



LISBON  
**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **MESTRADO**

**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DAS PMES  
FAMILIARES METALÚRGICAS NOS SISTEMAS DE  
CONTROLO DE GESTÃO**

**ROSSANA RAIMUNDO MATEUS DE OLIVEIRA**

**OUTUBRO - 2015**



LISBON  
**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM**  
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DAS PMES  
FAMILIARES METALÚRGICAS NOS SISTEMAS DE  
CONTROLO DE GESTÃO

ROSSANA RAIMUNDO MATEUS DE OLIVEIRA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR MESTRE PEDRO RINO VIEIRA

OUTUBRO - 2015

## Resumo

As empresas familiares (EFs) são bastante relevantes para a economia global. No entanto, a literatura sobre estas empresas ainda é escassa, nomeadamente sobre a utilização de sistemas de controlo de gestão (SCG). Por isso mesmo, este estudo tem dois objetivos. O primeiro é perceber quais os SCG utilizados por estas empresas. O segundo é estudar as relações entre várias características que se podem encontrar nas EFs, nomeadamente, o altruísmo, a concentração de controlo, o planeamento estratégico participativo, o conflito de relacionamento e a cultura, e a sua influência na complexidade dos SCG.

Para aferir quais os SCG utilizados pelas EFs foi realizada uma análise univariada. Quanto à análise das relações entre as características e a sua influência na complexidade dos SCG, foi utilizado o modelo de equações estruturais estimado através do método dos mínimos quadrados parciais (PLS). Com base numa pequena amostra de 53 pequenas e médias empresas (PMEs) familiares do setor metalúrgico concluiu-se que quando as empresas são altruístas, o conflito de relacionamento diminui e o planeamento estratégico torna-se mais participativo. Assim como, quanto maior a concentração de controlo nas EFs maior será o conflito de relacionamento e menor será a participação no planeamento estratégico. Também se verificou que o planeamento estratégico participativo contribui para a complexidade dos SCG.

*Palavras-Chave:* Empresas Familiares; Complexidade de Sistemas de Controlo de Gestão; Características das Empresas Familiares

### **Abstract**

Family firms are very relevant to global economy, however the literature about family firms is scarce yet, specially about management control system (MCS). As such, this investigation have two objectives. The first is to understand which MCS are used by firms. The second is to study the relationship between many characteristics that can be found in family firms, particular, altruism, control concentration, participative strategy planning, relationship conflict and culture, and your influence in MCS complexity.

In order to assess which systems are used by firms an univariate analysis was performed. For the analysis of the relationship between the characteristics and their influence on MCS complexity, I used a structural equation model estimated by the method of partial least squares (PLS). Based on a small sample of 53 small and medium enterprises (SMEs) family of metallurgical industry concluded that when firms are altruistic, relationship conflict decreases and strategic planning becomes more participatory. As well as, a high level of control concentration is associated with a high relationship conflict and a less participative strategic planning. It was also found that the participative strategy planning contributes to the MCS complexity.

**Keywords:** Family firms; Management Control System complexity; Characteristics of family firms

## **Agradecimentos**

*À minha família, pelo apoio e motivação incondicionais que sempre me deram  
ao longo do meu percurso acadêmico.*

*A todos os meus amigos que me encorajaram e ajudaram na realização deste  
estudo.*

*Aos colegas de turma, pelo auxílio prestado.*

*Ao meu orientador Prof. Mestre Pedro Rino Vieira, pelos conselhos, motivação,  
e disponibilidade demonstrada ao longo desta dissertação.*

*À Informa D&B, pela disponibilização da base de dados deste estudo.*

*A todas as empresas que de uma maneira ou de outra contribuíram para a  
realização deste trabalho.*

## Índice

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tabelas .....	vi
Índice de Anexos .....	vi
Lista de Abreviaturas .....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura e Hipóteses de Investigação.....	4
2.1. Sistemas de Controlo de Gestão.....	4
2.2. Definição de Empresas Familiares .....	7
2.3. Características das Empresas Familiares .....	8
2.3.1. Cultura .....	9
2.3.2. Altruísmo .....	11
2.3.3. Conflito .....	14
2.3.4. Planeamento estratégico participativo .....	15
2.3.5. Concentração de controlo .....	17
3. Metodologia de Investigação .....	19
3.1. Descrição da Amostra e Método de Investigação .....	19
3.2. Modelo Empírico.....	21
3.3. Descrição e Mensuração das Variáveis .....	22
3.3.1. Sistemas de Controlo de Gestão.....	22
3.3.2. Cultura.....	23

3.3.3. Altruísmo .....	24
3.3.4. Concentração de Controlo.....	24
3.3.5. Planeamento Estratégico Participativo .....	25
3.3.6. Conflito de Relacionamento.....	25
3.3.7. Variável de Controlo.....	26
4. Análise e Discussão dos Resultados.....	26
5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura.....	33
6. Referências Bibliográficas .....	36
7. Anexos.....	42

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Research Model .....	8
Figura 2- Estimação do Modelo PLS: <i>Path Coefficients</i> .....	31

### **Índice de Tabelas**

Tabela I - Análise da <i>internal consistency reliability</i> e da validade convergente do modelo de medida .....	29
---	----

### **Índice de Anexos**

Anexo 1 - Descrição da Amostra.....	42
Anexo 2 - Dimensão das empresas familiares.....	42
Anexo 3 - Localização das empresas familiares.....	43
Anexo 4 - Classificação da Atividade Económica (CAE) das empresas familiares.....	43
Anexo 5 - Perfil dos Participantes .....	43
Anexo 6 - Estatística descritiva das variáveis utilizadas no estudo.....	44
Anexo 7 - Estatística Descritiva da variável SCG .....	45
Anexo 8 - Análise do modelo de medida - <i>Outer Loadings</i> .....	47
Anexo 9 - Análise discriminante do modelo de medida através do critério Fornell-Larcker .....	48
Anexo 10 - <i>Bootstrapping</i> ao modelo estrutural .....	49
Anexo 11 - Análise do modelo estrutural pelo coeficiente de determinação ( $R^2$ ).....	49
Anexo 12 - Análise do modelo estrutural pela relevância preditiva ( $Q^2$ ) .....	49



### **Lista de Abreviaturas**

AFE – Análise Fatorial Exploratória

APEF – Associação Portuguesa das Empresas Familiares

ANEME – Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas

AVE – *Average variance extracted*

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CEO – *Chief Executive Officer*

EFs – Empresas Familiares

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SEM – *Structural Equation Modeling*

## 1. Introdução

As empresas familiares (EFs) representam um papel bastante significativo para o desenvolvimento da economia global (Prencipe et al., 2014). Contudo, é reconhecido que não têm recebido muita atenção na literatura, especialmente no que diz respeito a questões contábilísticas, quando comparado com a literatura de empresas não familiares (Prencipe et al., 2014). O mesmo se passa no caso de Portugal. Embora seja estimado pela Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) que cerca de 70-80% das empresas portuguesas são EFs e que possivelmente representam mais de 60% do PIB, a literatura sobre elas também tem sido ignorada (Coimbra & Tecninvest, 2008), tornando este estudo bastante relevante no contexto destas empresas.

Alguns dos estudos que têm sido realizados no âmbito das EFs, abordam a teoria de agência (Schulze et al. 2002, 2003; Corbetta & Salvato, 2004), a teoria de *stewardship* (Davis et al., 1997; Corbetta & Salvato, 2004; Miller & Le Breton-Miller, 2006), a sucessão (Ward, 1987; Sharma et al., 2001) a riqueza socio-emocional (Gomez-Mejia et al., 2011) e os conflitos que surgem pela interação dos membros familiares na empresa (Jehn 1995, 1997; Simons & Peterson, 2000; Kellermanns & Eddleston, 2004; Eddleston & Kellermanns, 2007). No entanto, ainda não há uma definição comum sobre estas empresas, embora vários autores considerem que são aquelas que pertencem e são controladas por membros familiares (Chua et al., 1999; Anderson & Reeb, 2003; Astrachan & Shanker, 2003) e que procuram assegurar a sua participação através da sucessão familiar (Chua et al., 1999; Ward, 1987).

As EFs são caracterizadas como tendo uma cultura forte (Duh et al., 2010), onde são partilhados valores como lealdade, confiança e compromisso (Haugh & Mckee, 2003) e onde há um maior alinhamento entre os objetivos individuais e os da

organização, já que os membros familiares se encontram envolvidos na gestão da empresa, e por isso, sentem-se motivados a maximizar o desempenho da mesma (Miller & Le Breton-Miller 2006; Corbetta & Salvato, 2004). Estas empresas também acabam por ser mais altruístas que as empresas não familiares, pois a família deseja garantir a sua longevidade (Prencipe et al., 2014), reforçando assim o seu envolvimento e a sua participação dentro da organização (Zahra, 2003). Devido à forte interligação entre os vários membros da família na empresa, acabam por surgir vários conflitos entre si (Jehn, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2004), sendo por isso necessário uma boa gestão para promover o sucesso da empresa (Sorenson & Kaye, 1999; Ward, 1987). Outra das características destas empresas é a centralização do controlo e da tomada de decisões (Morris et al., 1997; Gómez-mejía et al., 2007; Gersick et al., 1997), que é definida como o nível de poder realizado pelos membros de uma empresa familiar (Gersick et al., 1997). Este poder pode afetar as relações dentro da empresa (Kellermanns & Eddleston, 2004) bem como o planeamento estratégico participativo, que é importante para se desenvolver novas ideias e estratégias (Carlock & Ward, 2001) e maximizar o desempenho da organização (Eddleston & Kellermanns, 2007). Por todas estas características, as EFs são consideradas como únicas e complexas (Chua et al., 1999; Klein et al., 2005).

Em relação aos sistemas de controlo de gestão (SCG), nem sempre são utilizados nestas empresas devido às relações informais entre os proprietários e os funcionários (Kok et al., 2006; Gomez-Mejia et al., 2011; Speckbacher & Wentges, 2012) e à centralização da tomada de decisão (Morris et al., 1997). No entanto, alguns autores defendem que as características das EFs podem levar à aplicação de alguns sistemas. Nomeadamente, o *Balanced Scorecard* (BSC) (Songini et al., 2013; Craig &

Moore, 2010), pois é uma ferramenta que pode contribuir para o alinhamento entre a família e o negócio e auxiliar na comunicação e formação dos membros (Craig & Moore, 2010). E também, mecanismos de compensação (Chrisman, Chua, et al., 2007) pois os proprietários podem utilizá-los como um mecanismo de controle dos gestores familiares. Os SCG são definidos por Simons (1990, 2000, p.4) como procedimentos e rotinas formais que proporcionam informação que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões nas atividades da organização.

Sendo assim, este estudo tem dois objetivos. O primeiro é perceber quais os SCG que estas empresas utilizam. O segundo objetivo é testar a relação entre várias características que se podem encontrar nas EFs e se essas têm influência na complexidade dos SCG. Para isso, será construído um modelo empírico, que teve como base os estudos de Klein et al. (2005) e de Eddleston & Kellermanns (2007), onde serão analisadas as interligações das várias características nomeadamente, o altruísmo, a concentração de controlo, o planeamento estratégico participativo, o conflito de relacionamento e a cultura e a sua relação com a complexidade dos SCG. O modelo foi analisado através dos dados de 53 PMEs familiares do setor da Indústria Metalúrgica.

