



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

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

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE O PAPEL DOS SISTEMAS DE CONTROLO DE
GESTÃO, ESTRATÉGIA E PERFORMANCE DAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS DO SECTOR DOS SERVIÇOS**

ANA SOFIA RAMOS SANTOS

LISBOA, SETEMBRO 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

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

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE O PAPEL DOS SISTEMAS DE CONTROLO DE
GESTÃO, ESTRATÉGIA E PERFORMANCE DAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS DO SECTOR DOS SERVIÇOS**

ANA SOFIA RAMOS SANTOS

ORIENTAÇÃO:

MESTRE ANTÓNIO CARLOS DE OLIVEIRA SAMAGAIO

LISBOA, SETEMBRO 2013

RESUMO

Tendo como referência a Teoria da Contingência (Jensen & Meckling, 1976) e os *Lever of Control* (Simons, 1994), a presente dissertação pretende analisar se as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) Portuguesas do sector dos serviços com um determinado perfil de estratégia utilizam com maior ou menor intensidade os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) interactivos ou diagnósticos. Adicionalmente, o nosso estudo analisa se a performance empresarial está associada ao nível de utilização dos SCG e ao tipo de estratégia perseguida pelas empresas. Com base em dados recolhidos através de um questionário junto de 70 PMEs, nós utilizámos o método PLS-SEM para analisar empiricamente as nossas hipóteses.

Os resultados sugerem que existe uma relação positiva entre a utilização de uma estratégia mista (através das prioridades estratégicas que conjugam características relacionadas com a estratégia de diferenciação do produto e liderança pelos custos) e a utilização mais intensiva dos SCG com papéis de diagnóstico e interactivos. A utilização mais intensiva de SCG interactivos está associada positivamente à performance organizacional, o que sugere um potencial ajuste entre a estratégia de negócio e os SCG interactivos poderá conduzir a uma performance superior. Porém, quando as empresas seguem uma estratégia de diferenciação do produto (onde têm como prioridades estratégicas o serviço ao cliente), esta tende a estar positivamente relacionada com a performance.

Palavras-chave: Sistema de Controlo de Gestão; *Lever of Control*; Estratégia; Performance; Teoria da Contingência

ABSTRACT

This research aims, according to Contingency Theory (Jensen & Meckling, 1976) and adopt Levers of Control (Simons, 1994), the present dissertation proposes to examine whether Small and Medium Enterprises (SMEs) Portuguese in the service sector, to a particular strategy profile, used with greater/lesser intensity the Management Control Systems (MCS) interactive or diagnostics. Additionally, our study analyzes the business performance is associated with the level of use of the MCS and the type of strategy pursued by companies. Based on data collected through a questionnaire with 70 SMEs, we used the PLS-SEM method to empirically analyze our hypotheses.

The results suggest that there is a positive relationship between the use of a mixed strategy (through the strategic priorities that combine characteristics related to the product differentiation and cost leadership strategy) and more intensive use of MCS with diagnostic and interactive papers. The more intensive use of interactive MCS is positively associated with organizational performance, suggesting a potential fit between business strategy and interactive MCS could lead to a superior performance. However, when firms follow a product differentiation strategy (which have strategic priorities as customer service), this tends to be positively related to performance.

Keywords: Management Control Systems; *Levers of Control*; Business Strategy; Performance; Contingency Theory

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, Mestre António Samagaio, pelo apoio e motivação para avançar com este projecto, assim como o seu apoio ao longo da sua realização, pois sem ele não seria possível a concretização do mesmo.

À minha família, nomeadamente, à minha mãe Célia Santos, ao meu pai, Eduardo Santos e à minha irmã, Carolina Santos, pois são os pilares fundamentais na minha vida e deram-me um apoio incondicional ao longo de todo este projecto, sem eles nada faria sentido.

À minha cara-metade, Joel da Ponte, que tem sido uma fonte de motivação e força, todos os dias durante a elaboração deste trabalho.

E depois também quero agradecer a todas as pessoas que directamente ou indirectamente forneceram-me as condições necessárias e o apoio fundamental para a realização deste trabalho, nomeadamente à Informa D&B, à Professora Doutora Patrícia Oom Do Valle e ao Professor Doutor Hugo Pinto.

A todos um muito obrigada!

Ana Sofia Santos

LISTA DE ABREVIATURAS

AFE – **Análise Factorial Exploratória/ *Exploratory Factor Analysis***

CAE – **Classificação das Actividades Portuguesas**

CG – **Controlo de Gestão**

LOC – **Lever Of Control**

PMEs – **Pequenas e Médias Empresas**

PLS – **Partial Least Squares**

RH – **Recursos Humanos**

SCD – **Sistema de Controlo Diagnóstico**

SCG – **Sistemas de Controlo de Gestão**

SCI – **Sistema de Controlo Interactivo**

SEM – **Modelo de Equações Estruturais**

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE ABREVIATURAS	iv
LISTA DE ANEXOS	vi
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vi
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	5
2.1 - OS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO E OS PAPÉIS DE ACORDO COM <i>LEVERS OF CONTROL</i> (LOC)	5
2.2 - RELAÇÃO ENTRE O TIPO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO, SCG UTILIZADOS DE FORMA DIAGNÓSTICA E INTERACTIVA E A PERFORMANCE.....	8
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	17
3.1 - DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DESENVOLVIMENTO DA BASE DE DADOS	17
3.2 - MODELO EMPÍRICO.....	19
3.3 - DESCRIÇÃO E MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS.....	20
3.3.1 - ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.....	20
3.3.2 - SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO	22
3.3.3 - PERFORMANCE.....	22
3.3.4 - VARIÁVEL DE CONTROLO	23
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	24
4.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MODELO	24
4.2. ANÁLISE DE ROBUSTEZ.....	29
5. CONCLUSÕES	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXOS	41

