



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Gestão nas Empresas Familiares

Estudo de caso

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

por

Catarina de Sousa Regateiro

sob orientação de  
Professor Doutor Luís Marques

Universidade Católica Portuguesa- Porto Business School  
Julho 2019



# Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Marques, pelo aconselhamento e compreensão constantes ao longo dos últimos meses e pela ajuda na orientação desta dissertação.

À UCP, pelas oportunidades e formação que me proporcionou.

À empresa Etiqembal e em especial ao Dr.º João Lima, pela prontidão com que se disponibilizou, pelo seu contributo e pelo fornecimento da informação necessária à realização da investigação.

À empresa Trativi e em especial ao Dr.º Rui Oliveira, pela sua disponibilidade e pelo fornecimento da informação necessária à realização da investigação.

À minha família pelo apoio constante e especialmente aos meus pais, pela confiança que sempre tiveram em mim, pelo seu apoio incondicional, pela ajuda na superação dos obstáculos que foram surgindo, pela possibilidade que me deram de frequentar o mestrado da minha escolha, por sempre acreditarem em mim e por serem o melhor exemplo que eu poderia ter.

Aos amigos e colegas de faculdade, pela força e confiança que sempre me transmitiram quando precisei.



# Resumo

As empresas familiares dispõem de características próprias que as diferenciam das demais e que lhes conferem determinadas vantagens e desvantagens. A nível mundial desempenham um papel muito importante no desenvolvimento da economia representando dois terços das empresas existentes. Em Portugal, revelam também bastante importância, quer em termos de criação de riqueza quer em termos de criação de postos de trabalho.

Sendo que um bom controlo de gestão está associado a uma alta probabilidade de sucesso e as empresas familiares são fundamentais para a economia e para a sociedade, este trabalho procura compreender melhor o modo como estas fazem a gestão do seu negócio e identificar quais os sistemas de controlo de gestão que utilizam.

Assim, este estudo pretende fornecer um enquadramento do que se entende por empresa familiar e os aspetos que a caracterizam, e por controlo de gestão e as teorias e práticas associadas. O objetivo é relacionar ambos e perceber de que forma as características destas empresas influenciam a sua gestão e a escolha dos mecanismos de controlo de gestão. Por último, recorri ao estudo de caso de duas empresas familiares portuguesas de forma a comparar a literatura com a realidade das mesmas.

Palavras-chave: Gestão | Empresas Familiares | Mecanismos de Controlo de Gestão



# Abstract

A family business bears unique characteristics that differentiate itself from other companies, providing it certain advantages and disadvantages. They perform a very relevant role on the economic development representing 65% to 80% of world trade. In Portugal, its relevance is even higher, not only in terms of GDP but also in terms of job creation.

Considering the link between a good management control system and higher probability of success, and considering the key role of family businesses to the economy and to the society in general, this work aims to better understanding how family owned companies manage its business and which type of management control systems are used.

In this context, the present work's goal is to present a family business framework, highlighting its specific characteristics and management control related theories and practices. Also this work aims to relate both concepts and understand how these companies' specific characteristics influence the management style and the choice of management control platforms. Lastly, I've used case studies concerning two Portuguese family businesses to confront theory and real life.

Keywords: Management | Family Owned Companies | Management Control Systems





# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo.....	v
Abstract .....	vii
Índice .....	x
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas .....	xii
Abreviaturas .....	xiv
Introdução.....	1
Capítulo 1.....	3
Empresas Familiares .....	3
1.1 Definição .....	3
1.2 Empresas Familiares na Economia.....	8
1.3 Características da EF .....	10
1.3.1 Relação entre empresa e família .....	10
1.3.2 Cultura .....	12
1.3.3 Conflitos.....	14
1.3.4 Influência das características da EF na gestão.....	15
1.4 Desafios das Empresas Familiares.....	19
1.4.1 Profissionalização .....	19
1.4.2 Sucessão .....	22
Capítulo 2.....	26
Controlo de Gestão .....	26
2.1 Definição .....	26
2.2 Práticas de Controlo de Gestão .....	28
2.3 Sistemas de Controlo de Gestão .....	31
2.3.1 Merchant e Van der Stede .....	33
Capítulo 3.....	35
Relação entre Controlo de Gestão e EF.....	35
3.1 Controlo de gestão na EF .....	35
3.2 Práticas de gestão na EF.....	37
3.3 Modelo de Merchant e Van der Stede.....	42
Capítulo 4.....	46
Metodologia.....	46

Capítulo 5.....	48
Estudo de caso.....	48
5.1  Trativi .....	48
5.1.1  A Trativi como empresa familiar.....	48
5.1.1.1  Forte relação empresa/família .....	49
5.1.1.2  Cultura .....	51
5.1.1.3  Conflitos.....	51
5.1.2  Discussão .....	52
5.2  Etiqembal .....	57
5.2.1  A Etiqembal como empresa familiar .....	58
5.2.1.1  Forte relação empresa/família .....	58
5.2.1.2  Cultura .....	59
5.2.1.3  Conflitos.....	60
5.2.2  Discussão .....	61
Discussão .....	67
Conclusão.....	69
Bibliografia.....	71

## Índice de Figuras

FIGURA 1: Modelo dos dois círculos por Kepner (1983) .....	4
FIGURA 2: Modelo dos três círculos da Empresa Familiar de Tagiuri e Davis (1982) ....	5
FIGURA 3: Modelo dos três círculos da Empresa Familiar .....	6

## Índice de Tabelas

TABELA 1: Distribuição percentual de empresas familiares.....	9
---	---



# Abreviaturas

APEF – Associação Portuguesa das Empresas Familiares

CEO – *Chief Executive Officer*

CRM – *Customer Relationship Management*

EF – Empresa Familiar

ENF – Empresa Não Familiar

EUA – Estados Unidos da América

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

PIB – Produto Interno Bruto

PSI – *Portuguese Stock Index*

PWC – *Pricewaterhouse Coopers*

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão



# Introdução

A qualidade da gestão influencia a performance de uma empresa, a sua produtividade e crescimento. Melhores práticas de gestão estão altamente associadas com maior nível de produtividade, de rentabilidade, de taxa de crescimento das vendas, e de taxa de sobrevivência da empresa. Por sua vez, as empresas mal geridas apresentam fraca monitorização, fraca definição de metas e incentivos. (Bloom e Van Reenen, 2007).

Segundo Parreirão (2019) dois terços das empresas a nível mundial são de natureza familiar e na União Europeia o seu peso é de 60%. Estudos desenvolvidos, pela Associação Portuguesa de Empresas Familiares, indicam que em Portugal existem entre 70 a 80% de empresas familiares e que contribuem para 50% do emprego e 65% do PIB. Este tipo de empresas dispõe de características próprias que influenciam as suas práticas de gestão e que lhes confere vantagens, se utilizadas da melhor forma. Sendo que a maioria das empresas são do tipo familiar, representando um pilar fundamental na economia, importa aprofundar o modo como estas fazem a gestão do seu negócio e identificar quais os sistemas de controlo de gestão que utilizam.

Para tal, no capítulo um, dois e três foi realizada uma revisão de literatura no âmbito da realidade teórica das empresas familiares, das teorias e práticas relacionadas com o controlo de gestão e da relação entre ambas, respetivamente. Por último, recorri ao estudo de caso de duas empresas familiares portuguesas de forma a comparar a literatura com a realidade das mesmas.



# Capítulo 1

## Empresas Familiares

### 1.1 Definição

O conceito de Empresas Familiares não é universal, uma vez que vai variando de artigo para artigo e consoante o autor. No entanto, a APEF define-as como “aquelas em que uma Família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

Para o autor Donelley (1964), apenas se a família estiver ligada à empresa pelo menos durante duas gerações e se essas ligações familiares exercerem influência sobre os interesses e objetivos da empresa, é que esta é considerada familiar. Isto é, deve existir relação familiar na determinação da sucessão, o cônjuge ou filhos do proprietário devem ter lugar no Conselho de Administração, os valores e crenças da empresa devem estar identificados com os da família, as ações de um familiar exercem influência na reputação da empresa e a posição ocupada pelo membro da família influencia a sua situação familiar. A relação entre a empresa e a família é identificada se um ou mais destes fatores estiverem presentes.

Gallo e Ribeiro (1996) definem que uma empresa é familiar “quando existe um importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, o elo pelo qual parte da cultura de ambas, formada pelos pressupostos básicos de atuação e pelos valores, é permanente e voluntariamente partilhada. (...) Existe a intenção do seu fundador ou proprietário de que haja uma continuidade na relação da empresa com a sua família, tanto na propriedade como na direção.”

Segundo Ana Maria Ussman (2004) uma “empresa familiar é aquela em que a propriedade (ainda que parcial) e controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo também tratar-se de uma ou mais famílias

a formar tal grupo). (...) Os detentores da propriedade, ainda que parcial, têm a possibilidade de determinar os destinos da empresa. Quando a propriedade se alia ao controlo/direção nas mãos de um grupo de pessoas da mesma família que se repete por várias gerações, existe a possibilidade de influenciar os valores da empresa e de aí institucionalizar uma certa forma de estar dessa família. É precisamente esta relação profunda entre uma família e uma empresa que faz da segunda uma Empresa Familiar”.

O conceito de EF foi sendo formulado principalmente na perspetiva da teoria de sistemas. Para Kepner (1983) o conceito de EF resulta da inter-relação entre dois sistemas: a família e a empresa, que trazem complexidades particulares, já que cada um tem as suas regras, valores, estrutura e visões.

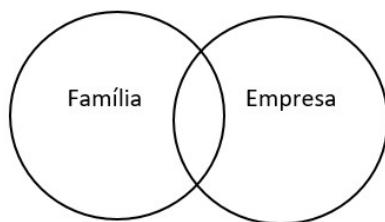


FIGURA 1: Modelo dos dois círculos por Kepner (1983)<sup>1</sup>

Apesar do modelo dos dois círculos indicar que o que acontecia na família influenciava o negócio e vice-versa, faltava a ligação à estrutura da propriedade. O modelo dos três círculos foi desenvolvido por Tagiuri e Davis (1982) e é representado pela figura 2. Cada círculo representa um subsistema com uma visão diferente sobre a empresa familiar. Da sobreposição destas três forças surgem os *Bivalent Attributes*, características únicas e inerentes deste tipo de empresas, que tanto são fonte de vantagens como desvantagens.

---

<sup>1</sup> FONTE: Gallo, M. A. & Ribeiro, V. S. (1996). A Gestão das Empresas Familiares. Cadernos Iberconsult. Edição 95.

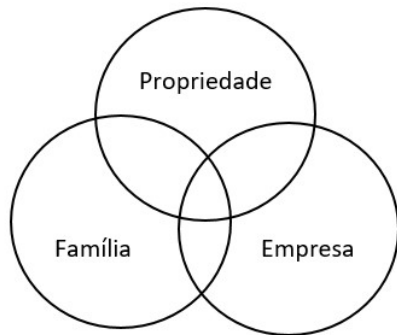


FIGURA 2: Modelo dos três círculos da Empresa Familiar de Tagiuri e Davis (1982)<sup>2</sup>

Os membros da família que trabalham na empresa podem desempenhar simultaneamente três papéis: como familiares, como proprietários e como gestores. A família encara a empresa como elemento fundamental da identidade familiar e preocupa-se com o seu bem-estar e união. O proprietário espera receber lucros e está interessado na rentabilidade da empresa. A direção pensa na sua carreira profissional e no crescimento da empresa. Contudo, o facto de haver a possibilidade de um indivíduo desempenhar mais do que um papel pode dar origem a conflitos de interesse, pelo que é fundamental uma gestão constante das relações entre os vários círculos. (Tagiuri e Davis, 1982)

Alguns autores acrescentam complexidade ao modelo anterior e argumentam aparecer novas posições com diferentes papéis. (Ussman, 2004)

---

<sup>2</sup> FONTE: Davis, J. A. (2001). Governing the Family- Run Business. Harvard Business School: Working knowledge.

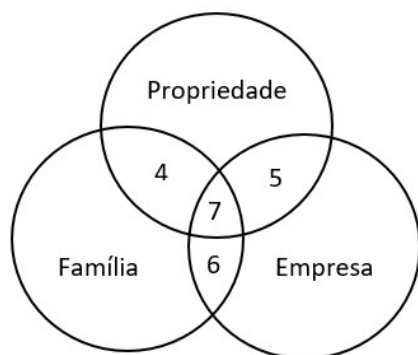


FIGURA 3: Modelo dos três círculos da Empresa Familiar<sup>3</sup>

Na posição 4 estão os familiares que têm participação no capital da empresa, mas não exercem funções na mesma. De seguida, na 5 estão incluídas as pessoas que não pertencem à família, mas ocupam cargos na direção e detêm alguma participação no capital. Na interseção 6 encontramos os membros da família que trabalham em lugares de topo, mas que não detêm nenhuma parte da empresa. Por último, na posição 7 estão os familiares que para além de ocuparem cargos elevados na hierarquia da empresa são também detentores de capital da mesma. Surgem então novos papéis com diferentes pontos de vista entre eles, dependendo da localização. De forma a gerir eficazmente a empresa, a família e a propriedade é necessário que haja uma boa comunicação e tomada de decisão dentro e entre a família, a empresa e os proprietários. (Davis, 2001 e Ussman, 2004).

Júnior e Neto (2007) propõem uma definição em que classificam a empresa familiar como uma organização em que tanto a gestão administrativa como a propriedade é controlada, na sua maior parte, por uma ou mais famílias e dois ou mais membros da família participam nas atividades operacionais. (Brêtas et al, 2011)

---

<sup>3</sup> FONTE: Ussman, A. M. (2004). Empresas Familiares. Edições Sílabo.

A Comissão Europeia (2009) propõe uma definição simples, clara e que facilmente pode ser aplicada.

*“A firm, of any size, is a family business, if:*

*-The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children’s direct heirs.*

*-The majority of decision-making rights are indirect or direct.*

*.At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm.*

*-Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital”.*

Muitas vezes quando se fala em empresas familiares o conceito é confundido com o de pequenas e médias empresas, o qual pode não corresponder à verdade pois existem grandes empresas que também o são. Para se definir se uma empresa é micro, pequena, média ou grande devem ser considerados critérios como o número de trabalhadores efetivos, volume de negócios anual, ou balanço total anual. Estes são definidos pelo IAPMEI e aplicam-se igualmente a EF e ENF.

## 1.2 Empresas Familiares na Economia

As empresas familiares são um dos principais agentes na economia e um dos pilares que garante parte da riqueza dos países, tanto a nível nacional como global. Empregam milhares de colaboradores e têm um contributo de milhões de euros tanto para as exportações como para o PIB. Para além de existirem em todos os setores da economia não se limitam às pequenas e médias empresas, pois algumas das maiores empresas do mundo são dirigidas por famílias. (Gallo e Ribeiro, 1996; Pwc, 2014; APEF)

Constituem a forma de empresa que predomina nos Estados Unidos, representando cerca de dois terços do total das empresas, as quais geram 70% do PIB e empregam entre 50% a 80% da força de trabalho (Parreirão, 2019). Ifera (2003) refere que não só uma das maiores empresas do mundo, a Wal-Mart, é familiar como também 37% da lista *Fortune 500*<sup>4</sup> são empresas familiares. (Mandl, 2008).

Estima-se que 60 a 70% das empresas europeias sejam de tipo familiar e contribuam para cerca de 40 a 50% do emprego, tendo um importante impacto no crescimento dessas mesmas economias. (Mandl, 2008). Na Alemanha contribuem para mais de 65% do PIB e asseguram cerca de 75% do emprego (Pwc, 2014). A tabela 1 mostra a percentagem de empresas familiares no total de empresas em oito países da Europa.

---

<sup>4</sup> *Fortune 500* é uma lista anual publicada pela revista Fortune, onde contém as 500 maiores empresas dos Estados Unidos, por receita total nos respetivos anos fiscais.

<b>Países da Europa</b>	<b>Percentagem de empresas familiares no total de empresas</b>
Espanha	85%
Alemanha	75%
Itália	75%
Reino Unido	65%
Países Baixos	61%
Suécia	55%
Lituânia	38%

TABELA 1: Distribuição percentual de empresas familiares<sup>5</sup>

Em Portugal, segundo a APEF, estima-se que mais de 70% das empresas sejam de natureza familiar e que contribuam para 50% do emprego e 65% do PIB português. Estão presentes em todos os setores de atividade sob todos os tipos de empresa: micro, pequenas, médias e grandes; regionais, nacionais e multinacionais. Parreirão (2019) menciona que algumas das maiores empresas portuguesas são empresas familiares, representando 25% do PSI Geral<sup>6</sup> e 45% do PSI 20<sup>7</sup>. A Euronext em 2016 criou o índice *Family Business* em que integram oito empresas portuguesas: a Jerónimo Martins, Corticeira Amorim, Galp Energia, Impresa, Mota-Engil, Sonae Capital, Sonaecom e Sumol+Compal. (Parreirão, 2019)

<sup>5</sup> FONTE: *European Family Businesses*, retirado do livro de Luís Parreirão, 2019.

<sup>6</sup> PSI geral é o índice que agrega todas as empresas cotadas na Euronext Lisboa.

<sup>7</sup> PSI 20 é o índice que agrega as vinte maiores empresas cotadas na Euronext Lisboa.