O presente estudo contribui para a literatura uma vez que o tema de EFs ainda não foi muito estudado quando comparado com outras temáticas académicas (Prencipe et al., 2014). Da mesma forma, os estudos que relacionam as características das EFs aos SCG são muito escassos, nomeadamente, não existe nenhum estudo que relacione as características aqui estudadas com a complexidade dos SCG. Existem apenas alguns trabalhos, mas poucos, sobre o impacto que as EFs têm nas práticas de contabilidade (Abdel-Kader & Luther, 2008; Songini et al., 2013), na existência de sistemas de incentivos e de compensação (Speckbacher & Wentges, 2012; Chrisman, Chua, et al.,

2007) ou do BSC (Craig & Moores, 2010), e no uso dos sistemas de controlo de forma diagnóstica e interativa (Acquaah, 2013).

O presente trabalho está estruturado em 5 seções. Para além da introdução, na seção 2 está presente a revisão de literatura dos principais temas deste estudo e as hipóteses a testar. A seção 3 diz respeito à descrição da amostra, da metodologia utilizada e do modelo empírico que vai ser estudado. Quanto à seção 4 refere-se à análise e discussão dos dados obtidos. Por último, a seção 5 diz respeito às conclusões, limitações e sugestões para investigação futura.

## **2. Revisão da Literatura e Hipóteses de Investigação**

### *2.1. Sistemas de Controlo de Gestão*

O tema de SCG tem sido bastante abordado por vários autores na literatura (exemplo, Simons, 1990; Otley, 1999; Davila & Foster, 2007; Malmi & Brown, 2008).

Os SCG são definidos por Simons (2000, p.4) como procedimentos e rotinas formais que proporcionam informação, que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões nas atividades da organização. São também definidos como o processo pelo qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da organização (Anthony & Reece, 1975, p. 452-453).

Estes sistemas fornecem informações úteis para os gestores desempenharem as suas tarefas (Otley, 1999), tais como, a tomada de decisão, o planeamento e formulação de estratégias, a monitorização e avaliação das atividades organizacionais e o estabelecimento de objetivos que podem influenciar o desempenho atual e subsequente (Simons, 1994). Para além disso, permitem aos gestores assegurarem que o

comportamento dos funcionários é consistente com as estratégias e objetivos da organização (Abernethy & Chua, 1996). Os SCG incluem planeamentos e orçamentos, sistemas de avaliação de desempenho, análises de mercado, alocação de recursos e sistemas de recompensas (Simons, 1990).

Para Simons (2000) os SCG estão divididos em quatro níveis, os sistemas de crenças, os sistemas de restrições, os sistemas de controlo de diagnóstico e os sistemas de controlo interativo. Relativamente aos sistemas de crenças dizem respeito à comunicação dos valores fundamentais, do propósito e da direção da organização feita pelos gestores. Os sistemas de restrições estabelecem limites e regras às ações dos funcionários através de códigos de conduta que devem ser respeitados, por forma a minimizarem os riscos. Quanto aos sistemas de controlo de diagnóstico são sistemas formais que têm como objetivo a monitorização das atividades da organização e a correção dos desvios para que os gestores consigam atingir as metas definidas. Por último, os sistemas de controlo interativo são utilizados pelos gestores para “regular e pessoalmente, se envolverem nas atividades de decisão dos seus subordinados” (Simons, 1994, p.171) de modo a incentivarem um diálogo ativo e uma aprendizagem contínua por toda a organização.

Malmi & Brown (2008) estudaram os sistemas de controlo como um ‘pacote’, considerando cinco grupos. Os controlos culturais (conjunto de normas, valores e crenças que afetam o desempenho dos funcionários); os controlos de planeamento (são estabelecidos objetivos a serem cumpridos pela organização e controladas as atividades dos indivíduos); o controlo cibernético (é avaliado o sistema de desempenho e são realizadas modificações através da sua comparação com padrões previamente definidos); a recompensa e compensação (tem como propósito motivar e melhorar o

desempenho dos indivíduos através do alinhamento dos seus objetivos com os da organização); e, por fim, os controlos administrativos (englobam a estrutura da organização bem como os procedimentos, políticas e funções que devem ser praticadas).

Já Davila & Foster (2007) consideraram 46 sistemas individuais agrupados em oito categorias, sendo elas, planeamento financeiro, avaliação financeira, planeamento de recursos humanos, avaliação de recursos humanos, planeamento estratégico, desenvolvimento do produto, vendas/marketing e gestão de parcerias.

Davila & Foster (2007) constataram que a adoção dos SCG está associada com o tamanho da empresa, e por isso mesmo é bastante reduzida no caso das PMEs. Tal facto também acontece nas EFs, que são caracterizadas por adotarem sistemas de controlo menos formais (Gomez-Mejia et al., 2011; Morris et al., 1997; Speckbacher & Wentges, 2012), como é exemplo a política de recursos humanos e a comunicação dentro da empresa (Kok et al., 2006; Gomez-Mejia et al., 2011; Speckbacher & Wentges, 2012), não planearem estratégias (Ward, 1987; Songini et al., 2013; Upton et al., 2001), implementarem menos mecanismos formais de governança (Schulze et al., 2003) e terem processos de tomada de decisão mais centralizados (Morris et al., 1997). No entanto, vários autores defendem que as próprias características das EFs podem levar à adoção de determinados SCG, como o BSC (Songini et al., 2013; Craig & Moores, 2010), mecanismos de acompanhamento e de compensação (Chrisman, Chua, et al., 2007), definição da missão da empresa e criação de estratégias (Zahra, 2003).

Este estudo teve como base as oito categorias de Davila & Foster (2007) com algumas adaptações baseadas no estudo de Chenhall & Langfield-smith (1998).

## 2.2. *Definição de Empresas Familiares*

É geralmente aceite que o envolvimento de uma família na empresa torna as EFs únicas e complexas (Chua et al., 1999; Klein et al., 2005). No entanto, ainda não há um consenso na literatura sobre a definição exata de EFs (Chua et al., 1999).

Alguns autores definem EFs tendo em conta a sua riqueza socio-emocional (Gomez-Mejia et al., 2011) ou destacam a importância da cultura, dos valores e das normas familiares para a compreensão das práticas dessas empresas (Discua Cruz et al., 2012; Klein et al., 2005; Zahra et al., 2004; Haugh & Mckee, 2003). Já outros definem-nas tendo em consideração a propriedade, o controlo e a participação, tanto nas operações do dia-a-dia como na tomada de decisão, dos membros familiares na empresa (Anderson & Reeb, 2003; Acquah, 2013; Chua et al., 1999; Astrachan & Shanker, 2003). Para Ward (1987, p.252) “empresa familiar é aquela que será transmitida para a próxima geração para ser gerida e controlada por esta”. Neste seguimento, outros autores também argumentam que a sucessão é um dos fatores chave que distingue as EFs das não familiares, pois têm o desejo de preservar o negócio e dar continuidade através da sua transferência para às próximas gerações (Gomez-Mejia et al., 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Apesar das várias definições de EFs, parece não haver muito desacordo ao defini-las como aquelas que pertencem e são controladas por membros familiares e que procuram assegurar a participação transgeracional através de sucessão familiar (Chua et al., 1999).

No caso de Portugal, também não existe nenhuma definição oficial de EFs (Coimbra & Tecninvest, 2008). No entanto, a APEF define-as como “aquelas em que



uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.

### 2.3. Características das Empresas Familiares

Nesta seção serão abordadas as várias características das EFs que serviram de suporte para a construção do modelo empírico, que será analisado na seção 3. O modelo que está presente na Figura 1 teve como base dois estudos, nomeadamente, o estudo de Klein et al. (2005), que propuseram uma escala com três dimensões – Poder, Cultura e Experiência – com o objetivo de avaliar a extensão e a qualidade da influência da família na empresa; e o estudo dos autores Eddleston & Kellermanns (2007), que a partir da teoria *stewardship* estudaram como o altruísmo, o conflito de relacionamento, o planeamento estratégico participativo e a concentração de controlo afetavam as relações familiares e o desempenho da empresa. Assim, o modelo aqui proposto estende estes trabalhos na medida em que associa as características mencionadas (com exceção da experiência) à complexidade dos SCG. Esta associação justifica-se pela relação existente entre a utilização de SCG e o desempenho (Acquaah, 2013; Sandino, 2007).

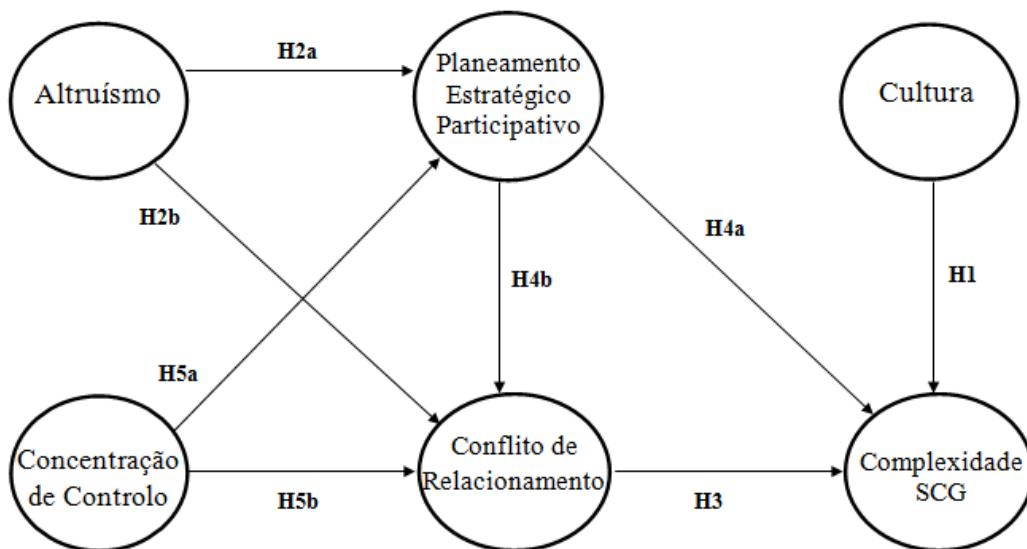


Figura 1 - Research Model

Inicialmente seriam incluídas no estudo mais três variáveis, o conflito de processo, o conflito de tarefa e a sucessão, que são três características que também têm sido abordadas na literatura (Kellermanns & Eddleston, 2004; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2001; Klein et al., 2005). No entanto, numa pré-análise do modelo, verificou-se que estas variáveis não contribuíam para a qualidade do mesmo e tornavam-no mais complexo, o que não é adequado para uma reduzida dimensão da amostra (Hair Jr. et al., 2014). Por este motivo, não foram abordadas no estudo.

Através da Figura 1, pode-se verificar que a cultura apresenta apenas uma ligação com a complexidade dos SCG. Pelo facto do altruísmo advir da cultura, poder-se-ia ter relacionado as duas características. Contudo, tal não foi executado, pois pretendeu-se aferir se existia uma relação entre o compromisso que os membros familiares têm com a empresa e a complexidade dos SCG.

Ao longo desta seção serão também propostas as várias hipóteses que constituem o modelo.

### 2.3.1. *Cultura*

A cultura é uma característica importante das EFs e que permite fazer a distinção das empresas não familiares. Essa distinção deve-se à “sobreposição entre os valores da família e os valores empresariais e o compromisso da família com o negócio” (Songini et al., 2013, p. 76).

A cultura organizacional refere-se a um padrão de pressupostos básicos como crenças, normas e valores que são mantidos e compartilhados pelas várias pessoas numa organização (Discua Cruz et al., 2012).