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Dimensão das empresas pelo número de empregados	41
ANEXO 2 - Descrição e selecção da amostra	41
ANEXO 3- Perfil dos participantes.....	42
ANEXO 4 - Distribuição das empresas por empresas familiares e não familiares e, pela posição/função do participante.....	42
ANEXO 5 - Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE's) por ramos de actividade	43
ANEXO 6 – Estatística descritiva das variáveis utilizadas na investigação	44
ANEXO 7 – Análise Factorial Exploratória (AFE) à variável Estratégia de Negócio.....	45
ANEXO 8 – Análise Factorial Exploratória (AFE) à variável Performance	45
ANEXO 9 – Estatísticas descritivas das variáveis utilizadas* no método PLS-SEM.....	46
ANEXO 10 - Análise à validade discriminante da mensuração do modelo através do método PLS ...	47
ANEXO 11 – Análise da validade discriminante – Critério de <i>Fornell-Lacker</i>	47
ANEXO 12 – <i>Bootstrapping</i> ao modelo estrutural (<i>t-Statistics</i>).....	48
ANEXO 13 – Resultados do indicador de relevância preditiva	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Análise de Confiabilidade do Modelo Estimado	26
---	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – <i>Research Model</i> com variável de controlo	17
FIGURA 2 – Estimação do Modelo PLS: <i>path coefficients</i>	27
FIGURA 3 – Estimação do Modelo PLS: <i>path coefficients</i> (1º Teste de Robustez).....	30
FIGURA 4 – Estimação do Modelo PLS: <i>path coefficients</i> (2º Teste de Robustez).....	31
FIGURA 5 – Estimação do Modelo PLS: <i>path coefficients</i> (3º Teste de Robustez).....	32

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objectivo averiguar, tendo em consideração a teoria da Contingência e seguindo a abordagem de Simons (1994), a relação existente entre a estratégia implementada na empresa, os papéis dos SCG utilizados de forma diagnóstica e interactiva e a performance da organização, nas pequenas e médias empresas Portuguesas no sector dos serviços.

Numa economia cada vez mais globalizada, mais competitiva e dinâmica, as empresas são obrigadas a alterar os seus modelos de negócio para conseguirem sobreviver, de forma a adaptarem-se à envolvente externa em constante alteração. As pequenas e médias empresas (PME's), com os poucos recursos que têm à sua disposição, têm que conseguir adaptar-se para fazer face às mudanças. Ghobadian & Gallear (1996), considera que as PME's são um ponto fulcral em todas as economias, e as constantes mudanças na envolvente externa obriga as organizações a avaliar e modificar as suas estratégias competitivas. Pesquisas em contabilidade de gestão (CG) sugerem a importância dos papéis dos sistemas de controlo de gestão (SCG) para as empresas alcançarem vantagens competitivas e obterem sucesso, face a ambientes incertos e complexos (Simons, 2000; Widener, 2007).

Os SCG são definidos por Simons (1987), com a finalidade de proporcionar informação útil aos gestores para o processo de decisão, planeamento e avaliação das actividades na organização (Widener, 2007) assim como proporcionar informação sobre as incertezas estratégicas actuais e das que eventualmente possam surgir, pois é considerado que os SCG são importantes na formação e implementação de estratégias (Simons, 1990).

Para Langfield-Smith(1997) e Gani & Jermias (2012), os SCG deverão ser adaptados para apoiar explicitamente a estratégia de negócio de forma a obter uma performance superior, pois são importantes na formação e implementação de estratégias. Os papéis dos SCG – sistema de crenças, sistema de restrições, sistema de controlo interactivo e sistema de controlo diagnóstico – são propostos e definidos por Simons (1995b) com o propósito de permitir aos gestores aproveitarem a criatividade dos empregados e com o intuito de controlar a estratégia, nomeadamente as incertezas estratégicas relacionadas com o negócio da organização, pois de acordo com Slater & Olson (2001) a estratégia de negócio foca-se em como a organização obtém vantagens competitivas. Pesquisas em contabilidade de gestão têm procurado perceber qual o melhor *design* e utilização dos SCG, e como podem ser agrupados de acordo com os objectivos em fornecer informação útil à organização. Para Henri (2006) e Simons (1990) os SCG são mais do que ferramentas mecanizadas utilizadas para apoiar a implementação de estratégias, servem também para estimular e gerir o surgimento de novas estratégias na organização.

Nas últimas décadas tem existindo um aumento de estudos publicados em diferentes revistas que procuram perceber a relação entre estratégias específicas adoptadas pelas organizações com determinados elementos dos SCG (Bruining *et al.*, 2004; Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Henri, 2006; Kober *et al.*, 2003; Kober *et al.*, 2007; Langfield-Smith, 1997; Simons, 1994), e com a performance (Acquaah, 2013; Auzair & Langfield-Smith, 2005; Cadez & Guilding, 2008; Chenhall, 2005; Govindarajan, 1988, Govindarajan & Fisher, 1990; Jermias & Gani, 2004; Gani & Jermias, 2012; Kald *et al.* 2000; Simons, 1987, 1990, Tsamenyi *et al.*, 2011).

No entanto nenhum destes estudos foi aplicado nas PME's Portuguesas, que representam maioritariamente o tecido empresarial português, nomeadamente no sector dos

serviços, que pode levar a conclusões distintas, e o propósito deste estudo é averiguar, de acordo com a teoria da contingência, a relação existente entre a estratégia implementada na organização, a intensidade da adopção dos SCG de forma interactiva e diagnóstica e o seu impacto na performance da organização. Dentro da teoria da organização, a abordagem contingencial tem muito para oferecer para uma melhor compreensão dos SCG, em particular no seu *design* nas PME's e no sector específico dos serviços que têm sido alvo de pouca pesquisa (Auzair & Langfield-Smith, 2005, Chenhall, 2003) e a estratégia enquanto variável contingente, é considerada um meio pelo qual os gestores podem influenciar a natureza da envolvente externa, e nomeadamente os SCG (Chenhall, 2003). De acordo com Kober *et al.*(2003) a teoria da contingência é baseada na ideia que não existem SCG universalmente apropriados para todas as situações. Por exemplo Sandino (2007), investigou o impacto do ajuste da estratégia e SCG na performance da organização e os resultados revelaram que a escolha dos SCG iniciais depende da estratégia e estrutura da empresa, e as empresas que escolhem os melhores SCG iniciais, ou seja, mais adequados à estratégia e estrutura da organização, obtêm uma performance superior. Para Gond *et al.*(2012), utilizando os SCG de forma interactiva e diagnóstica, demonstrou que a integração da sustentabilidade nos SCG é uma condição suficiente para aumentar a sustentabilidade da estratégia, pois aparenta transmitir informação sobre a estratégia aos SCG. Por sua vez, Acquah (2013) estudou como os papéis dos SCG (interactivo e diagnóstico) influenciam a implementação da estratégia, e a posterior relação com a performance da organização entre Empresas Familiares e Empresas não Familiares, concluindo que o efeito da utilização dos SCG de forma diagnóstica no apoio à implementação da estratégia de liderança de custos na organização, é mais forte nas Empresas não Familiares do que nas Empresas Familiares, contudo, quando os SCG são utilizados de forma interactiva no apoio à implementação da estratégia de diferenciação, por sua vez, a relação nas Empresas Familiares é mais forte do

que nas Empresas não Familiares. Para Simons (1994), a escolha dos Sistemas de Controlo Interactivos (SCI) pelos gestores tem o propósito de captar a atenção organizacional face às incertezas estratégicas com a visão dos gestores em relação ao futuro.