## 1.3 Características da EF

As empresas familiares têm particularidades muito próprias que as diferenciam das demais empresas. As mesmas características organizacionais são responsáveis pelos seus pontos fortes e fraquezas, surgindo assim o conceito de *Bivalent Attributes*. Este, ressalta a ideia de que o sucesso ou fracasso da empresa depende de quão bem estes recursos são geridos, sendo o objetivo maximizar o seu potencial positivo e minimizar as possíveis consequências negativas. (Tagiuri e Davis, 1982)

Segundo Tomás Jervell<sup>8</sup> as EF têm determinadas características próprias que lhes conferem vantagens competitivas. São elas: “A percepção de continuidade que cria um contexto mais propício a uma gestão mais equilibrada entre o curto e o longo prazo; a perenidade das relações, que se vão estendendo de geração em geração e tendem a criar sentimentos de segurança e de associação à própria família; (...) grande parte dos *stakeholders*, sejam eles fornecedores, clientes, financiadores ou colaboradores, sentem que se relacionam com alguém e não apenas com uma instituição. (...) A ligação família-negócio-património, condição das empresas familiares, significa muitas vezes uma flexibilidade e capacidade adicional para lidar com ciclos negativos de mercado.” (Pwc, 2014)

### 1.3.1 Relação entre empresa e família

Uma das características de uma EF é a existência de uma **forte relação entre a empresa e o seu fundador**. Durante os primeiros anos de vida da empresa existe um esforço e envolvimento máximo do fundador, o seu conhecimento aprofundado do negócio e a forte ligação com a empresa fazem com que esta se torne uma extensão de si próprio. Não gosta de burocracia, toma as decisões com base na sua intuição, é autoritário, autocrático, paternalista e todos os assuntos

---

<sup>8</sup> CEO do Grupo Nors – empresa familiar portuguesa.

importantes relacionados com a empresa passam por ele. (Ussman, 2004). A empresa depende de uma única pessoa, estando assim o poder centralizado. Apesar de permitir uma rápida resposta às oportunidades de mercado, impossibilita os restantes trabalhadores de desenvolverem competências para tomar decisões. (Broccardo, 2013)

Acontece frequentemente a empresa ter o **nome da família** e por isso fazem de tudo para o preservar. Isso reflete-se no envolvimento absoluto que a mesma tem perante a empresa, que faz com que exista um enorme sentido de pertença, não só por parte dos familiares como também dos trabalhadores, fornecedores e clientes. Todos os envolvidos com a empresa são **leais** e confiam não só na empresa em si, mas também na família que honra os seus compromissos. No entanto, pode tornar-se uma desvantagem quando isso implique utilizar a fortuna pessoal para pagar as dívidas da empresa. Para a grande maioria a ideia de recorrer a capital externo, mesmo em situação de necessidade, está completamente fora de questão. Em muitos casos o nome da família serve como garantia para um empréstimo, pois sabem que por detrás da empresa está uma família que tem a tradição de honrar compromissos. Existe então uma confusão entre finanças da empresa e da família que provoca um elevado secretismo neste assunto. Isto poderá explicar o porquê de ser tão complicado implementar meios adequados de planeamento e controlo. (Ussman, 2004)

A Pwc (2016)<sup>9</sup> no seu inquérito mostra que 76% dos inquiridos que pretendem crescer de forma significativa afirmaram que, para o efeito, iriam recorrer ao seu próprio capital, ou pelo menos em parte. Alguns preferiram sem dúvida financiar-se a si próprios, em vez de recorrer a bancos ou investidores internos que possam de alguma forma exigir uma forma de controlo a título de garantia. Apesar de ser fundamental que haja entradas de capital que permitam o

---

<sup>9</sup> Pwc (2016). Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo. Inquérito Global sobre Empresas Familiares.

crescimento e competitividade das empresas no mercado, a maioria opta por não o fazer. Raramente admitem a entrada de estranhos no capital e quando o fazem trata-se de percentagens mínimas ou de situações extraordinárias. Esta é uma das razões que explica a dificuldade em crescer para lá de certos limites (Ussman, 2004). Lethbrigde (1997) caracterizou a EF tradicional como uma **empresa de capital fechado a não familiares** e com pouca transparência no fornecimento de informações financeiras sobre a empresa.

### 1.3.2 Cultura

Segundo Gallo e Ribeiro (1996), a existência de uma cultura própria que é leal e intensamente vivida pelas pessoas da organização tem influência no sucesso de uma empresa. Uma característica que diferencia as EF de ENF é a sua cultura e valores mais sólidos, dizem 74% dos inquiridos no estudo realizado pela Pwc. (Inquérito Global sobre Empresas Familiares 2016)

A cultura é uma ferramenta que possibilita antecipar e moldar o comportamento das pessoas e também distinguir um grupo de outros. Alguns autores mencionam que na empresa familiar a cultura da empresa é o resultado da cultura da família. Segundo Ussman (2004), a “ cultura forma-se a partir da partilha de experiências e resulta na interiorização de valores e pressupostos comuns, dados pela proximidade continuada entre as pessoas (...)”. Gallo e Ribeiro (1996) e Ussman (2004) concordam que a **cultura familiar continuada** é uma outra característica comum. A personalidade do fundador, a sua energia e experiência determinam os valores e crenças pelo qual a empresa vai ser gerida, isto porque a relação continuada entre a empresa e a família permite que estes sejam mantidos durante mais tempo. O orgulho e os valores nestas empresas são transmitidos de geração em geração, não apenas no círculo da empresa mas também no meio familiar (Ussman, 2004).

Esta característica pode ser encarada como uma vantagem, pois permite a continuidade da empresa e assegura o sentimento de pertença à mesma. No entanto, a sua forte visão cultural implica que possam estar menos dispostas a fazer mudanças na sua estratégia geral, mesmo quando as pressões do mercado assim o exigem. Desta forma, os valores familiares podem ser um resultado e não um motor do desenvolvimento económico. (Bertrand & Schoar, 2006). Também Max Weber (1904)<sup>10</sup> menciona que uma forte cultura com valores familiares muito enraizados pode constituir uma barreira ao desenvolvimento de atividades económicas capitalistas, que por vezes requerem uma atitude mais individualista de empreendedorismo e a ausência de nepotismo. Características como o poder do fundador, o poder da família que detém a empresa, a sucessão interna, o reconhecimento da lealdade e o valor que dão ao passado, colidem com a necessidade de mudança e torna este tipo de empresa um **sistema fechado**. O ideal não passa por perderem estes atributos próprios mas sim alcançar o equilíbrio. (Ussman, 2004)

A ideia da EF é a de continuidade, por isso é esperado que chegue a altura em que os filhos acabam por tomar a direção da empresa. Este processo pode ser complicado pois a introdução de alterações nem sempre é bem compreendida pelo fundador. Por vezes pode recusar-se a introduzir alterações por sentir que está tudo bem e que não há necessidade de mudança (Ussman, 2004). Da mesma forma as opiniões alheias tornam este caminho difícil para os sucessores, uma vez que haverá sempre alguém que afirme que não têm capacidades para o lugar e que apenas o ganharam pelo apelido. O **nepotismo** é uma característica muito comum e representa uma das armadilhas das EFs. Segundo Gallo e Ribeiro (1996) existe “confusão entre o facto de ser proprietário e o de ter capacidade para dirigir”. Não há garantia que os herdeiros dos proprietários da empresa possuam

---

<sup>10</sup> Citado por Bertrand, M. & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. Journal of Economic Perspectives, Vol. 20, N° 2: 73-96.

as capacidades de direção adequadas às novas situações da empresa, porém a grande parte das EF não aceitam esta realidade.

### 1.3.3 Conflitos

A existência da inter-relação de dois sistemas diferentes, a família e a empresa, faz com que sejam empresas com maior tendência para conflitos. A família vai estar sempre no centro do negócio, terá uma grande influência nas decisões estratégicas e haverá tomadas de decisão emocionais e informais. Muitas vezes daqui emergem não só **conflitos pessoais, como entre familiares e entre funcionários.** (Ussman, 2004)

A probabilidade de aparecerem emoções e de haver relações de maior amor ou ódio é muito maior entre membros da família do que entre indivíduos sem qualquer relação de parentesco, isto porque desde sempre que convivem uns com os outros e têm as suas histórias. Esta ligação emocional pode prejudicar a interpretação de ações e palavras, uma vez que o seu significado é levado muitas vezes no contexto familiar e pode desencadear uma reação consoante o histórico do respetivo membro da família. Devido à convivência que existe entre familiares estes têm a vantagem de conhecer bem as características de todos. O problema surge quando utilizam este recurso para apontar as fraquezas dos parentes de forma a prejudicar a sua posição na empresa, em vez de o utilizarem de forma construtiva e aproveitar as capacidades de cada um para complementar os pontos fracos. (Tagiuri e Davis, 1982)

A imagem de empresa racional orientada para o lucro não se ajusta a uma EF, esta é mais um sistema organizado em torno de relações com uma forte carga emocional (Davis e Stern, 1980)<sup>11</sup>. As guerras entre pai e filho quando este não tem autonomia para tomar decisões, entre irmãos quando ambos querem chegar

---

<sup>11</sup> Citado por Ussman, A. M. (2004). Empresas Familiares. Edições Sílabo.

ao cargo de topo, na família quando todos se acham no direito de trabalhar na empresa ou sempre que sentem uma diferença de tratamento entre familiares, são exemplos da forte carga emotiva que rodeia as relações (Ussman, 1996). É então fundamental que as empresas tenham mecanismos que possam regular as relações que se estabelecem entre ambos, de forma a evitar potenciais conflitos derivados da sua estreita relação.

É muito regular nas EF os trabalhadores serem recompensados com base na sua antiguidade, pois espera-se que sejam os mais leais e que melhor conhecem a empresa. Ussman (2004) evidencia que esta mútua confiança e lealdade entre funcionários e patrões é um ativo intangível de valor incalculável. No entanto, a mesma autora salienta que este método de premiar pode trazer consequências negativas para a empresa, uma vez que não significa que o funcionário seja o mais indicado para o cargo. Daqui pode surgir também alguma desmotivação entre os trabalhadores, uma vez que alguém mais recente na empresa pode ter mais competências para a função e mesmo assim não ser promovido. O facto de um funcionário que não pertence à família sentir que estará sempre em desvantagem em relação a um trabalhador que pertença, mesmo que o último tenha menos capacidades para desempenhar a função, pode também originar desmotivação. (European Commission, 2009)

Uma vantagem das interações de trabalho entre a família é a linguagem privada que existe entre eles, ou seja expressões, frases, ou palavras especiais que permitem que a comunicação entre eles flua bastante bem. Isto permite que comuniquem com maior eficiência, tenham maior privacidade e tomem decisões mais rápido. No entanto, pode também levar à desmotivação dos funcionários que não conseguem acompanhar. (Tagiuri e Davis, 1982)

#### 1.3.4 Influência das características da EF na gestão

Vive-se numa época de mudança constante em que o sucesso do passado, apesar de essencial não é suficiente para assegurar o futuro da empresa. O respeito pela tradição e pelos valores dominantes, as relações de confiança geradas ao longo dos anos, o conhecimento adquirido com as crises cíclicas e o compromisso de manter relações para o futuro são algumas das características representativas de uma EF que lhe confere vantagens, mas que ao mesmo tempo lhe traz riscos que é imperioso atenuar. Parreirão (2019) menciona alguns exemplos como, riscos decorrentes da coexistência de relações profissionais e emocionais, da possibilidade da família crescer mais do que a empresa e dos processos de sucessão. Todos eles exclusivos deste tipo de empresas que levam à necessidade de diferentes práticas de gestão, em relação às ENF. Como consequência, as famílias começaram a demonstrar preocupação em adotar um conjunto de instrumentos normativos como por exemplo, a formalização de protocolos familiares, regras de *governance* diferentes para a família e para a empresa e a criação de *family offices*. (Pwc, 2014 e Parreirão, 2019)

O **Protocolo Familiar** é um “acordo consensual entre todos os membros da família proprietários da empresa – atuais ou potenciais - estabelecido por escrito, que institui um guia de conduta da família relativamente à empresa” (EF Consulting<sup>12</sup>). É um documento que deve respeitar a forma escrita devido à sua complexidade e para que os familiares possam, sempre que necessário, consultar o seu conteúdo em caso de dúvidas ou conflitos. O objetivo é delimitar ao pormenor quais são os interesses da família e da empresa de forma a encontrar um equilíbrio de interesses que preserve a continuidade dos dois. (Melo, 2016)

Devido à sobreposição dos três subsistemas - família, gestão e propriedade, e do papel central que a família representa numa EF, a implementação de um modelo de *Governance* é bem mais complicado do que seria numa ENF (Pwc,

---

<sup>12</sup> A efconsulting®, marca registada da EmFaConsulting – Consultoria a Empresa Familiar, Lda, é Especialista em Famílias Empresárias e Empresas Familiares.

2014). As funções acionistas devem estar separadas das funções de gestão, quer em termos dos objetivos quer quanto às pessoas que desempenham cada uma delas. Daqui surge a necessidade das famílias adotarem novos modelos organizacionais com forte influência na gestão do seu património.

O *family office* é “um escritório que presta exclusivamente serviços aos membros da família e que gere os ativos que ela tem em comum (...). À volta desse *family office* junta-se toda a família. É aí que verdadeiramente está o centro de decisões (...) permitem ter uma capacidade de investimento que individualmente cada um dos membros da família não teria. Permitem diversificar os investimentos (...). Tem outra vantagem que é a manutenção do capital da família agregado e a de investir em conjunto nas empresas ou noutros ativos. (...). Isto permite que a propriedade não se atomize e não perca valor”.

(Parreirão, 2019<sup>13</sup>)

Segundo a Pwc (2014) o inquérito que realizou confirma que cada vez mais as EF têm mecanismos específicos para lidar com possíveis conflitos (83% dos inquiridos confirma ter pelo menos um procedimento associado a esta questão), registando uma evolução desde 2012 (79%). São de mencionar alguns procedimentos dos inquiridos os acordos de acionistas, conselhos de família, mediadores externos, constituições familiares e implementação de *family offices*. Contudo, o tema da sucessão parece não ser ainda devidamente tratado pelas EF uma vez que só 16% possui um plano de sucessão robusto e devidamente escrito, número que sobe apenas para 25% se considerarmos somente os inquiridos de idade igual ou superior a 65 anos. (Pwc, 2014)

São os valores da família que conferem à empresa o seu carácter e a sua continuidade. Os *family offices* podem desempenhar um papel importante na medida em que ajudam a família na definição dos seus princípios e códigos de

---

<sup>13</sup> Citado por Parreirão, L. (2019). Entrevista a Luís Parreirão. Jornal negócios. 21 de Junho, nº4018: 5-10.

conduta, de forma a garantir que esses valores continuem a orientar a atividade da EF, seja o CEO da família ou não. Contudo, em algumas empresas a continuidade exige também uma abordagem consistente do negócio, em que se libertem de laços emocionais que as possam prender a métodos de trabalho antiquados. (Parreirão, 2019)

## 1.4 Desafios das Empresas Familiares

Existem determinados desafios associados às características de uma EF. Questões como a profissionalização e a sucessão são mencionados por vários autores, e caso sejam bem-sucedidos é motivo para acreditar no sucesso da empresa.

### 1.4.1 Profissionalização

Acontece frequentemente numa EF transportar a informalidade do relacionamento familiar para a formalidade da organização profissional. As empresas que queiram o sucesso no processo de sucessão devem ter a capacidade de se **profissionalizar** e de atrair e manter quadros não familiares. (APEF)

Segundo Ricca (2005) a profissionalização é o instrumento que permite diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos (Braun et al., 2011). Não se pretende colocar em causa o espírito empreendedor que caracteriza a empresa, mas sim tornar essa visão mais estruturada para que as empresas familiares possam vir a inovar mais e melhor, diversificar de forma mais efetiva e crescer mais rapidamente. Segundo o Inquérito realizado pela Pwc (2016)<sup>14</sup> esta é uma das prioridades das EFs, “43% dos inquiridos afirmam que a necessidade de profissionalizar o negócio é a prioridade-chave nos próximos cinco anos”. Desta forma conseguem alcançar o duplo-objetivo de assegurar o futuro de longo prazo e melhorar a rentabilidade. A Pwc (2014) no seu estudo indica três áreas distintas em que existe a necessidade de profissionalizar as operações: sistemas e processos, *corporate governance* e gestão de talentos.

---

<sup>14</sup> Pwc (2016). Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo. Inquérito Global sobre Empresas Familiares.

No que diz respeito aos **processos**, as empresas de maior dimensão precisam de ter processos e políticas devidamente documentadas, de forma a cumprir com regulamentos externos e com a legislação laboral. (Pwc, 2014)

*Corporate governance* é “o complexo das regras, instrumentos e questões respeitantes à administração e ao controlo das sociedades<sup>15</sup>”. São um conjunto de regras e princípios que procuram regular o modo como uma empresa deve ser gerida, bem como o modo como deve ser exercido o controlo. (Abreu, 2010). Segundo Jordan et al. (2015) “O governo de cada empresa deve contemplar mecanismos que induzam a uma eficiente afetação de recursos e mecanismos que exijam a responsabilização pelo modo como esses recursos são usados”. Permite que exista clareza sobre os papéis, direitos e responsabilidades de todos os membros dos três círculos da empresa; encoraja os membros da família, os funcionários e proprietários a agir com responsabilidade; e permite regular a inclusão da família e dos proprietários no negócio. (Davis, 2001)

A **gestão de talentos** ainda é considerada como um grande desafio. Atrair as pessoas certas pode ser difícil, uma vez que os potenciais membros externos precisam de entender a dinâmica da empresa familiar e a complexidade das relações de família envolvidas. Existe também uma perceção geral negativa da progressão de carreira nestas empresas, o que as torna menos atraentes no mercado de trabalho. Um dos entrevistados pela Pwc<sup>16</sup> refere que “recrutar profissionais séniores é difícil porque eles não se veem numa carreira dentro de uma empresa familiar”. Às vezes, os negócios familiares são vistos como organizações nas quais predominam as práticas nepotistas e paternalistas e em que um membro não familiar estará sempre em desvantagem em comparação a um membro da família. Esta imagem pouco atrativa nos mercados de trabalho

---

<sup>15</sup> Citado por Abreu, C. A. N. Práticas de controlo de gestão nas maiores empresas da região centro. Instituto Politécnico de Coimbra, ISCAC.

