



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

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

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO EM PMEs
FAMILIARES E NÃO FAMILIARES**

CARLOS GUILHERME GONÇALVES ATALAIA

LISBOA, OUTUBRO 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

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

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO EM PME_s
FAMILIARES E NÃO FAMILIARES**

CARLOS GUILHERME GONÇALVES ATALAIA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS
LOURENÇO**

LISBOA, OUTUBRO 2015

Resumo

Este estudo tem como objectivo conhecer e analisar as características empresariais e os factores associados à adopção e utilização de SCG, fazendo uma distinção entre empresas familiares e não familiares. Para esse efeito utilizaram-se as 2.961 respostas de um questionário dirigido a CEO's, CFO's e *controllers* de PME's de vários sectores.

Os resultados mostram que as empresas familiares utilizam menos SCG do que as empresas não familiares e que certas variáveis, como a dimensão da empresa, o dinamismo da envolvente externa e a formação académica do gestor, estão positivamente associadas à utilização de SCG. O estudo mostra ainda que a relação entre a formação académica do gestor e a utilização de SCG é mais fraca nas empresas familiares do que nas empresas não familiares. Pelo contrário, a relação entre as restantes variáveis independentes (PEU, estratégia, idade e experiência do gestor) e a utilização de SCG não é significativamente afectada pelo facto de a empresa ser familiar ou não.

Palavras-chave: sistemas de controlo de gestão; empresa familiar; pequenas e médias empresas.

Abstract

This study analyzes the business characteristics and the external factors associated with the adoption and use of Management Control Systems, contrasting family and non-family firms. For this purpose, 2.961 responses to a questionnaire addressed to CEO's, CFO's and controllers of SMEs from various sectors were used.

The results show that family firms use less Management Control Systems than non-family firms and that certain variables, such as the size of the company, the dynamism of the external environment and the academic training of the manager, are positively associated with the use of Management Control Systems. Additionally, the study shows that the relationship between academic education of the manager and the use of Management Control Systems is weaker for family firms than for non-family firms. Conversely, the relationship between the remaining independent variables (PEU, strategy, age and experience of the manager) and the use of Management Control Systems is not significantly affected by the type of ownership (family or non-family) of the firm.

Key words: management control systems; family firm; small and medium enterprises

Agradecimentos

À minha família, especialmente aos meus pais e irmão, que me apoiaram e motivaram durante todo o processo de realização deste estudo.

À minha orientadora, Professora Doutora Sofia Lourenço, por toda a sua ajuda, pela paciência, total disponibilidade para esclarecer as minhas dúvidas e pelas suas sugestões.

À Informa D&B e aos restantes colegas que participaram no projecto.

A todos as pessoas que dispenderam parte do seu tempo para responder ao questionário.

Por fim, a todos os amigos que sempre me apoiaram durante este processo.

Índice

Resumo.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos.....	iii
Lista de Tabelas.....	v
Lista de Anexos.....	vi
Lista de Abreviaturas	vii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA E DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES	3
2.1 Sistemas de Controlo de Gestão.....	3
2.2 Definição de Empresa Familiar.....	4
2.3 Características das Empresas Familiares.....	6
2.4 Teoria Contingencial.....	9
2.4.1 Dimensão.....	10
2.4.2 Estratégia.....	11
2.4.3 <i>Perceived Environmental Uncertainty</i> (PEU).....	12
2.5 Teoria Institucional	14
2.5.1 Características do CFO.....	14
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	15
3.1 Caracterização da amostra.....	16
3.2 Descrição e Mensuração das Variáveis	17
3.2.1 Variável dependente - SCG.....	17
3.2.2 Variáveis independentes.....	17
3.3 Modelo a Testar.....	19
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	21
5. CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS.....	46

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Comparação de Médias	21
Tabela 2 – Correlações de Pearson (Totalidade das Empresas)	24
Tabela 3 – Correlações de Pearson (Empresas Familiares).....	24
Tabela 4 – Correlações de Pearson (Empresas não Familiares).....	25
Tabela 5 – Regressão <i>Negative Binomial</i>	27
Tabela 6 – Regressão <i>Negative Binomial</i> para o tipo de estratégia e tipo de SCG utilizados.....	27
Tabela 7 – Modelo de Interação (Total dos SCG).....	29
Tabela 8 – Modelo de Interação para tipo de estratégia e tipo de SCG utilizados	30
Tabela 9 - Análise de Robustez.....	31
Tabela 10 - Análise de Robustez do Modelo de Interação	32

Lista de Anexos

Anexo 1 – Caracterização das Empresas em Estudo.....	46
Anexo 2 – Caracterização dos Participantes	46
Anexo 3 – Análise Factorial da Estratégia	47
Anexo 4 – Análise Factorial da PEU	48
Anexo 5 – Estatísticas Descritivas	48

Lista de Abreviaturas

CEO – *Chief Executive Officer*

CEO – *Chief Financial Officer*

CG – Controlo de Gestão

IRR – *Incident Rate Ratio*

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

PEU – *Perceived Environmental Uncertainty*

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

1. INTRODUÇÃO

A utilização de SCG está associada a um aumento da inovação, melhor desempenho da empresa e capacidade para lidar com ambientes de incerteza (Davila et al., 2009).

A maioria dos estudos académicos sobre SCG tem incidido sobre grandes empresas, normalmente nos EUA, Canadá ou Austrália, dedicando pouca atenção às pequenas e médias empresas (PME's) (Chenhall, 2003; Berthelot & Morrill, 2007; Nandan, 2010). Contudo, uma grande percentagem das empresas são pequenas e médias. Na União Europeia as PME's (incluindo micro empresas) assumem particular relevância, aproximadamente 99% do número total de empresas (Eurostat, 2015). Em Portugal, no ano de 2009 (O Portal de Negócios, 2010), as PME's (sem micro empresas) representavam 39,4% do emprego. Adicionalmente, segundo dados da AEP - Câmara de Comércio e Indústria para o ano de 2011, 80% das empresas em Portugal são familiares, sendo que estas empresas geram 60% do PIB e são responsáveis por 50% do emprego. Esta distinção entre PME's e grandes empresas é importante porque os dois grupos são bastante diferentes, em relação a aspectos de incerteza, inovação e evolução (Garengo et al., 2005). Estes factores afectam a forma como os SCG são utilizados (Merchant, 1981; OECD, 2002; Chenhall, 2003).

Assim, tendo em conta a importância das PME's no tecido empresarial português, em particular das PME's familiares, o presente estudo procura conhecer e analisar as características empresariais e os factores associados à adopção e utilização de SCG, fazendo uma distinção entre empresas familiares e não familiares. Esta distinção é importante, uma vez que existem, entre empresas familiares e não familiares, diferenças

ao nível da forma como procuram o lucro, tradições, visão de longo prazo, financiamento ou relacionamento com a sociedade. Estas diferenças fazem com que seja expectável que empresas familiares e não familiares utilizem os SCG de forma distinta. Partindo de uma amostra de 22.409 empresas, este estudo foi realizado com base num questionário respondido por 2.961 empresas.

Os resultados mostram que as empresas familiares utilizam menos SCG do que as empresas não familiares e que certas variáveis, como a dimensão da empresa, o dinamismo da envolvente externa e a formação académica do CFO, estão positivamente associadas à utilização de SCG. O estudo mostra ainda que a relação entre a formação académica do CFO e a utilização de SCG é mais fraca nas empresas familiares do que nas empresas não familiares. Pelo contrário, a relação entre as restantes variáveis independentes (PEU, estratégia, idade e experiência do CFO) e a utilização de SCG não é significativamente afectada pelo facto de a empresa ser familiar ou não.

Desta forma, este estudo contribui para a literatura ao analisar PME's portuguesas, com a particularidade de incidir sobre as diferenças entre empresas familiares e não familiares no que toca à utilização de SCG.

Este trabalho está estruturado em 5 secções. A próxima secção contém a revisão de literatura e o conjunto de hipóteses de investigação propostas. Na secção 3 é apresentada a caracterização da amostra, a metodologia de investigação e as variáveis utilizadas. A secção 4 contém a análise e discussão dos resultados. Por fim, na secção 5 são enunciadas as conclusões e limitações do estudo, assim como sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA E DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES

2.1 Sistemas de Controlo de Gestão

O Controlo de Gestão (CG) é definido por Jordan et al. (2011) como *um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo da delegação de autoridade e responsabilização*. Segundo Chenhall (2003), a definição de Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) evoluiu de uma mais focada na provisão de informação financeiramente quantificável para assistir a tomada de decisão dos gestores para uma que engloba um maior conjunto de informação. Isto inclui informação externa relacionada com mercados, consumidores, informação não financeira relacionada com os processos de produção e um alargado conjunto de mecanismos de suporte à decisão. Os SCG incorporam as técnicas e mecanismos que as empresas usam para perseguir objectivos, atingir metas e aplicar a estratégia com sucesso (Cunningham, 1992). Para Merchant & Otley (2006) o principal objectivo dos SCG é fornecer informações úteis para a tomada de decisões, planeamento e avaliação.

Uma concepção moderna de SCG, considera quer os SCG formais, quer os SCG informais (Langfield-Smith, 1997). Os formais incluem sistemas de orçamentação, procedimentos operacionais e normas. Os informais incluem as políticas não escritas da organização, que normalmente derivam da cultura organizacional. Otley (2003) defende que os SCG são construídos sobre uma base de valores partilhados e pressupostos que são influenciados pela cultura organizacional. Os SCG destinam-se também a ajudar a organização a motivar os funcionários a tomar decisões e a realizar acções que traduzam os objectivos da organização (Jordan, H. et al., 2011).

Malmi e Brown (2008) definem SCG como o conjunto de sistemas e ferramentas que as empresas utilizam para garantir um alinhamento entre as atitudes e decisões dos colaboradores e os objectivos e estratégias da organização.

Em relação à implementação dos SCG, Tillema (2005) constatou que, para que esta seja eficaz, é necessário que se verifique um conjunto de condições. A empresa deve definir objectivos financeiros que sejam importantes e desenvolver uma actividade cujas tarefas operacionais sejam visíveis e simples. No caso dos SCG mais básicos, deve verificar-se um ambiente estável, enquanto que para uma eficaz utilização dos SCG mais avançados, para além das condições referidas acima, é necessário um ambiente dinâmico e uma actividade operacional com alguma antiguidade.

Quando implementados de forma correcta, os SCG proporcionam vários benefícios para a organização. Henri (2006) concluiu que, quando usados de uma forma interactiva, os SCG contribuem positivamente para o desenvolvimento das competências de orientação de mercado, empreendedorismo, inovação e aprendizagem organizacional, que juntas, contribuem para o aumento do desempenho. Langfield-Smith (1997) constatou que uma elevada performance resulta de uma combinação entre o ambiente organizacional, estratégia, estrutura e sistemas. No mesmo sentido, King et al (2010) encontraram uma relação entre adopção e extensão do uso de determinado SCG (orçamento) e performance.