Quando os fundadores criam a empresa, trazem com eles um conjunto de crenças, valores e suposições de como as coisas devem ser feitas, moldando assim a

cultura da organização que é compartilhada pelos restantes membros (Schein, 1990; Discua Cruz et al., 2012). Valores como lealdade, sentimento de pertença, confiança e compromisso são normalmente associados à cultura das EFs (Haugh & Mckee, 2003). Associando estes valores à influência e aos interesses da família na organização, a cultura da empresa torna-se mais forte (Duh et al., 2010), promovendo assim a continuidade e a estabilidade da força de trabalho (Haugh & Mckee, 2003) bem como a inspiração e a motivação dos membros (Acquaah, 2013). No entanto, as EFs também são caracterizadas por conflitos e tensões devido às interações dos membros da empresa (Haugh & Mckee, 2003).

Gomez-Mejia et al. (2011) caracterizam as EFs pela sua riqueza socio-emocional, que é obtida através da interligação da família com a empresa, nomeadamente através do rico contexto emocional que as famílias proporcionam, dos fortes valores familiares que intervêm na organização e do comportamento altruísta que é tipicamente associado aos fundadores destas empresas.

Para Songini et al. (2013) a riqueza socio-emocional é um dos principais fatores que explicam as escolhas das EFs em termos de processos de gestão, de estratégias, de governança organizacional e de relações com os *stakeholders*. Para além disso, “pede abordagens inovadoras na medição e avaliação de desempenho bem como a utilização do *balanced scorecard*”(Songini et al., 2013, p.77), sendo esta uma ferramenta que auxilia os membros na comunicação e formação (Craig & Moores, 2010).

As EFs também são caracterizadas como menos formais, principalmente no que respeita a políticas de recursos humanos e à comunicação com os funcionários (Kok et al., 2006; Gomez-Mejia et al., 2011). Estas empresas têm tendência a serem mais moderadas na contratação e no uso de recursos (Carney, 2005) e tendem a contratar

peessoas que acham que se identificam mais com a cultura da empresa, não dando muita atenção às competências específicas que seriam necessárias para o cargo (Carroll et al., 1999; Gomez-Mejia et al., 2011). Por isso mesmo, Kok et al. (2006) defendem que as EFs não costumam adotar técnicas de gestão de recursos humanos como a seleção e recrutamento, formação, avaliação de desempenho e sistemas de compensação.

Pelos factos acima descritos, pode-se argumentar que a cultura das EFs também tem influência na adoção dos SCG, a qual pode ser positiva se implicar maior utilização dos SCG ou negativa, caso contrário. Coloca-se assim como hipótese existir uma relação entre a cultura e a complexidade dos SCG.

**H1: Há uma relação entre a cultura e a complexidade dos SCG.**

2.3.2. *Altruísmo*

Duas teorias têm sido bastante abordadas na literatura no que diz respeito às EFs. São elas a teoria de agência (Jensen & Meckling, 1976; Schulze et al., 2003) e a teoria *stewardship* (Davis et al., 1997; Corbetta & Salvato, 2004; Eddleston & Kellermanns, 2007).

A teoria de agência incide no facto de que a separação entre a propriedade e a gestão da empresa pode gerar potenciais conflitos de interesses entre o proprietário e o gestor da empresa, pois o gestor pode agir em seu próprio benefício, prejudicando assim o proprietário (Jensen & Meckling, 1976). Tal facto vai originar problemas de agência que normalmente são mitigados através de alguns custos, os chamados custos de agência, que os proprietários incorrem para evitarem o comportamento oportunista do agente (Jensen & Meckling, 1976).

Em contraste com esta teoria, alguns autores propuseram a teoria *stewardship* (Davis et al., 1997). Esta defende que os gestores nem sempre procuram realizar os seus

objetivos individuais mas sim, atuam como administradores da empresa, alinhando os seus objetivos com os dos proprietários (Davis et al., 1997).

No caso das EFs é mais provável existir esse alinhamento, pois os membros da família que são proprietários da empresa estão envolvidos na sua gestão, sendo muitas vezes os próprios gestores (Corbetta & Salvato, 2004; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Prencipe et al., 2014). Por isso mesmo, os custos de agência são mais reduzidos (Corbetta & Salvato, 2004; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Jensen & Meckling, 1976), já que as empresas adotam menos mecanismos de controlo (Jensen & Meckling, 1976). Para além disso, quando os gestores atuam como administradores, mostram intrinsecamente um comportamento confiável, pró-organizacional e estão motivados a cumprir as metas organizacionais e a maximizar o desempenho da empresa (Davis et al., 1997; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Corbetta & Salvato, 2004; Prencipe et al., 2014).

Uma componente-chave da perspectiva de *stewardship* é o altruísmo (Zahra, 2003), que é definido como um estado motivacional, em que os indivíduos realizam ações que aumentam o bem-estar dos outros sem esperar recompensa externa (Schulze et al., 2002). Quando as EFs são altruístas, há um reforço do envolvimento e da participação da família na empresa (Zahra, 2003), devido à dedicação dos membros familiares. Além disso, o altruísmo incentiva os membros a serem atenciosos uns com os outros e promove a lealdade, a comunicação, a cooperação e a interdependência na empresa (Ward, 1987; Kellermanns & Eddleston, 2004; Schulze et al., 2002, 2003). Sendo assim, contribui para uma orientação mais coletivista das empresas (Lansberg & Astrachan, 1994), incitando os membros familiares a trabalharem em conjunto nos processos de tomada de decisão e de planeamento estratégico da empresa (Zahra et al.,

2004) de forma a atingirem os objetivos da organização (Zahra, 2003). Nesta perspectiva, Eddleston & Kellermanns (2007) concluíram que o altruísmo pode contribuir para um processo de planeamento estratégico participativo. Com base nestes autores, coloca-se também como hipótese que o altruísmo tem uma relação positiva com o planeamento estratégico participativo, já que promove a cooperação e a comunicação entre os membros familiares. Assim sendo:

**H2a: O altruísmo está positivamente relacionado com o planeamento estratégico participativo.**

Quando as famílias não são coesas tendem a ser mais individualistas e consequentemente menos altruístas (Lansberg & Astrachan, 1994), podendo levar a que os membros familiares procurem atingir os objetivos individuais e não os coletivos (Gersick et al., 1997). Tal situação pode contribuir para a falta de cooperação e colaboração bem como criar tensão e frustração entre os membros, o que é característico do conflito de relacionamento. Nesta linha, a falta de altruísmo pode colocar em risco o vínculo familiar e dificultar a tomada de decisão e comunicação dentro da empresa, bem como aumentar o conflito de relacionamento entre os membros da família (Eddleston & Kellermanns, 2007). Por isso mesmo, coloca-se como hipótese que o altruísmo está relacionado negativamente com o conflito de relacionamento.

**H2b: O altruísmo está negativamente relacionado com o conflito de relacionamento.**

### 2.3.3. *Conflito*

Uma das características proeminentes das EFs é o conflito (Sorenson & Kaye, 1999) que é maior nestas empresas do que nas empresas não familiares, devido à forte interligação da família e dos negócios (Lee & Rogoff, 1996). Por isso, a sua gestão é importante para o sucesso da empresa familiar (Sorenson & Kaye, 1999; Ward, 1987).

A literatura sugere três tipos de conflito, o conflito de tarefa, o de processo e o de relacionamento (Jehn 1995, 1997). No entanto, será apenas abordado o último, pois como explicado no início desta seção, os outros dois tipos de conflito não contribuíam para a relevância do modelo aqui estudado.

O conflito de relacionamento é uma percepção de animosidades pessoais e incompatibilidades (Simons & Peterson, 2000) e inclui confrontos interpessoais carregados de emoções negativas como raiva, desconfiança, irritação e frustração (Davis & Harveston, 2001; Simons & Peterson, 2000). Este tipo de conflito pode interferir com os esforços de trabalho e fazer com que os membros familiares dediquem menos atenção às necessidades do negócio, já que redirecionam os seus esforços de trabalho para reduzir as ameaças e tentar construir coesão entre o grupo (Eddleston & Kellermanns, 2007; Jehn, 1997; Carlock & Ward, 2001). Além disso, impede que os membros familiares incorporem novas ideias e sejam mais produtivos e limita a troca de informação, afetando negativamente a tomada de decisão (Kellermanns & Eddleston, 2004). Por estas razões, é sustentado por vários autores que o conflito de relacionamento prejudica o desempenho das EFs (Eddleston & Kellermanns, 2007; Simons & Peterson, 2000; Jehn, 1997).

Ora, não havendo uma participação conjunta na tomada de decisões nem incorporação de novas ideias entre os membros familiares, e sendo que o conflito de

relacionamento faz com que as pessoas direcionem o seu tempo para tentar resolver os conflitos entre si, perdendo o foco no negócio da empresa, pode-se argumentar que não haverá condições favoráveis para a existência de SCG mais complexos. Isto leva-nos para a seguinte hipótese:

**H3: O conflito de relacionamento está negativamente relacionado com a complexidade dos SCG.**

#### *2.3.4. Planeamento estratégico participativo*

Segundo Mintzberg (1994) a estratégia é definida como um padrão de decisões sobre o futuro da organização e o seu planeamento é fundamental para as empresas pois promove uma tomada de decisão participativa (Fiegener et al., 1996).

Um planeamento estratégico participativo refere-se à forma como as informações são reunidas e divulgadas na tomada de decisões estratégicas (Eddleston & Kellermanns, 2007). Pode-se tornar num mecanismo de integração se, para além da participação dos funcionários no processo de planeamento, os gestores de topo comunicarem, numa base regular, as metas resultantes desse processo (Ketokivi & Castañer, 2004; Upton et al., 2001).

Este tipo de planeamento faz com que os membros partilhem as suas capacidades e recursos que são valiosos para a empresa (Blumentritt, 2006), se desenvolvam novas ideias e estratégias e que os indivíduos tenham uma melhor compreensão dos objetivos da empresa (Carlock & Ward, 2001; Ketokivi & Castañer, 2004). Estando os membros familiares envolvidos no planeamento e na tomada de decisão estratégica, há um sentimento de compromisso mútuo para partilhar uma visão de futuro da empresa, maximizar o desempenho da organização e dar continuidade ao negócio (Carlock & Ward, 2001; Corbetta & Salvato, 2004).



Não haver participação de vários membros familiares neste planeamento, pode prejudicar a empresa já que não serão desenvolvidas novas estratégias e não haverá transferência de conhecimentos entre os membros (Eddleston & Kellermanns, 2007). Além do mais, se o planeamento estratégico se concentrar apenas nos membros fundadores da empresa, as metas e estratégias serão menos explícitas e formuladas de modo menos coerente, influenciando o uso de mecanismos de controlo de gestão (Speckbacher & Wentges, 2012).

Se houver um planeamento estratégico participativo, onde são partilhadas mais ideias e recursos, poderão existir melhores condições para implementar mais mecanismos de controlo de gestão e, conseqüentemente, aumentar a complexidade dos SCG, já que estes são uma ajuda essencial para formular e implementar estratégias, estabelecer metas e promover novas iniciativas estratégicas (Simons, 1994; Acquaah, 2013). Sendo assim:

**H4a: O planeamento estratégico participativo está positivamente relacionado com a complexidade dos SCG.**

Segundo, Eddleston & Kellermanns (2007), um planeamento estratégico participativo pode reduzir o conflito de relacionamento, já que há uma maior comunicação de pontos de vista entre os membros familiares e estes sentem que são importantes para o negócio. Assim, reduzem-se os comportamentos anti-organizacionais e antagónicos, bem como os sentimentos de raiva e frustração, que poderiam afetar a comunicação eficaz e a cooperação (Jenh, 1995). Deste modo, é proposto que há uma relação negativa entre o planeamento estratégico participativo e o conflito de relacionamento.