<sup>16</sup> Pwc. (2014). Empresas familiares: O desafio do governance. Inquérito Global sobre Empresas Familiares.

parece ser pior para as pequenas empresas. Empresas familiares onde estas percepções reflitam a realidade devem ter como foco principal mudar as práticas desfavoráveis, por exemplo profissionalizando a administração da empresa. (European Commission, 2009)

Quando se fala em gestão de competências, profissionalizar o negócio significa recrutar gestores externos para gerir o negócio, o que implica uma mudança na dinâmica da família. Acontece que frequentemente os CEOs externos acabam por ser excluídos dos processos de tomada de decisão, pois muitos deles continuam a ser discutidos durante almoços e jantares de família. O desafio para a família é gerir essa transição e valorizar o trabalho do CEO, caso contrário correm o risco de não conseguir mantê-los na empresa e nunca atingir o verdadeiro potencial do negócio (Pwc, 2014; Pwc, 2016). Para além de ser um processo necessário para lidar com ambientes de negócios complexos e competitivos, também proporciona algumas vantagens a nível financeiro como: melhores condições com os bancos, maior probabilidade de aumentar o capital privado e oportunidades de obter capital nos mercados de ações públicos. (Stewart e Hitt, 2012)

As empresas familiares possuem uma outra dimensão que as não familiares não têm: a própria família. David Smorgon<sup>17</sup> argumentou que “Empresas familiares falham geralmente por razões familiares”. Trabalhar com membros da família pode permitir que haja níveis de confiança e compromisso bastante superiores mas também pode provocar tensões, ressentimentos e conflitos. Por existir esta estreita relação entre razão e a emoção é que **profissionalizar a família** é uma tarefa tão difícil e normalmente adiada pela tendência que tem para gerar conflitos, no entanto é um processo fundamental. Isto significa conceber procedimentos que definam a forma como a família interage com o negócio através da criação de uma infraestrutura para o processo de tomada de

---

<sup>17</sup> David Smorgon, ex-diretor e executivo sénior de uma das maiores empresas familiares da Austrália, entrevistado no Inquérito global sobre Empresas Familiares 2014, Pwc.

decisão, bem como a implementação de canais de comunicação formais (Pwc, 2014; Pwc, 2016). É verdade que as EF estão associadas ao nepotismo, mas o princípio do mérito não é qualidade exclusiva de negócios não familiares. A direção profissional pode ser feita com o recurso à própria família se houver formação e seleção dos familiares que um dia trabalharão na direção da empresa (Stewart e Hitt, 2012). Devem procurar de entre os membros familiares os que mostram mais aptidão para a gestão através das qualificações académicas, experiência profissional e interesses, e formar um conjunto de profissionais competentes para assumir cargos de direção. É a profissionalização da direção da empresa via profissionalização da família. (Ussman, 2004)

#### 1.4.2 Sucessão

“A sucessão é um processo e não apenas um momento de passagem de testemunho” (David Smorgon<sup>18</sup>). É o maior desafio das empresas familiares pois a transferência de gerações não é um único acontecimento, mas um procedimento que precisa de ser planeado com antecedência a fim de ter sucesso (European Commission, 2009). A dificuldade da realização da sucessão nas empresas familiares é motivo que as levam a estar em constante conflito. A ausência de solução para estes problemas pode estar relacionada com as divergências entre sócios, número excessivo de sucessores, falta de uma liderança natural e desinteresse dos sucessores nos negócios da empresa (Brêtas et al, 2011).

A partir da terceira fase do ciclo de vida da empresa familiar é muito comum a existência das crises de sucessão e de liderança (Junior e Muniz, 2006). Segundo a Pwc (2016)<sup>19</sup>, em média as empresas sobrevivem a três gerações e normalmente apenas 12% chega tão longe, para além disso 43% das empresas familiares não

---

<sup>18</sup> David Smorgon, ex-diretor e executivo sénior de uma das maiores empresas familiares da Austrália, entrevistado no Inquérito global sobre Empresas Familiares 2014, Pwc

<sup>19</sup> Pwc (2016). Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo. Inquérito Global sobre Empresas Familiares.

dispõem de um plano de sucessão. É necessário estruturar um plano eficaz e robusto que proporcione condições para que a geração seguinte seja bem-sucedida. Para isso as empresas familiares têm de o desenvolver, realizar e comunicar antes de se concretizar a passagem de testemunho. (Pwc, 2014; Pwc, 2016)

Passos et al. (2006)<sup>20</sup> mencionam que a sucessão empresarial é um processo longo, pois requer muito tempo na preparação dos que receberão a responsabilidade pela administração da empresa. Durante a preparação devem ser formados um ou vários sucessores para que no momento estejam aptos a desempenhar as suas responsabilidades. Devem também ser estabelecidas as condições que regulam as relações entre acionistas dirigentes e funcionários da empresa, bem como com os membros da família (Brêtas et al, 2011). É importante que o fundador prepare bem o seu sucessor para que este possa assumir os negócios da família, pois quando isto não acontece a sucessão torna-se um processo inesperado e desorganizado provocando problemas para a empresa (Braun et al., 2011; Brêtas et al., 2011). É um processo que envolve uma preparação e planeamento contínuo, pois se for feita muito cedo o sucessor pode ainda não estar preparado, mas se for adiada por demasiado tempo a geração seguinte pode já estar desligada e desinteressada no trabalho. Segundo Davis (2019) o momento certo é “quando a próxima geração estiver pronta para liderar - não quando a geração mais velha estiver pronta para sair.”

O objetivo é formar uma próxima geração capaz de conduzir a empresa com êxito e para isso é necessário ter uma equipa de membros familiares, e gestores externos se for o caso, prontos a assumir as novas posições e responsabilidades. É normal que a geração jovem tenha em mente diferentes objetivos estratégicos e

---

<sup>20</sup> Citado por Brêtas, E. C. & Soares, E. S. & Brandão, R. K. S. (2011). A Perspetiva das Empresas Familiares no Processo de Transição para seus Sucessores na Cidade de Lajinha/mg. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

vontade de fazer algumas mudanças, o que muitas vezes também origina conflitos. Isto porque a geração sênior por vezes sente este tipo de comportamentos como uma ameaça, em vez de encarar a necessidade de forma saudável. A solução passa pela conversa transparente das duas gerações sobre como será gerida a propriedade e pela preservação dos valores culturais mais importantes implementados por gerações anteriores. (Davis, 2019)

O conselho desempenha um papel fundamental na supervisão do processo de sucessão para garantir que os membros da família só são nomeados para cargos que estejam aptos a exercer. Ser membro do conselho é uma forma útil da geração, em vias de se reformar, continuar a dar um contributo valioso e contínuo (Pwc, 2014; Pwc, 2016). Segundo Martinez (2010)<sup>21</sup>, no geral os pais ambicionam que sejam os filhos a controlar a empresa, mas nem sempre os membros da família têm o talento necessário para o fazer. Nestes casos é preciso admitir que não há na família sucessor competente para assumir a empresa, tendo de procurar profissionais no mercado (Brêtas et al., 2011). “Só com planos de sucessão bem delineados e assunção de responsabilidades executivas baseadas no mérito, se conseguirá garantir o sucesso da empresa familiar de geração em geração.” (Pwc, 2014)

Um processo de sucessão bem coordenado pode permitir à EF uma evolução em resposta a um cenário de constante mudança. Todas as empresas chegam a uma fase da sua vida em que o crescimento, diversificação, inovação e profissionalização se tornam uma prioridade. Segundo a Pwc (2016) no seu inquérito a cerca de 2800 líderes de empresas familiares, a maioria destaca-lhes importância. Por exemplo, 64% dos inquiridos afirmam como prioridade a necessidade de inovar continuamente para se manterem na liderança, 58%

---

<sup>21</sup> Citado por Brêtas, E. C. & Soares, E. S. & Brandão, R. K. S. (2011). A Perspetiva das Empresas Familiares no Processo de Transição para seus Sucessores na Cidade de Lajinha/mg. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

referem como importante a capacidade para atrair e reter talentos e ainda 56% afirmam a concorrência no seu setor um desafio a acompanhar de perto.

Os SCG ajudam neste processo na medida em que por exemplo, através do *benchmarking* as empresas conseguem comparar-se com as melhores do seu setor. Estas definem as metas a atingir e depois para que consigam avaliar se foram atingidas poderão comparar os seus resultados com indicadores do seu setor (Muanha, 2014). Também o controlo pessoal poderá ajudar a reter talentos e atrair gestores externos com as competências necessárias, através de processos de seleção adequados às respetivas funções, formação apropriada e fornecimento de recursos necessários (Merchant e Van der Stede, 2003). O BSC permite por exemplo, auxiliar os gestores na comunicação da estratégia a toda a organização e garantir uma descentralização sustentada, necessário numa empresa familiar devido à grande probabilidade de excesso de centralização de poder. Permite também interligar o sistema de remuneração e incentivos com os objetivos estratégicos da empresa de forma a conseguirem cativar e reter competências externas. (Kaplan e Norton, 1996)

# Capítulo 2

## Controlo de Gestão

### 2.1 Definição

Anthony (1965) define controlo de gestão como um processo pelo qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente, para que os objetivos da organização sejam cumpridos. Para Otley (1999) fornece informação útil para a tomada de decisão dos gestores e auxilia as organizações a desenvolver e manter padrões de comportamento viáveis.

Pillot (1992) refere que “o CG é um processo que pretende assegurar a convergência dos objetivos descentralizados e a coerência das ações com vista a atingir os fins fixados pela empresa, no respeito de uma ética previamente aceite (...)”, ou seja, é um conjunto de processos internos com objetivo de motivar os quadros da organização a, continuamente, conciliarem os seus objetivos pessoais com o superior interesse da empresa a que pertencem.

Lauzel e Teller (1992) mencionam que “o CG é o conjunto de disposições tomadas para fornecer, aos dirigentes e aos diversos responsáveis, dados periódicos que caracterizam o funcionamento da organização”. Realçam a relevância da tomada de ações corretivas, pois o controlo por si só, apenas fornece informação. Cabe aos gestores geri-la de forma a introduzir melhorias, a cumprir os objetivos e a fazer o alinhamento com a estratégia.<sup>22</sup>

Jordan et al. (2015) definem o controlo de gestão como “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os

---

<sup>22</sup> Citado por Moreira, V. V. (2015). Boas práticas de controlo de gestão aplicadas ao grupo familiar AB. Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. ISCTE Business School. Instituto Universitário de Lisboa.

objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização. (...) Deve ser entendido como fator de desenvolvimento da empresa, na medida em que, afetando o comportamento dos gestores, os alinha no sentido da implementação da estratégia. Neste sentido, deve envolver todos os membros da organização por forma a melhorar os desempenhos individuais e organizacionais.”

Os autores Jordan et al. (2015) definem oito princípios do controlo de gestão:

1. Os instrumentos de controlo de gestão devem incluir os objetivos de natureza financeira e não financeira;
2. Deve existir uma descentralização da tomada de decisão, delegação de responsabilidades e responsabilização das ações;
3. É necessária a convergência de interesses entre cada departamento e a empresa no geral;
4. Os instrumentos de controlo de gestão devem ser orientados para a ação e não apenas a documentos ou burocracias;
5. A perspetiva do controlo de gestão deve ser a quantificação dos resultados futuros e não apenas o passado;
6. O controlo de gestão atua mais sobre as pessoas do que sobre os números;
7. Faz parte do controlo de gestão um sistema de sanções e recompensas;
8. Os responsáveis operacionais são os atores de primeira linha em oposição aos controladores de gestão.

## 2.2 Práticas de Controlo de Gestão

Cada vez mais as empresas sentem a necessidade de produzir informação útil que lhes possa auxiliar na tomada de decisão e no controlo da organização, principalmente quanto maior for a sua dimensão e complexidade. (Todd et al., 1974). Merchant & Van der Stede (2003) sugerem que um bom CG está associado a uma alta probabilidade de sucesso e que permite influenciar o comportamento dos funcionários e assegurar que estes estão alinhados com os objetivos organizacionais, de forma a implementar a estratégia da empresa. Simons (1990) menciona ainda que permite reduzir incertezas e criar vantagens competitivas.

Segundo Veiga (2008)<sup>23</sup>, fazem parte deste processo o planeamento, orçamentação, medição dos resultados e avaliação da performance, devendo ser o procedimento contínuo e permanente. Existem vários instrumentos que podem ser utilizados, não existindo a necessidade de os utilizar todos, mas sim escolher e adaptar às necessidades de cada empresa. Por exemplo, o orçamento apoia os gestores a atingir os objetivos definidos e deve ser elaborado de acordo com o plano operacional da organização (Jordan et al., 2015). Os Rolling Budgets permitem uma visão contínua da performance da empresa para além do ano corrente (Frow, Marginson, & Ogden, 2010; Lynn & Madison, 2004)<sup>24</sup>. O Balanced Scorecard (BSC) possibilita uma visão global do desempenho organizacional, com base em vários indicadores de desempenho sobre quatro perspetivas, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento (Major & Vieira, 2009).

As práticas de controlo de gestão contribuem positivamente para a produtividade e competitividade das organizações e por isso, é tão importante a

---

<sup>23</sup> Citado por Abreu, C. A. N. (2013). Práticas de controlo de gestão nas maiores empresas da região centro. Instituto Politécnico de Coimbra, ISCAC.

<sup>24</sup> Citado por Abreu, C. A. N. (2013). Práticas de controlo de gestão nas maiores empresas da região centro. Instituto Politécnico de Coimbra, ISCAC.

sua utilização (Abreu, 2013). No fundo, são um conjunto de instrumentos que produzem informação para avaliar o desempenho e a performance de uma organização. Segundo Silva e Silva (2014) os sistemas de medição do desempenho devem incluir medidas financeiras e não financeiras, que sejam críticas na implementação da estratégia. A informação produzida deve permitir influenciar o comportamento dos trabalhadores no sentido de o alinhar com a estratégia organizacional.

Peter Drucker, o designado pai da gestão, referiu que “não se pode gerir o que não se consegue medir” e Bloom et al. (2007) acreditam que as práticas de gestão podem ser sistematicamente medidas, o que permite investigar o seu papel na explicação das diferenças do desempenho entre empresas. O desempenho da gestão de uma empresa é impulsionado pelo tipo de propriedade, concorrência, regulação do mercado de trabalho e competências. Para que se consiga medir as práticas de gestão é necessário definir o conceito de uma boa e má gestão, numa medida aplicável a diferentes empresas dentro do setor.

Bloom e Van Reenen (2007) apresentaram uma nova abordagem de pesquisa - *a double-blind survey tool*, uma entrevista com perguntas de resposta aberta onde os entrevistados estão a ser pontuados consoante a resposta. Para evitar que estas sejam influenciadas só para obterem uma pontuação elevada, os gestores da organização não são informados de que as suas respostas estão a ser avaliadas. Também os entrevistadores não têm qualquer informação de antemão relativa ao desempenho da empresa, apenas recebem o nome, contacto e setor de atividade. Esta ferramenta serve para medir as práticas de gestão em três dimensões focadas em operações:

- **Monitorização do Desempenho:** Quão bem as organizações supervisionam o que se passa dentro da mesma e usam essa informação para o melhoramento contínuo?

- **Definição de Metas:** Será que as organizações definem as metas corretas, acompanham se os resultados são os melhores e tomam as medidas necessárias caso estes sejam inconsistentes?
- **Gestão de incentivos:** Será que as organizações estão a promover e remunerar os seus trabalhadores com base na sua performance, priorizando a contratação e tentando manter os seus melhores trabalhadores?

Bloom et al, (2012) classificam empresas com a melhor gestão aquelas que monitorizam continuamente de forma a tentar melhorar os seus processos, definem objetivos e metas, promovem os trabalhadores com alto desempenho e no caso de existirem trabalhadores que apresentem níveis de baixa performance conseguem, através de formação ou da saída do funcionário, solucionar a situação. Pelo contrário, empresas que falham no acompanhamento da performance, que não tem metas efetivas e que baseiam as promoções dos trabalhadores nos anos de serviço na empresa são consideradas praticantes de uma má gestão. Os autores ressaltam que esta classificação de práticas de gestão boas ou más é questionável e que por vezes podem ser incertas consoante cada situação de negócio.

Segundo Bloom e Van Reenen (2010)<sup>25</sup>, existem dois fatores que podem explicar as variações das práticas de gestão, o nível de concorrência existente no mercado e o facto de serem ou não empresas familiares. Níveis mais altos de concorrência estão fortemente associados a melhores práticas de gestão. Esse efeito de concorrência tanto pode provocar a saída mais rápida de empresas mal geridas ou funcionar como um incentivo para um melhor esforço na gestão. Quanto às empresas de propriedade familiar em que o diretor executivo (CEO) é escolhido por primogenitura tendem a ser pior geridas do que as que o CEO pode

---

<sup>25</sup> Bloom, N. & Reenen, J. V. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*, Vol 24, Nº 1, p: 203-224

ser qualquer membro da família. Estes autores referem que o nível de qualificações académicas dos gestores e trabalhadores é um fator que está altamente ligado a melhores práticas de gestão. Empresas em que o fundador é o atual CEO são em média as que apresentam pior gestão. Uma potencial explicação é o facto de que as habilidades empreendedoras exigidas de uma empresa iniciante (por exemplo, criatividade, liderança e coragem para arriscar) não são as mesmas habilidades necessárias para gerir uma empresa numa idade já madura. (Bloom e Van Reenen, 2010)

O CG deve ser orientado para o futuro para que não haja nenhuma surpresa a longo-prazo e segundo os objetivos da organização, pois estes representam o que a empresa quer atingir. Por envolver todos os membros da organização para que os desempenhos individuais e organizacionais possam melhorar, as práticas de CG são consideradas um fator de desenvolvimento da empresa, pelos autores Jordan et al (2015). Devido à importância que representam para o sucesso da organização e para a possibilidade de medir e acompanhar o seu desempenho, Bloom e Van Reenen (2010) propõem o método *double-blind survey tool*, que pretende avaliar de que forma estas práticas estão a ser aplicadas e perceber quais os fatores que podem estar a influenciar os diferentes desempenhos das empresas. Deste modo, têm a informação necessária para aplicarem medidas corretivas de forma a melhorar as suas práticas de controlo de gestão, que no fundo são as suas práticas de gestão.

## 2.3 Sistemas de Controlo de Gestão

Simon (1995) descreve os sistemas de controlo de gestão como rotinas e procedimentos formais baseados na informação, utilizados pelos gestores com o objetivo de manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais. Apesar de

mencionar que a estimulação de alguns processos informais afetam o comportamento, a sua principal preocupação são as rotinas formais e procedimentos, como por exemplo planos, orçamentos e sistemas de monitorização. Os SCG são baseados na informação pois os gestores de topo utilizam-na para vários propósitos. São eles comunicar os planos e objetivos, monitorizar a realização dos mesmos, manterem-se informados e estarem aptos para informarem os restantes trabalhadores de algum desenvolvimento que possa surgir.