Este estudo contribui para a literatura existente de diversas formas, com base numa amostra de 70 PME's Portuguesas no sector dos serviços, através da metodologia de questionário, com uma taxa de resposta de 6,4% e com a utilização do método PLS-SEM, é possível concluir que as empresas que seguem uma estratégia mista, utilizam tanto os SCG de forma diagnóstica como interactiva, no entanto, a intensidade da adopção dos SCG interactivos tende a ser superior face aos diagnósticos. Por outro lado, as empresas que implementam uma estratégia mais relacionada com a diferenciação do produto, através de prioridades estratégicas focadas na prestação de um bom serviço ao cliente, tende a estar positivamente relacionada com uma performance superior na organização. Por fim, as empresas que utilizam de forma mais intensiva os SCG interactivos, aparentam ter um impacto positivo na performance.

A presente dissertação está estruturada em 5 capítulos. O capítulo seguinte descreve a revisão de literatura relevante para o tema e as hipóteses de investigação propostas. O capítulo 3 caracteriza a amostra, descreve a metodologia de investigação e as variáveis utilizadas. No capítulo 4 é apresentada a análise e a discussão dos resultados, face às hipóteses de investigação propostas. Por último, no capítulo 5 são enunciadas as conclusões e limitações do estudo, assim como sugestões para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DE LITERATURA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.1 - OS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO E OS PAPÉIS DE ACORDO COM *LEVERS OF CONTROL* (LOC)

O controlo de gestão (CG) é definido como *o 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 a delegação de autoridade e responsabilização* (Jordan, H. *et al.* 2011, 19), e pode ser visto como um sistema que suporta informação e melhor facilita a comunicação, motivação e avaliação da performance dentro de uma estrutura organizativa (Atkinson *et al.* 1997). O propósito do CG consiste em fornecer informação útil na tomada de decisão, planeamento e avaliação (Widener, 2007), e são entendidos tipicamente como ferramentas para “gerir com carácter de excepção” com o intuito de implementar estratégias intencionadas na organização (Simons, 1991), no entanto, neste estudo apenas irá ser abordado a definição de Simons (1994) presente no trabalho *Levers Of Control* (LOC), que é considerada a definição mais completa da utilização dos SCG para gerir o comportamento e o efeito das alterações estratégicas (Berry *et al.*, 2009). Os SCG são definidos por Simons (1987) “*como as rotinas e processos formais que proporcionam informação aos gestores, para que estes possam manter ou alterar padrões nas actividades da organização*”, de fora do âmbito da definição ficam os sistemas informais, definidos como grupos de normas, socialização e cultura, (Simons, 1994). Os SCG têm sido reconhecidos como sendo mecanismos importantes em fornecer informação para auxiliar na formulação e implementação de estratégias (Simons 1995b; Langfield-Smith 1997), pois para Simons (1994) ao longo dos anos tem sido relevante estudar o CG como uma parte integrante da estratégia. Têm surgido desenvolvimentos de

modelos teóricos desde 1960 que relacionam a estratégia e o CG. Anthony (1965, 27) definiu o CG como “o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objectivos da organização”. Os SCG têm como finalidade fornecer informações úteis na tomada de decisão, planeamento e avaliação (Widener, 2007), assim como fornecer a estabilidade necessária para ir eficientemente ao encontro das necessidades dos seus utilizadores, e criar simultaneamente um ambiente de informação, permitindo aos gestores prever e responder aos novos desafios que a empresa enfrenta (Atkinson *et al.* 1997). Davila & Foster (2007), por exemplo, agruparam os SCG em 8 categorias de acordo com a informação que proporcionam: 1.Planeamento Financeiro, 2.Avaliação Financeira, 3.Avaliação de Recursos Humanos (RH), 4.Planeamento de RH, 5.Planeamento Estratégico, 6.Desenvolvimento de Produtos, 7.Vendas/Marketing e 8.Gestão de Parcerias. Chenhall & Langfield-Smith (1998) consideram que as PME’s apresentam algumas dificuldades, nomeadamente por não possuírem as ferramentas apropriadas de CG.

Simons (1994, 1995b) classificou os SCG formais em quatro categorias que podem ser usados para exercer controlo – sistema de crenças, sistema de restrições, sistema de controlo interactivo (SCI) e sistema de controlo diagnóstico (SCD). Simons (1994) definiu o Sistema de Crenças como os *sistemas formais utilizados pelos gestores para definir, comunicar, e reforçar os valores, finalidade e direcção da organização*. O Sistema de Restrições são definidos como os *sistemas formais utilizados pelos gestores para estabelecer limites explícitos e regras que deverão ser respeitadas*. O Sistema de Controlo Diagnóstico é definido como “*os sistemas de feedback formais usados para monitorizar os resultados da organização e corrigir os desvios face às metas de performance*”. Os SCD são sistemas protótipos de *feedback* que auxiliam os gestores a gerir com carácter de excepção e são utilizados para controlar e corrigir os desvios face aos objectivos pré-determinados

(Simons,1994), ajudando assim os gestores no acompanhamento dos empregados, departamentos e instalações de produção, de acordo com os objectivos estratégicos pré-estabelecidos. No entanto, os SCD não são suficientes para garantir um controlo eficaz, pois podem criar pressões que posteriormente podem levar a falhas no controlo (Simons, 1995b, 82). De acordo com Langfield-Smith (1997), a categoria Controlo de Custos está associada com o sistema de controlo diagnóstico. O Sistema de Controlo Interactivo é definido como “os sistemas formais utilizados pelos gestores para regular e pessoalmente, envolverem-se nas actividades de decisão dos seus subordinados”, e o seu *design* está dependente da análise das incertezas estratégicas associadas às suas estratégias de negócio (Simons, 1994), e utilizar determinados SCG de forma interactiva, torna-se uma poderosa ferramenta que os gestores dispõem para orientar e dinamizar a evolução competitiva da organização (Simons, 1991). Os SCI são desenhados para recolher informações que podem desafiar o futuro na organização, e o facto de os gestores usarem sistemas de controlo interactivamente, ou seja, investir tempo em reuniões para rever novas informações, dá um sinal claro à organização do que é importante, e através deste diálogo e debate, muitas vezes surgem novas linhas estratégicas (Simons, 1995b, 87). Para Widener (2007) o SCI consome tempo à gestão, tratando-se de um custo de controlo, enquanto o SCD facilita o uso eficiente da atenção por parte da gestão, no entanto, para Simons (1990) os gestores de topo optam por tornar os SCG interactivos, pois estes recolhem informações sobre as incertezas estratégicas. Widener (2007) realça que a utilização diagnóstica dos SCG é a base para a posterior utilização dos SCG de forma interactiva e de acordo com Bisbe & Otley (2004) é através dos SCI que os gestores enviam sinais para toda a organização, para aumentar o foco nas incertezas estratégicas. No centro da classificação dos SCG formais está a estratégia de negócio da organização, que tem como objectivo perceber como as organizações posicionam-se e competem contra os seus concorrentes em ambiente de mercado (Simons, 1995b), e a