2.2 Definição de Empresa Familiar

Existem diversas definições de empresa familiar. Segundo Colli (2003), esta diversidade deve-se às diferenças económicas, legais e institucionais existentes entre os países. Litz (1995) define empresa familiar como uma estrutura cuja propriedade e gestão estão concentradas numa unidade familiar e os seus membros se esforçam para as manter dentro dos laços familiares. Chua et al. (1999) apresentam o negócio familiar como um

negócio gerido com a intenção de seguir a visão de uma aliança dominante controlada por membros da mesma família de forma potencialmente sustentável para as gerações seguintes. Habbershon et al. (2001) introduzem o conceito de *familiness* – o único e inseparável conjunto de recursos e capacidades resultantes das influências familiares. Anderson & Reeb (2003) identificam uma empresa como familiar quando a família fundadora detém uma participação do capital e/ou quando há membros da família na equipa de gestão. Para Barantoni & Caprio (2006) uma empresa é familiar quando o maior accionista é detentor de pelo menos 10% do capital e a família ou o maior accionista controla pelo menos 51% dos direitos de voto. Gomez-Mejia et al. (2007) defendem que uma empresa é familiar quando é detida e gerida pela família fundadora. Miller et al. (2007) definem empresa familiar como uma empresa na qual vários membros da mesma família estão envolvidos na gestão e na propriedade de capital. Fahlenbrach (2009) classifica empresa familiar como aquela em que o *Chief Executive Officer* (CEO) é fundador ou co-fundador da empresa. Para a consultora PWC Portugal (2008), uma empresa é considerada familiar quando o seu capital é detido em, pelo menos, 51% por uma família e os membros da família constituem a maioria dos membros da equipa de gestão. Para a Associação Portuguesa de Empresas Familiares “são empresas familiares aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”. Neste trabalho é usada uma simplificação da definição da Comissão Europeia: “Uma empresa é familiar se a maioria dos direitos (directos e indirectos) de tomada de decisão são detidos pelo fundador da empresa ou pela pessoa que adquiriu o capital da empresa ou na posse do seu cônjuge, pais, filhos ou herdeiros directos e pelo menos um elemento da família está formalmente envolvido na gestão da empresa.”

2.3 Características das Empresas Familiares

Ao contrário das empresas não familiares, mais focadas nos lucros de curto prazo e na satisfação dos accionistas, as empresas familiares concentram-se, principalmente, na sustentabilidade e satisfação dos stakeholders (família, clientes, empregados, comunidade local) a longo prazo. (Anderson & Reeb, 2003; Coimbra, 2008; Mandl, 2008; Comissão Europeia, 2009). Os gestores das empresas familiares vêem-se a si próprios como os responsáveis temporários das empresas, tendo a responsabilidade de manter e desenvolver a empresa para a geração seguinte (Blanco-Mazagatos et al., 2007; Mandl, 2008) enquanto os gestores das empresas não familiares se focam na sustentabilidade do negócio apenas durante a sua carreira profissional e frequentemente optam por vender a empresa caso se proporcione um bom negócio (Mandl, 2008). James (1999) e Jaggi et al. (2009) indicam que a visão de longo prazo e a ausência de alterações inesperadas na equipa de gestão, melhoram a relação das empresas familiares com os seus credores e fornecedores.

Quanto ao financiamento, as empresas familiares adoptam a lógica de reinvestimento dos lucros no negócio (Coimbra, 2008; Mandl, 2008), enquanto nas empresas não familiares os lucros são distribuídos pelos accionistas (Mandl, 2008). O reinvestimento dos lucros tem um papel muito importante na capitalização das empresas familiares (Comissão Europeia, 2009). As empresas familiares financiam-se preferencialmente através de fundos gerados internamente ou fundos da família. Caso não seja possível, recorrem ao endividamento. Só em último recurso consideram o capital externo (Sirmon & Hitt, 2003; Comissão Europeia, 2009). A opção de evitar o endividamento externo deve-se à sua aversão ao risco, à filosofia de longo prazo e ao receio de perder o controlo da empresa (Coimbra, 2008; Comissão Europeia, 2009).

As empresas familiares não servem apenas os seus interesses, mas também os da sociedade. Fazem maiores investimentos sociais, apostam na qualidade dos seus produtos e participam em actividades de responsabilidade social de forma mais sustentável (Mandl, 2008). Segundo Chrisman et al. (2005) e Westhead & Howorth (2007), uma das diferenças entre as empresas familiares e não familiares é que as primeiras têm uma maior propensão para apostar em objectivos não económicos. Algumas empresas familiares dão menos importância à maximização do lucro e mais importância a objectivos familiares e sociais, por exemplo, coesão social, protecção da cultura local, emprego de pessoas locais ou preferência por fornecedores locais (Westhead & Howorth, 2007). Chrisman et al. (2012) concluem que a adopção destes objectivos não económicos é influenciada pela vontade da família em manter o negócio além da actual geração e pelo envolvimento da família na actividade da empresa. As crenças e valores dos gestores e accionistas das empresas familiares também influencia o tipo e extensão dos objectivos não financeiros adoptados (Chrisman et al., 2003). Os gestores das empresas familiares estão dispostos a sacrificar objectivos financeiros em detrimento da satisfação de objectivos não financeiros (Gómez-Mejía et al., 2007).

Deste modo, não é surpreendente a existência de evidência contraditória quanto à performance de empresas familiares e não familiares. Por um lado, alguns estudos mostram que as empresas familiares, sobretudo as mais pequenas e mais antigas, apresentam uma performance financeira superior às não familiares (Anderson & Reeb, 2003; Miralles-Marcelo et al., 2014). Ao contrário das empresas com capital mais disperso no mercado, as empresas familiares com uma maior concentração de propriedade têm mais incentivos e poder para maximizar o seu desempenho financeiro (Anderson & Reeb, 2003). Kellermans et al. (2012) também concluíram que a dispersão de capital, em empresas familiares, está negativamente relacionada com a performance financeira,

enquanto a capacidade de inovação está positivamente relacionada. Maury & Pajuste (2005), Villalonga & Amit (2006), Wang (2006) e Kellermans et al. (2012) encontraram evidência de que o envolvimento da família na gestão aumenta o desempenho da empresa. Por outro lado, outros estudos, como Pérez-Gonzalez (2006) e Miralles-Marcelo et al. (2014), concluem que o facto de o CEO ser um membro da família, em vez de alguém contratado no mercado, tem um impacto negativo na performance.

Neste âmbito, é também relevante referir as diferenças nos custos de agência entre empresas familiares e não familiares. Os custos de agência ocorrem quando os objectivos dos gestores da empresa não estão alinhados com os dos accionistas. São mais altos quando os gestores não são membros da família, mas alguém externo. São mais altos quanto mais baixa for a percentagem de capital detida pelos gestores (Ang et al. 2000). Nas empresas familiares, onde normalmente a gestão é feita por pessoas que ao mesmo tempo são detentoras de capital, os custos de agência têm tendência a ser bastante reduzidos, uma vez que os objectivos estão naturalmente alinhados e não é necessário haver mecanismos de controlo das tomadas de decisão (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983; Dalton & Daily, 1992).

Para além das diferenças nos custos de agência, é importante referir um outro conceito que está presente na vida das empresas familiares, o altruísmo (Shulze et al. 2003; Lubatkin et al. 2005; Karra et al. 2006). O altruísmo faz com que os pais se preocupem com os filhos, encoraja os membros da família a serem atenciosos uns com os outros e incentiva a lealdade e o compromisso dentro da família e da empresa. No entanto, o altruísmo pode levar os membros da família a tomarem acções que ameaçam o bem-estar da família e da empresa. Para além disto, o altruísmo expõe a empresa a problemas de agência associados à falta de capacidade dos sucessores familiares para gerir a empresa, uma vez que estes, frequentemente, ocupam posições de gestão

independentemente do seu mérito. Por outro lado, esta atitude generosa por parte dos pais pode levar os filhos a desleixar a sua actividade profissional, a fugir às suas responsabilidades, a esbanjar o dinheiro dos pais e da empresa e a não procurarem a sua independência (Shulze et al. 2003; Lubatkin et al. 2005; Karra et al. 2006).

Neste sentido, por vezes, as famílias restringem a titularidade dos cargos de gestão aos seus membros, desvalorizando a hipótese de recrutarem no mercado os recursos humanos mais qualificados e talentosos (Lee, 2006). Esta ideia está em linha com a de Burkart et al. (2003), que além do recrutamento, referem a falta de escrutínio nas promoções dentro da empresa. Outro aspecto que tem efeitos negativos na actividade das empresas familiares, é a diversidade de papéis desempenhados pelos membros da empresa ao longo de várias gerações, que aumenta os conflitos de interesse e as assimetrias de informação entre os gestores e os accionistas (Anderson & Reeb, 2003; Chrisman et al. 2003).

Quanto à utilização de SCG, uma vez que, tal como indicado acima, a existência de custos de agência nas empresas familiares é mais reduzida, é expectável que a necessidade de utilização de SCG seja menor. Jorissen e Maneemai (2011) e Duréndez et al. (2011) confirmaram esta ideia e, nos seus estudos em pequenas e médias empresas tailandesas e espanholas, concluíram que a utilização de SCG em empresas familiares é inferior à utilização em empresas não familiares.

Assim, e seguindo estudos anteriores, é definida a seguinte hipótese:

H1: As empresas familiares utilizam menos SCG do que as empresas não familiares.

2.4 Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial defende que não existe um único SCG universalmente adequado a todas as situações, mas sim uma adaptação às características da organização.

(Gosselin, 1997; Kober, 2003; Chenhall, 2003; Haustein et al., 2014). Chenhall (2003) e Haustein et al. (2014) apresentam o conjunto de factores contingenciais, aos quais o SCG se deve adaptar: estratégia de negócio, tecnologia, descentralização, estrutura accionista, dimensão, maturidade, cultura e incerteza da envolvente. Este trabalho irá forçar-se nos factores dimensão, estratégia e PEU (Perceived Environmental Uncertainty), uma vez que estes são dos factores mais importantes e mais estudados no âmbito dos SCG (Baines & Langfield-Smith, 2003; Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Davila, 2005; Davila & Foster, 2007; King et al., 2010; Kober et al., 2003).

2.4.1 Dimensão

Na fase inicial de crescimento da empresa, a dimensão é um factor determinante na adopção de SCG, existindo uma associação positiva entre o crescimento e o nível de utilização de SCG (Davila, 2005; Davila & Foster, 2005). Por sua vez, Moores & Yuen (2001) verificaram que o crescimento da empresa torna os SCG uma necessidade. Na mesma linha, Davila & Foster (2007) concluíram que a partir de um certo patamar de crescimento, os SCG são importantes para estruturar a empresa, e encontraram uma associação positiva entre a dimensão da empresa e a adopção de SCG. King et. al (2010), no seu estudo com pequenas unidades de saúde australianas, também encontraram uma associação positiva entre dimensão e utilização de SCG. Tendo em conta que muitas vezes nas empresas familiares os gestores pertencem à família e por isso podem utilizar mecanismos informais de controlo e coordenação entre si, é expectável, que a relação entre SCG e dimensão seja mais fraca nas empresas familiares.

Assim, são formuladas as seguintes hipóteses:

H2a: A utilização de SCG está positivamente relacionada com a dimensão da empresa.