Jordan et al (2015) referem que os SCG afetam o comportamento dos gestores, alinhando-os no sentido da implementação da estratégia. Deve envolver todos os membros da organização para que os desempenhos individuais e organizacionais possam melhorar. (Jordan et al., 2015)

A teoria da contingência **de Otley** (1980) sugere que não existe um modelo único de SCG e que a aplicação dos mesmos irá depender das circunstâncias ou contingências de cada organização. A abordagem presume que os SCG devem apoiar a tomada de decisão dos gestores e ajudar a alcançar metas e vantagens organizacionais. Fortalecem a capacidade do sistema organizacional de fornecer liderança, informações relevantes para o planeamento, monitorização, tomada de decisão e criação de valor. O modelo escolhido será influenciado por determinados fatores que definem a situação em que a organização se encontra como: o ambiente externo, a tecnologia, a estrutura organizacional, o tamanho, a estratégia organizacional e a cultura (Chenhall, 2007).

Segundo estudos dos autores Jorissen et al. (2005), Laitinen (2008), Kotey (2005), Chua et al. (2003) e Perren et al. (1999)<sup>26</sup>, as empresas familiares usam menos SCG do que as não familiares e a justificação é dada pelos diferentes

---

<sup>26</sup> Citado por Duréndez, A. & Ruíz-Palomo, D. & García-Pérez-de-Lema, D. & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business* 6, 10-20.

objetivos organizacionais que ambas têm. As EFs veem a empresa como parte da identidade e sustento da família e por isso tendem mais para preferências não económicas do que as ENF (Duréndez et al., 2016). Frequentemente preferem preservar a sua riqueza socioeconómica em detrimento da riqueza financeira, priorizando por exemplo a sua capacidade de fornecer emprego a familiares ou manter um legado familiar que ofereça prestígio à família (Stewart e Hitt, 2012). Além do altruísmo, a confiança, a lealdade e a perspetiva de longo prazo são fatores bastante comuns nas empresas familiares que podem determinar a escolha dos SCG. (Duréndez et al., 2016)

### 2.3.1 Merchant e Van der Stede

Segundo **Merchant e Van der Stede** (2003) os SCG têm a finalidade de perceber se os funcionários se comportam de maneira apropriada à empresa, se sabem o que é esperado deles, se trabalham de forma consistente de modo a implementar a estratégia da organização. O foco maior deve estar nos funcionários e nas causas de problemas de controlo, pois alguns não correspondem às expectativas, não porque não conseguem mas porque não sabem o que a empresa espera deles. O problema existente é **a falta de direção**, ou seja, os seus comportamentos não são os desejados porque não compreendem os objetivos da empresa nem mesmo o seu papel para os atingir. A **motivação** é outro problema, pois os objetivos individuais e organizacionais não coincidem naturalmente e pode acontecer de o trabalhador não motivado agir de acordo com o seu interesse pessoal, em detrimento da empresa. Por último, temos as **limitações pessoais** quando os funcionários, apesar de motivados e de saberem o que se espera deles, não têm as competências necessárias. Esta situação é comum quando estes são promovidos por outros motivos que não o mérito. De forma a controlar estes problemas os autores apresentam quatro formas de controlo de gestão.

O **controle de resultados** foca-se no resultado de cada ação. A recompensa não é obtida pelo comportamento do funcionário mas sim pelo resultado desse comportamento. É uma forma de gratificação pelos resultados que a empresa alcança que vai muito além da compensação monetária, pode incluir segurança no emprego, promoções, autonomia, reconhecimento, entre outras. (Merchant e Van der Stede, 2003)

Com os **controles de ação** pretende-se monitorizar as ações dos funcionários. Envolve restrições comportamentais de forma a limitar a possibilidade de terem comportamentos que não devem. Podem ser controlos físicos, por exemplo fechaduras, palavras-chave, limites de acesso a áreas de informação privilegiada; ou controlos administrativos, por exemplo a limitação da autoridade e separação de deveres. Para que este controlo tenha êxito é necessário responsabilizar os funcionários pelas suas ações, definir quais as que são ou não aceitáveis e comunicá-las aos trabalhadores. (Merchant e Van der Stede, 2003)

Os **Controlos pessoais** são sustentados por três propósitos básicos: esclarecer expectativas, garantir que todos os funcionários tem a oportunidade de fazer um bom trabalho e o compromisso do auto-controlo. De modo a atender a estes propósitos pode ser implementado através da seleção e colocação, formação, elaboração do perfil da função e fornecimento de recursos necessários. (Merchant e Van der Stede, 2003)

Os **Controlos culturais** foram pensados para incentivar o controlo de grupo. A cultura é uma poderosa forma de pressão pois quando as pessoas estão inseridas em grupos sentem-se mais pressionadas a fazer o que está correto. Existem alguns métodos para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada: códigos de conduta, recompensas de grupo, transferências intra-organizacionais e mecanismos físicos e sociais. O comportamento da gestão de topo deve ser consistente com as suas declarações, uma vez que os funcionários olham para eles como um exemplo a seguir. (Merchant e Van der Stede, 2003)

# Capítulo 3

## Relação entre Controle de Gestão e EF

### 3.1 Controle de gestão na EF

A definição de controle de gestão tem vindo a evoluir e para além de contar com processos mais formais e informação financeira, também considera informações não financeiras e controlos pessoais e sociais informais. Os vários relacionamentos que existem devido à sobreposição de família, propriedade e gestão influenciam a escolha dos SCG. (Helsen et al., 2017)

O fundador tem uma forte influência na escolha dos SCG na medida em que todas as decisões passam por ele e são baseadas no seu conhecimento e experiência. Quando a empresa é de pequena dimensão o proprietário não sente a necessidade de um controle de gestão tão profundo e preciso, conseguindo ele próprio resolver cada problema. Contudo, em fase de crescimento é crucial que este aprenda a delegar, de forma a evitar o aparecimento de problemas como o caos ou a burocracia (Harris et al., 1994). É importante que o fundador compreenda que as competências necessárias para delegar responsabilidades não são as mesmas para resolver problemas ele próprio, pois são situações diferentes. Segundo Gallo (1996), articular problemas é identificar as suas causas, encontrar soluções e estruturar os caminhos para resolvê-los, enquanto delegar é saber encontrar parte da solução a incumbir a outras pessoas, ensiná-las e motivá-las para que os resolvam. Controlar é saber medir o grau de cumprimento, é identificar as razões dos desvios e estabelecer novos caminhos de ação.

Em teoria a propriedade familiar poderia ter efeitos benéficos surgidos da concentração da propriedade, pois não existiria o problema de agência que normalmente está muito presente nas ENF, quando há assimetria de informação

entre os proprietários e gestores e ambos têm objetivos e visões diferentes (Bloom e Van Reenen, 2007). No caso das EFs, quando os gestores são os proprietários esses conflitos tradicionais são minimizados e, como tal, também a necessidade de mecanismos formais de monitorização e controlo diminui consideravelmente. Porém, vários autores argumentaram a teoria da agência como paradigma dominante na análise dos fatores determinantes na escolha de SCG. Isto porque podem surgir outros conflitos de interesse característicos das EFs como por exemplo, entre membros da família e não-membros, conflitos de interesse entre membros da família que desempenham papéis diferentes e conflitos entre proprietários e credores (Helsen et al., 2017). Também um espírito de altruísmo desajustado pode levar os proprietários a indicarem membros da família para posições para as quais eles não têm as devidas qualificações. Como resultado, enquanto ajudam um membro da família, reduzem o desempenho da empresa. (Barrett, 2014)

## 3.2 Práticas de gestão na EF

Nas empresas familiares a fácil cooperação que naturalmente pode existir entre os membros da família permite economizar nos custos associados à operação da organização, por exemplo pode haver menos necessidade de gastar recursos em monitorização dos gestores que são membros da família ou na coordenação das diferentes atividades que eles executam. Alguns autores apontam como vantagem das EFs o facto de os membros da família terem tendência para estabelecer contacto com o negócio antes de se envolverem formalmente nele. Isto porque permite que a transmissão de conhecimento seja mais fácil entre o fundador e os seus filhos do que entre este e um gestor externo. Em oposição, Perez-Gonzalez (2004), Villalonga e Amit (2004) e Morck, Strangeland e Yeung (2000)<sup>27</sup> mencionam que a transferência da gestão do fundador para os seus descendentes contribui em grande parte para o menor desempenho destas empresas. Este argumento não suporta a ideia de que as famílias têm uma vantagem comparativa em gerir a empresa pela existência de transmissão intergeracional, mostrando não haver concordância entre autores.

Andrews (1987) sugere que a literatura clássica de estratégia está elaborada relacionando a indústria de determinada empresa com os seus pontos fortes e fracos. A **formulação da estratégia** pressupõe assim o desenvolvimento da missão da empresa, que define o propósito exclusivo que a distingue das demais e que estabelece a base para definir prioridades, utilização de recursos e estrutura organizacional (Harris et al., 1994). A gestão estratégica é vista como o estabelecer de uma visão de longo prazo que serve de orientação para definir linhas de ação no presente. O raciocínio é o mesmo tanto para EF como para ENF, a única diferença é a influência da família e do fundador no processo. Segundo Ussman

---

<sup>27</sup> Citado por Bertrand, M. & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20, Nº 2: 73-96

(2004) “Na empresa familiar o decisor é um membro da família que em cada avaliação, em cada decisão, em cada pressuposto que assume é influenciado pela sua posição na família e pelas pressões mais ou menos fortes que recebe dessa mesma família.”

Para formular e implementar uma determinada estratégia nestas empresas é importante considerar não só a necessidade de garantir a saúde económica da empresa como também a de assegurar a estabilidade e harmonia da família. Os gestores devem procurar explorar os pontos fortes da empresa e tentar melhorar quaisquer pontos fracos que a possam tornar vulnerável. O grau de compromisso dos familiares para com a empresa, o saber fazer acumulado na família, a reputação conquistada pelas gerações anteriores, as relações pessoais e privilegiadas com clientes e fornecedores são importantes recursos intangíveis característicos de empresas familiares, apontados por Ussman (2004). Devido à inter-relação entre os sistemas empresa e família é fundamental formular também uma estratégia para a família que inclua objetivos relacionados com a mesma, por exemplo a integração dos membros familiares na empresa, o processo de sucessão e o processo de redação do protocolo familiar. A par da estratégia de negócio deve haver também uma estratégia relacionada com a inclusão da família na empresa, só desta forma se assegura o equilíbrio da EF. (Ussman, 2004)

A vontade de construir um legado familiar e o desejo de garantir a sobrevivência a todo custo contribui para que estas demonstrem ter maior aversão ao risco na escolha da estratégia de negócio optando por estratégias menos arriscadas e mais seguras. Trostel e Nichols (1982) mencionam que estas são mais conscientes da sobrevivência e das oportunidades de emprego familiar do que da rentabilidade ou posição no mercado. A explicação pode ser dada pelo sentimento de identidade e pelo facto de ser o sustento da família (Harris et al., 1994). Perante a economia atual é reconhecida a necessidade de aumentar a

flexibilidade na adaptação a novas realidades, inovar mais cedo e tornar-se mais profissional na forma como conduz as suas operações (Pwc, 2014). Esta pode ser dificultada pelo fundador, uma vez que mudanças no negócio implica também mudanças nele próprio. (Ussman, 2004)

No entanto, este tipo de estratégias trazem também vantagens significativas como a capacidade em adotar uma visão de longo prazo e a construção de relações sólidas com clientes e fornecedores. “As empresas familiares sentem orgulho, e com razão, na sua vontade em manter uma postura de longo prazo, a sua capacidade de pensar em termos de gerações, em vez de anos ou mesmo meses”<sup>28</sup>. O empresário trabalha para os filhos e gerações seguintes, sendo priorizadas as ações que geram lucro no futuro e estabilidade no negócio. Os planos são pensados **para longo prazo**, com base no melhor interesse dos gestores atuais e dos sucessores que vão garantir a continuidade da empresa. Desta forma, empresas familiares têm um melhor planeamento a longo prazo do que as empresas não familiares (Rock, 1997)<sup>29</sup>.

John Walton, filho do fundador da Wal-Mart nos EUA – empresa familiar e uma das maiores empresas de retalho do mundo, partilhou a perspetiva da sua família para com a empresa: “Nós vemos a empresa como um fideicomisso<sup>30</sup>, como um legado pelo qual somos responsáveis, em vez de algo que possuímos.” Ou seja, a ligação profunda que existe entre gerações atuais e futuras faz com que o foco seja na maximização de retornos de longo prazo e na procura de oportunidades de investimento, que outras empresas com visão mais míope não fariam. (Bertrand e Schoar, 2006)

---

<sup>28</sup> Citado no Inquérito Global sobre Empresas Familiares 2016, realizado pela Pwc.

<sup>29</sup> Citado por Muniz, I. S. S. M & Passos, R. V. (2014). Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: dificuldades enfrentadas pelos sucessores e herdeiros. Trabalho de Conclusão do Curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense.

<sup>30</sup> Diz-se substituição fideicomissária, ou fideicomisso, a disposição pela qual o testador impõe ao herdeiro instituído o encargo de conservar a herança, para que ela reverta, por sua morte, a favor de outrem; o herdeiro gravado com o encargo chama-se fiduciário, e fideicomissário o beneficiário da substituição. Código civil, decreto-lei nº47344, subsecção II, artigo 2286º.

Devido à crescente abertura e proximidade dos mercados é cada vez mais importante que as empresas se internacionalizem, para que possam crescer e permanecer competitivas. A **internacionalização** é um processo de forte mudança pois trata-se de entrar e trabalhar em mercados diferentes. Implica introduzir alterações na organização e fazer evoluir algumas crenças da família, que nem sempre são flexíveis a aceitar. No entanto, esta é imperativa para que as empresas mantenham a sua capacidade de competir no longo prazo. (Gallo e Ribeiro, 1996)

Gallo e Ribeiro (1996) referem que as empresas familiares, para além de não terem tendência a serem orientadas globalmente, são também mais rígidas no seu processo de internacionalização do que as ENF. Menciona ainda que existem fatores restritivos nas empresas familiares que dificultam o processo, como por exemplo as suas estratégias fortemente focadas nas necessidades dos clientes nos mercados locais, a falta de capital livre para iniciar uma expansão internacional, sistemas de informação e controlo informais pouco desenvolvidos e a falta de um conselho de administração qualificado. (Harris et al., 1994)

Em relação ao último fator mencionado, Tomás Jervell - CEO da Nors e membro da terceira geração da família, argumenta a sua particular opinião na importância da presença de gestores externos no conselho de administração da empresa: "Crescimento e diversificação são incompatíveis com a inexistência de gestores independentes, tornando flagrante a necessidade de inclusão de gestores não pertencentes à família em funções e órgãos de decisão. A heterogeneidade de perfis, de backgrounds culturais e de áreas de formação em lugares de decisão é hoje consensualmente vantajoso para empresas que concorrem ou ambicionam concorrer internacionalmente, num contexto em que a capacidade de interagir e de promover relacionamentos interculturais é determinante." (Pwc, 2014)

Outro fator fundamental para um processo de internacionalização bem-sucedido é a existência de um modelo de *Governance* eficaz (Pwc, 2014). Um modelo eficiente garante a existência de um sentido de direção em que todos partilhem os mesmos valores e em que as políticas da empresa sejam bem compreendidas e aceites por todos. Promove também a junção de pessoas certas na hora certa quando é preciso decidir sobre assuntos importantes. A falta deste é uma das principais causas de problemas organizacionais porque a sobreposição dos três grupos leva muitas vezes a diferentes pontos de vista entre os indivíduos, causando tensões entre eles. Quando isto acontece as abordagens mais utilizadas não são as melhores pois tendem a seguir opções como por exemplo, manter segredos ou excluir determinadas pessoas das conversas, fazer alianças apenas com alguns indivíduos excluindo outros da informação e das tomadas de decisão, utilização de suborno contratando familiares que não merecem o trabalho apenas para contar com o seu apoio mais tarde ou para conseguir manter o poder de certas pessoas. Estes métodos não são a solução a longo prazo. Um modelo de *Governance* eficaz contribui bastante para reduzir tensões e preservar a harmonia na família. É necessário que haja comunicação e tomadas de decisão entre os três grupos para que consigam chegar a acordo sobre metas, valores e políticas. (Davis, 2001)

### 3.3 Modelo de Merchant e Van der Stede

Merchant e Van der Stede (2003) mencionam três causas dos problemas de controle, que podem acontecer frequentemente nas EFs devido a algumas das suas particularidades.

A linguagem privada que existe entre familiares pode facilitar a comunicação entre eles, exigir menos burocracia e permitir mais rapidez nas tomadas de decisão. Porém, os restantes funcionários que não pertencem à família e não conseguem acompanhar esta linguagem, ficam muitas vezes fora do contexto. Consequentemente, pode fazer com que não seja claro para eles quais são os objetivos organizacionais e o seu papel para os atingir (Tagiuru e Davis, 1982), refletindo **falta de direção**. Também a questão da gestão menos formalizada e mais emocional das EFs pode contribuir para que não esteja bem definido ou bem comunicado quais as expectativas que os gestores têm perante os funcionários (Stewart e Hitt, 2012). Segundo Ussman (2004), “os fundadores têm geralmente uma orientação técnica e desprezam as atividades administrativas (...). A comunicação entre o pessoal é frequente e informal.”

A **falta de motivação** surge entre funcionários pela desvantagem que podem sentir perante trabalhadores membros da família. Os familiares têm prioridade na ocupação de alguma vaga existente e quando existe a promoção de um funcionário que não pertence à família, normalmente é baseada na antiguidade. Consequentemente, tal pode levar a que funcionários estejam menos dispostos a esforçarem-se para atingir os objetivos organizacionais ou mesmo não queiram permanecer na empresa, impedindo assim a retenção de talentos. (Bertrand e Schoar, 2006)

Segundo Barnett (1960)<sup>31</sup> as decisões de contratação são feitas através das redes de parentesco das famílias, o que acaba por dificultar a capacidade dessas empresas crescerem. Em vez de procurarem gestores profissionais mais talentosos e com uma vasta experiência profissional optam por contratar familiares. Apesar destes conhecerem muito bem o negócio e de terem os seus interesses alinhados com os da organização, não é certo que tenham as qualificações necessárias para determinados cargos (**limitações pessoais**). A incapacidade para desenvolver o talento disponível e a falta de funcionários especializados, devido aos custos que isso implicaria, explicam a falta de quadros nas várias áreas funcionais. (Ussman 2004)

Na fase de criação da empresa, a falta de aptidões administrativas não tem muito impacto nas operações diárias, mas à medida que esta vai crescendo as suas necessidades de gestão começam também a mudar. Os sistemas de planeamento e controlo inexistentes ou muito informais são agora cruciais para permitir o progresso e é fundamental transformar um estilo de direção paternalista num estilo de direção mais profissional, onde existam os respetivos mecanismos de informação, coordenação e controlo, dentro de uma organização mais estruturada. (Broccardo, 2013; Ussman, 2004). Como apontado pelos autores Merchant e Van der Stede (2003) existem quatro formas de **controlo de gestão**: controlo de resultados, de ação, pessoais e culturais.