escolha e a utilização correcta entre os quatro LOC reflecte os valores pessoais dos gestores, revela a sua opinião em relação aos subordinados, afecta a probabilidade da realização dos objectivos e influencia as capacidades da organização em adaptar e desenvolver ao longo do tempo (Simons, 1995a, 8). A partir de um estudo de campo a 30 empresas no sector da Saúde, nos E.U.A Simons (1991) incide na forma como os gestores usam os SCG para chamar a atenção da organização em relação às incertezas estratégicas, e como orientam o desenvolvimento de iniciativas para novas estratégias, e refere que os SCI são utilizados para estimular o diálogo cara-a-cara e criar ligações entre níveis hierárquicos, departamentos funcionais e centros de lucros para partilhar informações. Kober *et al.*(2007) demonstram com base na sua amostra que os SCG quando utilizados de uma forma interactiva, ajudam a facilitar uma transformação na estratégia, e quando existe essa alteração, os SCG alteram-se para corresponder às alterações na estratégia. Assim, os SCG têm um duplo efeito, moldam e são moldados pela estratégia na organização. Simons (2000) refere que o sistema de crenças e o sistema de restrições permitem enquadrar o domínio estratégico na organização, enquanto o SCD apela à implementação das estratégias intencionadas e o SCI permite expandir e orientar as oportunidades de pesquisa que pode dar origem a novas estratégias, assim os SCD e SCI permitem orientar a formulação e implementação da estratégia. Cada sistema oferece medidas ou controlos para o processo da estratégia, contudo cada sistema é utilizado de forma diferente e para propósitos distintos.

2.2 - RELAÇÃO ENTRE O TIPO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO, SCG UTILIZADOS DE FORMA DIAGNÓSTICA E INTERACTIVA E A PERFORMANCE

A teoria da contingência pode ser definida como o mecanismo que identifica aspectos específicos nos sistemas de contabilidade de gestão que estão associados com

certas circunstâncias definidas e demonstra a adequada correspondência (Otley, 1980), e passou a ser adoptada em pesquisas relacionadas com o CG a partir da metade da década de 70. Esta abordagem é baseada na premissa de que não existem sistemas de contabilidade universalmente apropriados e que sejam igualmente aplicados em todas as organizações e em todas as circunstâncias (Otley, 1980) e tenta identificar as características específicas no contexto da organização, que têm impacto sobre as características específicas dos SCG (Emmanuel *et al.*, 1990, 57).

Na pesquisa dos SCG a abordagem contingencial têm sido utilizada para identificar qual é o melhor *design* e aplicação dos SCG para “ajustar” ao contexto. Este ajuste é considerado como o alinhamento entre: 1) as características dos SCG, 2) a performance da organização e 3) os factores contingentes que podem afectar a relação entre os dois primeiros (Chenhall & Chapman, 2006). Esta abordagem tem estudado a natureza da estratégia de negócio, dimensão da organização, tecnologia, envolvente externa, estrutura, cultura organizacional entre outros, no entanto, dentro da teoria da organização têm surgido importantes ligações dos SCG com a estratégia, envolvente externa, tecnologia e estrutura da organização (Langfield-Smith, 1997), sobretudo devido à necessidade de explicar resultados distintos dentro dos SCG face a diferentes situações (Otley, 1980). A abordagem contingencial assume que os SCG são adoptados para ajudar os gestores em alcançar alguns dos objectivos desejados na organização, onde o *design* apropriado dos SCG poderá ser influenciado pelo contexto onde operam e existem várias formas alternativas de ajuste (*fit*) que tem sido propostas para classificar a pesquisa dos SCG baseado na abordagem contingencial: selecção, interacção e sistemas (Chenhall, 2003; Drazin & Van de Ven, 1985). Este estudo segue o ajuste de Sistemas, que examina como os factores contextuais se relacionam com aspectos dos SCG, e por fim o seu efeito na performance. Chenhall & Langfield-Smith (1998) usaram a abordagem de sistemas, onde o propósito da investigação

consistia na combinação de diferentes estratégias, técnicas de gestão e práticas de contabilidade de gestão, onde mutuamente, iriam ter um impacto positivo na performance da organização. A performance é considerada fundamental na abordagem contingencial, não apenas por ser uma variável contingente mas também por afectar a natureza dos SCG mas, ainda mais importante, devido a ser considerada como o critério de avaliação dos efeitos de diferentes configurações dos SCG (Otley, 1980).

A estratégia, enquanto variável contingencial, difere das restantes variáveis, porque não é considerada um elemento do contexto, mas sim um meio pelo qual os gestores podem influenciar a natureza da envolvente externa, tecnologias, estrutura da organização e SCG (Chenhall, 2003). No caso das pequenas e médias empresas, a estrutura da organização poderá ser explicada pelas variáveis contingentes como a incerteza tecnológica, os sistemas de produção, estratégia de negócio e a envolvente externa, relacionados com os SCG (Reid & Smith, 2000).

A estratégia tem sido bastante abordada na literatura de gestão estratégica, onde pode ser definida como a *determinação dos objectivos de longo-prazo e o objectivo da organização, assim como adopção de cursos de acção e a afectação de recursos para a realização dessas metas* (Chandler, 1962, pp.13) Também foi definida como um conjunto moderado e consciente de linhas de orientação que determinam as decisões para o futuro da organização (Mintzberg, 1978) e que têm significado nos processos e estrutura da organização quando é implementada (Miles *et al.*, 1978). Para Chrisman *et al.* (1988) a estratégia descreve as regras fundamentais do “jogo” na organização, ou seja, de que forma a organização dado os seus recursos e habilidades pode alcançar os seus objectivos, face às oportunidades e ameaças que enfrenta da sua envolvente externa. O papel da estratégia passa por envolver os gestores de forma dinâmica e continuada, para avaliar as combinações entre

as condições da envolvente externa, tecnológicas e estruturais para melhorar a performance (Chenhall, 2003), e o processo da estratégia é composto por duas dimensões interdependentes, formulação e implementação (Mintzberg *et al.*, 2003, 73). A *Business Strategy* ou também designada por estratégia competitiva, é definida por Langfield-Smith (1997) como a relação entre a estratégia e as unidades de negócio dentro da organização, e tem como finalidade entender como as unidades de negócio estratégicas competem dentro dos seus sectores específicos, assim como, o posicionamento das unidades de negócio face aos concorrentes.