H2b: A relação entre utilização de SCG e dimensão da empresa é menor em empresas familiares.

2.4.2 Estratégia

Segundo Chandler (1962, p. 13), *estratégia é a definição dos objectivos de longo-prazo de uma organização e a adopção de medidas e alocação dos recursos necessários para a realização destes objectivos*. Para Mintzberg (1978), estratégia é um padrão de decisões sobre o futuro da organização. Hofer e Schendel (1978) definem estratégia como o conjunto de características da combinação entre os recursos e capacidades de uma organização e as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo.

Para Porter (1980, 1985), uma empresa tem a opção de escolher entre duas possíveis estratégias de negócio para construir uma sustentável vantagem competitiva no seu sector: estratégia de diferenciação e estratégia de liderança pelos custos. Com uma estratégia de diferenciação a empresa procura estabelecer uma forte posição no mercado através de uma oferta de produtos que é vista como sendo única. Com uma estratégia de liderança pelos custos, a empresa procura atingir custos de produção muito reduzidos através da uniformização dos produtos.

Para além da tipologia apresentada por Porter, existem outras. Por exemplo, Miles & Snow (1978) apresentam a distinção entre *defenders*, *prospectors* e *analyzers*. Miller & Friesen (1982) classificam as empresas em conservadoras e empreendedoras, consoante a sua capacidade de inovação. Govindarajan & Gupta (1984) definem quatro tipos de estratégia: *build*, *hold*, *harvest* e *divest*.

No que toca à ligação entre estratégia e SCG, Simons (1991, 1995) e Acquaah (2013) defendem que os SCG são importantes para auxiliar na implementação de estratégias. Langfield-Smith (1997) defende que os SCG devem ser adaptados de forma a darem suporte à estratégia de negócio. No mesmo sentido, Kober et al. (2003) concluíram que à medida que a estratégia da empresa se altera, consoante o seu ciclo de vida, os SCG também se alteram, ajustando-se assim à estratégia, o que origina um

desempenho superior. Gani & Jermias (2012) reforçam esta ideia ao considerarem que deve haver um ajustamento entre os SCG e a estratégia, sendo que a sua ausência tem um efeito negativo na performance da empresa.

Vários autores consideram que os SCG financeiros são mais adequados a estratégias de baixo custo, enquanto os SCG não financeiros são mais adequados a estratégias de diferenciação (Langfield-Smith, 1997; Chenhall, 2003). Chenhall & Langfield-Smith (1998) associaram os sistemas de orçamentação, medição de desempenho e técnicas de custo-lucro-volume a estratégias de baixo custo. Por outro lado, associaram estruturas de trabalho em equipa, sistemas de gestão de qualidade e políticas de recursos humanos a estratégias de diferenciação. Neste caso, e na ausência de literatura anterior a este respeito, é expectável que para empresas familiares esta relação não se altere.

Tendo em conta o exposto, são definidas as seguintes hipóteses:

H3a: A utilização de SCG financeiros está positivamente relacionada com a estratégia de baixo custo.

H3b: A relação entre utilização de SCG financeiros e estratégia de baixo custo não sofre alteração no caso de se tratar de empresa familiar.

H3c: A utilização de SCG não financeiros está positivamente relacionada com as estratégias de diferenciação.

H3d: A relação entre utilização de SCG não financeiros e as estratégias de diferenciação não sofre alteração no caso de se tratar de empresa familiar.

2.4.3 Perceived Environmental Uncertainty (PEU)

Ao longo dos anos, várias têm sido as definições sugeridas para incerteza da envolvente (PEU). Emery & Trist (1965) associam o conceito à ideia de turbulência. Child (1972) define PEU como falta de alternativas. Para Duncan (1972), PEU está relacionada com a falta de informação necessária à tomada de decisão. Galbraith (1973)

sugere a noção de complexidade, Cyert & March (1992) sugerem a noção de imprevisibilidade.

Khandwalla (1977) definiu PEU como uma realidade composta por cinco componentes: turbulência, hostilidade, diversidade, complexidade técnica e *restrictiveness*.

Miliken (1987) apresenta a existência de três tipos de PEU: incerteza quanto ao estado, quanto ao efeito e quanto à resposta. A incerteza quanto ao estado está relacionada com a expectativa em relação ao que irá acontecer na envolvente da empresa. A incerteza quanto ao efeito prende-se com o impacto que determinado acontecimento na envolvente tem na organização. A incerteza quanto à resposta refere-se ao conjunto de possibilidades que a organização dispõe como forma de reagir a determinado acontecimento na envolvente.

Quanto à relação entre PEU e SCG, Chenhall & Morris (1995) concluíram que quanto mais dinâmico for o mercado, maior é a necessidade de utilização de SCG mais completos. No mesmo sentido, Khandwalla (1972) e Chenhall (2007) defendem que quando as empresas enfrentam contextos de elevada concorrência, maior é a utilização de SCG mais completos, que incluam tanto variáveis financeiras como não financeiras.

Em relação às empresas familiares, e uma vez que são mais lentas a adaptarem-se à envolvente externa, é expectável que a relação entre a PEU e a utilização de SCG seja mais fraca.

Assim, são definidas as seguintes hipóteses:

H4a: A PEU está positivamente associada à utilização de SCG.

H4b: A relação entre PEU e utilização de SCG é mais fraca nas empresas familiares.

2.5 Teoria Institucional

A Teoria Institucional defende que a decisão de utilização de determinados SCG não é inteiramente explicada pela adaptação às condições contextuais e salienta a importância de factores institucionais (Abernethy & Chua, 1996; Hyvonen e Jarvinen, 2006). Pode haver uma correcta adaptação aos factores contingenciais, mas a decisão de adoptar determinados SCG é tomada por pessoas com as suas próprias características individuais (Hambrick & Mason, 1984). Por exemplo, Davila & Foster (2007) verificaram que a substituição do fundador da empresa está associada a uma adopção mais rápida dos SCG. Naranjo-Gil et al. (2009) concluíram que as características do *Chief Financial Officer* (CFO), idade, *tenure* e formação académica influenciam a decisão de adopção e utilização dos SCG.

2.5.1 Características do CFO

Naranjo-Gil et al. (2009) mostra que CFO's mais novos, com menos experiência no cargo e com maior nível de formação académica na área económico-financeira têm tendência a utilizar SCG mais inovadores. Estes CFO's mais novos e com menos experiência no cargo, terão feito a sua formação académica e iniciado a sua carreira mais recentemente, estando assim mais familiarizados com a utilização de SCG mais actuais (Naranjo-Gil et al., 2009).

Em relação às empresas familiares, e dada a menor apetência destas empresas para a inovação, é esperado que a relação entre a utilização de SCG e a formação do gestor seja mais fraca nas empresas familiares (ou seja, menos positiva), enquanto que a relação entre a idade ou a experiência seja mais forte (ou seja, mais negativa). Assim, são definidas as seguintes hipóteses:

H5a: As empresas cujo gestor tem formação académica na área económico/financeira utilizam mais SCG.

H5b: A relação entre formação do gestor e utilização de SCG é mais fraca nas empresas familiares.

H5c: A idade do gestor está negativamente relacionada com a utilização de SCG.

H5d: A relação entre idade do gestor e utilização de SCG é mais forte nas empresas familiares.

H5e: A experiência no cargo está negativamente associada à utilização de SCG.

H5f: A relação entre experiência no cargo e utilização de SCG é mais forte nas empresas familiares.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

As hipóteses anteriormente apresentadas foram testadas com base em informação recolhida junto de um conjunto de PME's pertencentes a uma base de dados fornecida pela empresa Informa D&B. A definição de PME utilizada foi o número de trabalhadores, o que é consistente com a definição da Comissão Europeia (Recomendação 2003/361), que diz que PME é uma empresa cujo número de trabalhadores está compreendido entre 10 e 250, volume de negócios entre 2 e 50 milhões e balanço total entre 2 e 43 milhões.

O método de recolha de informação utilizado foi o questionário pois não existiam dados secundários disponíveis para todas as variáveis em análise neste estudo. Este questionário faz parte de um projecto de investigação mais vasto, desenvolvido por investigadores do ISEG/Ulisboa. As empresas foram contactadas telefonicamente por uma equipa de investigação no sentido de fornecerem o endereço de correio electrónico da pessoa responsável pelos SCG, normalmente o CEO, o CFO ou o controller. Endereço para o qual foi, posteriormente, enviado um convite para preencher o questionário online. O questionário é composto por 44 questões do tipo aberto e fechado, sendo que neste estudo foram utilizadas 10. No sentido de aumentar a taxa de resposta, foi dada aos participantes a possibilidade de participar numa sessão de apresentação dos resultados e

num sorteio, no qual poderiam ganhar vouchers com valores entre os 24,90 e os 89,90 euros.

3.1 Caracterização da amostra

A população alvo consistiu em 33.859 empresas. Foram excluídas as que se revelaram incontactáveis, as cujo endereço de email era inválido, as que já haviam sido extintas, as que pertenciam ao mesmo grupo económico e as que não estavam interessadas em participar no estudo. Foram enviados com sucesso 22.409 questionários, dos quais se obtiveram 4.192 respostas. Sendo que, destas, 1.231 foram respostas incompletas para as questões em análise no presente estudo. Deste modo, obtiveram-se 2.961 respostas completas, pelo que a taxa de resposta é de 13,2%.

Das empresas participantes neste estudo (Anexo 1), 79% são pequenas empresas e 21% são médias. 67,8% são familiares, 32,2% são não familiares. 64,3% pertencem aos sectores do comércio e indústria, sendo que as restantes pertencem aos sectores dos serviços, turismo, construção, energia e transportes e logística. Quanto à região, 42,7% das empresas estão localizadas no norte, 41,7% no centro e as restantes 15,6% no sul e ilhas.

Em relação aos participantes no questionário (Anexo 2), a grande maioria, 92,8%, têm origem portuguesa, 63,9% são do sexo masculino, aproximadamente metade, 50,8% têm idade entre os 36 e os 50 anos. Quanto ao cargo, 45,9% são directores-gerais ou administradores, 33,6% directores financeiros e 9,8% são controllers, enquanto os restantes 10,7% desempenham outros cargos.

3.2 Descrição e Mensuração das Variáveis

3.2.1 Variável dependente - SCG

Para medir os SCG utilizados pelas empresas, foram identificados no questionário um conjunto de 41 SCG relacionados com o planeamento e avaliação financeira e de recursos humanos, o planeamento estratégico, a missão, as vendas e marketing, a gestão de parcerias, o desenvolvimento de novos produtos e controlo de custos. Estes SCG foram adaptados dos estudos Davila & Foster (2007) e Chenhall & Langfield-Smith (1998). Da lista de 41 SCG apresentados, os participantes no estudo tinham que seleccionar aqueles que a sua empresa utiliza. A adopção foi medida através do somatório dos SCG seleccionados (SCG_TOT).