**H4b: O planeamento estratégico participativo está negativamente relacionado com o conflito de relacionamento.**

#### *2.3.5. Concentração de controlo*

Muitos são os autores que sugerem que as EFs tendem a centralizar a tomada de decisões estratégicas e que os proprietários e/ou gestores não estão dispostos a abrir mão do controlo da família na empresa (Carney, 2005; Gómez-mejía et al., 2007; Lindow et al., 2010; Morris et al., 1997).

Segundo Gersick et al.(1997), a concentração do controlo é definida como o nível de poder realizado pelos membros de uma empresa familiar. Essa concentração pode estar nas mãos de apenas um proprietário ou distribuída pelos vários membros familiares (Gersick et al.,1997). Quanto mais pessoas partilharem o controlo da empresa, menor será o nível de concentração de controlo e vice-versa (Eddleston & Kellermanns, 2007).

Klein et al. (2005) argumentam que a família pode influenciar o negócio através da qualidade e da extensão da sua propriedade, governança e gestão. Para medir a influência que a família tem na empresa, estes autores tiveram em conta a sua participação acionista direta e indireta, bem como a percentagem dos membros familiares nos conselhos de gestão e de administração e a percentagem de indivíduos nomeados pelos membros familiares para esses conselhos.

Quando as empresas têm um baixo nível de concentração de controlo espera-se que haja um maior envolvimento dos membros familiares no planeamento e no processo de tomada de decisão e assim agirem de modo a beneficiarem a empresa (Davis et al., 1997; Eddleston & Kellermanns, 2007). Quando têm um elevado nível de concentração de controlo, há uma menor participação de membros familiares no planeamento

estratégico e na tomada de decisão, sendo o controlo feito e as decisões tomadas apenas pelo proprietário ou por um pequeno grupo de membros familiares (Kellermanns & Eddleston, 2004; Eddleston & Kellermanns, 2007). Isso faz com que haja menos discussão de estratégias e de processos da empresa e oprime o surgimento de novas ideias (Kellermanns & Eddleston, 2004). Com base nestes autores, é proposto que a concentração de controlo tem uma relação negativa com o planeamento estratégico participativo, já que existe menor envolvimento dos membros familiares nesse planeamento, constituindo-se como hipótese:

**H5a: A concentração de controlo está negativamente relacionada com o planeamento estratégico participativo.**

Quando as decisões são tomadas apenas pelo fundador, os membros familiares tendem a sentir-se indesejados e subvalorizados, o que pode criar tensão entre eles (Ibrahim et al., 2001) e aumentar conflitos pessoais e sentimentos de frustração (Eddleston & Kellermanns, 2007; Jehn, 1995), que são característicos do conflito de relacionamento. Por isso mesmo, Kellermanns & Eddleston (2004) e Eddleston & Kellermanns (2007) argumentam que a concentração de controlo conduz a um conflito de relacionamento. Nesta ótica, a hipótese que se propõe é que existe uma relação positiva entre a concentração de controlo e o conflito de relacionamento.

**H5b: A concentração de controlo está positivamente relacionada com o conflito de relacionamento.**

### **3. Metodologia de Investigação**

#### *3.1. Descrição da Amostra e Método de Investigação*

Os dados da investigação foram analisados a partir de uma amostra de 53 PMEs familiares do setor da metalúrgica, que foi obtida através da metodologia de questionário enviado via e-mail. A população alvo foi escolhida pelo facto de que cerca de 70 a 80% das empresas portuguesas são familiares<sup>1</sup> e o setor da metalúrgica é um dos mais relevantes da economia nacional e do setor da indústria transformadora, segundo a Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas<sup>2</sup> (ANEME), do qual fazem parte os subsectores com os CAEs 24, 25, 27, 28 e 33. Para além disso, o estudo focou-se na análise de PMEs já que constituem 99,9% do tecido empresarial português, segundo dados de 2011 do Instituto Nacional de Estatística (INE). As PMEs são constituídas “por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”, segundo a Recomendação 2003/361/CE.

O inquérito foi realizado com base na literatura estudada centrando-se em três partes: a definição de EFs consideradas para o estudo, as características das EFs e a utilização dos SCG. Para aferir quais as PMEs metalúrgicas que eram familiares, sendo estas as relevantes para a amostra final, considerou-se o estudo de Acquaah (2013), tendo sido realizadas três questões, às quais se pedia uma resposta afirmativa ou negativa: 1) A empresa é uma propriedade familiar?; 2) Os membros da família

---

<sup>1</sup>Dados retirados da página web da APEF, disponível em <http://www.empresasfamiliares.pt/>

<sup>2</sup>Dados retirados do Anuário Metalurgia e Eletromecânica de 2013 da ANEME, disponível em <http://www.anemm.pt/index.php/pt/>

controlam o negócio?; 3) Os membros da família estão envolvidos no negócio como diretores, gerentes e/ou empregados?. Apenas se consideraram EFs as que responderam afirmativamente às três questões. Posteriormente foi feito um pré-teste do inquérito para verificar a sua compreensão e a existência de possíveis erros ortográficos ou dúvidas no seu preenchimento, o que permitiu efetuar algumas correções e estimar um tempo de resposta de cerca de 15 a 20 minutos.

A base de dados, que era composta essencialmente por contactos telefónicos e eletrónicos de uma listagem de empresas, foi obtida através da Informa D&B, empresa que disponibiliza informação empresarial, sendo a população alvo constituída por 850 PME metalúrgicas. No entanto, devido ao facto de algumas empresas não terem e-mail disponível ou este não ter sido enviado com sucesso e por algumas terem sido excluídas por não serem PME e pertencerem ao mesmo grupo económico, foram utilizados somente os dados de 764 empresas. Para aumentar a taxa de resposta, foram enviados vários lembretes via e-mail e efetuados telefonemas às várias empresas que ainda não tinham respondido ou que não tinham completado o inquérito. O contacto telefónico permitiu ainda saber quais as empresas que eram familiares, tendo em conta as 3 questões descritas acima, e obter o contacto eletrónico das pessoas mais adequadas para responder (nomeadamente, membros familiares da empresa que eram administradores ou gerentes). No total foram obtidas 131 respostas, o que perfaz uma taxa de resposta de 17,15%. Contudo, como alguns inquéritos diziam respeito a empresas não familiares, não foram terminados ou apresentaram respostas não coerentes, a amostra final reduziu-se para 53 EFs, sendo a respetiva taxa de resposta de 6,94%. A recolha de dados ter sido feita essencialmente nos meses de agosto e setembro, abrangendo o período de férias, e a dificuldade em se obter o contacto eletrónico da pessoa mais adequada, terá

contribuído para a reduzida dimensão da amostra. A descrição da amostra encontra-se no Anexo 1, o perfil das empresas nos anexos 2, 3 e 4 e o perfil dos inquiridos no Anexo 5.

### 3.2. Modelo Empírico

Primeiro, para averiguar quais os SCG que são utilizados nas EFs consideradas neste estudo, efetuou-se uma análise univariada à variável SCG, recorrendo-se à análise descritiva.

Quanto às restantes hipóteses colocadas no estudo foram realizados dois métodos multivariados. O primeiro método realizado foi a análise fatorial exploratória (AFE) que foi aplicada às variáveis da cultura, do altruísmo, do conflito de relacionamento e do planeamento estratégico participativo, com o objetivo de estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis (Marôco, 2014). Este método foi também utilizado para validar a tradução portuguesa das escalas. Para avaliar a adequação da AFE utilizaram-se os critérios Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mede a adequação da amostragem e o teste de esfericidade de Bartlett. A extração dos fatores foi obtida pelo método das componentes principais, de modo a testar se os fatores identificados explicavam a totalidade da variância extraída e se correspondiam aos fatores pré-definidos na escala. Quanto à rotação dos fatores, utilizou-se uma rotação varimax, pois é o método mais utilizado (Marôco, 2014). O número de fatores extraídos foi determinado pela regra dos *eigenvalues* e dos *factor loadings*. Nesta fase foi utilizado o *software* SPSS 22.0.

O segundo método utilizado foi o modelo de equações estruturais (SEM) com o intuito de avaliar as relações entre as variáveis do estudo e testar as hipóteses propostas. Este modelo foi estimado através do método dos mínimos quadrados parciais (PLS),

utilizando o *software* SmartPLS 3.0. Foi utilizado o PLS-SEM pois permite estimar dois modelos em simultâneo: o modelo estrutural, que é representado pelas relações entre as variáveis latentes, e o modelo de medida, que é representado pelas relações entre as variáveis latentes e os respetivos indicadores (Hair Jr. et al., 2014). Para além disso, é apropriado para analisar estudos com amostras pequenas, sendo o caso desta investigação. Na aplicação do PLS optou-se pelo modelo reflexivo, assumindo-se assim que os indicadores resultam das variáveis latentes, o qual foi avaliado através da *internal consistency reliability*, da validade convergente e da validade discriminante. A avaliação do modelo estrutural, foi realizada através da análise do coeficiente de determinação, da análise da significância dos *path coefficients* entre as variáveis latentes e da análise do indicador de relevância preditiva (Hair Jr. et al., 2014).

### 3.3. Descrição e Mensuração das Variáveis

#### 3.3.1. Sistemas de Controlo de Gestão

Neste estudo, a complexidade dos SCG das PMEs familiares significa que quanto mais SCG as empresas utilizarem, maior é a sua complexidade. Para se conseguir aferir essa complexidade, dividiram-se 51 SCG em várias categorias, baseadas no estudo de Davila & Foster (2007) com algumas adaptações de Chenhall & Langfield-smith (1998), sendo elas, Planeamento Financeiro, Avaliação Financeira, Planeamento de RH, Avaliação de RH, Planeamento Estratégico, Controlo/Imputação de Custos, Gestão de Desenvolvimento do Produto, Gestão de Marketing/Vendas e Gestão de Parcerias. Posteriormente, foi pedido aos inquiridos que seleccionassem os SCG que aplicavam na empresa, constituindo-se assim uma variável com valores binários, ou seja, “1” correspondia a “aplica SCG” e “0” caso contrário. Por fim, a complexidade dos SCG foi mensurada através do somatório dos SCG utilizados por

cada empresa, no pressuposto que a utilização de um maior número de SCG tornam o sistema global mais complexo.

### 3.3.2. Cultura

A variável cultura foi construída a partir da subescala cultura (*F-Culture*) que continha 12 questões retiradas do estudo de Klein et al. (2005), onde os participantes foram questionados para indicarem em que medida a família estava comprometida com a empresa, através de uma escala de *Likert* com um intervalo de 1 a 5 (1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente). Tendo em conta Klein et al. (2005), a AFE foi realizada com extração dos fatores pelo método das componentes principais, seguida de uma rotação varimax. Para testar a validade da AFE, foi utilizado o critério KMO e o teste à esfericidade de Bartlett, onde se concluiu que o  $KMO=0,827>0,6$  e por isso a recomendação face à AFE é adequada e o teste de Bartlett apresentou um  $p\text{-value}<0,001$ , o que significa que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Marôco, 2014). De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1 foram extraídos 3 fatores, não estando por isso em consonância com o estudo de Klein et al.(2005), no qual foi extraído apenas 1. Pela análise destes fatores, identifica-se que o *factor loading* 1 inclui os itens relacionados com o orgulho de pertencer à empresa e o desejo da sua continuidade, o *factor loading* 2 refere-se à partilha de valores e o *factor loading* 3 ao apoio e suporte quanto às decisões tomadas. O primeiro fator explica 47,54% da variância total, enquanto o segundo e o terceiro fator explicam 15,04% e 8,77% respetivamente. No global os três fatores explicam 71,35% da variância total. Os *factor loadings* 1 e 2 apresentam uma consistência interna elevada, já que os *Cronbach alpha* são 0,912 e 0,811 respetivamente, sendo superiores a 0,7 e o *factor loading* 3 apresenta uma fraca consistência interna com  $\alpha=0,678$  (Klein et al., 2005). Relativamente ao item



“Os membros familiares sentem-se leais para com o negócio da família” como apresenta dois *factor loading* > 0,5, decidiu-se eliminá-lo da análise (Marôco, 2014). A estatística descritiva desta variável assim como das restantes apresenta-se no Anexo 6.