De acordo com Langfield-Smith (1997) são várias as tipologias estratégicas definidas por diferentes autores, de onde se destacam: estratégia de liderança pelos custos, estratégias de diferenciação do produto e *focus* (Porter, 1980, 1985), *Defender*, *Prospector* e *Analyzers* (Miles & Snow, 1978), Conservadora e Empreendedora (Miller & Friesen, 1982), *Build*, *Hold*, *Harvest* e *Divest* (Gupta & Govindarajan, 1984) e Flexibilidade da produção/serviço (Abernethy & Lillis, 1995; Chenhall, 2005). Dentro da tipologia de Porter (1980) a variável estratégica a considerar é o posicionamento estratégico e de acordo com Nilsson (2002), a organização deve optar entre estratégia de liderança de custos ou a estratégia de diferenciação do produto para alcançar vantagens competitivas (Porter, 1980, 1985).

Para Langfield-Smith (1997), os SCG deverão ser adaptados para apoiar explicitamente à estratégia de negócio de forma a obter uma performance superior, pois são importantes na formação e implementação de estratégias (Simons, 1990), e devem ser adaptados à estratégia de cada unidade de negócio (Govindarajan & Fisher, 1990) relacionando a estratégia com mercados e produtos e, exigindo estruturas e tecnologias apropriadas (Chenhall, 2003). Os SCG que são utilizados na implementação e manutenção da estratégia, fornecem *feedback* de informação e aprendizagem para ser utilizada de forma

interactiva com o objectivo de formular a estratégia (Chenhall, 2003). Muitos estudos têm utilizado a abordagem contingencial para examinar a relação entre aspectos específicos dos SCG e a estratégia (ver Langfield-Smith, 1997), onde se destaca Simons (1987), com uma amostra de 76 empresas no sector da indústria e seguindo a tipologia de Miles & Snow, concluiu que a utilização SCG, como metas orçamentais rígidas e dados de previsão em relatórios de controlo, metas relacionadas com a produção e um acompanhamento de perto dos resultados, foi positivamente relacionado com a performance para os *Prospector*, mas tal não aconteceu para os *Defenders*, concluindo que o uso intensivo de SC financeiros são mais eficaz para *Prospectors* do que para os *Defenders*.

Dentro da tipologia de Porter (1980, 1985), a estratégia de diferenciação do produto é caracterizada pelo esforço da organização em estabelecer uma forte posição no mercado, oferecendo produtos únicos (Nilsson, 2002), com preços mais elevados, conduzindo a uma maior importância nas áreas do marketing e pesquisa (Kald *et al.*, 2000). Estes produtos devem ser reconhecidos pelos clientes como sendo únicos, e para isso, a organização deverá enfatizar a qualidade, tecnologia, um bom serviço ao cliente (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Porter, 1980, 1985), a disponibilidade, flexibilidade e a confiança no produto (Langfield-Smith, 1997; Porter, 1980, 1985). No entanto as principais incertezas estratégicas com que a organização se depara estão relacionadas com o tempo de introdução de novos produtos no mercado e as técnicas de mercado dos concorrentes (Simons, 1990). Por outro lado, a organização tende a utilizar um controlo orçamental menos rígido que dá lugar a uma maior flexibilidade orçamental (Van der Stede, 2000), e adopta SCG não financeiros de forma intensiva, onde é esperado que obtenha uma performance superior, pois a relação entre a estratégia de diferenciação e performance pode ser melhorada quando a organização adopta SCG não financeiros (Tsamenyi *et al.*, 2011). Quando a organização enfrenta uma envolvente externa mais competitiva, tende a adoptar uma estratégia de diferenciação do

produto (com maior ênfase no cumprimento de prazos de entrega confiáveis, fornecer produtos de elevada qualidade e prestar um serviço pós-venda eficaz) o que leva ao aumento da utilização de práticas de contabilidade de gestão avançadas (como *benchmarking*, melhoria dos processos existentes e estruturas de trabalho em equipa) para suportar uma maior atenção no cliente (Baines & Langfield-Smith, 2003).

Na estratégia de liderança pelos custos, a organização pretende minimizar os custos através da padronização dos produtos e produzi-los em longos ciclos produtivos (Nilsson, 2002), levando a um produto com preços mais baixos, concentrando-se em obter uma maior quota de mercado, numa produção em economias de escala (Kald *et al.*, 2000), tecnologias sofisticadas para produzir ao mais baixo custo e, minimização de custos nas áreas de publicidade, vendas, marketing, investigação e desenvolvimento (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Porter, 1980,1985), ao acesso a matérias-primas ao mais baixo-custo. A tomada de decisão e o controlo neste tipo de estratégia é mais centralizado e as regras de trabalho são transmitidos através de orientação normativa e um controlo apertado (Langfield-Smith, 1997). No entanto, isto não quer dizer que a organização ignore a qualidade, imagem, e bases de diferenciação do produto, da mesma forma que a estratégia de diferenciação não ignora um controlo de custos eficaz, embora não seja o principal objectivo estratégico (Nilsson, 2002). Quando a organização segue uma estratégia de liderança pelos custos, as principais incertezas estratégicas relacionam-se com alterações na tecnologia de produção que pode alterar o custo/eficiência para o cliente e com alterações nas necessidades dos clientes (Simons, 1990). Quando as organizações adoptam uma estratégia de liderança pelos custos, normalmente tem um controlo mais rígido associado a objectivos orçamentais rigorosos (Kald *et al.*, 2000), utilizam sistemas de performance formais, assim como SCG tradicionais e formais focados no controlo de custos, em metas operacionais específicas e orçamentos (Chenhall, 2003) e utilizam também SCG financeiros