Os SCG foram agrupados em financeiros (SCG_FIN) e em não financeiros (SCG_ÑFIN), de acordo com Davila & Foster (2007). Esta classificação foi feita de forma a poderem ser testadas as hipóteses relativas à relação entre o tipo de SCG e a estratégia adoptada. De igual modo, estas variáveis são variáveis de contagem de acordo com os SCG assinalados pelos participantes. As estatísticas descritivas referentes à utilização de SCG encontram-se no Anexo 5.

3.2.2 Variáveis independentes

As características do CFO, idade (IDA), experiência no cargo (EXP) e formação (FORM) foram medidas através do número de anos correspondente à idade do participante, o número de anos correspondente à sua experiência no cargo e em relação à formação académica, foi solicitado ao participante que identificasse o nível de instrução mais elevado que concluiu e, no caso de ter ensino superior, a distinção entre a área económico-financeira e outras. A variável formação assume o valor 1 quando o participante tem formação superior na área económico-financeira e 0 quando não tem.

A variável dimensão (DIM) foi medida através do logaritmo do número de trabalhadores da empresa. Esta opção está de acordo com estudos anteriores (Davila & Foster, 2007) e lida com o enviesamento da distribuição.

A variável familiar (FAM) assume o valor 1 quando se trata de uma empresa familiar e 0 quando não é. Os participantes tinham de classificar a empresa como familiar, de acordo com a definição da Comissão Europeia: “uma empresa é familiar se a maioria dos direitos de tomada de decisão são detidos pelo fundador da empresa ou pela pessoa que adquiriu o capital da empresa ou na posse do seu cônjuge, pais, filhos ou herdeiros directos e pelo menos um elemento da família está formalmente envolvido na gestão da empresa”.

A estratégia da empresa foi determinada com base em onze itens, adaptados de Chenhall & Langfield-Smith (1998) e Chenhall (2005). Os participantes tinham de classificar uma série de itens estratégicos de acordo com a sua importância na gestão da empresa nos últimos três anos, sendo medidos numa escala de Likert com sete pontos. Por se tratar de uma variável multi-item, procedeu-se a uma Análise Factorial (anexo 3). A Análise Factorial foi realizada com o procedimento de rotação oblíqua, uma vez que se pressupôs a existência de correlação entre os factores (Pestana & Gageiro, 2008; Marôco, 2014), tal como verificado em artigos anteriores (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Chenhall, 2005). A qualidade das correlações entre as variáveis foi avaliada através do procedimento estatístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que apresenta um valor de 0,843, o que faz com que a correlação entre as variáveis seja considerada boa (Marôco, 2014; Pestana & Gageiro, 2008). De acordo com a regra do eigenvalue superior a 1, a extracção resultou em três factores: estratégia de serviço (EST_SERV), com um *Alpha Cronbach* de 0,81; estratégia de flexibilidade (EST_FLEX), com um *Alpha Cronbach* de 0,72; estratégia de baixo custo (EST_BAI), com um *Alpha Cronbach* de 0,48 .

A PEU foi medida através de três questões, cujas respostas se enquadravam numa escala de Likert. Na primeira, os participantes classificavam as várias componentes da envolvente externa de acordo com o seu dinamismo. Na segunda, as acções dos concorrentes e as preferências dos consumidores de acordo com a sua previsibilidade. E na terceira, a concorrência de acordo com a sua intensidade. Novamente, por se tratar de uma variável multi-item, procedeu-se a uma Análise Factorial (anexo 4). A Análise Factorial foi realizada com o procedimento de rotação oblíqua, uma vez que se pressupôs a existência de correlação entre os factores (Pestana & Gageiro, 2008; Marôco, 2014), tal como considerado em artigos anteriores que utilizaram estas escalas (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Chenhall, 2005). A qualidade das correlações entre as variáveis foi avaliada através do procedimento estatístico KMO, que apresenta um valor de 0,734, o que faz com que a correlação entre as variáveis seja considerada boa (Marôco, 2014; Pestana & Gageiro, 2008). De acordo com a regra do eigenvalue superior a 1, a extracção resultou em três factores: dinamismo da envolvente externa (PEU_Din), com um *Alpha Cronbach* de 0,74; intensidade da concorrência (PEU_IntConc), com um *Alpha Cronbach* de 0,68; imprevisibilidade da envolvente externa (PEU_Imp), com um *Alpha Cronbach* de 0,61.

As estatísticas descritivas referentes às variáveis independentes encontram-se no Anexo 5.

3.3 Modelo a Testar

A regressão binomial negativa foi o modelo escolhido, uma vez que é o mais adequado para dados de contagem. Foram feitas três regressões. Uma para testar as hipóteses H1, H2, H4 e H5 e as restantes duas para testar a hipótese H3. Na regressão principal foi definida como variável dependente o total dos SCG (SCG_TOT) e como variáveis independentes a dimensão da empresa (DIM), a idade do CFO (IDA), a

experiência profissional do CFO (EXP), a formação académica do CFO (FORM), o dinamismo da envolvente externa (PEU_Din), a imprevisibilidade da envolvente externa (PEU_Imp) a intensidade da concorrência (PEU_IntConc) e a variável familiar (FAM). Nas outras duas regressões, as variáveis independentes são a estratégia de baixo custo (EST_BAI), a estratégia de flexibilidade (EST_FLEX), a estratégia de serviço (EST_SERV) a dimensão da empresa (DIM), a idade do CFO (IDA), a experiência profissional do CFO (EXP), a formação académica do CFO (FORM), o dinamismo da envolvente externa (PEU_Din), a imprevisibilidade da envolvente externa (PEU_Imp) a intensidade da concorrência (PEU_IntConc) e a variável familiar (FAM). A variável dependente é SCG_FIN numa das regressões e SCG_ÑFIN na outra. Os modelos apresentam-se de seguida.

$$\text{Log Count SCG_TOT} = \beta_0 + \beta_{\text{FAM}} + \beta_{\text{DIM}} + \beta_{\text{IDA}} + \beta_{\text{EXP}} + \beta_{\text{FORM}} + \beta_{\text{PEU_Din}} + \beta_{\text{PEU_Imp}} + \beta_{\text{PEU_IntConc}} + \epsilon_i$$

$$\text{Log Count SCG_FIN} = \beta_0 + \beta_{\text{EST_FLEX}} + \beta_{\text{EST_SERV}} + \beta_{\text{EST_BAI}} + \beta_{\text{FAM}} + \beta_{\text{DIM}} + \beta_{\text{IDA}} + \beta_{\text{EXP}} + \beta_{\text{FORM}} + \beta_{\text{PEU_Din}} + \beta_{\text{PEU_Imp}} + \beta_{\text{PEU_IntConc}} + \epsilon_i$$

$$\text{Log Count SCG_ÑFIN} = \beta_0 + \beta_{\text{EST_FLEX}} + \beta_{\text{EST_SERV}} + \beta_{\text{EST_BAI}} + \beta_{\text{FAM}} + \beta_{\text{DIM}} + \beta_{\text{IDA}} + \beta_{\text{EXP}} + \beta_{\text{FORM}} + \beta_{\text{PEU_Din}} + \beta_{\text{PEU_Imp}} + \beta_{\text{PEU_IntConc}} + \epsilon_i$$

Foram ainda usados modelos de interacção que, além das variáveis independentes já apresentadas, incluem também interacções entre essas variáveis e a variável familiar (FAM), o que permite identificar se o facto de a empresa ser familiar influencia a relação entre a utilização de SCG e as restantes variáveis independentes.

$$\text{Log Count SCG_TOT} = \beta_0 + \beta_{\text{FAM}} + \beta_{\text{DIM}} + \beta_{\text{IDA}} + \beta_{\text{EXP}} + \beta_{\text{FORM}} + \beta_{\text{PEU_Din}} + \beta_{\text{PEU_Imp}} + \beta_{\text{PEU_IntConc}} + \beta_{\text{DIM_FAM}} + \beta_{\text{IDA_FAM}} + \beta_{\text{EXP_FAM}} + \beta_{\text{FORM_FAM}} + \beta_{\text{PEU_Din_FAM}} + \beta_{\text{PEU_Imp_FAM}} + \beta_{\text{PEU_IntConc_FAM}} + \epsilon_i$$

$$\text{Log Count SCG_FIN} = \beta_0 + \beta_{\text{EST_FLEX}} + \beta_{\text{EST_SERV}} + \beta_{\text{EST_BAI}} + \beta_{\text{FAM}} + \beta_{\text{DIM}} + \beta_{\text{IDA}} + \beta_{\text{EXP}} + \beta_{\text{FORM}} + \beta_{\text{PEU_Din}} + \beta_{\text{PEU_Imp}} + \beta_{\text{PEU_IntConc}} + \beta_{\text{EST_FLEX_FAM}} + \beta_{\text{EST_SERV_FAM}} + \beta_{\text{EST_BAI_FAM}} + \beta_{\text{DIM_FAM}} + \beta_{\text{IDA_FAM}} + \beta_{\text{EXP_FAM}} + \beta_{\text{FORM_FAM}} + \beta_{\text{PEU_Din_FAM}} + \beta_{\text{PEU_Imp_FAM}} + \beta_{\text{PEU_IntConc_FAM}} + \epsilon_i$$

$$\begin{aligned} \text{Log Count SCG_ÑFIN} = & \beta_0 + \beta_{\text{EST_FLEX}} + \beta_{\text{EST_SERV}} + \beta_{\text{EST_BAI}} + \beta_{\text{FAM}} + \beta_{\text{DIM}} + \\ & \beta_{\text{IDA}} + \beta_{\text{EXP}} + \beta_{\text{FORM}} + \beta_{\text{PEU_Din}} + \beta_{\text{PEU_Imp}} + \beta_{\text{PEU_IntConc}} + \beta_{\text{EST_FLEX_FAM}} + \beta_{\text{EST_SERV_FAM}} + \\ & \beta_{\text{EST_BAI_FAM}} + \beta_{\text{DIM_FAM}} + \beta_{\text{IDA_FAM}} + \beta_{\text{EXP_FAM}} + \beta_{\text{FORM_FAM}} + \beta_{\text{PEU_Din_FAM}} + \beta_{\text{PEU_Imp_FAM}} \\ & + \beta_{\text{PEU_IntConc_FAM}} + \epsilon_i \end{aligned}$$

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O teste de comparação de médias é apresentado na tabela 1. Segundo estes dados, as empresas familiares têm, em média, uma dimensão inferior, operam numa envolvente externa menos dinâmica do que as empresas não familiares, estão sujeitas a um maior nível de imprevisibilidade nas acções dos concorrentes e dos consumidores, enfrentam uma concorrência mais intensa a nível de preços, diversidade de produtos, recursos humanos e fornecedores e, tal como esperado, utilizam menos SCG do que as empresas não familiares, tanto do tipo financeiro como do tipo não financeiro.