### 3.3.3. Altruísmo

As questões relacionadas com o altruísmo foram retiradas do estudo de Eddleston & Kellermanns (2007). No total foram feitas 7 questões, em que os participantes eram questionados para indicarem a medida em que os familiares eram altruístas, com base numa escala de *Likert* com um intervalo de 1 a 7 (1=Discordo Totalmente; 7= Concordo Totalmente). Ao aplicar a AFE com rotação varimax, obteve-se um KMO de 0,901 e um teste de Bartlett à esfericidade significativo ( $p=0,000$ ) pelo que a utilização da AFE é adequada. De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1 foi extraído, como esperado, apenas um fator, que explica 69,34% da variância total e que revela uma consistência interna muito elevada, já que o *Cronbach alpha* é de 0,909 (>0,7).

### 3.3.4. Concentração de Controlo

A concentração de controlo foi mensurada por três grupos de questões que tiveram por base a subescala de poder (*F-Power*) do estudo de Klein et al. (2005) e por uma questão do estudo de Eddleston & Kellermanns (2007). Esta última questão foi medida através de uma escala com um intervalo de 1 a 7 (1=Discordo Totalmente; 7= Concordo Totalmente) e tinha como intuito aferir se a empresa estava concentrada nas mãos de um ou mais familiares. Quanto às questões da subescala de poder tinham como objetivo medir a influência direta e indireta dos membros familiares na propriedade da empresa e nos conselhos de gestão e de administração. Relativamente à influência da família na propriedade da empresa teve-se em conta a participação direta na empresa e a

participação indireta através de uma holding. Para aferir a participação indireta, calculou-se o produto das percentagens de participação dos membros familiares na empresa holding e na empresa familiar. Quanto à influência que a família exerce nos conselhos de gestão e de administração foi calculada através da proporção dos membros familiares no conselho e da proporção do número de membros não familiares que eram nomeados por eles (influência indireta). Neste último caso, foi ponderado um peso de 0,1 assim como no estudo de Klein et al. (2005). A título de exemplo, se um conselho tiver 4 membros no total, dos quais 2 são familiares e 1 é não familiar mas que foi nomeado por membros familiares, então a influência da família no conselho será de 52,5%, ou seja, 50% (2 familiares/ 4 membros) com a adição de 2,5% (1 não familiar/4 membros x 0,1).

#### 3.3.5. *Planeamento Estratégico Participativo*

A variável de planeamento estratégico participativo foi construída através de 5 questões retiradas do estudo de Eddleston & Kellermanns (2007), com o objetivo de averiguar se o planeamento estratégico da empresa era participativo, através de uma escala de 1 a 7 pontos (1=Discordo Totalmente; 7= Concordo Totalmente).

Obteve-se um KMO de 0,822 e um teste de Bartlett à esfericidade significativo ( $p=0,000$ ) onde se concluiu que a AFE é adequada. Como esperado, obteve-se a extração de só um fator, com rotação varimax, que explica 64,93% da variância total e apresenta um *Cronbach alpha* de 0,863, ou seja, tem uma boa consistência interna ( $>0,7$ ).

#### 3.3.6. *Conflito de Relacionamento*

A variável conflito de relacionamento teve como base o estudo de Eddleston & Kellermanns (2007), sendo constituída por 3 questões onde os participantes eram

questionados em que medida existia conflito de relacionamento na empresa, através de um intervalo de 1 a 7 pontos (1=Discordo Totalmente; 7= Concordo Totalmente).

Pela AFE (rotação varimax) obteve-se um KMO de 0,754 e um teste de Bartlett significativo ( $p=0,000$ ), com extração de um fator que explica 87,64% da variância total e uma consistência interna elevada ( $\alpha=0,929 >0,7$ ), o que sugere a unicidade esperada da escala.

### 3.3.7. Variável de Controlo

A variável de controlo selecionada para esta investigação foi a idade das empresas à semelhança de outros estudos (Acquaah, 2013; Speckbacher & Wentges, 2012; Lindow et al., 2010). Esta variável foi mensurada através do logaritmo natural do número de anos da empresa. A dimensão das empresas não foi utilizada como variável de controlo, que é o mais frequente na literatura (Davila & Foster, 2007; Abdel-Kader & Luther, 2008), porque foi medida através de 3 intervalos de número de empregados (10-49, 50-249, >250) e por isso, a utilização do logaritmo natural não era adequada.

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

Como dito anteriormente, primeiro foi realizada uma análise univariada à variável SCG e depois foram realizados dois métodos para analisar as hipóteses propostas neste estudo, a AFE para validação da tradução portuguesa das escalas e o modelo de equações estruturais (SEM).

Através da análise descritiva que está presente no Anexo 7, podemos concluir que em média as EFs adotam 27 SCG. Em termos de complexidade de SCG podemos verificar que o sistema global mais complexo apresenta 50 SCG (valor máximo) e o menos complexo apresenta apenas 2 SCG (valor mínimo). Enquanto a baixa utilização

de SCG pode estar relacionada com os custos da sua implementação, com a morosidade até os sistemas ficarem operacionais (Sandino, 2007) e com a resistência à mudança por parte dos gestores (Nandan, 2010). Já a elevada utilização pode estar relacionada com a experiência do CEO (Davila & Foster, 2007) bem como o tamanho da empresa, que tem sido associado positivamente com a adoção dos SCG (Davila & Foster, 2007; Sandino, 2007). Os sistemas que são mais utilizados são o Organigrama da organização (96,2%), a Projeção de vendas (83%) e o Sistema de apuramento de custos (81,1%). Os menos utilizados são Newsletter (boletim) da organização e Plano de desenvolvimento de carreiras, ambos com uma percentagem de adoção de 18,9%, bem como, Políticas de recrutamento e despedimento para a área comercial e Sistema de monitorização de parcerias, ambos com uma percentagem de adoção de 24,5%.

Relativamente ao modelo de equações estruturais foi estimado através do método dos mínimos quadrados parciais (PLS), o qual será descrito e analisado de seguida.

Primeiro foi especificado o modelo estrutural, ou seja, foi construído o modelo com as várias relações entre as variáveis latentes conforme as hipóteses propostas. Posteriormente foi especificado o modelo de medida, que descreve as relações entre as variáveis latentes e os seus indicadores. Os indicadores iniciais utilizados foram os que resultaram da AFE das 4 variáveis analisadas por essa análise e os que foram descritos na mensuração das restantes variáveis. No modelo de medida poderiam ser utilizados dois modelos, o formativo e o reflexivo. Contudo, apenas foi utilizado o modelo reflexivo, que assume que os indicadores (variáveis manifestas) resultam das variáveis latentes e não o efeito contrário, que é o caso do modelo formativo.

O passo seguinte consistiu em duas etapas, a avaliação do modelo de medida e a avaliação do modelo estrutural. Para avaliar o modelo de medida analisou-se a *internal consistency reliability* e a validade convergente e discriminante. A *internal consistency reliability* é medida através do *Cronbach alpha* e da *composite reliability* os quais devem ter valores entre 0,7 a 0,9 para serem considerados satisfatórios. Quanto à validade convergente é medida através da *average variance extracted* (AVE) que deve ser superior a 0,5 e dos *outer loadings* dos indicadores que devem ser superiores a 0,708 (Hair Jr. et al., 2014). Pela análise dos *outer loadings* (Anexo 8) verificou-se que havia um indicador da variável cultura e três da variável concentração de controlo inferiores a 0,4 e por isso foram eliminados (Hair Jr. et al., 2014). Outros indicadores das variáveis cultura, altruísmo e concentração de controlo apresentavam valores entre 0,4 a 0,7, pelo que mereceram uma análise adicional, já que entre este intervalo alguns indicadores poderão ter que ser eliminados (Hair Jr. et al., 2014). No caso da variável cultura, que apresentava cinco indicadores dentro desse intervalo, optou-se por eliminar os que apresentavam os valores de 0,495, 0,691 e 0,698 pois eram os que não aumentavam a *composite reliability* para um valor superior a 0,95, após a sua eliminação. No caso da variável altruísmo, optou-se por não se eliminar o indicador com o valor de 0,508, pois se assim fosse a *composite reliability* seria  $>0,95$  o que não é desejável. Quanto à variável concentração de controlo eliminou-se o indicador com valor de 0,433 pois prejudicava o valor da *composite reliability*.

**Tabela I - Análise da *internal consistency reliability* e da validade convergente do modelo de medida**

	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Altruísmo</b>	0,691	0,938	0,921
<b>Conflito de Relacionamento</b>	0,876	0,955	0,929
<b>Cultura</b>	0,543	0,888	0,852
<b>Planeamento Estratégico Participativo</b>	0,646	0,901	0,864

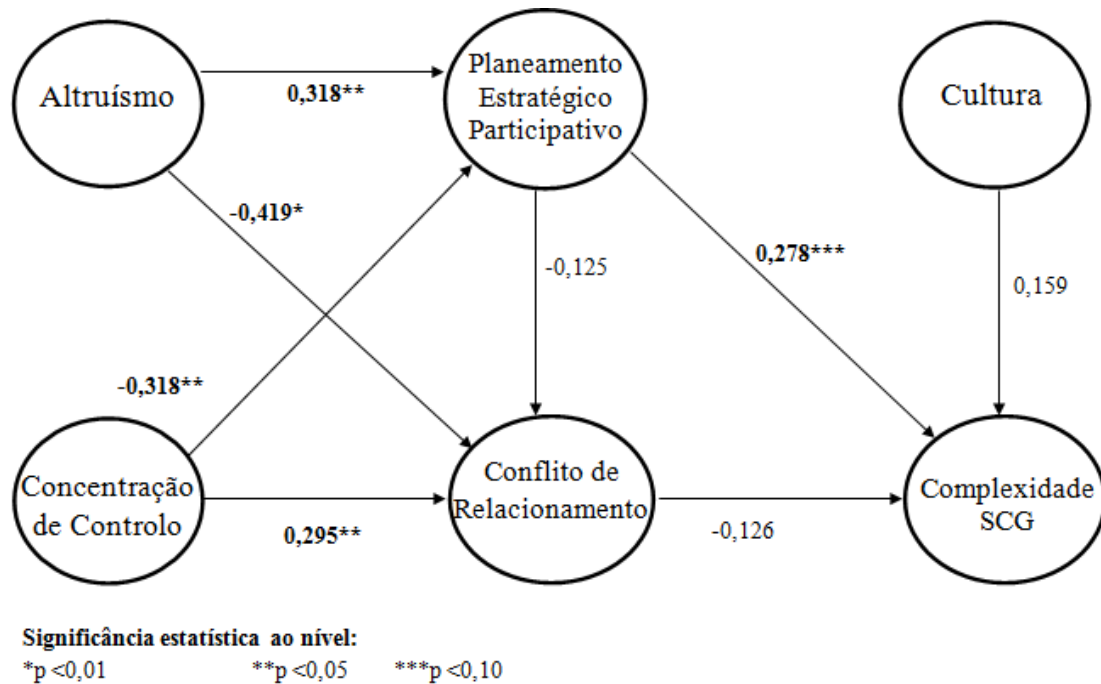
Na Tabela I podemos verificar os resultados da análise da *internal consistency reliability* e da validade convergente, onde se conclui que a AVE é sempre superior a 0,5 e que o *Cronbach alpha* e a *composite reliability* apresentam valores superiores a 0,8, o que é satisfatório. No entanto, a variável conflito de relacionamento apresenta uma *composite reliability* de 0,955 o que já não é desejável segundo Hair Jr. et al. (2014). Todavia optou-se por não se eliminar essa variável, já que apresenta relações com três variáveis, consideradas relevantes para o estudo. Na tabela acima, não são referidas as variáveis concentração de controlo e complexidade dos SCG, pois como são medidas apenas por um item, não faz sentido a apresentação destes resultados (Hair Jr. et al., 2014).