para alcançar uma performance superior (Tsamenyi *et al.*, 2011). Por sua vez, quando as organizações têm uma performance superior e implementam uma estratégia de lideranças pelos custos, as técnicas de gestão que geram maiores benefícios são os sistemas de integração, melhoria dos processos existentes, políticas de gestão de RH, no entanto, quando a performance é baixa, as técnicas que geram maiores benefícios são os sistemas de qualidade e estruturas de trabalho em equipa (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Porter (1981) descreve a performance de forma ampla, abrangendo áreas como a afectação eficiente (rendibilidade), técnica (minimização de custos) e capacidade de inovação. Tem sido sugerido na literatura que os SCG deverão ser adaptados explicitamente para apoiar a estratégia da organização para conduzir a uma performance superior (Langfield-Smith, 1997; Simons 1987, 1990), e a formulação de prioridades estratégicas objectivas são reconhecidas como um aspecto importante para uma gestão eficaz (Porter, 1985). Dentro da teoria da contingência, a ligação entre um aumento da performance na organização e a utilidade de alguns SCG, poderá depender da adequação dos SCG ao nível do contexto da organização (Chenhall, 2003), e diferentes estratégias na organização exigem sistematicamente diferentes tipos de liderança executiva, estruturas e sistemas de controlo e planeamento (Govindarajan & Fisher, 1990). Para as organizações obterem uma performance superior necessitam que os seus SCG e estratégia estejam alinhados (Tsamenyi *et al.*, 2011) e um desajuste entre SCG e a estratégia têm um efeito negativo na performance da organização, pois apenas as organizações que alinham os SCG com requerimentos específicos da estratégia de negócio, obtém uma performance superior face às organizações que não alcançam a combinação ajustada (Gani & Jermias, 2012). Henri (2006) sugere que a utilização diagnóstico dos SCG influencia negativamente o desenvolvimento das capacidades da organização e influencia indirectamente e de forma positiva a performance, através da monitorização dos objectivos, restringindo a exposição ao risco, limitando a

inovação e por acompanhar as variações na eficiência dentro da organização. Chenhall (2003) revela que estratégias associadas com liderança pelos custos tendem a estar associadas a SCG mais tradicionais e formais, salientado um maior controlo de custos, definição de metas operacionais, controlo em orçamentos rigorosos. Por outro lado, estratégias associadas a diferenciação do produto têm controlos orçamentais menos rígidos, utilizam os SCG para fins de planeamento com o objectivo de facultar informações em tempo útil para as decisões operacionais. Na estratégia de diferenciação, os orçamentos são utilizados de forma interactiva. De acordo com Abernethy & Brownell (1999) a performance na organização é superior quando os gestores ligam elevados (baixos) níveis de alterações estratégicas com a utilização interactiva (diagnóstica) dos SCG. Naranjo-Gil & Hartmann (2006) concluíram que existe uma correlação positiva entre a utilização dos SCG de forma interactiva e a implementação de estratégias de flexibilidade e de baixo-preço/custo, no entanto, a utilização diagnóstica dos SCG não influencia a implementação de estratégia de baixo-preço/custo.

Chenhall & Langfield-Smith (1998) sugerem que prioridades estratégicas relacionadas com a estratégia de diferenciação do produto tendem a obter uma performance superior face às prioridades estratégicas relacionadas com a estratégia de lideranças pelos custos, que derivam sobretudo da combinação de sistemas de qualidade integrados, estrutura de trabalho em equipa e gestão de RH, revelando a importância das técnicas de gestão.

Partindo da base teórica e empírica apresentada nesta secção, somos levados a concluir que não existe uma unanimidade na literatura sobre a relação entre a estratégia, o papel dos SCG e a performance organizacional. Por este motivo, definimos as seguintes questões de investigação:

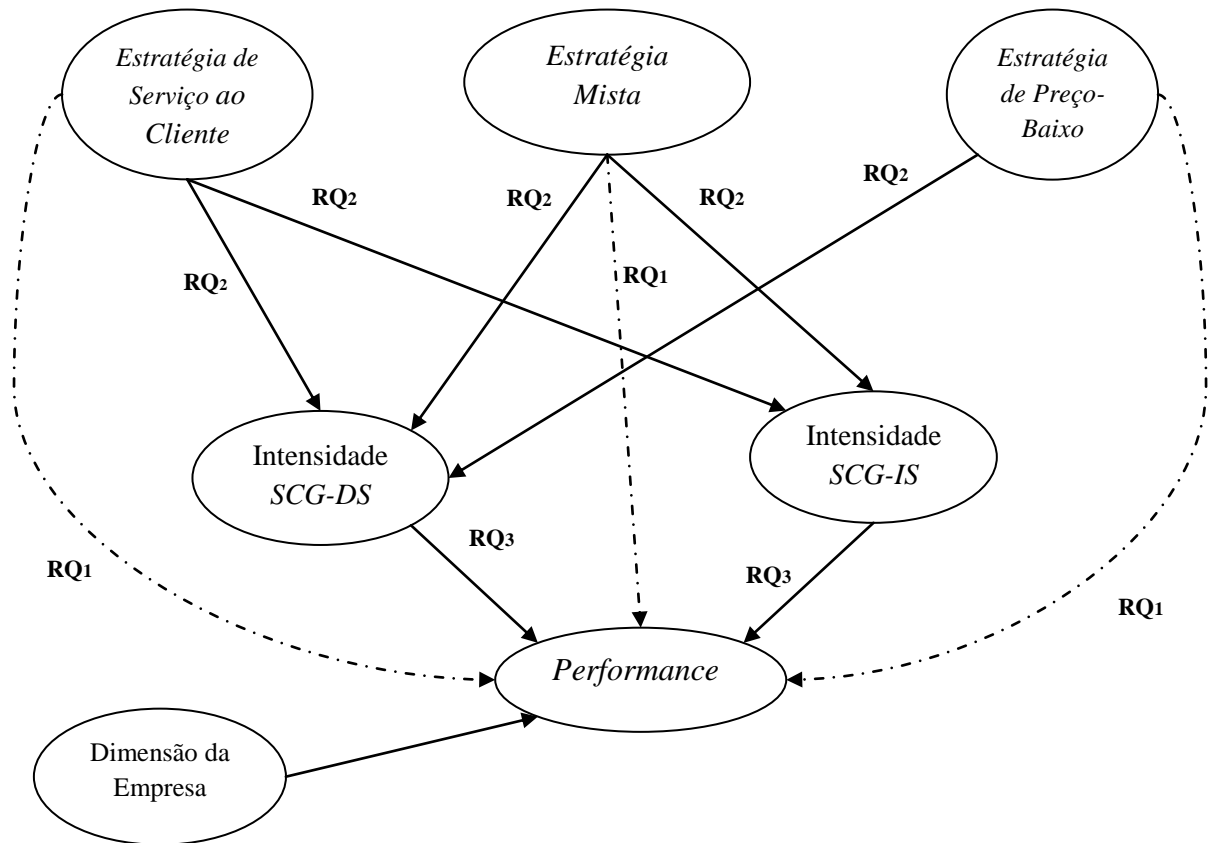
RQ1: Será que o tipo de estratégia de negócio implementada pelas PMEs está associada à performance organizacional?