A confusão que por vezes existe entre os interesses da família e os interesses da empresa podem dar origem a conflitos. É comum nas EFs a política de compensação não estar de acordo com o mercado de trabalho. Algumas pagam aos familiares muito acima do valor de mercado, justificando que tudo o que ali está é da família e outras pagam abaixo quando a empresa atravessa dificuldades, pois tudo o que ficar na empresa fica também na posse da família. Nenhuma das

---

<sup>31</sup> Citado por Bertrand, M. & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 20, Nº 2: 73-96

duas é adequada pois sobre-compensar os familiares desmotiva o resto dos trabalhadores que sentem a falta de equidade da política de compensações e sub-compensar pode afastar os mais qualificados (Ussman, 2004). Estes devem ser recompensados consoante o resultado que produzem, “o gestor tem que os recompensar em função do valor acrescentado que produzem, não desvirtuando as regras de mercado existentes”<sup>32</sup>. Normalmente o **controlo de resultados** na EF é informal devido à existência do poder centralizado e das suas tomadas de decisão serem baseadas em práticas informais. Segundo Trostel e Nicols (1982)<sup>33</sup> as EFs dispõem dos melhores sistemas de controlo financeiro, no entanto utilizam-nos para reduzir os impostos a pagar em vez de os aplicarem no controlo e execução da estratégia.

Segundo Ussman (2004) podem surgir egoísmos e invejas por parte de familiares ou não familiares por acharem que não são valorizados. Por vezes, daqui pode surgir uma condição de lealdade passiva quando os funcionários passam a desempenhar as suas funções mais por acomodação e indiferença do que por motivação ou compromisso. Para evitar esta situação os proprietários devem ter em atenção os **controles de ação** e criar medidas que permitam monitorizar as ações dos funcionários.

A família é um sistema de base afetiva onde regem as emoções e por isso na EF existem mais interesses para além do económico, como por exemplo a criação de emprego a familiares. Ussman (2004) refere que a integração da família na empresa é um **controlo pessoal**, uma vez que o fundador sabe que os funcionários membros da família têm os seus interesses alinhados e estão motivados. No entanto, por vezes o comportamento altruísta dos seus membros leva a que não avaliem os funcionários familiares consoante as suas competências

---

<sup>32</sup> Citado por Martins, J. C. (1999). Empresas Familiares. GEPE.

<sup>33</sup> Coelho, C. J. O. (2013) Sistemas de Controlo de Gestão em Empresas Familiares. Tese de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão. FEP

e desempenho, sentindo até alguma satisfação quando os beneficiam apenas por fazerem parte da família. Assim, é preciso ter atenção na seleção de funcionários que pode ser tendenciosa para os membros da família, reduzindo o uso do controlo formal na empresa. (Helsen et al., 2017)

A cultura da empresa é transmitida de geração em geração e marcada por relações de confiança, compromisso e lealdade (Acquaah, 2013). Memili et al. (2011)<sup>34</sup> referem que vários autores veem estas relações como instrumentos de **controlo cultural** que garantem que os objetivos da empresa são atingidos. A existência de uma cultura coesa marcada pela continuidade ajuda bastante numa situação de crise na empresa, uma vez que os trabalhadores alinhados e preparados conseguem mais facilmente ultrapassar dificuldades.

---

<sup>34</sup> Coelho, C. J. O. (2013) Sistemas de Controlo de Gestão em Empresas Familiares. Tese de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão. FEP.

## Capítulo 4

# Metodologia

O âmbito do trabalho é compreender como é feita a gestão nas empresas familiares e quais os mecanismos de controlo de gestão que utilizam. Para tal foram utilizados dois procedimentos, a revisão de literatura e o estudo de caso.

A revisão bibliográfica foi feita através da análise de literatura já publicada em livros, artigos científicos, imprensa escrita e eletrónica e dissertações de outros alunos. Contribuiu para obter informações sobre os temas a estudar, conhecer publicações existentes e pontos abordados e averiguar opiniões similares e diferentes. Foi necessário definir empresa familiar e controlo de gestão e para um maior aprofundamento sobre os temas foram também exploradas várias características e teorias sobre ambos.

Recorri também ao estudo de caso de duas empresas familiares para comparar a literatura com a sua realidade. A entrevista realizada às duas empresas estava estruturada com as mesmas questões<sup>35</sup> dividida em duas partes, uma que incidia nas características da empresa e outra mais direcionada para o nível de práticas de controlo de gestão. Posteriormente, em ambos os casos foi necessário um segundo contacto para completar informação e esclarecer dúvidas surgidas da análise das respostas. Contactei o *Managing Director* da Trativi, uma microempresa atualmente na segunda geração, e o Diretor Geral da Etiquebal, uma pequena empresa também na segunda geração<sup>36</sup>.

Terminada a fase de recolha de dados passou-se ao tratamento dos mesmos, de modo a compreender como é feita a gestão nestas duas empresas. O objetivo é perceber em que pontos vai de encontro com a literatura, quais as características

---

<sup>35</sup> Ambas as entrevistas foram estruturadas com as mesmas questões, mas em conversa na entrevista algumas acabaram por não fazer sentido perguntar e outras fizeram sentido acrescentar.

<sup>36</sup> Ambas as empresas classificadas conforme os critérios do IAPMEI.

próprias que lhes conferem vantagens e de que forma as aproveitam, quais os métodos de controlo de gestão que mais utilizam e porquê.

# Capítulo 5

## Estudo de caso

### 5.1 Trativi

A Trativi é uma empresa de máquinas e acessórios para Enologia que fica localizada em Vila Nova de Gaia, Porto. Foi fundada em 1980 com o objetivo de preencher a lacuna tecnológica existente no setor dos vinhos. Para além de Portugal está presente também em Espanha, Angola e Moçambique tendo uma faturação anual de 1 000 000€. A empresa propõe-se a solucionar qualquer desafio no mercado vinícola português e internacional e oferece os seguintes produtos: resinas catiónicas, sistemas de estabilização tartárica por frio, filtro tangencial para vinho, prensas pneumáticas NIKO, filtro tangencial para mosto e borras de vinho, máquinas para espumante, filtro tangencial para água mineral, filtro tangencial de vinhos. Atualmente estão presentes na empresa duas gerações e um total de seis colaboradores, sendo três deles membros da família.

A sua **missão** é desenvolver, produzir e comercializar equipamentos para a indústria garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio, aliando a qualidade às melhores práticas e tecnologias do mercado. Regem-se por **valores** como a integridade, profissionalismo e qualidade de trabalho e como **visão** o objetivo é estar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência internacional em equipamentos.

#### 5.1.1 A Trativi como empresa familiar

Neste subcapítulo serão descritas as características da EF presentes na empresa, de acordo com a revisão de literatura feita ao longo dos capítulos um e

três. A entrevista realizada foi apenas a um membro da empresa, pelo que todas as citações referentes à Trativi são da mesma pessoa – *Managing Director*.

#### 5.1.1.1 Forte relação empresa/família

Segundo Gallo e Ribeiro (1996) a empresa familiar é criada por um empreendedor que procura oportunidade, desenvolve e coloca em prática as suas capacidades de líder para que a empresa cresça consideravelmente. Ao mesmo tempo, consegue unir as pessoas e construir uma organização que se define por ter uma cultura forte. A Trativi é exemplo disso mesmo, uma vez que o fundador identificou uma oportunidade na lacuna, que existia na altura, no setor dos vinhos e criou a sua empresa. Hoje conta já com 39 anos de mercado.

*“O CEO é totalmente comprometido com a empresa, sendo o principal decisor em matérias de gestão e na parte tecnológica (...) existe delegação de responsabilidades, no entanto todas as decisões tomadas são reportadas ao atual CEO (...) a personalidade do fundador influencia em todos os aspetos da empresa dado que a mesma reflete a sua visão, a sua forma de trabalhar e os seus princípios”*. Deste modo percebemos que a empresa, como Ussman (2004) refere, é uma extensão do próprio fundador uma vez que já na segunda geração continuam a seguir a sua visão e modo de trabalho. Verificamos também que o poder de decisão não é excessivamente centralizado, uma vez que delegam responsabilidades.

Segundo Gallo e Ribeiro (1996), a lealdade é um ativo intangível de valor incalculável das EFs que se expressa não só nos familiares como também nos membros não familiares e que permite o seu comprometimento absoluto com a empresa. *“Felizmente temos uma equipa com anos de trabalho que se dedica à empresa com o mesmo comprometimento que os familiares (...) confio totalmente nos funcionários (...) acima de tudo é um local onde todos vestem a camisola e trabalham em conjunto e em prol da empresa e do bem comum”*.

A empresa em estudo confirma o que Lethbrigde (1997) defendeu, pois é uma empresa que continua com todo o capital na posse da família.

Em relação à contratação de gestores externos, Martins (1999) afirma que não existem dúvidas quanto à sua necessidade para intervir na gestão, ou mesmo, atuar como mediador entre família e empresa. Contudo, a Trativi não concorda que no seu caso isso seja uma realidade. *“Experiências passadas revelam que a falta de conhecimento sobre a realidade da empresa, da forma como atua no mercado e da especificidade do mercado tornam os consultores externos e gestores externos dispensáveis”*.

O processo de sucessão é um elemento fundamental para a continuidade da empresa (Mosele e Biehl, 2004)<sup>37</sup>. *“No caso em questão o sucessor foi escolhido por ser a única hipótese familiar disponível. No entanto, por ter crescido e ter acompanhado sempre o trabalho e ambiente da empresa e se ter especializado na área a sucessão é um processo relativamente simples de acontecer. A formação e transferência de responsabilidades é gradual, permitindo assim fazer uma transição suave e sem grandes alterações aos processos implementados na empresa. Esta sucessão gradual permite também adaptar alguns processos de trabalho à imagem do novo CEO, mantendo sempre presente o aconselhamento e experiência do CEO anterior. Para esta sucessão não existe um plano previamente estruturado, existe sim diversas conversas ao longo dos anos que permitem que seja um processo natural.”*

Segundo Oliveira (2006) e Leone (2005)<sup>38</sup> existem dois estilos de sucessão possíveis: sucessão familiar e sucessão profissional. A Trativi optou pela sucessão familiar, em que um membro da família fica com o cargo deixado pela geração anterior, em vez de escolher a sucessão profissional em que a empresa passa a

---

<sup>37</sup> Citado por Muniz, I. S. S. M & Passos, R. V. (2014). Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: dificuldades enfrentadas pelos sucessores e herdeiros. Trabalho de Conclusão do Curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense.

<sup>38</sup> Citado por Muniz, I. S. S. M & Passos, R. V. (2014). Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: dificuldades enfrentadas pelos sucessores e herdeiros. Trabalho de Conclusão do Curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense.

ser gerida por profissionais que não pertencem à família. Segundo os autores, na sucessão familiar a realidade da família é levada em consideração e os valores, visão e cultura do fundador são mantidos. Segundo Ussman (2004), independentemente da organização, a probabilidade de surgirem novas ideias é maior de pessoas que venham de fora com experiência noutras empresas. Contudo, a EF prefere a sucessão interna e valoriza a lealdade à organização, sendo a Trativi um exemplo dessa situação.

#### 5.1.1.2 Cultura

Segundo Ussman (2004) a empresa é parte da identidade familiar, é fonte de rendimentos e de estatuto para a família. *“A cultura da família está totalmente refletida na cultura da empresa, principalmente na cultura de trabalho, brio profissional e especial atenção ao aspeto humano e familiar de cada trabalhador (...) maior sentido humano relativamente a todos os que nela trabalham, maior flexibilidade a todos os níveis, maior apoio em situações difíceis (...) a personalidade do fundador influencia em todos os aspetos da empresa dado que a mesma reflete a sua visão, a sua forma de trabalhar e os seus princípios”*.

Gallo e Ribeiro (1996) afirmam que o nepotismo é uma característica comum nas empresas familiares, no entanto as alterações adotadas pelas novas gerações têm de ser cuidadosas uma vez que se forem muito radicais podem assustar os trabalhadores, clientes e fornecedores. *“Esta sucessão gradual permite também adaptar alguns processos de trabalho à imagem do novo CEO, mantendo sempre presente o aconselhamento e experiência do CEO anterior.”*

#### 5.1.1.3 Conflitos

O protocolo familiar é fundamental para regular as relações entre os vários membros da família de forma a assegurar a continuidade da empresa (Santos,

2012). A empresa em estudo reconhece importância deste instrumento confirmando a existência de um, no caso de ser necessário recorrer.

Segundo Ussman (2004) por vezes surgem invejas ou desmotivação por parte dos trabalhadores, por saberem que por mais que se esforcem as oportunidades que têm não serão as mesmas que os familiares têm na empresa. *“Por ser uma estrutura pequena onde cada um possui uma função específica, não existem muitas promoções dado estarem quase todos os funcionários no patamar mais alto da carreira”*. No caso da empresa em estudo os trabalhadores são bastante motivados. *“Essa motivação deriva das vantagens que a empresa proporciona tanto ao nível laboral como ao nível pessoal, traduzindo-se num retorno para a empresa”*.

### 5.1.2 Discussão

Relativamente às **estratégias** adotadas pelas empresas familiares Ussman (2004) refere que estas correm menos riscos. Enquanto nas ENF os gestores optam pela opção mais rentável mas também muito mais arriscada, porque arriscam o que é de outros, nas EF os gestores estão mais dispostos a perder alguma rentabilidade em troca de menores riscos, pois trata-se do seu património e da sua família. *“Por ser uma empresa familiar com uma estrutura pequena ao nível da decisão, os riscos são sempre ponderados. No entanto, não se pode considerar que optamos por estratégias mais ou menos seguras, procuramos sempre investir em áreas do nosso conhecimento e onde estamos à vontade para evitar surpresas”*. Apesar de afirmar que não considera que optem por estratégias mais seguras, a opção de investir em áreas do conhecimento da empresa mostra que a escolha da empresa vai de encontro com o que refere Ussman.

Apesar de não haver consenso entre autores, alguns consideram uma vantagem a transmissão da gestão intergeracional. A possibilidade dos familiares estabelecerem contacto com negócio desde muito cedo permite que a transferência de conhecimento seja mais fácil entre o fundador e os seus filhos.

*“ (...) por ter crescido e ter acompanhado sempre o trabalho e ambiente da empresa e se ter especializado na área, a sucessão é um processo relativamente simples de acontecer. A formação e transferência de responsabilidades é gradual, permitindo assim fazer uma transição suave e sem grandes alterações aos processos implementados na empresa.”*

Martins (1999) refere que, em geral, as EFs são menos burocráticas tomando decisões com mais agilidade e menos interesses de poder. A flexibilidade de processos permite maior facilidade na divisão das responsabilidades, determinação de funções, autonomia e um **controle de resultados** mais informal. *“Por existir uma grande proximidade entre todos os funcionários, é possível corrigir qualquer problema rápido e pessoalmente sem gerar problemas pessoais como acontece em estruturas demasiado burocratizadas”.*

A gratificação pelos resultados é feita de forma igual para todos os trabalhadores e vai para além da compensação económica, derivando muito das vantagens de trabalhar numa empresa familiar: *“essa motivação deriva das vantagens que a empresa proporciona tanto ao nível laboral como ao nível pessoal, traduzindo-se num retorno para a empresa (...) segurança laboral e económica para todos os que trabalham na empresa”.* Relativamente à promoção dos trabalhadores, vários autores defendem que o mais comum é recorrerem ao critério antiguidade, pois acredita-se que serão os mais leais e com maior conhecimento da realidade da empresa. Quanto ao caso da Trativi não conseguimos concluir qual o critério em que se baseia: *“Por ser uma estrutura pequena onde cada um possui uma função específica, não existem muitas promoções dado estarem quase todos os funcionários no patamar mais alto da carreira. Existem sim aumentos de ordenado que refletem o bom desempenho de cada um”.*

A motivação dos funcionários da empresa é assegurada pela segurança laboral e económica que a Trativi, por ser uma empresa familiar, lhes assegura. Não sentem necessidade de desenvolver medidas que garantam a monitorização dos trabalhadores e, desta forma exercer um **controle de ação** formal, devido à

confiança que depositam uns nos outros. *“Felizmente temos uma equipa com anos de trabalho que se dedica à empresa com o mesmo comprometimento que os familiares”*. A responsabilização dos funcionários pelas suas ações é uma realidade que existe na empresa, apenas não sentem a necessidade de ser um processo formal. *“Por existir uma grande proximidade entre todos os funcionários, é possível corrigir qualquer problema rápido e pessoalmente sem gerar problemas pessoais como acontece em estruturas demasiado burocratizadas”*.

*“Por ser uma pequena empresa os objetivos são transmitidos pelos gestores da empresa a toda a gente em reunião. São comunicados a todas as áreas funcionais da empresa. Ao estabelecer os objetivos a direção procura estabelecer metas que sejam alcançáveis e que permitam a toda a estrutura trabalhar em conjunto para as alcançar”*. Desta forma garantem que cada pessoa sabe o que a organização espera dela, que todos os funcionários tem a oportunidade de fazer um bom trabalho e que se mantêm auto-motivados (**controlo pessoal**). *“É-nos possível garantir que todos os funcionários estão cientes de todos os pontos da análise de desempenho através de um acompanhamento constante, a solo e em grupo, onde conseguimos clarificar qualquer dúvida que exista ou implementar rapidamente alguma alteração”*.

Apesar de Ussman (2004) referir que num processo de seleção o sistema de avaliação não é fácil de se fazer, uma vez que as pessoas a avaliar são juízes em causa própria e dificilmente o fazem com total imparcialidade, a Trativi afirma não ser um desses casos. *“A análise é feita como se não existisse parentesco. Desta forma minimizam-se problemas que possam advir da questão de ser familiar e é possível fazer uma melhor análise para as necessidades da empresa”*.