Relativamente à validade discriminante foi medida através dos *cross loadings* e do critério Fornell-Larcker (Anexo 9). Pela análise dos *cross loadings* verificou-se que os *outer loadings* dos indicadores de cada variável latente eram superiores a todos os *loadings* das outras variáveis latentes (*cross loadings*). Quanto ao critério Fornell-Larcker também se verificou, pois a raiz quadrada da AVE de cada variável latente é superior a qualquer correlação dessa variável com outras variáveis latentes.

A avaliação do modelo estrutural consistiu na análise da significância das relações entre as variáveis latentes (*path coefficients*), do coeficiente de determinação

( $R^2$ ) e da relevância preditiva ( $Q^2$ ). A análise de significância dos *path coefficients* foi obtida através do método *bootstrapping* (Anexo 10) onde se obtém o valor *t-statistics*. Quanto ao coeficiente de determinação,  $R^2$ , apresentou dois valores inferiores a 0,25, para as variáveis planeamento estratégico participativo e complexidade dos SCG, o que é considerado fraco segundo Henseler et al (2009) (Anexo 11). Já a relevância preditiva ( $Q^2$ ) que mede a qualidade do modelo, foi obtida através do procedimento *blindfolding*, onde se concluiu que o modelo tem uma boa capacidade de previsão pois  $Q^2 > 0$  e que o modelo estimado tem uma boa qualidade global (Anexo 12).

Pela análise da Figura 2, que demonstra os valores dos *path coefficients* e o respetivo nível de significância, é possível constatar que há uma correlação negativa entre o altruísmo e o conflito de relacionamento, com um nível de significância de 1%; a correlação entre o altruísmo e o planeamento estratégico participativo é positiva, com um nível de significância de 5%; há uma correlação positiva entre a concentração de controlo e o conflito de relacionamento, com um nível de significância de 5%; a correlação entre a concentração de controlo e o planeamento estratégico participativo é negativa, com um nível de significância de 5%; e finalmente há uma correlação positiva entre o planeamento estratégico participativo e a complexidade dos SCG, com um nível de significância de 10%.



**Figura 2- Estimação do Modelo PLS: *Path Coefficients***

No geral conclui-se que o modelo é validado pela sua significância estatística, com exceção das relações entre conflito de relacionamento e cultura e a complexidade dos SCG e planejamento estratégico participativo com o conflito de relacionamento.

A partir da Figura 2 podemos analisar então cada hipótese que foi proposta neste estudo. No que diz respeito à hipótese 1 que pretendia testar se existia uma relação entre a cultura e a complexidade dos SCG, apesar de apresentar um *path coefficiente* positivo, o que pressunha a existência de uma relação entre as variáveis, não é estatisticamente significativo, pelo que não se pode tirar nenhuma conclusão.

Quanto à hipótese 2a, os resultados confirmam que existe uma relação positiva entre o altruísmo e o planejamento estratégico participativo, com um nível de significância de 5%. Tal sugere que os comportamentos altruístas nas EFs levam a que o planejamento estratégico seja participativo, já que há mais cooperação e colaboração entre os membros familiares, estando assim de acordo com Eddleston & Kellermanns (2007). A hipótese 2b que referia que o altruísmo estava relacionado negativamente



com o conflito de relacionamento, também é confirmada com um nível de significância de 1%, sugerindo que não havendo comportamentos altruístas na empresa faz com que haja menos coesão e falta de comunicação entre os membros familiares, levando a relações de conflito.

A relação negativa do conflito de relacionamento com a complexidade dos SCG, hipótese 3, apesar de ter um *path coefficient* negativo, que poderia suportar esta hipótese, não apresentou um resultado estatisticamente significativo e por isso não se podem tirar conclusões.

Já a hipótese 4a que pretendia testar se o planeamento estratégico participativo estava positivamente relacionado com a complexidade dos SCG, foi suportada com um nível de significância de 10%. Demonstra assim, que se houver participação dos membros familiares no planeamento estratégico, e forem partilhadas ideias e recursos, poderá influenciar a utilização de mecanismos de controlo de gestão, contribuindo para uma maior complexidade de SCG. Quanto à hipótese 4b, que pretendia testar se o planeamento estratégico participativo estava relacionado negativamente com o conflito de relacionamento, aparenta ter uma relação negativa. No entanto, como não apresentou um resultado estatisticamente significativo, nada se pode concluir, assim como aconteceu no estudo de Eddleston & Kellermanns (2007).

Por último, os resultados também indicam que a concentração de controlo está relacionada negativamente com o planeamento estratégico participativo, confirmando a hipótese 5a, com um nível de significância de 5%. Confirma-se igualmente com o mesmo nível de significância a hipótese 5b, que pretendia testar se a concentração de controlo estava relacionada positivamente com o conflito de relacionamento. Estes resultados revelam que se for apenas o proprietário a tomar decisões, há menos

participação dos membros familiares no planeamento estratégico, fazendo com que estes se sintam subvalorizados e criem conflitos pessoais entre si.

Esta análise demonstra que a lealdade para com a empresa, a colaboração e comunicação entre os membros familiares, bem como o seu envolvimento no planeamento estratégico torna favorável a utilização dos SCG. Aponta também que a concentração de controlo inibe a participação dos membros nos processos de decisão e conduz a relações conflituosas e a sentimentos de frustração entre eles. É portanto fundamental que as empresas tenham noção dos efeitos que as relações entre os membros da família têm na empresa.

## **5. Conclusões, Limitações e Investigação Futura**

Este estudo analisa 53 PMEs familiares do setor da metalúrgica e tinha dois objetivos. O primeiro era perceber quais os SCG utilizados pelas EFs e o segundo era testar a relação entre algumas características destas empresas, como o altruísmo, a concentração de controlo, o conflito de relacionamento, o planeamento estratégico participativo e a cultura e verificar se estas tinham influência na complexidade dos SCG.

Relativamente à complexidade dos SCG verificou-se que o sistema global mais complexo é composto por 50 SCG e o menos complexo por 2 SCG, sendo uma diferença bastante significativa. Averiguou-se também que os sistemas mais utilizados são o organigrama da organização e a projeção de vendas e os menos utilizados são a newsletter (boletim) da organização e o plano de desenvolvimento de carreiras.

Quanto ao modelo estrutural de equações, onde foram analisadas as várias relações entre as variáveis, conseguiram-se suportar alguns resultados. Verificou-se que

quando as empresas são altruístas, o nível de conflito de relacionamento diminui e o planeamento estratégico torna-se mais participativo, o que é consistente com Eddleston & Kellermanns (2007). Por outro lado, quanto maior for a concentração de controlo nas mãos de um familiar ou num grupo muito restrito, maior será o conflito de relacionamento e menor será a participação no planeamento estratégico. Além disso constatou-se que se vários membros familiares participarem no planeamento estratégico, contribuirá para a complexidade dos SCG, que é bastante útil para fornecer informações aos gestores, no que diz respeito ao planeamento e formulação de estratégias e definição de objetivos (Otley, 1999; Simons, 2000). No entanto, não se obtiveram resultados estatisticamente significativos para as relações entre o planeamento estratégico participativo e o conflito de relacionamento e entre o conflito de relacionamento e a cultura com a complexidade dos SCG. Visto que foram retirados vários itens à variável cultura e que o conflito de relacionamento apresentava uma *composite reliability* muito elevada, pode ter contribuído para a falta de significância dos resultados. Também pelo facto da maior parte dos casos não ter sido um membro familiar nem o administrador ou gestor da empresa a responder ao inquérito, pode ter conduzido a respostas falaciosas e influenciado os resultados.

Este estudo torna-se relevante e contribui para a literatura das EFs, uma vez que ainda não tinha sido estudada a influência que várias características das EFs podiam ter na complexidade dos SCG.

Contudo teve algumas limitações. O facto da dimensão da amostra ser reduzida limitou a complexidade do modelo, já que não era adequado ter um número elevado de interações entre as variáveis latentes (Hair Jr. et al., 2014). Não foram por isso introduzidas três características: o conflito de processo, o conflito de tarefa e a sucessão.

A reduzida dimensão da amostra, pode ser justificada pela baixa população-alvo do estudo e também pela utilização de questionário, já que é um método que prevê dificuldades em obter taxas de resposta aceitáveis e identificar e avaliar os participantes mais adequados (Dillman, 2000).

Foram eliminados vários itens da variável concentração de controlo, que poderiam ser relevantes para o estudo já que se referiam à influência da família nos conselhos de gestão e de administração. As variáveis planeamento estratégico participativo e complexidade dos SCG apresentaram um  $R^2$  baixo, o que significa que há mais variáveis que explicam o modelo, mas que não foram incluídas.

Outra das limitações é a natureza *cross-sectional* do estudo, pelo que não se pode comprovar temporalmente as relações de causa e efeito que foram estudadas. Por último, o estudo apenas teve em consideração um setor de atividade e não incluiu outras PMEs não familiares, o que limita a capacidade de extrapolação dos resultados às restantes empresas do setor e não permite analisar as diferenças entre elas.

Deste modo, no futuro podem ser realizados estudos que analisem mais do que um setor de atividade, bem como fazer a comparação entre EFs e não familiares ou ainda entre PMEs familiares e grandes EFs, relativamente à complexidade dos SCG, para aferir se há diferenças. Outra sugestão é adicionar ao modelo aqui estudado as três variáveis que não chegaram a ser consideradas, para perceber se contribuem para resultados mais robustos. Investigações futuras poderão também analisar os três fatores que foram identificados na escala da variável cultura. Por último, poder-se-ia relacionar as várias características das EFs com os níveis de controlo dos SCG propostos por Simons (1994), como é exemplo Acquaah (2013).

## 6. Referências Bibliográficas

- Abdel-Kader, M. & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *British Accounting Review*, 40(1), pp.2–27.
- Abernethy, M.A. & Chua, W.A.I.F. (1996). A Field Study of Control System “Redesign ”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), pp.569–606.
- 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*, 4(2), pp.131–146.
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, LVIII(3).
- Anthony, R., & Reece, J. (1975). *Management Accounting Principles*, 3ª Ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Associação das Empresas Familiares Portuguesas (2015). *Documentos* [Em linha]. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=287-o-que-e-uma-ef> [Acesso em: 2015/07/15].
- Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas (2014). *Anuario Metalurgia e Eletromecânica 2013* [Em linha] Disponível em: [http://aneme.pt/images/ANUARIO\\_ANEME\\_\\_2013.pdf](http://aneme.pt/images/ANUARIO_ANEME__2013.pdf) [Acesso em: 2015/07/15].
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses’ Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review* , 16, 211-219.
- Blumentritt, T. (2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. *Family Business Review*, 19(1), pp.65-72.
- Carlock, R.S. & Ward, J.L. (2001). *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business*. New York: Palgrave
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, pp.249–265.
- Carroll, M. et al. (1999). Recruitment in small firms. Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), pp.236 – 250.