RQ2: Será que o tipo de estratégia de negócio implementada pelas PMEs está relacionada com o nível de utilização dos SCG interactivos e diagnóstico?

RQ3: Será que o nível de utilização dos SCG interactivos e diagnóstico está relacionado com a performance organizacional das PMEs?

A Figura 1 sintetiza as relações a estudar e que estão plasmadas nas três Questões de Investigação acima enunciadas. Inicialmente adoptamos a tipologia de Chenhall & Langfield-Smith (1998) e Chenhall (2005) referente às prioridades estratégicas em relação às características específicas de produtos: serviço ao cliente, baixo preço e flexibilização. As três prioridades estratégicas apresentadas na Figura 1 resultam dos factores identificados na Análise Factorial. Por outro lado, usámos os LOC de Simons (1994) para os fins que os SCG são adoptados, apenas considerado os SCG diagnóstico e interactivos.

FIGURA 1 – *Research Model* com variável de controlo



3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 - DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DESENVOLVIMENTO DA BASE DE DADOS

Para testar as hipóteses de estudo anteriormente descritas, foram analisadas 70 PME's, no sector dos serviços. As PMEs são definidas, de acordo com a Recomendação 2003/361/CE, como uma empresa onde o número de trabalhadores efectivos esteja compreendido entre 10 e 249 e que apresentem um volume de negócios que não ultrapasse os 50 milhões de euros ou um balanço total inferior a 43 milhões de euros. No entanto foi excluído do âmbito do estudo as Microempresas e não foi considerado o volume de negócios ou o balanço total de acordo com a recomendação. As PME's são um pilar importante na economia portuguesa, em 2011 as micro, pequenas e médias empresas representavam 99,9%

do número total de sociedades não financeiras, segundo dados do relatório *Empresas em Portugal 2011*, publicado pelo INE (2013). O sector dos serviços apresentava em 2004 uma taxa de natalidade de 17,05% e uma taxa de mortalidade de 11,34%, no entanto, devido a diversas causas, esta situação alterou-se em 2009 onde apresentava uma taxa de natalidade de 15,48% e uma taxa de mortalidade de 20,17%, o que representa a situação difícil que as empresas deste sector estão a enfrentar. Entre 2004 e 2010, o número de empresas no sector dos serviços foi o que mais cresceu em comparação com os restantes sectores, e foi também o que mais contribuiu para as taxas de crescimento do valor acrescentado bruto a preços de mercado no período 2004-2010 (dados recolhidos do Boletim: Evolução do sector empresarial em Portugal, 2004-2010 do INE, editado em 2012). Foi utilizado como metodologia para a recolha dos dados, um questionário construído por profissionais em CG a partir da literatura existente por forma a aumentar a validade das respostas, integrado num projecto de investigação. O questionário incorpora 44 questões, das quais apenas foram utilizadas 11 nesta investigação. Numa primeira fase foi obtida uma base de dados, a partir da Informa D&B, empresa especializada na recolha de informação empresarial, com alguns dos dados das empresas, sendo a população alvo constituída por 1410 PME's no sector dos serviços. Posteriormente foi efectuado o contacto telefónico com o intuito de obter o nome e o endereço electrónico do responsável pelo controlo de gestão na empresa. No entanto, 316 empresas não demonstraram interesse em participar por diversas razões, tais como, alegando falta de tempo, contactos inacessíveis ou em processo de insolvência. Em muitos casos, não foi possível falar directamente com a pessoa mais indicada dentro da empresa, e apenas foi facultado o correio electrónico geral, o que poderá ter contribuído para uma redução na taxa de respostas. Os dados foram recolhidos através da metodologia de questionário, onde foi possível contactar 1094 empresas. O número de questionários respondidos foi de 180 empresas, correspondendo a uma taxa de resposta de 16,45%, no entanto a amostra reduziu-

se para 70, correspondendo a uma taxa de resposta de 6,40%, pois foram identificados problemas com questionários respondidos mas incompletos nas questões fundamentais para o estudo. Do ANEXO 1 ao 4, encontram-se as estatísticas descritivas em relação à dimensão das empresas, descrição e selecção da amostra, o perfil dos participantes e a distribuição das empresas por empresas familiares e empresas não familiares e pela posição/função do participante. No ANEXO 5, encontra-se a categorização através do ramo de actividades das empresas, pois foi apenas considerado um único sector de actividade – Serviços – de forma a minimizar a heterogeneidade ambiental (Moore and Yuen, 2001).

3.2 – MODELO EMPÍRICO

Para responder às questões de investigação propostas foram aplicados dois métodos multivariados. Primeiro, uma análise factorial exploratória (AFE) foi aplicada às variáveis da estratégia de negócio e da performance na organização, com o intuito de estimar os factores comuns e as relações estruturais que ligam os factores às variáveis (Maroco, 2007). De forma a avaliar a adequação desta abordagem, o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que se trata de uma medida de adequação da amostra e o teste de *Bartlett's* à esfericidade foram aplicados. A extracção do número de factores foi determinada pela avaliação dos *eigenvalues* e pelo *factor loadings*. Para o método de extracção, foi aplicado a análise das componentes principais e uma rotação oblíqua, utilizando o *software* SPSS 20.0.