Tabela 1 – Comparação de Médias

	Familiar	Não Familiar	Teste t	Sig. (2-tailed)
Variáveis	Médias			
DIM	34,74	45,30	5,80	0,00
IDA	41,97	42,12	0,39	0,69
EXP	12,43	10,91	-4,45	0,00
PEU_Din	4,23	4,43	-3,68	0,00
PEU_Imp	3,85	3,82	0,57	0,03
PEU_IntConc	3,91	3,88	0,66	0,04
EST_FLEX	5,22	5,21	-0,18	0,86
EST_SERV	5,51	5,46	-1,08	0,28
EST_BAI	5,01	4,93	-1,35	0,18
SCG_FIN	3,29	4,65	12,25	0,00
SCG_ÑFIN	6,16	8,68	10,12	0,00
SCG_TOT	9,45	13,33	11,55	0,00
	Proporções		Chi² para diferença na distribuição	Sig.
FORM	45,35%	55,31%	22,98	0,00

Em relação à estratégia, os dados mostram uma grande aproximação entre empresas familiares e não familiares. Os três tipos de estratégia (Flexibilidade, Serviço e Baixo Custo) apresentam valores que são estatisticamente equivalentes.

Os responsáveis pelos SCG das empresas familiares têm, em média, a mesma idade dos responsáveis pelos SCG das empresas não familiares, 42 anos. Mas em relação à experiência no cargo e formação superior em ciências económico-financeiras, existem diferenças. Nas empresas familiares, o responsável pelos SCG tem, em média, mais experiência no cargo. Por outro lado, nas empresas não familiares, o nível de formação do responsável pelos SCG é superior.

Nas tabelas 2,3 e 4 são apresentados os coeficientes de correlação de Pearson para a totalidade das empresas, empresas familiares e empresas não familiares, respectivamente. De acordo com estes dados, existe uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a variável familiar e a utilização de SCG, o que indica que as empresas familiares utilizam menos SCG do que as não familiares, conforme a H1. A dimensão e a utilização de SCG estão positiva e estatisticamente relacionadas, ou seja, quanto maior a dimensão da empresa maior a utilização de SCG. Esta relação é maior nas empresas não familiares do que nas empresas familiares, onde, ainda assim, a relação é positiva e estatisticamente significativa. Estas conclusões estão de acordo com as hipóteses H2a e H2b.

No que se refere à relação entre o tipo de estratégia e o tipo de SCG utilizados, não existe uma relação significativa entre a estratégia de baixo custo e a utilização de SCG financeiros, nem nas empresas familiares nem nas não familiares, o que é contrário às hipóteses H3a e H3b. Já a relação entre as estratégias de diferenciação (Flexibilidade e Serviço) e utilização de SCG não financeiros, é positiva e estatisticamente significativa, tanto nas empresas familiares como não familiares. A relação entre a estratégia de

flexibilidade e utilização de SCG não financeiros é maior nas empresas não familiares, a relação entre a estratégia de serviço e a utilização de SCG não financeiros é maior nas empresas familiares. Estas conclusões estão de acordo com a hipótese H3c e em desacordo com a hipótese H3d.

A relação entre a incerteza da envolvente (PEU) e a utilização de SCG está parcialmente de acordo com a hipótese H4a. Duas das três dimensões da PEU (dinamismo da envolvente externa e intensidade da concorrência) apresentam uma relação positiva e estatisticamente significativa com a utilização de SCG, sendo que a imprevisibilidade da envolvente apresenta uma relação negativa e não significativa. A hipótese H4b defende que a relação entre a PEU e a utilização de SCG é mais fraca nas empresas familiares. Os dados das correlações mostram que, para as empresas familiares, apenas uma (dinamismo da envolvente externa) das três dimensões da PEU apresenta uma relação significativa com a utilização de SCG. No caso das empresas não familiares, há duas dimensões que apresentam relação positiva e estatisticamente significativa com a utilização de SCG (dinamismo da envolvente externa e intensidade da concorrência), o que está de acordo com a hipótese H4b.

Em relação às características do CFO (responsável pelos SCG), existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a formação e a utilização de SCG, sendo mais fraca nas empresas familiares do que nas não familiares. Estas conclusões estão de acordo com as hipóteses H5a e H5b. A idade e a utilização de SCG têm uma relação que não é estatisticamente significativa, o que contraria as hipóteses H5c e H5d. A experiência no cargo e a utilização de SCG têm uma relação negativa e estatisticamente significativa, sendo mais fraca nas empresas familiares do que nas não familiares, o que está de acordo com a hipótese H5e e contraria H5f.

Tabela 2 – Correlações de Pearson (Totalidade das Empresas)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
FAM (1)	1													
DIM (2)	-0,107**	1												
IDA (3)	-0,007	-0,017	1											
EXP (4)	0,084**	-0,084**	0,724**	1										
FORM (5)	-0,093**	0,214**	-0,180**	-0,207**	1									
PEU_Din (6)	-0,067**	0,077**	-0,032	-0,019	0,103**	1								
PEU_Imp (7)	0,011	-0,004	0,031	0,052**	-0,007	0,233**	1							
PEU_IntConc (8)	0,012	-0,019	-0,011	0,015	-0,017	0,254**	0,304**	1						
EST_FLEX (9)	0,003	-0,040*	-0,009	0,03	-0,044*	0,188**	0,123**	0,239**	1					
EST_SERV (10)	0,02	-0,058**	0	0,047*	-0,035	0,167**	0,069**	0,194**	0,524**	1				
EST_BAI (11)	0,025	-0,015	-0,01	0,018	-0,072**	0,133**	0,113**	0,224**	0,341**	0,308**	1			
SCG_FIN (12)	-0,229**	0,264**	-0,007	-0,129**	0,216**	0,178**	-0,01	0,018	0,114**	0,107**	0,025	1		
SCG_ÑFIN (13)	-0,196**	0,241**	-0,035	-0,131**	0,157**	0,199**	-0,008	0,060**	0,158**	0,160**	0,009	0,705**	1	
SCG_TOT (14)	-0,221**	0,266**	-0,028	-0,140**	0,189**	0,207**	-0,009	0,050**	0,155**	0,154**	0,015	0,854**	0,971**	1

** Correlação é significativa para o nível 0.01.

* Correlação é significativa para o nível 0.05.

Tabela 3 – Correlações de Pearson (Empresas Familiares)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
DIM (1)	1												
IDA (2)	-0,019	1											
EXP (3)	-0,061**	0,741**	1										
FORM (4)	0,209**	-0,187**	-0,205**	1									
PEU_Din (5)	0,101**	-0,054*	-0,034	0,132**	1								
PEU_Imp (6)	-0,028	0,057*	0,066**	-0,013	0,248**	1							
PEU_IntConc (7)	-0,011	-0,005	0,010	-0,006	0,228**	0,296**	1						
EST_FLEX (8)	-0,014	-0,015	0,027	-0,041	0,193**	0,140**	0,191**	1					
EST_SERV (9)	-0,068**	-0,008	0,040	-0,019	0,158**	0,080**	0,166**	0,499**	1				
EST_BAI (10)	-0,004	-0,009	0,024	-0,075**	0,129**	0,100**	0,201**	0,333**	0,293**	1			
SCG_FIN (11)	0,234**	0,007	-0,082**	0,181**	0,190**	-0,002	0,019	0,116**	0,125**	0,017	1		
SCG_ÑFIN (12)	0,205**	-0,022	-0,092**	0,109**	0,192**	-0,006	0,055*	0,149**	0,174**	-0,007	0,690**	1	
SCG_TOT (13)	0,230**	-0,014	-0,096**	0,142**	0,206**	-0,005	0,047*	0,149**	0,170**	0,000	0,849**	0,968**	1

** Correlação é significativa para o nível 0.01.

* Correlação é significativa para o nível 0.05.

Tabela 4 – Correlações de Pearson (Empresas não Familiares)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
DIM (1)	1												
IDA (2)	-0,022	1											
EXP (3)	-0,108**	0,693**	1										
FORM (4)	0,222**	-0,170**	-0,191**	1									
PEU_Din (5)	0,014	0,020	0,034	0,023	1								
PEU_Imp (6)	0,046	-0,028	0,016	0,012	0,203**	1							
PEU_IntConc (7)	-0,037	-0,022	0,020	-0,036	0,317**	0,320**	1						
EST_FLEX (8)	-0,095**	-0,001	0,034	-0,058	0,189**	0,094**	0,340**	1					
EST_SERV (9)	-0,061	0,012	0,058	-,068*	0,201**	0,058	0,254**	0,603**	1				
EST_BAI (10)	-0,001	-0,009	0,003	-0,062	0,157**	0,139**	0,275**	0,386**	0,371**	1			
SCG_FIN (11)	0,320**	-0,042	-0,174**	0,240**	0,123**	-0,018	0,026	0,128**	0,098**	0,051	1		
SCG_ÑFIN (12)	0,293**	-0,068*	-0,165**	0,201**	0,192**	-0,006	0,077*	0,190**	0,163**	0,041	0,696**	1	
SCG_TOT (13)	0,322**	-0,064	-0,180**	0,229**	0,184**	-0,010	0,066*	0,183**	0,154**	0,047	0,845**	0,972**	1

** . Correlação é significativa para o nível 0.01.

* . Correlação é significativa para o nível 0.05.

Nas tabelas 5 e 6 são apresentados os resultados da regressão *negative binomial*.

De acordo com a tabela 5, as empresas familiares utilizam menos SCG do que as não familiares, tal como previsto na hipótese H1. O coeficiente da regressão para a variável Familiar ($\beta = -0,244$) é negativo e estatisticamente significativo. Ainda na tabela 5, a dimensão tem uma relação positiva com a utilização de SCG, tal como previsto na hipótese H2a ($\beta = 0,177$). Quanto maior for a empresa, maior é a utilização de SCG. O *Incidence Rate Ratio* (IRR) é de 1,193, o que significa que por cada aumento de 1 unidade na variável dimensão (medido através do logaritmo do número de trabalhadores da empresa) , a utilização de SCG aumenta aproximadamente 19,3%.

A hipótese H3a defende que a utilização de SCG financeiros está positivamente relacionada com a estratégia de baixo custo. Os resultados da tabela 6 para o tipo de SCG e tipo de estratégia indicam que esta relação é negativa e não significativa. Portanto, a hipótese H3a não se verifica. A relação entre a utilização de SCG não financeiros e ambas

as estratégias de diferenciação (Flexibilidade e Serviço) é positiva e significativa, tal como previsto na hipótese H3c. O IRR é de 1,082 para a variável EST_FLEX e 1,116 para a variável EST_SERV, o que significa que por cada aumento de 1 unidade em cada uma destas variáveis, a utilização de SCG não Financeiros aumenta 8,2% e 11,6%, respectivamente.

A hipótese H4a argumenta que a PEU está positivamente associada à utilização de SCG. Esta hipótese é apenas parcialmente verificada na tabela 5, uma vez que só a variável referente ao dinamismo da envolvente externa da empresa (PEU_Din) apresenta uma relação significativa, com um IRR de 1,111. O que significa que por cada aumento de 1 unidade na variável PEU_Din, a utilização de SCG aumenta 11,1%. As relações entre as variáveis PEU_Imp (imprevisibilidade da envolvente) e PEU_IntConc (intensidade da concorrência) e a utilização de SCG não são significativas.