Na EF existe o conceito de cultura familiar continuada onde os valores e as crenças do fundador são transmitidos de geração em geração. A sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir. De forma a moldar e **alcançar a cultura organizacional** desejada transmitem claramente aos funcionários o que se deseja deles e quais as regras e condutas

que devem respeitar (Gallo e Ribeiro, 1996). Este método é utilizado pela empresa em estudo: *“Acima de tudo liderar pelo exemplo. Não sendo implementadas outras ferramentas organizacionais, no entanto são do âmbito da produção e da profissionalização da empresa para acautelar as necessidades futuras e a adaptação da empresa ao futuro”*.

Relativamente às práticas de gestão Bloom et al, (2012) consideram empresas com boas práticas as que monitorizam continuamente o seu desempenho, definem objetivos e metas e promovem os trabalhadores com alto desempenho. Na empresa em estudo *“O desempenho é analisado de forma contínua com o objetivo de melhoria constante. Os sucessos e fracassos são comunicados a toda a equipa para que todos possam tanto contribuir para a melhoria como sentirem-se recompensados pelo trabalho realizado”*. Quanto à definição de metas pretende-se que as organizações as definam corretamente e acompanhem o seu desenvolvimento. *“Ao estabelecer os objetivos a direção procura estabelecer metas que sejam alcançáveis e que permitam a toda a estrutura trabalhar em conjunto para as alcançar (...) devido à estrutura pequena é-nos possível garantir que todos os funcionários estão cientes de todos os pontos da análise de desempenho através de um acompanhamento constante (...)”*. Em relação à gestão de incentivos a Trativi não vai de acordo com Bloom et al. (2012) uma vez que recompensam todos os trabalhadores de forma igual, independentemente do seu desempenho. Apesar de não preencherem os três requisitos dos autores podemos considerar que a Trativi se aproxima mais da classificação de empresa com boas práticas de gestão.

A necessidade de mecanismos de controlo de gestão surge mais a nível financeiro. *“(...) mais do ponto de vista contabilístico para ter acesso imediato ao comportamento financeiro da empresa e com esse conhecimento tomar decisões mais informadas ao nível comercial, investimentos e desenvolvimento”*. Destaca a análise de vendas e demonstrações de resultados periódicas como os que mais utiliza. *“A análise de vendas permite ter uma visão do comportamento da empresa imediato*

*comparativamente a desempenhos em anos anteriores. As demonstrações de resultados periódicas permitem analisar com maior rigor de que forma estão a ser aplicados os recursos da empresa e qual o seu comportamento económico-financeiro. De futuro estamos a pensar em investir na parte de business-intelligence e CRM de forma alavancar as vendas a nível nacional e internacional”.*

## 5.2 Etiqembal

A Etiqembal é uma empresa que surge de uma família de artes gráficas. Tudo começou com a tipografia Camões na Póvoa, esta era a gráfica mais antiga que contava com 110 anos quando fechou. “(...) tudo começou com o meu bisavô, que passou para o meu avô, depois para o meu pai e entretanto fiquei eu. (...) De quatro irmãos dois decidiram ficar na primeira gráfica e os outros dois montaram cada um a sua empresa gráfica. O meu tio fundou a Binográfica e o meu pai montou esta empresa, em 1985. Embora esta empresa seja um pouco diferente das artes gráficas tradicionais, nós aqui imprimimos bobine a bobine e não folha, mas não deixa de ser uma empresa gráfica. (...) Nós iniciamos a fazer etiquetas para o setor têxtil, depois fomos variando e neste momento só estamos a trabalhar com setores industriais e alimentares<sup>39</sup>”. Situada em Vila do Conde, Porto, oferece produtos como alumínio para chocolates, embalagens para alimentos, etiquetas para bebidas, etiquetas térmicas, etiquetas promocionais, tampas de alumínio para gelados, iogurtes, gelatinas e compotas, papel vegetal para proteção de alimentos e papel de açúcar. Exportam cerca de 40-50% da produção para vários mercados desde América Latina, Europa, Angola, China e Índia, tendo uma faturação anual de 2 500 000€. Podemos dizer que a empresa está na quarta geração, pois tudo começou com o bisavô do atual Diretor Geral. É o único membro da família na gestão da empresa e conta com mais 25 colaboradores.

Tem uma posição sólida no setor empresarial português, especificamente no sector das artes gráficas. Têm uma política de investimento contínua em tecnologias de produção novas e mais avançadas que lhes permite serem capazes de competir com as melhores do mercado internacional de impressão

---

<sup>39</sup> Entrevista ao Diretor Gerall, bisneto do fundador do grupo e filho do fundador da Etiqembal.

flexográfica. Desde a sua criação até aos dias de hoje, a sua missão foi sempre prestar o melhor serviço aos seus clientes através da qualidade final do produto<sup>40</sup>.

## 5.2.1 A Etiqembal como empresa familiar

Neste subcapítulo serão descritas as características da EF presentes nesta empresa, de acordo com a revisão de literatura feita ao longo dos capítulos um e três. A entrevista realizada foi apenas a um membro da empresa, pelo que todas as citações referentes à Etiqembal são da mesma pessoa – Diretor Geral.

### 5.2.1.1 Forte relação empresa/família

Segundo Ussman (2004) uma empresa familiar é caracterizada por dispor de centralização de poder onde todas as decisões ficam dependentes de uma pessoa, o fundador. No caso da empresa em estudo isso não acontece, esta já sentiu a necessidade de se profissionalizar em algumas áreas e a direção foi uma delas. *“Nós temos uma gestão completamente descentralizada. Temos um organigrama perfeitamente estruturado, temos hierarquia, temos delegação, digamos que a empresa funciona sem mim. Desde sempre investimos nos cargos superiores, nós temos dois engenheiros aqui a trabalhar connosco, temos pessoas formadas com cursos técnico profissionais, portanto não se resume a uma empresa familiar com o primo e a prima, não é assim que funciona. É uma empresa profissionalizada com delegação de poderes, e cada um tem a sua responsabilidade. Se neste momento a empresa fosse vendida, iria funcionar”*.

Moreira e Neto (2007) referem que nestas empresas é comum a lealdade e dedicação superarem outros parâmetros na escolha de recursos humanos e Ussman (2004) menciona que a lealdade é um ativo de valor incalculável numa empresa familiar. *“Isso se calhar reflete-se mais naquelas empresas familiares com uma estrutura muito pequena, a chamada microempresa, e talvez pelo facto do colaborador*

---

<sup>40</sup> Retirado do site da empresa. Disponível em <http://www.etiqembal.pt/en/homepage-2/>

*trabalhar diretamente com o dono e até frequentar a sua casa, mas nós aqui já não sentimos isso. Aqui essa lealdade não se reflete. Um dos nossos problemas atuais é a rotatividade do pessoal, portanto as pessoas estão aqui a trabalhar e se for preciso começam de manhã e à tarde já não vêm. Claro que há aqui alguns que estão desde o início, mas neste momento resume-se a um ou dois colaboradores”.*

A empresa em estudo confirma o que Lethbrigde (1997) defendeu, pois é uma empresa que continua com todo o capital na posse da família. *“A estrutura da sociedade pertence à minha mãe e aos meus irmãos. Os meus irmãos têm a atividade deles e a gestão desta empresa resume-se a mim”.* Apesar disso a Etiqembal reconhece que é fundamental recorrer a financiamento externo para que possa crescer e manter a competitividade no mercado.

#### 5.2.1.2 Cultura

Segundo Gallo e Ribeiro (1996), a existência de uma cultura própria que é leal e intensamente vivida pelas pessoas da organização tem influência no sucesso de uma empresa. A personalidade do fundador determina os seus valores e visão que são transmitidos de geração em geração e contribui para a continuidade da empresa. *“A personalidade do fundador vai estando sempre presente, há valores que trazemos de trás, desde que nascemos os nossos pais passam-nos valores. Esses valores a gente mantém, claro que hoje em dia isto evoluiu muito, os métodos de gestão são completamente diferentes. Digamos que o meu pai tinha uma gestão anual, nós temos uma gestão diária. Hoje em dia é diferente. Mas os valores estão cá e não-de estar sempre”.*

As crenças culturais contribuem para a vontade de construir um legado familiar e transmitir o desejo de garantir a sobrevivência e o controlo familiar (Bertrand e Schoar, 2006). *“A relação é de responsabilidade, uma vez que estou a gerir um Capital que pertence à família, a quem temos que mostrar resultados. Por outro lado responsabilidade em continuar o legado que me foi deixado pelo meu pai”.*

O nepotismo é mencionado como característica comum nas empresas familiares, sendo esta um exemplo disso mesmo. O tipo de sucessão foi familiar visto que quem assumiu a gestão da empresa foi o filho do fundador. *“O meu pai criou esta empresa e quando faleceu eu tive que assumir. Digamos que era a pessoa que estava mais preparada, mais perto do negócio, mais conhecedora porque sempre acompanhei a empresa”*. No entanto, este não descarta totalmente a possibilidade de no futuro optarem por uma sucessão profissional. *“(...) neste momento sucessão direta eu não tenho. Os meus irmãos têm filhos e podem ser uma possibilidade, mas por enquanto ainda são muito novos. Mas não vejo problema se passar para uma pessoa externa à família”*.

#### 5.2.1.3 Conflitos

Apesar de vários autores<sup>41</sup> referirem que a antiguidade e lealdade são atributos que se sobrepõem ao desempenho e às competências, na Etiqembal não são critérios determinantes. *“A antiguidade não é importante aqui, é mais o desempenho e também a disponibilidade da pessoa. Digamos que a antiguidade não é um posto (...) aqui essa lealdade não se reflete. Claro que há aqui alguns que estão desde o início, mas neste momento resume-se a um ou dois colaboradores”*. Deste modo, a possibilidade de haver conflitos derivados de invejas entre colaboradores e sentimento de desmotivação por não pertencerem à família, referidos por Ussman (2004) e pela Comissão Europeia (2009), acaba por não existir nesta empresa.

Segundo Davis (2001) a sobreposição de papéis entre família e trabalho pode originar conflitos e tensões entre membros familiares. Sendo que atualmente apenas existe um familiar a trabalhar na empresa, essa situação não acontece. Quanto ao protocolo familiar, tão pouco sentem a necessidade de o elaborar. Apesar da sua importância para o desenvolvimento mais sustentado da empresa,

---

<sup>41</sup> Citado por Ussman (2004), Gallo e Ribeiro (1996), Martins (1999) e Oliveira (1999) referido por Braun, A. B. & Cipolat, C. & Camfield, C. E. R. & Silva, C. I. & Engemann, M. P. (2011). Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

para a regulação das relações entre os detentores de capital e para o apoio no plano de sucessão, este ainda não existe. *“O Capital Social está todo na família. Não existe protocolo, existe sim a consciência e percepção de que a Gestão está a contribuir para o crescimento do património familiar não intervindo nas políticas traçadas”*.

### 5.2.2 Discussão

A Etiqembal encontra-se atualmente na segunda geração, contudo podemos considerar como se estivesse na quarta, uma vez que tudo começou com o seu bisavô e os seus ensinamentos, valores e visão do negócio foram sendo transferidos de geração em geração sem nunca mudar a área do negócio. *“Esta empresa surge de uma família de artes gráficas, portanto isto tudo começou com o meu bisavô, que passou para o meu avô, depois para o meu pai e entretanto fiquei eu. (...) Portanto, a origem da família é gráfica e assim continuou”*. Com isto verificamos que é uma das poucas empresas que conseguiu ultrapassar a fase em que há uma maior possibilidade de existência de crises de sucessão e liderança, segundo Junior e Muniz (2006).

Um dos fatores que pode potenciar estas crises é o facto de não existirem planos de sucessão estruturados (Pwc, 2016). Neste caso não existia nenhum plano delineado. A escolha do sucessor foi feita com base na pessoa da família que estava mais perto do negócio, que por já acompanhar o seu pai era quem estava mais preparado para assumir o cargo. *“(...) eu tive que assumir, digamos que era a pessoa que estava mais preparada, mais perto do negócio, mais conhecedora porque sempre acompanhei a empresa”*.

Gallo e Ribeiro (1996) referem que nem sempre há garantia que os herdeiros dos proprietários da empresa possuam as capacidades de direção adequadas à sua gestão. No caso da empresa em estudo, apesar do herdeiro ter sido o filho, este sempre acompanhou o negócio de perto, teve formação académica na área e experiência de trabalho fora da empresa familiar. *“A minha formação antes de estar*

*aqui é bancária, estive num banco durante oito anos e aprendi métodos de gestão diferentes dos tradicionais das empresas familiares, que sempre apliquei aqui também”.*

Segundo Centurion e Viana (2015) as gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro, e a Etiqembal é um desses casos. Esta preserva o histórico familiar e os seus valores, sem esquecer o objetivo de serem capazes de competir com as melhores empresas do setor, abraçando mudanças constantes na gestão conforme o mercado vai exigindo. *“Nós temos auditorias frequentes, e os auditores quando vêm aqui um dos comentários que fazem é que, embora sejamos uma pequena empresa temos regras de gestão das grandes empresas. É isso que nos dizem e também sempre foi isso que tentei incutir na empresa desde que aqui estou. E a formação que eu tive ajudou-me, porque quando somos muito pequeninos conseguimos controlar tudo sozinhos, quando começamos a crescer já não é possível, ninguém sozinho consegue aguentar. Nós temos de saber delegar e colocar um responsável por cada área”.*

Apesar de Gallo e Ribeiro (1996) caracterizarem a EF com pouca tendência para a internacionalização, a Etiqembal está presente em vários mercados para além de Portugal como América Latina, Europa, Angola, China e Índia. Uma estratégia que permita o crescimento da empresa e a sua competitividade no mercado exige que haja entradas de capital, o que segundo Ussman (2004) não agrada muito a este tipo de empresas. Apesar da empresa em estudo salientar essa preocupação, não deixa de recorrer a financiamento externo sempre que necessário, com o objetivo de assegurar o futuro a longo prazo. *“O problema das empresas familiares é a questão do financiamento e digamos da sustentação do capital. O capital próprio da empresa é da família e não é suficiente para suportar o crescimento da empresa, e por essa razão temos de recorrer a apoio bancário. Esse apoio bancário o mal que tem é que obriga a que a propriedade dos sócios fique preso à sociedade. Então muitas vezes o crescimento da empresa fica dependente disso porque para haver crescimento da empresa tenho de recorrer a financiamento bancário, e para isso tenho de dar os meus bens*

*como garantia, eu e os meus irmãos, portanto muitas vezes o crescimento da empresa limita-se por isso”.*

A diversidade de perfis, cultura, conhecimentos e áreas de formação são uma vantagem para a estratégia de internacionalização. Martins (1999) afirma que não existem dúvidas quanto à sua necessidade para intervir na gestão e Stewart e Hitt (2012) reforçam que é um processo fundamental para lidar com ambientes de negócios complexos e competitivos. A empresa em estudo reconhece esta necessidade na sua gerência, pelo benefício que traz a delegação de responsabilidades pela área de formação respetiva. *“Sim nós temos uma direção do qual faço parte eu e outros técnicos, como o responsável de recursos humanos, qualidade/ambiente e novos projetos, produção e a comercial. Por exemplo, nós estamos agora a implementar uma nova norma da indústria alimentar em que temos de mudar alguns processos internos e criar uns novos. Nós produzimos tudo aqui e entregamos aos nossos clientes, só que os nossos clientes obrigam-nos a ser certificados. (...) isto também obriga a que a gestão se adapte a estas circunstâncias e por isso é que contamos com um engenheiro para a parte da qualidade/ambiente que é responsável por tudo isso. Eu não tinha hipótese de o fazer”.*

A empresa em questão vai de encontro ao que Stewart e Hitt (2012) defenderam, pois o princípio do mérito é critério presente nas decisões de promoção e recompensa da empresa. *“Temos prémios de produtividade que são em função do desempenho de cada trabalhador. Também em função de outros parâmetros como produtividade, total produzido, erros, função que desempenha”.* A descentralização da tomada de decisão, a monitorização contínua no desempenho da empresa e a recompensa de resultados com base nos critérios descritos apontam para a utilização de **controlo de resultados**.

Os **controles de ação** permitem a monitorização das ações dos funcionários para que estes sejam responsabilizados pelo seu comportamento. Para tal é necessário definir medidas e procedimentos a seguir, para posteriormente recompensar as boas ações e punir as que se desviam do aceitável. *“Existem normas e procedimentos no âmbito da ISO 9001, que obriga a analisar todas as tarefas executadas e onde são levantadas não conformidades e as consequentes ações corretivas, quando é o caso. Depois temos fórmulas que avaliam o desempenho em função de parâmetros vários, chegando a um valor absoluto que vai incidir sobre valores monetários que determinam a obtenção, ou não, de prémios de produtividade ou de desempenho”*.

Uma preocupação que a empresa em estudo demonstrou foi a necessidade de se certificarem que todos os colaboradores têm acesso aos objetivos da empresa, sabem o que lhes compete fazer para os atingirem e têm os meios necessários à sua disposição (**controlo pessoal**). *“Nós fazemos reuniões de direção e depois cada responsável transmite à sua equipa. No entanto por vezes também fazemos com todos os colaboradores. Para além disso são feitos mensalmente certos mapas que são fixados e onde eles têm contacto. Nestes mapas estão descritos a realidade da empresa, os objetivos, se foram ou não atingidos, prémios de produtividade se foram ou não atingidos (...) também temos formação interna em que passamos os valores, o conceito, a missão da empresa”*.

A cultura e o histórico familiar que permanecem na empresa são fonte de vantagem. *“(…) nos dias de hoje, ter quase 35 anos, não é para muitas empresa. Esta maturidade é importante quando se trabalha com grandes empresas, quer como clientes quer como fornecedores”*. Estes valores são transmitidos para os colaboradores da empresa, assim como novas normas que vão surgindo conforme a necessidade do negócio. *“Existem códigos de conduta. Para além disso temos procedimentos básicos a cumprir por sermos certificados. (...) Também temos formação interna em que passamos os valores da empresa, o conceito, a missão da empresa. Há uma série de veículos que utilizamos para que o colaborador esteja em plena capacidade de fazer um bom trabalho e*

*cumprir as normas*". Deste modo conseguem **moldar e alcançar a cultura** organizacional pretendida.