- Chenhall, R.H. & Langfield-smith, K. (1998). The Relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), pp.243–264.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F.W. & Chang, E.P.C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), pp.1030–1038.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, pp.19–39.
- Coimbra, A. & Tecinvest (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. *Final Report, Austrian Institute for SME Research*, Vienna., p.169.
- Corbetta, G. & Salvato, C. (2004). Self-Serving of Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A commentary on comparing the agency cost of family and non-family firms : Conceptual Issues and Exploratory Evidence ”. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, pp.355–363.
- Craig, J. & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), pp.78–87.
- Davila, A. & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), pp.907–937.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), pp.20–47.
- Davis, P.S. & Harveston, P.D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp.14–30.
- Dillman, D. (2000). *Mail and internet surveys: the tailored design method*. 2<sup>a</sup> Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Discua Cruz, A., Hamilton, E. & Jack, S.L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), pp.147–161.
- Duh, M., Belak, J. & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), pp.473–489.
- Eddleston, K. a. & Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), pp.545–565.

- EUR.Lex.(06 de maio de 2013). Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE - Definição de PME. [Em linha]. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:pt:PDF>
- Fiegener, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A. & File, K.M. (1996). Passing on Strategic Vision. *Journal of Small Business Management*, pp.15–27.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth Evidence from Spanish. *Administrative science quarterly*, 52, pp.106–137.
- Gómez-Mejía, L.R., Cruz, C., Berrone, P. & Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, pp.653–707.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Haugh, H.M. & Mckee, L. (2003). “It’s just like a family’--shared values in the family firm. *Community, Work & Family*, 6(2), pp.141–158.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Ibrahim, A., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review* , 14(3), 245-258.
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Empresas em Portugal 2011*. [Em linha] Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/EP\\_2011%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/EP_2011%20(1).pdf)
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 40(2), pp.256–282.
- Jehn, K. a. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), pp.530–557.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp.305–360.
- Kellermanns, F.W. & Eddleston, K. a. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(3), pp.209–228.

- Ketokivi, M. & Castañer, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), pp.337–365.
- Klein, S.B., Astrachan, J.H. & Smyrnios, K.X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), pp.321–339.
- Kok, J.M.P. De, Uhlaner, L.M. & Thurik, A.R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), pp.441–460.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Lee, M.-S., & Rogoff, E. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.
- Lindow, C.M., Stubner, S. & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), pp.167–178.
- Malmi, T. & Brown, D. a. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp.287–300.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS STATISTICS*. 6ª Ed. Pêro Pinheiro.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance. *Family Business Review*, 19(1), pp.73–87.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. & Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), pp.385–401.
- Nandan, R. (2010). Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(1), pp.65 –78.
- Otley, D.T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, pp.363–382.



- Prencipe, A., Bar-yosef, S. & Dekker, H.C. (2014). Accounting Research in Family Firms : Theoretical and Empirical Challenges. *European Accounting Review*, 23(3), pp.361–385.
- Sandino, T. (2007). Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector. *The Accounting Review*, 82(1), pp.265–293.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), pp.247–259.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. & Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, pp.473–490.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L. & Chua, J.H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(3), p.17.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), pp.127–143.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, pp.169–189.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *The Journal of applied psychology*, 85(1), pp.102–111.
- Songini, L., Gnan, L. & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), pp.71–83.
- Sorenson, R. L., & Kaye, K. (1999). Conflict management strategies used in successful family businesses. *Family Business Review*, 12(2), 133-146.
- Speckbacher, G. & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation : A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), pp.34–46.
- Upton, N., Teal, E.J. & Felan, J.T. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), pp.60–72.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zahra, S. a. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), pp.495–512.

Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, pp.363–382.

## 7. Anexos

### Anexo 1 - Descrição da Amostra

<b>Seleção da Amostra</b>	<b>N</b>
<b>População Alvo</b>	<b>850</b>
Nº Empresas que não tinham email	37
Nº Inquéritos enviados	813
Nº Inquéritos enviados sem sucesso	(40)
Nº de empresas excluídas*	(9)
<b>Nº Inquéritos enviados com sucesso</b>	<b>764</b>
<b>Nº Inquéritos respondidos</b>	<b>131</b>
Taxa de resposta	17,15%
Nº Inquéritos incompletos	(34)
Nº Inquéritos sem efeito**	(40)
<b>Amostra Total</b>	<b>57</b>
Respostas excluídas***	(4)
<b>Amostra Final</b>	<b>53</b>
Taxa de resposta	6,94%

\*Foram excluídas 9 empresas pois não eram PME.

\*\*Foram excluídos 40 inquéritos pois não eram de EFs, ou seja, não responderam afirmativamente às 3 questões sobre a definição de EFs.

\*\*\*Foram excluídas 4 empresas pois apesar de terem respondido que eram EFs, colocaram uma % acionista muito superior nos membros não familiares. Sendo assim a família não controlava a empresa (condição necessária).

Nota: As empresas selecionadas para o estudo foram as da indústria metalúrgica, com as

### Anexo 2 - Dimensão das empresas familiares

<b>Nº de Empregados</b>	<b>Nº de Empresas</b>
Pequena Empresa: 10 - 49	24
Média Empresa: 50 - 249	29
<b>Total</b>	<b>53</b>

### Anexo 3 - Localização das empresas familiares

<b>Localização (NUTS II)</b>	<b>Nº de Empresas</b>	<b>%</b>
Norte	24	45,3
Centro	21	39,6
Lisboa	7	13,2
Região Autónoma dos Açores	1	1,9
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

### Anexo 4 - Classificação da Atividade Económica (CAE) das empresas familiares

<b>CAE da Amostra</b>	<b>Nº de Empresas</b>	<b>%</b>
24 - Indústrias metalúrgicas de base	2	3,8
25 - Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	33	62,3
27 - Fabricação de equipamento elétrico	3	5,7
28 - Fabricação de máquinas e equipamentos, n.e	11	20,8
33 - Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	4	7,5
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

### Anexo 5 - Perfil dos Participantes

<b>Posição/Função desempenhada</b>	<b>N</b>	<b>Idade em anos (média)</b>	<b>Género (nº de participantes)</b>		<b>Experiência no cargo atual (média do nº de anos)</b>	<b>Habilitações Literárias</b>		<b>Membro familiar</b>	
			<b>F</b>	<b>M</b>		<b>Até 12º Ano</b>	<b>Curso Superior</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Diretor Geral/Administrador	12	47,83	3	9	15,42	4	8	9	3
Diretor Financeiro	16	42,81	7	9	11,50	1	15	7	9
Controller	8	40,88	3	5	16,00	2	6	2	6
Outra	17	35,00	10	7	7,59	3	14	5	12
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>41,15</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>11,81</b>	<b>10</b>	<b>43</b>	<b>23</b>	<b>30</b>

**Anexo 6 - Estatística descritiva das variáveis utilizadas no estudo**

	N	Mín.	Máx.	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>Cultura</b>						
A sua família tem influência no seu negócio.	53	1	5	4,06	4,00	1,134
Os seus membros familiares partilham valores semelhantes.	53	1	5	4,02	4,00	,843
A sua família e a sua empresa partilham valores semelhantes.	53	1	5	3,96	4,00	,808
Os membros familiares apoiam o negócio da família em discussões com amigos, funcionários e outros membros da família.	53	1	5	3,70	4,00	,911
Os membros familiares sentem-se leais para com o negócio da família.	53	2	5	4,21	4,00	,600
Os membros familiares sentem-se orgulhosos de dizer aos outros que fazem parte do negócio da família.	53	3	5	4,23	4,00	,724
Há muito a ganhar a longo prazo, através da participação com o negócio da família.	53	2	5	3,96	4,00	,808
Os membros familiares concordam com os objetivos, planos e políticas do negócio da família.	53	2	5	3,94	4,00	,795
Os membros familiares preocupam-se realmente com o futuro do negócio da família.	53	3	5	4,30	4,00	,607
A decisão de me envolver com o negócio da família teve uma influência positiva na minha vida.	53	1	5	4,17	4,00	,802
Eu compreendo e apoio as decisões da minha família em relação ao futuro do negócio da família.	53	1	5	4,04	4,00	,831
Os membros familiares estão dispostos a contribuírem com grande esforço, para além do que é esperado normalmente, para ajudar o negócio da família a ser bem sucedido.	53	1	5	4,02	4,00	,820
<b>Altruísmo</b>						
Frequentemente, os membros familiares ajudam outros membros da família com o seu trabalho quando estes estão ausentes.	53	1	7	5,57	6,00	1,264
Frequentemente, os membros familiares voluntariam-se para fazer tarefas que não são exigidas pela empresa.	53	1	7	5,21	5,00	1,419
Frequentemente, os membros familiares ajudam outros membros da família que têm sobrecarga de trabalho.	53	1	7	5,15	6,00	1,499
Frequentemente, os membros familiares fazem sugestões inovadoras para melhorar o negócio da família.	53	2	7	5,43	6,00	1,135
Frequentemente, os membros familiares desempenham funções que não são necessárias, mas que ajudam na imagem da empresa.	53	1	7	5,32	6,00	1,341

	N	Mín.	Máx.	Média	Mediana	Desvio Padrão
Frequentemente, os membros familiares ajudam outros membros da família com o seu trabalho.	53	1	7	5,32	6,00	1,451
Frequentemente, os membros familiares levam almoço para os seus colegas de trabalho.	53	1	7	3,15	3,00	1,905
<b>Conflito de Relacionamento</b>						
Existe um relacionamento muito conflituoso na empresa.	53	1	6	2,47	2,00	1,624
Existe muito conflito emocional dentro da empresa.	53	1	7	2,85	2,00	1,791
As pessoas ficam regularmente irritadas/chateadas, enquanto trabalham na empresa.	53	1	7	2,79	2,00	1,645
<b>Planeamento Estratégico Participativo</b>						
A tomada de decisão da empresa é participativa.	53	1	7	4,89	5,00	1,565
Os decisores de topo da empresa interagem com todos os funcionários numa base informal.	53	1	7	4,79	5,00	1,621
Todos os funcionários da empresa participam na tomada de decisão estratégica numa base regular.	53	1	7	3,34	3,00	1,568
A tomada de decisão da empresa é interativa.	53	1	7	4,04	4,00	1,506
Existe uma troca livre e aberta de ideias entre os membros familiares sobre qualquer questão estratégica.	53	1	7	4,77	5,00	1,589
<b>Concentração de Controlo</b>						
Percentagem da empresa que é detida pelos membros familiares.	53	50,00	100,00	96,49	100,00	11,580
Influência dos membros familiares através de Holding (em %).	4	0,00	100,00	49,76	49,51	56,882
Influência dos membros familiares no Conselho de Administração (em %).	25	0,00	100,00	88,41	100,00	23,092
Influência dos membros familiares no Conselho de Gestão (em %).	15	5,00	100,00	84,80	100,00	33,836
O controlo da empresa está concentrado nas mãos de um familiar.	53	1	7	4,66	5,00	2,093
<b>Idade da Empresa (nº anos)</b>	53	8,00	118,00	34,15	29,00	23,53
<b>Idade da Empresa (logaritmo natural)</b>	53	2,08	4,77	3,35	3,37	,59