Relativamente às características do CFO (responsável pelos SCG), a hipótese H5a defende que as empresas cujos CFO's têm formação superior numa área económico-financeira utilizam mais SCG. Esta hipótese é verificada na tabela 5, uma vez que existe uma relação positiva e significativa entre as variáveis ($\beta = 0,133$). A hipótese H5c prevê que a relação entre idade do CFO e utilização de SCG seja negativa, ou seja, CFO's mais novos têm tendência para implementar mais SCG. A regressão indica que a relação é positiva e não significativa. Assim, a hipótese H5c não se verifica. A hipótese H5e defende que a relação entre experiência no cargo e utilização de SCG é negativa, ou seja, CFO's que estão há menos tempo no cargo têm tendência para implementar mais SCG. Segundo os dados da regressão, esta relação não é significativa. Portanto, a hipótese H5e não se verifica.

Tabela 5 – Regressão *Negative Binomial*

	Coefficient Estimates	Std. Error	IRR
(Constant)	1,294	0,122	3,649
FAM	-0,244	0,033	0,783
DIM	0,177	0,019	1,193
IDA	0,010	0,002	1,010
EXP	-0,016	0,003	0,984
FORM	0,133	0,032	1,142
PEU_Din	0,105	0,012	1,111
PEU_Imp	-0,042	0,012	0,959
PEU_IntConc	0,023	0,012	1,023
N		2961	
Pseudo R ²		0.022	

Coeficientes a negrito são significativos para o nível 0.05

Tabela 6 – Regressão *Negative Binomial* para o tipo de estratégia e tipo de SCG

utilizados

	SCG Financeiros			SCG não Financeiros			
	Coefficient Estimates	Std. Error	IRR	Coefficient Estimates	Std. Error	IRR	
(Constant)	-0,149	0,129	0,861	(Constant)	0,119	0,156	1,126
EST_FLEX	0,049	0,014	1,050	EST_FLEX	0,079	0,079	1,082
EST_SERV	0,057	0,013	1,059	EST_SERV	0,110	0,110	1,116
EST_BAI	-0,016	0,011	0,984	EST_BAI	-0,049	-0,049	0,952
FAM	-0,252	0,029	0,777	FAM	-0,244	-0,244	0,783
DIM	0,179	0,017	1,197	DIM	0,189	0,189	1,208
IDA	0,012	0,002	1,012	IDA	0,011	0,011	1,011
EXP	-0,016	0,002	0,984	EXP	-0,020	-0,020	0,981
FORM	0,189	0,028	1,207	FORM	0,125	0,125	1,133
PEU_Din	0,073	0,011	1,076	PEU_Din	0,103	0,103	1,108
PEU_Imp	-0,031	0,011	0,970	PEU_Imp	-0,050	-0,050	0,952
PEU_IntConc	-0,006	0,011	0,994	PEU_IntConc	0,011	0,011	1,011
N		2961		N		2961	
Pseudo R ²		0,040		Pseudo R ²		0,029	

Coeficientes a negrito são significativos para o nível 0.05

Nas tabelas 7 e 8 são apresentados os modelos com interações. Estes modelos são, de igual modo, estimados com uma regressão *negative binomial*, mas, neste caso, incluem interações entre as variáveis independentes e a variável FAM, o que permite identificar se o facto de a empresa ser familiar influencia a relação entre a utilização de SCG e as variáveis independentes.

A hipótese H2b defende que a relação entre utilização de SCG e dimensão da empresa é menor em empresas familiares. Na tabela 7, a interação revela-se não significativa, o que leva à rejeição desta hipótese. Conclui-se assim que a relação entre dimensão e utilização de SCG não é afectada pelo facto de a empresa ser familiar.

A hipótese H3b propõe que a relação entre utilização de SCG financeiros e estratégia de baixo custo não sofre alteração no caso de se tratar de empresa familiar. Uma vez que a interação EST_BAI_FAM é significativa na tabela 8, conclui-se que esta hipótese é válida.

A hipótese H3d argumenta que a relação entre utilização de SCG não financeiros e estratégias de diferenciação não sofre alteração no caso de se tratar de empresa familiar. Uma vez que a interação entre EST_SERV e FAM é positiva e significativa, e a interação entre EST_FLEX e FAM não é significativa na tabela 8, esta hipótese é parcialmente validada.

A hipótese H4b propõe que a relação entre PEU e utilização de SCG é mais fraca nas empresas familiares. As interações entre as três dimensões da PEU (PEU_Din, PEU_Imp e PEU_IntConc) e a variável FAM são todas não significativas na tabela 7, o que significa que a relação entre PEU e utilização de SCG não sofre alteração nas empresas familiares. Assim, esta hipótese é rejeitada.

A hipótese H5b defende que a relação entre formação superior e utilização de SCG é mais fraca nas empresas familiares do que nas empresas não familiares. A interação

entre as variáveis Formação e Familiar é negativa e estatisticamente significativa, o que permite concluir pela validação desta hipótese.

A hipótese H5d argumenta que a relação entre idade do CFO e utilização de SCG é mais forte nas empresas familiares. A interacção revela-se não significativa, o que leva à rejeição desta hipótese. Conclui-se assim que a relação entre idade do CFO e utilização de SCG não é afectada pelo facto de a empresa ser familiar.

A hipótese H5f propõe que a relação entre experiência no cargo e utilização de SCG é mais forte nas empresas familiares. Como a interacção se revela não significativa, conclui-se que o facto de a empresa ser familiar não tem influência na relação entre experiência no cargo e utilização de SCG. Assim, esta hipótese é rejeitada.

Tabela 7 – Modelo de Interacção (Total dos SCG)

	Coefficient Estimates	Std. Error	IRR
(Constant)	1,371	0,031	3,939
DIM	0,205	0,031	1,228
IDA	0,008	0,004	1,008
EXP	-0,018	0,005	0,982
FORM	0,189	0,055	1,208
PEU_Din	0,094	0,022	1,098
PEU_Imp	-0,050	0,021	0,952
PEU_IntConc	0,020	0,021	1,020
FAM	-0,338	0,253	0,713
DIM_FAM	-0,047	0,039	0,954
IDA_FAM	0,003	0,005	1,003
EXP_FAM	0,003	0,006	1,003
FORM_FAM	-0,085	0,067	0,918
PEU_Din_FAM	0,020	0,026	1,020
PEU_Imp_FAM	0,008	0,026	1,008
PEU_IntConc_FAM	0,005	0,026	1,005
N		2961	
Pseudo R ²		0,022	

Coefficientes a negrito são significativos para o nível 0.05

Tabela 8 – Modelo de Interação para tipo de estratégia e tipo de SCG utilizados

	SCG Financeiros			SCG não Financeiros			
	Coefficient Estimates	Std. Error	IRR	Coefficient Estimates	Std. Error	IRR	
(Constant)	0,149	0,208	1,160	(Constant)	0,228	0,263	1,256
EST_FLEX	0,065	0,022	1,067	EST_FLEX	0,125	0,028	1,133
EST_SERV	0,008	0,022	1,008	EST_SERV	0,031	0,027	1,032
EST_BAI	-0,001	0,017	0,999	EST_BAI	-0,031	0,022	0,970
EST_FLEX_FAM	-0,025	0,028	0,975	EST_FLEX_FAM	-0,065	0,035	0,937
EST_SERV_FAM	0,079	0,027	1,082	EST_SERV_FAM	0,121	0,034	1,128
EST_BAI_FAM	-0,023	0,022	0,977	EST_BAI_FAM	-0,027	0,027	0,973
DIM	0,195	0,026	1,215	DIM	0,221	0,034	1,247
IDA	0,009	0,003	1,009	IDA	0,009	0,005	1,009
EXP	-0,016	0,004	0,984	EXP	-0,022	0,005	0,978
FORM	0,205	0,047	1,227	FORM	0,199	0,059	1,220
PEU_Din	0,046	0,019	1,047	PEU_Din	0,111	0,024	1,117
PEU_Imp	-0,040	0,018	0,961	PEU_Imp	-0,050	0,023	0,952
PEU_IntConc	0,002	0,019	1,002	PEU_IntConc	-0,012	0,024	0,988
FAM	-0,712	0,261	0,491	FAM	-0,444	0,323	0,641
DIM_FAM	-0,023	0,034	0,977	DIM_FAM	-0,048	0,042	0,954
IDA_FAM	0,004	0,004	1,004	IDA_FAM	0,003	0,005	1,003
EXP_FAM	0,001	0,005	1,001	EXP_FAM	0,003	0,006	1,003
FORM_FAM	-0,030	0,059	0,970	FORM_FAM	-0,116	0,073	0,890
PEU_Din_FAM	0,043	0,023	1,044	PEU_Din_FAM	-0,005	0,029	0,995
PEU_Imp_FAM	0,010	0,023	1,010	PEU_Imp_FAM	-0,004	0,028	0,996
PEU_IntConc_FAM	-0,011	0,023	0,989	PEU_IntConc_FAM	0,032	0,029	1,033
N		2961		N		2961	
Pseudo R ²		0,011		Pseudo R ²		0,008	

Coefficientes a negrito são significativos para o nível 0.05

Na tabela 9 é apresentado o teste de robustez, em que se adicionaram variáveis de controlo, do tipo dummy, ao modelo utilizado na tabela 5. As variáveis dizem respeito à região: Norte, Centro e Sul, e ao sector de actividade da empresa: Comércio, Construção, Energia, Indústria, Serviços e Transporte e Logística. No sentido de evitar a multicolinearidade perfeita, foram retiradas da regressão as variáveis Ilhas e Turismo.

O teste corrobora os resultados da regressão original em relação a todas as variáveis independentes: FAM, DIM, IDA, EXP, FORM, PEU_Din, PEU_Imp e

PEU_IntConc. As relações entre as variáveis FAM, DIM, FORM e PEU_Din mantêm-se significativas, enquanto as restantes se continuam a revelar não significativas.

Em relação à região, todas elas apresentam uma relação positiva com a utilização de SCG e são estatisticamente significativas, o que permite concluir que a localização tem impacto significativo na utilização de SCG, usando como caso base as Ilhas.

Tabela 9 - Análise de Robustez

	Coefficient Estimates	Std. Error	IRR
(Constant)	0,979	0,148	2,661
FAM	-0,230	0,033	0,795
DIM	0,221	0,019	1,247
IDA	0,009	0,002	1,009
EXP	-0,016	0,003	0,984
FORM	0,094	0,031	1,099
PEU_Din	0,102	0,012	1,107
PEU_Imp	-0,039	0,012	0,962
PEU_IntConc	0,018	0,012	1,018
Norte	0,175	0,069	1,192
Centro	0,232	0,069	1,261
Sul	0,198	0,080	1,219
Comércio	0,194	0,067	1,214
Construção	-0,311	0,086	0,733
Energia	-0,248	0,264	0,780
Indústria	-0,094	0,068	0,910
Serviços	0,093	0,070	1,097
Transporte e Logística	-0,036	0,104	0,965
N		2961	
Pseudo R ²		0,028	

Coeficientes a negrito são significativos para o nível 0.05

O sector dos Transportes e Logística tem uma relação não significativa com a utilização de SCG. O mesmo não acontece com os restantes sectores, sendo que nos sectores do Comércio e dos Serviços esta relação é positiva e nos sectores da Construção, Energia e

Indústria esta relação é negativa. Isto significa que determinados sectores têm tendência para utilizar mais SCG do que outros, tendo como base de comparação o sector do Turismo. Esta tendência pode estar relacionada com a modernização de cada sector, legislação, supervisão por parte do Estado, complexidade do negócio ou características da própria actividade em cada sector que exigem maior ou menor número de SCG.