Relativamente às práticas de gestão, Bloom et al, (2012) consideram empresas com boas práticas as que monitorizam continuamente o seu desempenho, definem objetivos e metas e promovem os trabalhadores com alto desempenho. Na empresa em estudo a monitorização é contínua com reuniões mensais. Anualmente fazem a avaliação para definir as promoções e recompensas consoante o desempenho do funcionário. *"É contínua, fazemos essa análise mensalmente. Depois anualmente no início de cada ano fazemos uma avaliação sobre o ano anterior onde são definidas as progressões por mérito e obrigatórias. As obrigatórias são relativas ao salário mínimo, que temos sempre que respeitar, as progressões por mérito também são sempre tratadas nesta análise anualmente (...) Temos prémios de produtividade que são em função do desempenho de cada trabalhador. Também em função de outros parâmetros como produtividade, total produzido, erros, função que desempenha"*. Os objetivos e metas são traçados nas reuniões de direção e posteriormente transmitidos aos trabalhadores pelo seu responsável direto. Mensalmente são fixados mapas com estas informações para assegurar o conhecimento por parte de todos os departamentos. Deste modo, a empresa cumpre os três requisitos mencionados pelos autores e podemos categorizá-la com boas práticas de gestão. Contudo, devemos ter em conta que os próprios autores realçam a limitação desta classificação uma vez que podem variar consoante cada situação de negócio.

O nível de qualificações académicas dos gestores e trabalhadores é um fator que está altamente ligado a melhores práticas de gestão (Bloom e Van Reenen, 2010). A formação académica e experiência profissional do sucessor levaram a que este tivesse consciência desde cedo da necessidade de mecanismos de controlo de gestão para o desenvolvimento da empresa. *"(...) estive num banco durante oito anos e aprendi métodos de gestão diferentes dos tradicionais das empresas*

*familiares que sempre apliquei aqui também (...) Foi isso que tentei inculcar na empresa desde que aqui estou. E a formação que eu tive ajudou-me (...) Nós usamos o CRM, é um instrumento de trabalho fundamental para o planeamento e análise funcional que vai desde a encomenda, a afetação de meios, a produção e que termina na distribuição. Com este recurso, estamos permanentemente em contacto com a empresa, quer direta quer remotamente. O CRM é fundamental para a Gestão e para a direção dos diversos órgãos hierárquicos da organização.*

## Discussão

O controlo de gestão é utilizado para influenciar o comportamento dos funcionários e assegurar que estes estão alinhados com os objetivos organizacionais, de forma a implementar a estratégia da empresa. O que se verifica na Trativi é que não existe a necessidade de processos muito formais ou grandes mecanismos relativamente ao controlo do comportamento dos funcionários. Talvez pelo facto de ser uma microempresa com estrutura pequena e apenas seis trabalhadores, a base está muito na lealdade, confiança e compromisso absoluto que acreditam que todos têm. Já na Etiqembal apenas um familiar está presente na empresa (num total de 26), de forma que a lealdade e confiança perdem importância. Existe a necessidade de controlos e processos formalmente organizados para que o comportamento dos funcionários seja adequado à empresa e lhes permita alcançar as metas e objetivos organizacionais.

A informalidade da Trativi pode resultar bem, exatamente por ser microempresa, e à medida que vai crescendo vai sentindo necessidade de profissionalizar certos processos, aos poucos. A teoria da contingência de Otley refere isso mesmo, a aplicação de mecanismos de controlo de gestão depende das circunstâncias de cada organização, sendo o seu tamanho uma variável significativa a considerar. O exemplo de ambas confirma o que referem Harris et al. (1994), em fase de crescimento da empresa é crucial que este aprenda a delegar, de forma a evitar o aparecimento de problemas uma vez que o proprietário já não vai conseguir ele próprio resolver cada questão. Apesar de um gestão diferente, as duas empresas apresentam boas práticas de gestão.

A internacionalização é um processo implementado em ambos os casos, o que significa que as duas empresas introduziram alterações na organização e fizeram evoluir algumas crenças da família. Gallo e Ribeiro (1996) referem que nem

sempre as EF são flexíveis a aceitar, no entanto estas reconhecem a sua relevância para que sejam capazes de competir no longo prazo.

O problema de falta de direção não parece existir, pois as duas empresas transmitem os objetivos organizacionais a todos os colaboradores e certificam-se de que todos têm acesso à informação. A Trativi menciona que os seus funcionários são bastante motivados pela segurança económica e laboral, que trabalhar numa empresa familiar proporciona e o seu comprometimento é absoluto como se pertencessem à família. Já a Etiqembal não tem esta característica própria de uma EF, no entanto controla a possível desmotivação dos trabalhadores através da avaliação de desempenho e respetiva recompensa e promoção, demonstrando que também numa EF pode existir o critério do mérito, em vez da antiguidade. A nível de limitações pessoais o Diretor Geral da Etiqembal identificou a necessidade de contratar gestores externos para lidar com áreas diferentes da sua formação, enquanto a Trativi considera o seu contributo dispensável, pelo menos até ao momento.

As duas empresas em estudo serviram para perceber de que forma é feita a sua gestão e qual a influência das suas características no controlo de gestão. Consideramos ambas empresas familiares mas com características diferentes. Podemos concluir que a Trativi é controlada através de sistemas de controlo informais, sobressaindo uma cultura de confiança e lealdade. Em contrapartida, a Etiqembal sente a necessidade de utilização de processos e controlos formais, pela fase de vida em que se encontra. A cultura de confiança e lealdade não se reflete da mesma forma, apenas um familiar se encontra a trabalhar na empresa e existe muita rotatividade de funcionários. O facto de ter um passado familiar permitiu-lhe ter um conhecimento mais aprofundado do negócio, do que uma ENF e preservar certos valores e crenças necessários para gerir o mesmo.

## Conclusão

Tal como os instrumentos de controlo de gestão aplicados nas empresas variam consoante as suas contingências, também as características da empresa familiar variam consoante as particularidades da família. Temos como exemplo as duas empresas no estudo de caso, que apesar de serem ambas consideradas empresas familiares apresentam uma gestão diferente, pelo facto de terem características distintas. As circunstâncias das empresas familiares presumem dimensões culturais e emocionais que são inerentes a cada família e que as individualizam. Podendo assim concluir que não existe um modelo único a seguir e que cada caso é um caso.

Com a realização deste estudo pretendeu-se contribuir para a literatura sobre os sistemas de controlo de gestão em empresas familiares, tema ainda um pouco escasso.

Temos ainda de considerar algumas limitações neste estudo de caso. Primeiro o facto de ter recorrido a apenas duas empresas torna o estudo pouco abrangente. Esta metodologia não me possibilita generalizar as conclusões a outras empresas, pois como vimos nestes dois exemplos, apesar de ambas serem EFs têm características diferentes e conseqüentemente conclusões diferentes. Segundo, ambas sabiam que estavam a ser entrevistadas para integrarem esta dissertação, pelo que todas as respostas foram dadas com essa consciência. Terceiro, a informação foi recolhida apenas através de entrevistas, não tendo conhecimento do contexto diário da empresa.

Para futuras investigações seria interessante estudar as diferenças entre empresas familiares e relacioná-las com os respetivos mecanismos de controlo de gestão. Existem EFs muito diferentes, talvez pelo setor de atividade, pela localização ou pela fase de vida da empresa. Sugere-se portanto, a investigação

destas características, não abordadas neste trabalho e o seu impacto nos mecanismos de controlo de gestão.

Também a sucessão é um tema fundamental nas empresas familiares, mencionado pela maioria dos autores como um momento crítico na vida destas empresas. Em ambos os casos a sucessão aconteceu sem qualquer plano previamente definido, sendo que de momento também não o têm para o próximo sucessor. Visto a sua importância sugere-se investigar se de facto esta realidade se repete noutras empresas e procurar perceber o porquê de não existir um plano devidamente escrito e especificado.

# Bibliografia

- Abreu, C. A. N. (2013) Práticas de controlo de gestão nas maiores empresas da região centro. Instituto Politécnico de Coimbra, ISCAC.
- Abreu, J. M. C. (2010). Curso de Direito Comercial. Vol. I. 7ª Edição. Almedina.
- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002>
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2000). *Management Control Systems*. Vol I. McGrawHill. 10th Edition.
- Associação Portuguesa das Empresas Familiares. O que é uma EF? Disponível em <https://empresasfamiliares.pt/>
- Barrett, M. (2014). Theories to define and understand family firms. University of Wollongong Australia, Faculty of Business.
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*. Vol 20. Nº 2, p: 73-96.
- Bloom, N. & Dorgan, S. & Dowdy, J. & Van Reenen, J. (2007). *Management Practice & Productivity: Why they matter*. Stanford University, McKinsey & Company, London School of Economics.
- Bloom, N. & Genakos, C. & Sadun, R. & Reenen, J. V. (2012). *Management Practices Across Firms and Countries*. *Academy of Management Perspectives*.

- Bloom, N. & Lemos, R. & Sadun, R. & Scur, D. & Reenen, J. V. (2016). International data on measuring management practices. *American Economic Review: Papers and Proceedings*.
- Bloom, N. & Reenen, J. V. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of economics*. Vol CXXII, Issue 4.
- Bloom, N. & Reenen, J. V. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*. Vol 24. Nº 1, p: 203-224.
- Bloom, N. & Reenen, J. V. (2010). New Approaches to Surveying Organizations. *American Economic Review: papers and Proceedings*. p: 105-109
- Braun, A. B. & Cipolat, C. & Camfield, C. E. R. & Silva, C. I. & Engelmann, M. P. (2011). Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Brêtas, E. C. & Soares, E. S. & Brandão, R. K. S. (2011). A Perspetiva das Empresas Familiares no Processo de Transição para seus Sucessores na Cidade de Lajinha/mg. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Broccardo, L. (2013) Family effects on management control: the case study of Italian SMEs. *Advances in Management & Applied Economics*. Vol.3. Nº1, p: 135-149.
- Centurion, J. A. & Viana, J. J. S. (2015). Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda. Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) – Dourados – MS, Brasil.

- Chenhall, R. H. (2007) Theorizing Contingencies in management control systems research. Handbook of management accounting research. Vol 2.
- Coelho, C. J. O. (2013) Sistemas de Controlo de Gestão em Empresas Familiares. Tese de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão. FEP.
- Davis, J. A. (2001). Governing the Family- Run Business. Harvard Business School: Working knowledge. <https://johndavis.com/governing-the-family-run-business/>
- Davis, J. A. (2019). What to Watch When Planning a Family Enterprise Succession. MIT Management Sloan School. <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business-2/>
- Donnelley, R. G. (1964). A Empresa Familiar. Tradução do inglês feito por Carlos Osmar Bertero. Vol 42. Nº4.
- Duréndez, A. & Ruíz-Palomo, D. & García-Pérez-de-Lema, D. & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. European Journal of Family Business 6, p: 10-20.
- EF Consulting: O protocolo familiar: o que é e o que não é? <http://foreigners.textovirtual.com/apec/efconsulting-4-o-protocolo-familiar-o-que-e-e-o-que-nao-e-i.pdf>
- Etiquemba. <http://www.etiquemba.pt/en/homepage-2/>
- European Commission (2009). Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. Final report of the expert group.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. Management Accounting Research 20, p: 263-282.

- Gallo, M. A. & Ribeiro, V. S. (1996). A Gestão das Empresas Familiares. Cadernos Iberconsult. Edição 95.
- Harris, D. & Martinez, J. I. & Ward, J. I. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? Family Business Review. Vol VII. Nº 2.
- 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. Vol. 31, Nº2, p: 410-435.
- Jordan, H. & Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2015) O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores. Áreas Editora. 10ª Edição. Lisboa.
- Junior, A. S & Muniz, R. M. (2006). Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. Vol. 41. Nº1, p: 107-117.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, p: 75-85.
- Kepner, E. (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. Organizational Dynamics. Periodical divisions, American Management Associations.
- Lethbrigde, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES). Nº 7, p: 185-199.
- Major, M. J. & Vieira, R. (2009). Contabilidade e Controlo de Gestão. Escolar Editora. 2ª Edição. Lisboa.
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues - Final Report. Austrian Institute for SME Research. Contract Nº 30-CE-0164021/00-51.
- Melo, P. S. (2016). Empresas familiares – O protocolo familiar como um processo. Trabalho Final de Mestrado. Católica Lisbon School of Business and Economics.

- Martins, J. C. (1999). *Empresas Familiares*. GEPE.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2003). *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall, Financial Times. 1<sup>st</sup> Edition.
- Merchant, K. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall, Financial Times. 2<sup>nd</sup> Edition.
- Moreira, V. V. (2015). *Boas práticas de controlo de gestão aplicadas ao grupo familiar AB*. Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. ISCTE Business School. Instituto Universitário de Lisboa.
- Muanha, S. M. (2014). *Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras*. Mestrado em Gestão. ISG, Escola de Gestão.
- Muniz, I. S. S. M & Passos, R. V. (2014). *Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios: dificuldades enfrentadas pelos sucessores e herdeiros*. Trabalho de Conclusão do Curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 5. N<sup>o</sup>4, p: 413-428.
- Otley, D. T. (1999). *Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research*. Article in *Management Accounting Research*. Vol. 10, p: 363-382.

- Parreirão, L. (2019). *Empresas Familiares. Da Governance à Responsabilidade Social*. Editora Guerra e Paz. 1ª Edição.
- Parreirão, L. (2019). Entrevista a Luís Parreirão. *Jornal negócios*. 21 de Junho. Nº4018, p: 5-10.
- Pillot, G. 1992. *O controlo de gestão*. Lisboa: Ediprisma Edições em Gestão.
- Pwc. (2014). *Empresas familiares: O desafio do governance*. Inquérito Global sobre Empresas Familiares.
- Pwc (2016). *Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo*. Inquérito Global sobre Empresas Familiares.
- Santos, R. J. T. F. (2012). *Governo de Empresas Familiares: O problema da Sucessão*. Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Direito. Trabalho no domínio do Mestrado em Direito e Gestão.
- Shanker, M. C. & Astrachan, J. H. (1996). *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics*. *Family Business Review*. Vol. 9. Nº 2.
- Silva, P. & Silva, R. B. (2014). *Gestão do Desempenho Organizacional numa Empresa Familiar: estudo de caso*. ISCAP, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Simons, R. (1990). *The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives*, *Accounting, Organizations and Society*. Vol 15. Nº ½, p: 127-143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers use innovative Control Systems to drive strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

Stewart, A. & Hitt, M. A. (2012). Why can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*. Vol. 25. Nº 1, p: 58-86.

Tagiuri, R & Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. Working Paper. Harvard Business School. *Family Business Review*. Vol. 9. Nº 2.

Trativi. <http://www.trativi.pt/>

Todd, J. T., Thompson, P. H., & Dalton, G. W. 1974. Management control of personnel. *Journal Of Accountancy*, 137(2), p: 34-40.

Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*. Edições Sílabo.

Ussman, A. M. (1996). *As empresas familiares – Características e problemática*. Estudos de gestão. Vol. III. Nº1.

# Anexo 1

## Entrevista Trativi

### Características EF

**1. Qual é a história da empresa? Como surgiu a ideia do negócio?**

A empresa foi criada em 1980 com base na lacuna tecnológica existente no setor dos vinhos na altura.

**2. Em que mercados estão presentes?**

Estamos presentes em Portugal, Espanha, Angola e Moçambique.

**3. Qual a faturação anual da empresa?**

Anualmente fazemos 1.000.000€.

**4. Quantas gerações estão presentes atualmente a trabalhar na empresa e qual o total de trabalhadores?**

Temos presentes duas gerações e 6 trabalhadores.

**5. Como classifica a relação do fundador/atual CEO com a empresa?**

Totalmente comprometido com a empresa, sendo o principal decisor em matérias de gestão e na parte tecnológica.

**6. Considera a tomada de decisão centralizada apenas numa pessoa ou existe delegação de responsabilidades?**

Existe delegação de responsabilidades, no entanto todas as decisões tomadas são reportadas ao atual CEO.

**7. De que forma a personalidade do fundador ainda influencia a empresa?**

Influencia em todos os aspetos da empresa dado que a empresa reflete a sua visão, a sua forma de trabalhar e os seus princípios.

**8. Em que medida a cultura da família reflete a cultura da empresa?**

A cultura da família está totalmente refletida na cultura da empresa, principalmente na cultura de trabalho, brio profissional e especial atenção ao aspeto humano e familiar de cada trabalhador.

**9. Qual é a missão, visão e valores da empresa?**

Integridade, profissionalismo e qualidade de trabalho. A missão é desenvolver, produzir e comercializar equipamentos para a indústria garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio, aliando a qualidade às melhores práticas e tecnologias do mercado. Enquanto visão o objetivo é estar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência internacional em equipamentos. Não foram efetuadas alterações desde a criação da empresa.

**10. Existe algum protocolo familiar de forma a evitar conflitos que podem surgir da sobreposição de papéis?**

Sim.

**11. Quais as vantagens de trabalhar numa empresa familiar?**

Maior sentido humano relativamente a todos os que nela trabalham, maior flexibilidade a todos os níveis, maior apoio em situações difíceis, mas acima de tudo é um local onde todos “vestem” a camisola e trabalham em conjunto e em prol da empresa e do bem comum.

**12. O quadro de administração conta com a presença de gestores ou consultores externos?**

Não. Experiências passadas revelam que a falta de conhecimento sobre a realidade da empresa, da forma como atua no mercado e da especificidade do mercado tornam os consultores externos e gestores externos dispensáveis.

**13. Existe a intenção de continuar com a empresa na família?**

Sim.

**14. Como é feita a escolha do sucessor? Como é feita a formação e a transferência das responsabilidades?**

No caso em questão o sucessor foi escolhido por ser a única hipótese familiar disponível. No entanto, por ter crescido e ter acompanhado sempre o trabalho e ambiente da empresa e se ter especializado na área a sucessão é um processo relativamente simples de acontecer. A formação e transferência de responsabilidades é gradual, permitindo assim fazer uma transição suave e sem grandes alterações aos processos implementados na empresa. Esta sucessão gradual permite também adaptar alguns processos de trabalho à imagem do novo CEO, mantendo sempre presente o aconselhamento e experiência do CEO anterior. Para esta sucessão não existe um plano previamente estruturado, existe sim diversas conversas ao longo dos anos que permitem que seja um processo natural.