### Anexo 7 - Estatística Descritiva da variável SCG

N= 53	% de adoção	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
<b>Complexidade SCG</b>		<b>27,13</b>	27,00	12,42	<b>2</b>	<b>50</b>
<b>Planeamento financeiro</b>		2,17	2,00	0,98	0	3
Cash flow Previsional	66	0,66	1,00	0,478	0	1

N= 53	% de adoção	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
Orçamento operacional	67,9	0,68	1,00	0,471	0	1
Projeção de vendas	<b>83</b>	0,83	1,00	0,379	0	1
<b><u>Avaliação financeira</u></b>		4,02	4,00	1,92	0	6
Procedimentos para aprovação de investimentos	62,3	0,62	1,00	0,489	0	1
Procedimentos para aprovação de despesas operacionais	58,5	0,58	1,00	0,497	0	1
Análise do desempenho financeiro face às metas	79,2	0,79	1,00	0,409	0	1
Análise do custo de aquisição por cliente	56,6	0,57	1,00	0,500	0	1
Análise da rentabilidade por produto	75,5	0,75	1,00	0,434	0	1
Análise da rentabilidade por cliente	69,8	0,70	1,00	0,463	0	1
<b><u>Planeamento de Recursos Humanos</u></b>		4,55	5,00	1,69	1	7
Comunicação dos valores da organização	77,4	0,77	1,00	0,423	0	1
Declaração da missão	71,7	0,72	1,00	0,455	0	1
Organigrama da organização	<b>96,2</b>	0,96	1,00	0,192	0	1
Códigos de conduta	58,5	0,58	1,00	0,497	0	1
Descrição por escrito das funções dos funcionários	77,4	0,77	1,00	0,423	0	1
Newsletter (boletim) da organização	<b>18,9</b>	0,19	0,00	0,395	0	1
Programa de orientação/integração para os novos empregados	54,7	0,55	1,00	0,503	0	1
<b><u>Avaliação Recursos Humanos</u></b>		1,66	1,00	1,37	0	4
Descrição por escrito dos objetivos de desempenho para os gestores	39,6	0,40	0,00	0,494	0	1
Relatórios de avaliação de desempenho	45,3	0,45	0,00	0,503	0	1
Sistemas de remuneração indexados à performance	35,8	0,36	0,00	0,484	0	1
Programa de incentivos individuais	45,3	0,45	0,00	0,503	0	1
<b><u>Planeamento Estratégico</u></b>		3,64	4,00	2,12	0	7
Definição de marcos estratégicos (não financeiros)	58,5	0,58	1,00	0,497	0	1
Plano de desenvolvimento de clientes/mercados	69,8	0,70	1,00	0,463	0	1
Plano de desenvolvimento de carreiras	<b>18,9</b>	0,19	0,00	0,395	0	1
Plano com o portefólio de produtos da empresa (futuros produtos da empresa)	62,3	0,62	1,00	0,489	0	1
Orçamento de investimento	69,8	0,70	1,00	0,463	0	1
Centros de responsabilidade	49,1	0,49	0,00	0,505	0	1
Balanced Scorecard	35,8	0,36	0,00	0,484	0	1
<b><u>Controlo/ Imputação de Custos</u></b>		2,00	2,00	1,04	0	3
Sistema de apuramento de custos	<b>81,1</b>	0,81	1,00	0,395	0	1
Análise do custo-volume-lucro	75,5	0,75	1,00	0,434	0	1
Preços de transferência internos	43,4	0,43	0,00	0,500	0	1
<b><u>Gestão de desenvolvimento do Produto</u></b>		3,00	3,00	2,40	0	7

	<b>% de adoção</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>
Marcos do produto	32,1	0,32	0,00	0,471	0	1
Processo de teste do conceito do produto	41,5	0,42	0,00	0,497	0	1
Relatórios de comparação do progresso atual com o planeado	52,8	0,53	1,00	0,504	0	1
Processos de seleção do produto	41,5	0,42	0,00	0,497	0	1
Roteiro de portfólio do produto	37,7	0,38	0,00	0,489	0	1
Orçamento para o desenvolvimento de produto	56,6	0,57	1,00	0,500	0	1
Diretriz da composição da equipa de produto	37,7	0,38	0,00	0,489	0	1
<b><u>Gestão de Marketing/ Vendas</u></b>		4,87	5,00	3,23	0	10
Objetivo de vendas para os vendedores	45,3	0,45	0,00	0,503	0	1
Estudos de mercado	52,8	0,53	1,00	0,504	0	1
Sistema de remuneração da área comercial	35,8	0,36	0,00	0,484	0	1
Políticas de recrutamento e despedimento para a área comercial	<b>24,5</b>	0,25	0,00	0,434	0	1
Relatórios de Vendas	66	0,66	1,00	0,478	0	1
Feedback da satisfação dos consumidores	73,6	0,74	1,00	0,445	0	1
Manual do processo de vendas	37,7	0,38	0,00	0,489	0	1
Programa de formação para a área comercial	47,2	0,47	0,00	0,504	0	1
Políticas de Marketing	52,8	0,53	1,00	0,504	0	1
Sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CMR)	50,9	0,51	1,00	0,505	0	1
<b><u>Gestão de Parcerias</u></b>		1,23	0,00	1,65	0	4
Plano de desenvolvimento de parcerias	41,5	0,42	0,00	0,497	0	1
Política para parcerias	30,2	0,30	0,00	0,463	0	1
Marcos de parcerias	26,4	0,26	0,00	0,445	0	1
Sistema de monitorização de parcerias	<b>24,5</b>	0,25	0,00	0,434	0	1

### Anexo 8 - Análise do modelo de medida - *Outer Loadings*

	<b>Altr.</b>	<b>Conc. Controlo</b>	<b>Conf. Relac.</b>	<b>Cultura</b>	<b>Idade</b>	<b>Plan. Estr. Part.</b>	<b>Comp. SCG</b>
<b>Conc.Cont- % EF</b>		<b><u>-0,352</u></b>					
<b>Idade (LN)</b>					1,000		
<b>Cult-influencia negocios</b>				<b><u>0,381</u></b>			
<b>Cult -familares valores semelhantes</b>				<b>0,505</b>			
<b>Cult-familia e empresa valores semelhantes</b>				<b>0,495</b>			
<b>Cult- apoiam o negócio</b>				<b>0,541</b>			
<b>Cult -sentem-se orgulhosos</b>				0,813			
<b>Cult- ganhos a longo prazo</b>				0,740			
<b>Cult- objt., planos, politicas negocio</b>				<b>0,691</b>			
<b>Cult- preocupam-se com o futuro do negócio</b>				0,739			
<b>Cult-influencia positiva vida</b>				<b>0,698</b>			



	Altr.	Conc. Controlo	Conf. Relac.	Cultura	Idade	Plan. Estr. Part.	Comp. SCG
Cult-apoio decisões familia				0,817			
Cult-contribuírem com grande esforço				0,844			
Alt-ajudam outros membros da família quando ausentes	0,812						
Alt- voluntariam-se para fazer tarefas	0,912						
Alt-ajudam família sobrecarga de trabalho	0,931						
Alt-fazem sugestões inovadoras	0,814						
Alt-desempenham funções que não são necessárias	0,870						
Alt-ajudam membros da família no trabalho	0,896						
Alt-levam almoço para os seus colegas	<b>0,508</b>						
PEP-tomada de decisão participativa						0,792	
PEP-interagem com todos os funcionários						0,749	
PEP-funcionários participam na decisão estratégica						0,761	
PEP -tomada de decisão interativa						0,883	
PEP -troca livre e aberta de ideias						0,826	
Conc.Cont-nas mãos de um familiar		0,902					
C.Rel-relacionamento muito conflituoso			0,943				
C.Rel-muito conflito emocional			0,941				
C.Rel-pessoas irritadas/chateadas			0,925				
Conc.Cont.-% Cons.Adm.		<b>0,433</b>					
Conc.Cont.-% Cons.Gest.		<b>0,101</b>					
Conc.Cont.-% Holding		<b>0,203</b>					
Complexidade SCG							1,000

Nota: Valores a negrito e sublinhado <0,4; Valores a negrito 0,4 a 0,7

### Anexo 9 - Análise discriminante do modelo de medida através do critério

#### Fornell-Larcker

	Altr.	Conf. Relac.	Cultura	Idade	Plan. Estr. Part.	Conc. Controlo	Comp. SCG
<b>Altruísmo</b>	<b>0,831</b>						
<b>Conflito de Relacionamento</b>	-0,481	<b>0,936</b>					
<b>Cultura</b>	0,715	-0,365	<b>0,737</b>				
<b>Idade</b>	0,195	-0,136	0,079	<b>1,000</b>			
<b>Planeamento Estratégico Participativo</b>	0,340	-0,367	0,338	0,102	<b>0,804</b>		
<b>Conc. Controlo</b>	-0,069	0,366	-0,168	-	-0,340	<b>1,000</b>	
<b>Complexidade SCG</b>	0,272	-0,290	0,301	0,090	0,381	-0,259	<b>1,000</b>

Nota: Os valores a negrito correspondem à raiz quadrada da AVE.

**Anexo 10 - Bootstrapping ao modelo estrutural**

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standard Error</b>	<b>t Statistics</b>
<b>Altruísmo -&gt; Conflito de Relacionamento</b>	-0,419	-0,422	0,128	<b>3,266*</b>
<b>Altruísmo -&gt; Planeamento Estratégico Participativo</b>	0,318	0,347	0,124	<b>2,556**</b>
<b>Concentração de Controlo -&gt; Conflito de Relacionamento</b>	0,295	0,281	0,118	<b>2,498**</b>
<b>Concentração de Controlo -&gt; Planeamento Estratégico Participativo</b>	-0,318	-0,322	0,126	<b>2,518**</b>
<b>Conflito de Relacionamento -&gt; Complex. SCG</b>	-0,126	-0,104	0,147	0,853
<b>Cultura -&gt; Complex. SCG</b>	0,159	0,197	0,185	0,859
<b>Planeamento Estratégico Participativo -&gt; Conflito de Relacionamento</b>	-0,125	-0,132	0,161	0,773
<b>Planeamento Estratégico Participativo -&gt; Complex. SCG</b>	0,278	0,264	0,147	<b>1,891***</b>
<b>Idade -&gt; Complex. SCG</b>	0,032	0,027	0,120	0,262

Significância:

\* p < 0,01    \*\* p < 0,05    \*\*\* p < 0,10

**Anexo 11 - Análise do modelo estrutural pelo coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>)**

	<b>R Square</b>
<b>Conflito de Relacionamento</b>	0,355
<b>Planeamento Estratégico Participativo</b>	0,216
<b>Complexidade SCG</b>	0,193

**Anexo 12 - Análise do modelo estrutural pela relevância preditiva (Q<sup>2</sup>)**

	<b>SSO</b>	<b>SSE</b>	<b>Q<sup>2</sup></b>
<b>Altruísmo</b>	371	371	
<b>Concentração de Controlo</b>	53	53	
<b>Conflito de Relacionamento</b>	159	113,048	<b>0,289</b>
<b>Cultura</b>	371	371	
<b>Planeamento Estratégico Participativo</b>	265	234,339	<b>0,116</b>
<b>Complexidade SCG</b>	53	52,408	<b>0,011</b>
<b>Idade</b>	53	53	