Tabela 10 - Análise de Robustez do Modelo de Interacção

	Coefficient Estimates	Std. Error	IRR
(Constant)	1,070	0,223	2,915
DIM	0,241	0,031	1,273
IDA	0,007	0,004	1,007
EXP	-0,017	0,005	0,983
FORM	0,143	0,054	1,154
PEU_Din	0,084	0,021	1,088
PEU_Imp	-0,047	0,021	0,954
PEU_IntConc	0,024	0,021	1,024
FAM	-0,345	0,249	0,708
DIM_FAM	-0,034	0,038	0,967
IDA_FAM	0,003	0,005	1,003
EXP_FAM	0,002	0,006	1,002
FORM_FAM	-0,075	0,065	0,928
PEU_Din_FAM	0,028	0,026	1,028
PEU_Imp_FAM	0,009	0,025	1,009
PEU_IntConc_FAM	-0,008	0,025	0,992
Norte	0,173	0,069	1,189
Centro	0,229	0,069	1,257
Sul	0,195	0,080	1,215
Comércio	0,194	0,067	1,214
Construção	-0,306	0,087	0,736
Energia	-0,301	0,268	0,740
Indústria	-0,093	0,068	0,911
Serviços	0,091	0,070	1,095
Transporte e Logística	-0,036	0,104	0,964
N		2961	
Pseudo R ²		0,029	

Coeficientes a negrito são significativos para o nível 0.05

Foi ainda feito um teste de robustez ao modelo de interacção (tabela 10). Novamente com as variáveis dummy referentes ao sector e à região, novamente com a região Ilhas e o sector Turismo excluídos da análise e, desta vez, com as interacções entre as variáveis independentes e a variável FAM. Os resultados deste teste corroboram todas as conclusões anteriores. As variáveis FAM, DIM, FORM e PEU_Din são estatisticamente significativas, mostrando que empresas não familiares, maiores, sujeitas a um maior dinamismo da envolvente e com CFO's com formação superior em ciências económico-financeiras, têm maior propensão para a utilização de SCG.

Tal como no modelo anterior, a interacção FORM_FAM revela-se estatisticamente significativa, mostrando que a relação entre formação superior e utilização de SCG é mais fraca nas empresas familiares do que nas empresas não familiares. As relações entre as regiões e a variável dependente (SCG_TOT) são todas estatisticamente significativas, mostrando que esta variável está associada à utilização de SCG. Os sectores, com excepção do Transporte e Logística, demonstram relações significativas com a utilização de SCG, sendo estas relações positivas em dois casos (Comércio e Serviços) e negativa em três (Construção, Energia e Indústria), confirmando assim a maior propensão para a utilização de SCG de uns sectores em relação a outros e tendo por base o sector do Turismo.

5. CONCLUSÃO

Este estudo tem como objectivo conhecer e analisar as características empresariais associadas à adopção e utilização de SCG, fazendo uma distinção entre empresas familiares e não familiares.

A principal conclusão deste estudo é a de que as empresas familiares utilizam menos SCG do que as não familiares. Uma vez que a existência de custos de agência nas

empresas familiares é mais reduzida, a necessidade de utilização de SCG é menor. Esta conclusão está em linha com Duréndez et al. (2011) e Jorissen & Maneemai (2011), que nos seus estudos com PME's espanholas e tailandesas chegaram aos mesmos resultados.

A dimensão também se revela como um factor determinante na adopção de SCG. Tal como vários autores (Moore & Yuen, 2001; Davila, 2005; Davila & Foster, 2007; King et al., 2010), também neste estudo se concluiu que quanto maior é a empresa, maior é a propensão para a utilização de SCG. Naranjo-Gil et al. (2009) concluíram que os CFO's mais novos, com menos experiência e com maior grau de formação académica em ciências económico-financeiras, têm tendência para implementar mais SCG. Neste estudo apenas a hipótese referente à formação académica foi verificada, não se tendo encontrado evidência para concluir que a idade e a experiência no cargo são determinantes na utilização de SCG. Chenhall & Langfield-Smith (1998) encontraram uma ligação entre o tipo de estratégia e o tipo de SCG utilizados, sendo que, os SCG financeiros estão associados a estratégias de baixo custo e os SCG não financeiros estão associados a estratégias de diferenciação. No presente trabalho apenas foi encontrada evidência para suportar a hipótese que liga os SCG não financeiros e a estratégia de diferenciação. Em relação à PEU, os autores Chenhall & Morris (1995), Khandwalla (1972) e Chenhall (2007) concluíram que o dinamismo da envolvente, a intensidade da concorrência e a imprevisibilidade da envolvente estão associados a uma maior utilização dos SCG. Neste estudo, apenas o dinamismo da envolvente revelou uma associação com a utilização de SCG.

O estudo permitiu ainda concluir que o facto de a empresa ser familiar influencia a relação entre a formação superior e utilização de SCG, sendo esta mais fraca nas empresas familiares. Para as restantes variáveis independentes (dimensão, estratégia, e PEU da organização, e a idade e experiência do gestor), o facto de a empresa ser familiar

não afecta significativamente a relação entre a utilização de SCG e cada uma das variáveis independentes.

Este estudo contribui para a literatura existente através do seu foco em PME's, ao contrário da maioria dos estudos anteriores, que incidiu em grandes empresas. A análise do impacto de a empresa ser familiar ou não na relação entre as variáveis independentes e a utilização de SCG é também um contributo para a literatura existente.

Na análise deste trabalho, várias limitações associadas ao método do questionário devem ser consideradas: uma possível baixa taxa de resposta, o enviesamento das amostras, a interpretação pessoal das questões por parte da pessoa que responde ao questionário ou o facto de o participante não ser o mais adequado e não dispor de toda a informação necessária. Foram, no entanto, tomadas medidas para mitigar estes problemas, tal como a identificação do respondente adequado, o piloto do questionário, a utilização de vouchers e o envio de lembretes para aumentar a taxa de participação.

Nas futuras investigações, outros factores explicativos da utilização de SCG podem ser analisados: performance, fases do ciclo de vida das empresas ou estrutura de capital. Uma vez que a definição de PME engloba na mesma categoria uma empresa de 10 trabalhadores ou uma de 249, seria interessante fazer uma divisão entre pequenas empresas e médias empresas, e verificar se existem diferenças significativas entre ambas. Finalmente, tendo em conta que este trabalho incide sobre PME's portuguesas e que a maioria da literatura incide sobre grandes empresas internacionais, seria interessante estudar as grandes empresas portuguesas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernethy, M.A. & Chua, W.F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* 13 (2), 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), 131-146.
- AEP – Associação Empresarial de Portugal (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial, o desafio da sucessão empresarial em Portugal*. [Online]. Disponível em: <http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documents>
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance* 58 (3), 1301-1328.
- Ang, J., Cole, R., & Lin, J. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance* 55 (1), 81–106.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007) *Management control systems*, 12th edition. McGraw-Hill International.
- Associação Portuguesa de Empresas Familiares (2014). A Associação das Empresas Familiares. [Online]. Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/quem-somos>.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management* 12 (5), 689–723.
- Berthelot, S. & Morrill, J. (2007). *Strategy, control systems and performance: an empirical study of small and medium sized enterprises (SME's)*. 30th Annual Congress of the European Accounting Association. Lisboa (Maio 2007). Disponível em:

< <http://www.management.free.fr/recherche/contenucongres/AFC/p50.pdf> > [Acceso em: 10/11/2012]

Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., Castrillo, L.A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review* 20 (3), 199-213.

Burkart, M., Panunzi, F. & Shleifer A., (2003). Family firms. *Journal of Finance* 58 (5), 2167–2202.

Chandler, Alfred Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2/3), 127-168.

Chenhall, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30(5), 395–422.

Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research. In *Handbook of Management Accounting Research*, (Eds.) Chapman, C. S., Hopwood, A. G., and Shields, M. D. (editors), Elsevier, London, New York and Amsterdam, 163-205.

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), 243-264.

Chenhall, R. H. & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and MAS in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega, International Journal of Management Science* 23 (5), 485–497.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* 6 (1), 1-22.

- Chrisman, J. J., J. H. Chua, A. W. Pearson, T. Barnett. 2012. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (2), 267–293.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing* 18 (4), 467–472.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5), 555–576.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4), 19–39.
- Coimbra, A. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Portugal. [Online]. Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_portugal_en.pdf
- Colli, A. (2003). *The History of Family Firms 1850–2000*, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Comissão Europeia (2009). Final Report of the Expert Group Final Report: Overview of Family-Business - Relevant Issues, Novembro 2009. [Online]. Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf.
- Cunningham, G. M. (1992). Management control and accounting systems under competitive strategy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 5 (2), 83-102.
- Cyert, R.M. & March, J.G., (1992). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, 2nd Ed., NJ: Prentice-Hall.
- Daily, C. & Dalton, D. (1992). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management* 30 (2), 25–34.

- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting Organizations and Society* 30 (3), 223–248.
- Davila, T. & G. Foster. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Startup Companies. *The Accounting Review* 80 (4), 1039-1068.
- Davila, T. & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review* 82 (4), 907-937.
- Davila, A., Foster, G. & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society* 34 (3-4), 322–347.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and PEU. *Administrative Science Quarterly* 17 (3), 313-327.
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar* 21 (40), 137-153.
- Emery, F.E. & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations* 18 (1), 21-31.
- Eurostat (2015). Eurostat Statistics Explained. [Online]. Disponible em: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Small_and_medium-sized_enterprises
- Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, investment decisions and stock market performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 44 (2), 439–466.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* 26 (2), 301-325.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*, 1st Ed., USA: Addison Wesley Publishing Company.

Gani, L. & Jermias, J. (2012). The effects of strategy-management control systems misfits on firm performance. *Accounting Perspectives* 11 (3), 165-196.

Garengo, P., Biazzo, S. & Bittici, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs. A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews* 7 (1), 25-47.

Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly* 52 (1), 106-137.

Gosselin, M. (1997). The effects of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity based costing. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2), 105–122.

Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal* 27 (1), 25-41.

Habbershon, T.G., Williams, M., & MacMillan, I.C. (2001). A unified systems theory of family firm performance. Paper presented at Theories of Family Enterprise: Establishing a Paradigm for the Field, First Annual Conference of Enterprising Families, Edmonton, AB.

Hambrick, D.C. & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review* 9 (2), 193–206.

Haustein, E., Luther, R. & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: a literature based framework. *Journal of Management Control* 24 (4), 343–382.

Henri, J.F. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6), 529-558.