**15. As metas definidas pela empresa são maioritariamente focadas no curto prazo, ou o planeamento é feito a pensar em objetivos de longo prazo?**

Objetivos a longo prazo, no entanto tendo sempre presentes as necessidades da empresa também a curto e médio prazo.

**1. A empresa é vista como um legado familiar e por vezes pode afetar a estratégia da empresa, optando pelas mais seguras que não arrisquem tanto o património. A empresa identifica-se com esta situação?**

Por ser uma empresa familiar com uma estrutura pequena ao nível da decisão, os riscos são sempre ponderados. No entanto não se pode considerar que optamos por estratégias mais ou menos seguras, procuramos sempre investir em áreas do nosso conhecimento e onde estamos à vontade para evitar surpresas.

**16. Quais as vantagens de uma estratégia de longo prazo? Por exemplo, afeta positivamente a vossa relação com clientes e fornecedores?**

Objetivos bem delineados, melhor ambiente de trabalho por existir uma boa planificação dos trabalhos a serem realizados, melhor relação com clientes e fornecedores e principalmente, segurança laboral e económica para todos os que trabalham na empresa.

## Controlos

**17. Os objetivos são transmitidos aos trabalhadores através dos gestores da empresa ou são publicados de forma clara em local onde todos têm acesso?**

Por ser uma pequena empresa os objetivos são transmitidos pelos gestores da empresa a toda a gente em reunião.

**18. Os objetivos são comunicados a todas as áreas funcionais da empresa? Se sim, estão todos alinhados para trabalharem no mesmo objetivo?**

Sim. Ao estabelecer os objetivos a direção procura estabelecer metas que sejam alcançáveis e que permitam a toda a estrutura trabalhar em conjunto para as alcançar.

**19. Considera que os funcionários se dedicam menos à empresa que os familiares?**

Não. Felizmente temos uma equipa com anos de trabalho que se dedica à empresa com o mesmo comprometimento que os familiares.

**20. Sente que os funcionários da empresa são motivados e que fazem o melhor para a empresa?**

Sim. Essa motivação deriva das vantagens que a empresa proporciona tanto ao nível laboral como ao nível pessoal, traduzindo-se num retorno para a empresa.

**21. Os trabalhadores da empresa são recompensados de forma igual independentemente do nível do seu desempenho, ou utilizam algum fator? (ex: lealdade, antiguidade, mérito, relação de parentesco)**

Recompensados de forma igual

**22. Confia nos seus funcionários?**

Sim, totalmente.

**23. Os funcionários são responsabilizados pelos comportamentos que não estão de acordo com as políticas da empresa? Como é controlado o comportamento na empresa? (exemplos: Avaliação de desempenho, Sistema de recompensas, Restrição comportamental, Observação direta aos trabalhadores e respetiva recompensa/castigo, Processo de seleção, Formação, Disponibilização da descrição detalhada das funções, Código de conduta, Recompensa de grupo)**

Todos são responsabilizados pelos comportamentos na empresa. Por existir uma grande proximidade entre todos os funcionários, é possível corrigir qualquer problema rápido e pessoalmente sem gerar problemas pessoais como acontece em estruturas demasiado burocratizadas.

**24. A promoção dos trabalhadores é feita maioritariamente com base na sua antiguidade na empresa, ou esta identifica e promove os trabalhadores que apresentem o melhor desempenho?**

Por ser uma estrutura pequena onde cada um possui uma função específica, não existem muitas promoções dado estarem quase todos os funcionários no patamar mais alto da carreira. Existem sim aumentos de ordenado que refletem o bom desempenho de cada um.

**25. A seleção de um membro da família para um determinado cargo é feita pela relação de parentesco apenas, ou a empresa analisa outros fatores como perfil pessoal, qualificações académicas, experiência profissional e interesses?**

A análise é feita como se não existisse parentesco. Desta forma minimizam-se problemas que possam advir da questão de ser familiar e é possível fazer uma melhor análise para as necessidades da empresa.

**26. Qual o método que utilizam para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada? De que modo partilham com a empresa? (ex: código de conduta, exemplo da família, recompensas de grupo, mecanismos físicos e sociais: roupa, decoração, arquitetura.)**

Acima de tudo liderar pelo exemplo. Vão sendo implementadas outras ferramentas organizacionais, no entanto são do âmbito da produção e da profissionalização da empresa para acautelar as necessidades futuras e a adaptação da empresa ao futuro.

**27. O desempenho da empresa é analisado apenas em caso de sucesso/fracasso, ou de forma contínua com o objetivo da melhoria constante? É comunicada a todos os trabalhadores?**

O desempenho é analisado de forma contínua com o objetivo de melhoria constante. Os sucessos e fracassos são comunicados a toda a equipa para que todos possam tanto contribuir para a melhoria como sentirem-se recompensados pelo trabalho realizado.

**28. Nas reuniões de análise de desempenho, até que ponto os objetivos, a informação, a ordem dos trabalhos e as etapas de acompanhamento (por exemplo *coaching*) são claros para todas as partes?**

Devido à estrutura pequena é-nos possível garantir que todos os funcionários estão cientes de todos os pontos da análise de desempenho através um acompanhamento constantes, a solo e em grupo onde conseguimos clarificar qualquer duvida que exista ou implementar rapidamente alguma alteração ou sugestão efetuada.

**29. Sentem necessidade de utilizar mecanismos de controlo de gestão? Porquê?**

Sim, mais do ponto de vista contabilístico para ter acesso imediato ao comportamento financeiro da empresa e com esse conhecimento tomar decisões mais informadas ao nível comercial, investimentos e desenvolvimento.

**30. Quais aqueles que mais utiliza e porquê?**

Análise de vendas e demonstrações de resultados periódicas. A análise de vendas permite ter uma visão do comportamento da empresa imediato comparativamente a desempenhos em anos anteriores. As demonstrações de resultados periódicas permitem analisar com maior rigor de que forma estão a ser aplicados os recursos da empresa e qual o seu comportamento económico-financeiro. De futuro estamos a pensar em investir na parte de

*business-intelligence* e CRM de forma alavancar as vendas a nível nacional e internacional.

# Anexo 2

## Entrevista Etiqembal

### Características EF

#### **2. Qual é a história da empresa? Como surgiu a ideia do negócio?**

Esta empresa surge de uma família de artes gráficas, portanto isto tudo começou com o meu bisavô, passou para o meu avô, para o meu pai e entretanto fiquei eu. A gráfica mais antiga, que neste momento já não existe, era a tipografia Camões na Póvoa, que fez 110 anos e entretanto fechou. Mas foi aí a origem da família nas artes gráficas. De quatro irmãos, dois decidiram ficar na primeira gráfica e os outros dois montaram cada um a sua empresa gráfica. O meu tio fundou a Binográfica e o meu pai montou esta empresa, em 1985. Embora esta empresa seja um pouco diferente das artes gráficas tradicionais, nós aqui imprimimos bobine a bobine e não folha, mas não deixa de ser uma empresa gráfica. Portanto, a origem da família é gráfica e assim continuou. Nós iniciamos a fazer etiquetas para o setor têxtil, depois fomos variando e neste momento só estamos a trabalhar com setores industriais e alimentares.

#### **3. Em que mercados estão presentes?**

Exportamos cerca de 40-50% da produção, para vários mercados desde América Latina, Europa, África, Oriente.

#### **4. Qual a faturação anual da empresa?**

A faturação ronda os 2,500,000€.

**5. Quantas gerações estão presentes atualmente a trabalhar na empresa e qual o total de trabalhadores e familiares? Relação dos familiares com o fundador?**

A estrutura da sociedade pertence à minha mãe e aos meus irmãos. Os meus irmãos têm a atividade deles e a gestão desta empresa resume-se a mim. Nós somos 25 colaboradores, sendo eu o único da família a trabalhar na empresa.

**6. Como classifica a sua relação com a empresa?**

A relação é de responsabilidade, uma vez que estou a gerir um Capital, que pertence à família, a quem temos que mostrar resultados. Por outro lado responsabilidade em continuar o legado que me foi deixado pelo meu pai.

**7. Considera a tomada de decisão centralizada apenas numa pessoa ou existe delegação de responsabilidades?**

Nós temos uma gestão completamente descentralizada. Temos um organigrama perfeitamente estruturado, temos hierarquia, temos delegação, digamos que a empresa funciona sem mim. Desde sempre investimos nos cargos superiores, nós temos dois engenheiros aqui a trabalhar connosco, temos pessoas formadas com cursos técnico profissionais, portanto não se resume a uma empresa familiar com o primo e a prima, não é assim que funciona. É uma empresa profissionalizada com delegação de poderes, e cada um tem a sua responsabilidade. Se neste momento a empresa fosse vendida iria funcionar.

**8. De que forma a personalidade do fundador ainda influencia a empresa?**

A personalidade do fundador vai estando sempre presente, há valores que trazemos de trás, desde que nascemos os nossos pais passam-nos valores. Esses valores a gente mantém, claro que hoje em dia isto evoluiu muito, os

métodos de gestão são completamente diferentes. Digamos que o meu pai tinha uma gestão anual, nós temos uma gestão diária. Hoje em dia, é diferente. Mas os valores estão cá e hão-de estar sempre.

**9. Existe a intenção de continuar com a empresa na família?**

É assim, neste momento sucessão direta eu não tenho. Os meus irmãos têm filhos e podem ser uma possibilidade, mas por enquanto ainda são muito novos. Mas não vejo problema se passar para uma pessoa externa à família.

**10. Em que medida a cultura da família reflete a cultura da empresa?**

O histórico familiar, os valores e a história que ficou aqui.

**11. Qual é a missão, visão e valores da empresa? São os mesmos desde a sua criação ou já procederam a alguma alteração?**

A missão da empresa podemos dizer que neste momento se reflete em basicamente três coisas, pagar impostos, remunerar os funcionários e remunerar os sócios. Resume-se a isso.

**12. Devido à sobreposição de papéis (familiares e colegas de trabalho) já algum vez sentiram algum conflito?**

Não fez sentido perguntar uma vez que apenas um familiar trabalha diariamente na empresa.

**13. Existe algum protocolo familiar de forma a evitar conflitos que podem surgir da sobreposição de papéis? Já alguma vez tiveram de o consultar?**

O Capital Social está todo na família. Não existe protocolo, existe sim a consciência e perceção de que a Gestão está a contribuir para o crescimento do património familiar não intervindo nas políticas traçadas.

**14. Quais as vantagens de trabalhar numa empresa familiar?**

Nos dias de hoje ter quase 35 anos não é para muitas empresas. Esta maturidade é importante quando se trabalha com grandes empresas, quer como clientes quer como fornecedores.

**15. O quadro de administração conta com a presença de gestores ou consultores externos? Se sim, qual a vantagem que encontram? Se não, porque não consideram fundamental incluir?**

Sim nós temos uma direção do qual faço parte eu e outros técnicos como o responsável de recursos humanos, qualidade/ambiente e novos projetos, produção e a comercial. Por exemplo, nós estamos agora a implementar uma nova norma da indústria alimentar em que temos de mudar alguns processos internos e criar uns novos. Nós produzimos tudo aqui e entregamos aos nossos clientes, só que os nossos clientes obrigam-nos a ser certificados. Uma dessas certificações é a VRC, digamos que é uma certificação alimentar para a embalagem, e obriga a certos parâmetros. (portas duplas, toucas, luvas, fardas de trabalho específicas). Isto também obriga a que a gestão também se adapte a estas circunstâncias e por isso é que contamos com um engenheiro para a parte da qualidade/ambiente que é responsável por tudo isso. Eu não tinha hipótese de o fazer.

**16. Como é feita a escolha do sucessor? Como é feita a formação e a transferência das responsabilidades?**

O meu pai criou esta empresa e quando faleceu e eu tive que assumir. Digamos que era a pessoa que estava mais preparada, mais perto do negócio, mais conhecedora porque sempre acompanhei a empresa.

**17. A empresa é vista como um legado familiar e por vezes pode afetar a estratégia da empresa, optando pelas mais seguras que não arisquem tanto o património. A empresa identifica-se com esta situação?**

O problema das empresas familiares é a questão do financiamento e digamos da sustentação do capital. O capital próprio da empresa é da família e não é suficiente para suportar o crescimento da empresa, e por essa razão temos de recorrer a apoio bancário. Esse apoio bancário, o mal que tem é que obriga a que a propriedade dos sócios fique preso à sociedade. Então muitas vezes o crescimento da empresa fica dependente disso porque para haver crescimento da empresa tenho de recorrer a financiamento bancário, e para isso tenho de dar os meus bens como garantia, eu e os meus irmãos, portanto muitas vezes o crescimento da empresa limita-se por isso.

**18. A lealdade é um ativo de valor incalculável numa empresa familiar. Já alguma vez em alguma situação difícil/crise a lealdade entre trabalhadores, clientes, fornecedores mostrou ser um fator determinante para ajudar a ultrapassar?**

Isso se calhar reflete-se mais naquelas empresas familiares com um estrutura muito pequena, a chamada microempresa, e talvez pelo facto do colaborador trabalhar diretamente com o dono e até frequentar a sua casa, mas nós aqui já não sentimos isso. Aqui essa lealdade não se reflete. Um dos nossos problemas atuais é a rotatividade do pessoal, portanto as pessoas estão aqui a trabalhar e se for preciso começam de manhã e à tarde já não vêm. Claro que há aqui alguns que estão desde o início, mas neste momento resume-se a um ou dois colaboradores.

## Controlos

**19. Os objetivos são transmitidos aos trabalhadores através dos gestores da empresa ou são publicados de forma clara em local onde todos têm acesso?**

Nós fazemos reuniões de direção e depois cada responsável transmite à sua equipa. No entanto por vezes também fazemos com todos os colaboradores. Para além disso são feitos mensalmente certos mapas que são fixados e onde eles têm contacto. Nestes mapas estão descritos a realidade da empresa, os objetivos, se foram ou não atingidos, prémios de produtividade se foram ou não atingidos.

**20. Os objetivos são comunicados a todas as áreas funcionais da empresa? Se sim, estão todos alinhados para trabalharem no mesmo objetivo?**

Todos os departamentos têm acesso aos objetivos através das formas descritas.

**21. Considera que os funcionários se dedicam menos à empresa que os familiares?**

Não fez sentido perguntar uma vez que só existe um membro da família a trabalhar na empresa.

**22. Os trabalhadores da empresa são recompensados de forma igual independentemente do nível do seu desempenho, ou utilizam algum fator? (ex: lealdade, antiguidade, mérito, relação de parentesco)**

Temos prémios de produtividade que são em função do desempenho de cada trabalhador. Também em função de outros parâmetros como produtividade, total produzido, erros, função que desempenha

**23. Os funcionários são responsabilizados pelos comportamentos que não estão de acordo com as políticas da empresa? Como é controlado o comportamento na empresa?** *(exemplos: Avaliação de desempenho, Sistema de recompensas, Restrição comportamental, Observação direta aos trabalhadores e respetiva recompensa/castigo, Processo de seleção, Formação, Disponibilização da descrição detalhada das funções, Código de conduta, Recompensa de grupo)*

Existem normas e procedimentos no âmbito da ISO 9001, que obriga a analisar todas as tarefas executadas e onde são levantadas Não Conformidades e as consequentes Acções Correctivas, quando é o caso. Depois temos fórmulas que avaliam o desempenho em função de parâmetros vários, chegando a um valor absoluto que vai incidir sobre valores monetários que determinam a obtenção, ou não, de prémios de produtividade ou de desempenho.

**24. A promoção dos trabalhadores é feita maioritariamente com base na sua antiguidade na empresa, ou esta identifica e promove os trabalhadores que apresentem o melhor desempenho?**

A antiguidade não é importante aqui, é mais o desempenho e também a disponibilidade da pessoa. Digamos que a antiguidade não é um posto.

**25. A seleção de um membro da família para um determinado cargo é feita pela relação de parentesco apenas, ou a empresa analisa outros fatores como perfil pessoal, qualificações académicas, experiência profissional e interesses?**

Neste momento isso não se aplica porque não temos familiares, mas também não o faria por ser só da família.

**26. Qual o método que utilizam para moldar e alcançar a cultura organizacional desejada? De que modo partilham com a empresa?** *(ex:*

*código de conduta, exemplo da família, recompensas de grupo, mecanismos físicos e sociais: roupa, decoração, arquitetura.)*

Existem códigos de conduta. Para além disso temos procedimentos básicos a cumprir por sermos certificados. Essa certificação obriga que haja esse tipo de procedimentos. Também temos formação interna em que passamos os valores da empresa, o conceito, a missão da empresa. Há uma série de veículos que utilizamos para que o colaborador esteja em plena capacidade de fazer um bom trabalho e cumprir as normas.

**27. O desempenho da empresa é analisado apenas em caso de sucesso/fracasso, ou de forma contínua com o objetivo da melhoria constante? É comunicada a todos os trabalhadores?**

É contínua, fazemos essa análise mensalmente. Depois anualmente no início de cada ano fazemos uma avaliação sobre o ano anterior onde são definidas as progressões por mérito e obrigatórias. As obrigatórias são relativas ao salário mínimo, que temos sempre que respeitar, as progressões por mérito também são sempre tratadas nesta análise anualmente.

**28. Sentem necessidade de utilizar mecanismos de controlo de gestão? Porquê?**

Sim, a minha formação antes de estar aqui é bancária, estive num banco durante oito anos e aprendi métodos de gestão diferentes dos tradicionais das empresas familiares, que sempre apliquei aqui também. Nós temos auditorias frequentes, e os auditores quando vêm aqui um dos comentários que fazem é que, embora sejamos uma pequena empresa temos regras de gestão das grandes empresas. É isso que nos dizem e também sempre foi isso que tentei inculcar na empresa desde que aqui estou. E a formação que eu tive ajudou-me, porque quando somos muito pequeninos conseguimos

controlar tudo sozinhos, quando começamos a crescer já não é possível, ninguém sozinho consegue aguentar. Nós temos de saber delegar e colocar um responsável por cada área.

**29. Quais aqueles que mais utiliza e porquê?**

Nós usamos o CRM, Nós usamos o CRM, é um instrumento de trabalho fundamental para o planeamento e análise funcional que vai desde a encomenda, a afetação de meios, a produção e que termina na distribuição. Com este recurso, estamos permanentemente em contacto com a empresa, quer direta quer remotamente. O CRM é fundamental para a Gestão e para a direção dos diversos órgãos hierárquicos da organização.