Hofer, C. W. & Schendel, Dan. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

- Hyvonen, T. & Jarvinen, J. (2006). Contract-based budgeting in health care: a study of the institutional processes of accounting change. *European Accounting Review* 15(1), 3-36.
- Jaggi, B., Leung S. & Gul F. (2009). Family control, board independence and earnings management: Evidence based on Hong Kong firms. *Journal of Accounting and Public Policy* 28 (4), 281-300.
- James, H. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business* 6 (1), 41-55.
- Jensen, M. & Meckling W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4), 305-360.
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão, Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Lisboa: Áreas Editora. 9ª Edição.
- Jorissen, A. & Maneemai, P. (2011). *Management Control Systems in SMEs: the influence of family involvement in a firm*, University of Antwerp, Working Paper.
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 861–877.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics* 38 (1), 85–101.
- Khandwalla, P. N. (1972). The effects of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research* 10 (2), 275–285.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- King, R., Clarkson, P.M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare business. *Management Accounting Research* 21 (1), 40-55.
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B. (2003). Change in strategy and MCS: a match over time? *Advances in Accounting* 20 (1), 199-232.

- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2), 207-232.
- Lee, Jim (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review* 19 (2), 103-114.
- Litz, R. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review* 8 (2), 71–81.
- Lubatkin, M., Schulze, W., Ling, Y., & Dino, R. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (3), 313–330.
- Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package—opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (4), 287–300.
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues Contract No. 30-CE-Final Report. [Online]. Disponível em: http://familienunternehmen.de/media/public/pdf/veranstaltungen/expertengruppe/abschlussbericht_eu_expertgroup_family_business.pdf.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*, 6a Edição., Pêro Pinheiro: Report Number.
- Maury, Benjamin & Anete Pajuste (2005). Multiple Large Shareholders and Firm Value. *Journal of Banking and Finance* 29 (1), 1813-1834.
- Merchant, K. A. (1981). The design of the corporate budgeting system: Influences on managerial performance and behavior. *The Accounting Review* 56 (4), 813-829.
- Merchant, K. & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability, in *Handbook of Management Accounting Research*, Chapman CS, Hopwood A and Shields MD (editors), Elsevier, London, New York and Amsterdam, 785-802.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, NY: McGraw-Hill.

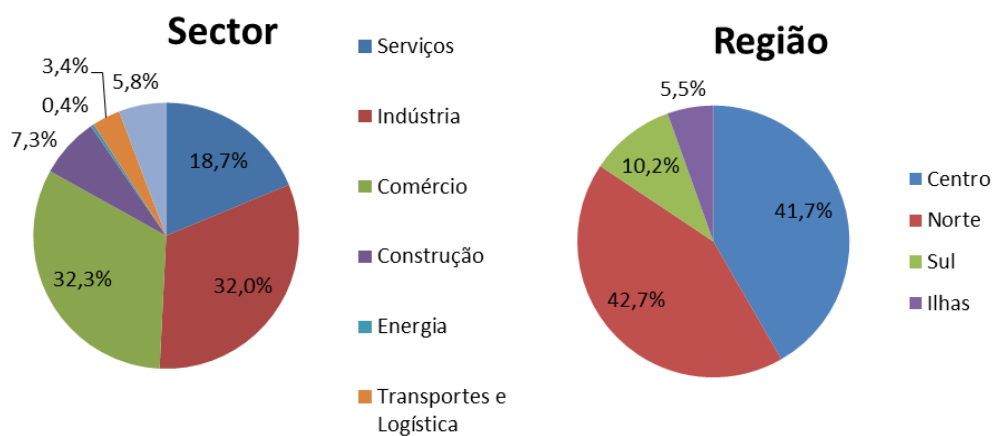
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3 (1), 1-25.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. & Cannella, A. Jr. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance* 13 (5) 829–858.
- Milliken, F. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Review* 12 (1), 133-143.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science* 24 (9), 934-948.
- Miralles-Marcelo, J., Miralles-Quirós, M. & Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy* 5 (2),156-168.
- Moore, K. & S. Yuen. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society* 26 (4-5): 351-389.
- 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) , 65-78.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2009). How CFO's Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review* 18 (4), 667–695.
- O Portal de Negócios (2010). Especial PMEs, Volume II – PMEs em Portugal: números e factos. Lisboa, Portugal.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2002). *Management Training in SMEs*. Disponível em: <www.oecd.org/dataoecd/20/43/2492440.pdf> [Acesso em:07/11/2012].
- Otley, D. (2003). Management control and performance management; whence and whither? *The British Accounting Review* 35 (4), 309-326.

- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*, 5a Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review* 96 (5), 1559-1588.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- PricewaterhouseCoopers Portugal (2008). Arriscar Conhecer – Family Business Survey. Lisboa, Portugal.
- 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 (1), 473–490.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12 (1), 49-62.
- Simons, R. (1995). *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review, 73 (2), 80-88.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. 2003. Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27 (4), 339–358.
- Tillema, S. (2005). Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies. *Management Accounting Research* 16 (1), 101–129.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics* 80(2), 385–417.
- Wang, D., 2006. Founding family ownership and earnings quality. *Journal of Accounting Research* 44 (3), 619–656.

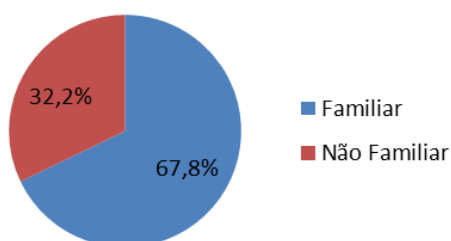
Westhead, P. & Howorth, C. (2007). “Types” of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development* 19 (5), 405–431.

ANEXOS

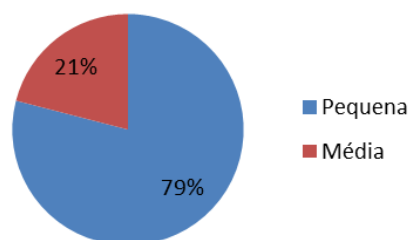
Anexo 1 – Caracterização das Empresas em Estudo



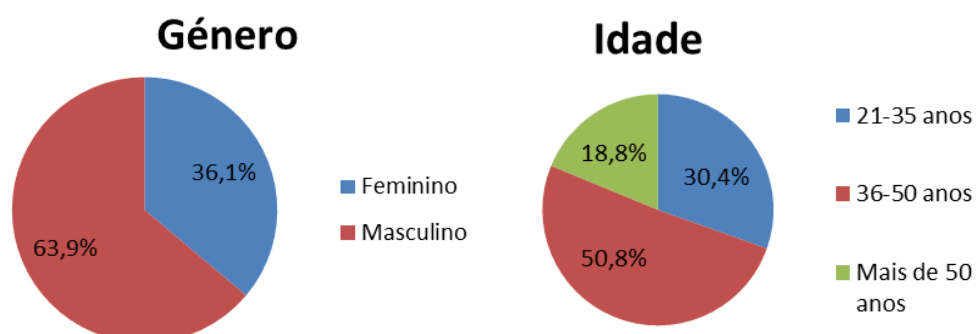
Familiar vs não Familiar

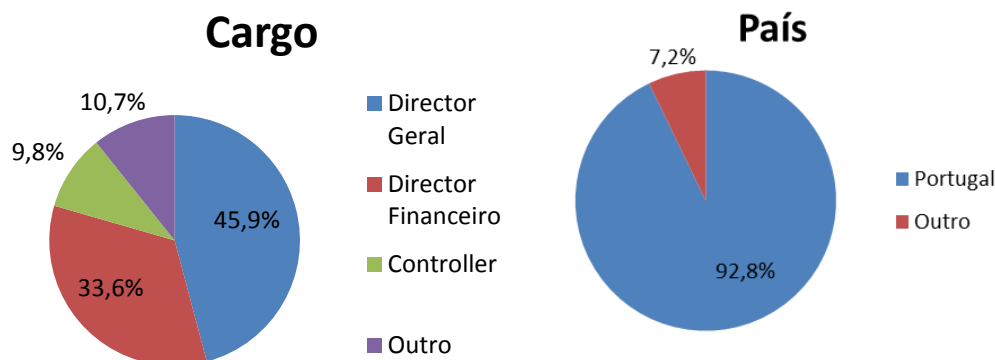


Dimensão



Anexo 2 – Caracterização dos Participantes





Anexo 3 – Análise Factorial da Estratégia

	Factor Loadings			Communalities
	1	2	3	
1. Serviço				
Disponibilidade do produto/serviço	0,590	0,415	0,070	0,526
Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	0,613	0,359	0,000	0,505
Comprometer-se com prazos de entrega fiáveis	0,860	0,123	0,158	0,779
Providenciar entregas rápidas	0,855	0,082	0,214	0,784
Fazer alt. rápidas no volume e/ou no mix de produtos/serviços (a)	0,449	0,428	0,305	0,477
2. Flexibilidade				
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	0,317	0,690	-0,007	0,576
Promover alt. no design e introduzir rapid. novos produtos/serviços	0,121	0,690	0,305	0,584
Oferecer produtos/serviços com características únicas	0,075	0,800	0,144	0,666
Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade	0,362	0,542	0,066	0,430
3. Baixo custo				
Proporcionar preços baixos	0,110	0,028	0,838	0,714
Reduzir os custos de produção	0,147	0,257	0,672	0,539
Alpha Cronbach	0,809	0,718	0,475	
Eigenvalues	4,392	1,146	1,043	
% of Variance	39,920	10,420	9,480	

(a) Item não considerado por apresentar factor loading < 0,5

Anexo 4 – Análise Factorial da PEU

	Factor Loadings			Communalities
	1	2	3	
1. Dinamismo da envolvente externa				
Envolvente económica	0,693	0,023	0,184	0,515
Envolvente tecnológica	0,640	0,249	0,012	0,472
Envolvente legal	0,819	0,096	0,067	0,685
Envolvente política	0,790	0,028	0,053	0,627
2. Intensidade da concorrência				
Concorrência pelos preços (a)	0,106	0,438	0,294	0,290
Concorrência na diversidade de produtos e serviços	0,070	0,721	0,193	0,562
Concorrência no acesso a recursos humanos	0,128	0,788	0,048	0,640
Concorrência no acesso a fornecedores	0,062	0,759	0,045	0,581
3. Imprevisibilidade da envolvente externa				
Acções dos concorrentes nos últimos 3 anos	0,115	0,189	0,802	0,693
Gostos e preferências dos consumidores	0,089	0,114	0,820	0,693
Alpha Cronbach	0,740	0,679	0,613	
Eigenvalues	3,045	1,623	1,090	
% of Variance	30,45	16,23	10,90	

(a) Item não considerado por apresentar factor loading < 0,5

Anexo 5 – Estatísticas Descritivas

N=2961	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
FAM	0	1	0,68	1	0,47
DIM	10	247	38,14	21	42,85
IDA	21	85	42,02	40	9,83
EXP	0	55	11,94	10	8,44
FORM	0	1	0,49	0	0,50
PEU_Din	1	7	4,30	4	1,38
PEU_Imp	1	7	3,84	4	1,37
PEU_IntConc	1	7	3,90	4	1,40
EST_FLEX	1	7	5,21	6	1,31
EST_SERV	1	7	5,49	6	1,30
EST_BAI	1	7	4,98	5	1,446
SCG_FIN	0	10	3,73	3	2,774
SCG_ÑFIN	0	31	6,97	6	6,01
SCG_TOT	0	41	10,70	9	8,21