Posteriormente foi aplicado um modelo de equações estruturais (SEM) para avaliar a relação entre as variáveis relacionadas com a estratégia, os papéis dos SCG (interactivo e diagnóstico), a performance e a dimensão da empresa, com o intuito de testar as hipóteses de investigação propostas. O modelo foi estimado aplicando o método dos mínimos quadrados parciais (PLS – *Partial Least Squares*) e com recurso ao SmartPLS 2.0 (Ringle, Wende & Will, 2005). Similarmente aos modelos baseados nas covariâncias ou no modelo Lisrel, a

análise da regressão PLS permite a estimação simultânea do modelo estrutural (que apresenta as relações entre as variáveis latentes) e do modelo de mensuração (que retrata a relação entre cada variável latente e o correspondentes indicadores observados). Esta técnica é particularmente adequada para pequenas amostras e quando existem distribuições multivariadas e a regressão PLS permite-nos testar o modelo mensurado e o modelo estrutural (Mendes *et. al.*, 2013). As estatísticas descritivas das variáveis utilizadas nas questões de investigação encontram-se no ANEXO 6. Foi aplicado o método reflectivo ao modelo mensurado e este foi analisado através de uma análise de confiança, convergente e discriminante, através da observação para cada variável latente, da variância média extraída (AVE), da *composite reliability*, dos coeficientes do alfa de *Cronbach* e das *communalities*. Por outro lado, o modelo estrutural retrata a relação entre as variáveis latentes, onde é importante analisar a significância dos *path coefficients* para as hipóteses de relação propostas entre os *constructs* latentes, analisar os coeficientes de determinação resultantes e analisar o indicador de relevância preditiva, que sugere a bondade do modelo em relação à sua capacidade de previsão (Hair *et al.*, 2011).

3.3 – DESCRIÇÃO E MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS

3.3.1 - ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

A estratégia de negócio foi medida através da utilização de onze (11) itens identificados por Miller *et al.* (1992) e adaptados por Chenhall & Langfield-Smith (1998) e Chenhall (2005), onde os participantes foram questionados para avaliar em que medida os factores descritos, sobre a forma de prioridades estratégicas, tiveram influência na gestão da empresa nos últimos três anos de actividade, através de uma escala de resposta do tipo Likert de 7 pontos, onde (1)“Não influência” até (7)“Influência máxima”. As estatísticas descritivas para os itens da estratégia encontram-se no ANEXO 6. Para esta variável foi

aplicado o método AFE para os itens das estratégias competitivas. Para efectuar a AFE através da análise das componentes principais, de acordo com Worthington & Whittaker (2006), foi necessário confirmar que o número de participantes utilizados no estudo respeita o rácio recomendado de 10:1, ou seja o número de sujeitos para cada item do questionário, e deve existir uma elevada correlação entre os factores comuns, onde a medida de adequação da amostragem é o teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e o teste de Esfericidade de *Bartlett* (teste de *Bartlett*), onde é recomendado que o valor do teste KMO seja superior a 0,6 e o teste *Bartlett* tenha um *p-value* significativo. A AFE foi realizada sobre a matriz das correlações seguida de uma rotação oblíqua (*Direct oblimin*), devido pressupor-se que os factores tendem a ser fortemente correlacionados (Chenhall, 2005; Worthington & Whittaker, 2006). Para avaliar a validade da utilização da AFE utilizou-se o critério KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) que indica que quando mais próximo o valor for de um, melhor virá a análise factorial, no caso resultou $KMO = 0,759 > 0,6$ e o teste de Esfericidade de *Bartlett* apresenta um *p-value* $< 0,00$ ($\chi^2 = 455,672$) concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente e o método de análise é adequado (Kober *et al.* 2007). De acordo com a regra de *eigenvalue* superior a um, a extração resultou em três factores, 1-Estratégia de Serviço, 2-Estratégia Mista e, 3-Estratégia de Baixo-Preço, (ver ANEXO 7) no entanto o item “fazer alterações rápidas no volume e/ou mix de produtos/serviços” apresentavam um *factor loading* $< 0,5$, pelo que não foi considerada na análise (Tsamenyi *et al.*, 2011). Os factores extraídos, 1-Estratégia de Serviço, 2-Estratégia Mista e, 3-Estratégia a Baixo-Preço, explicam respectivamente, 41,025%, 12,591% e 10,494% da variância total, onde globalmente explicam 64,11% da variância total e cujos *alfa cronbach* são 0,779 (Factor 1) e 0,825 (Factor 2), o que verifica uma razoável consistência interna, pois são $> 0,70$ (Chenhall, 2005).

Para a realização do primeiro teste de robustez foi tido em conta as variáveis da estratégia de negócio (prioridades estratégicas), de acordo com Chenhall & Langfield-Smith (1998) e Chenhall (2005), de forma a averiguar se o correcto posicionamento das variáveis de acordo com a revisão de literatura, ao invés da utilização da AFE, suscitaria em resultados diferentes.

3.3.2 – SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO

Para responder às questões de investigação, foram criadas duas variáveis, 1.*SCG-IS* e 2.*SCG-DS*, que assumem valores compreendidos no intervalo contínuo de zero a um. A variável *SCG-IS* descreve dentro dos SCG adoptados pela empresa, aqueles que são utilizados de forma interactiva, enquanto a variável *SCG-DS* representa os SCG que são utilizados de forma diagnóstica. Estas variáveis medem a intensidade (%) da adopção dos SCG para os dois fins – interactivo e diagnóstico – de acordo com os SCG implementados na empresa.

Para a realização do segundo teste de robustez, foi tido em conta o número total de SCG utilizados de acordo com os fins, interactivos e diagnósticos, em alternativa face ao anteriormente exposto.

3.3.3 - PERFORMANCE

A performance da organização foi construída a partir de uma questão com 4 itens individuais (ver ANEXO 6), presente no questionário, onde era solicitado aos participantes para “indicar o grau de conformidade face aos objectivos da empresa ao longo dos últimos três anos”, numa escala de resposta do tipo Likert com 7 pontos, onde (1) “desempenho muito pobre” até (7) “desempenho excelente”, adaptadas a partir de King *et. al.* (2010). De acordo com Baines & Langfield-Smith (2003) o facto de considerar um prazo temporal de 3

anos é suficiente para incorporar os desfasamentos entre as alterações dos sistemas na organização, alterações dos SCG e performance da organização. Medidas subjectivas para a performance são recorrentemente usadas nas situações em que os dados objectivos não estão disponíveis ou são difíceis de obter (Tan & Peng, 2003) e solicitar informações aos gestores da área financeira e contabilística sobre a performance têm a vantagem de minimizar potenciais erros de medição e problemas de enviesamento (Acquaah, 2013).

Foi aplicado o método da AFE (ver ANEXO 8), onde originou um KMO de 0,763 e um teste de *Bartlett's* à esfericidade significativo ($p=0,000$) e resultou na extracção de apenas 1 factor, com um *eigenvalue* $3,172 > 1$, onde explica 79,294% da variância total e com um *alfa cronbach* de 0,91 o que verifica uma elevada consistência interna ($> 0,7$).

Para a realização do terceiro teste de robustez, foi tido em conta o indicador de rendibilidade em alternativa do anteriormente descrito, designado de rácio de rendibilidade do activo (ROA) que consiste num rácio entre os resultados operacionais e o activo total, para cada uma das empresas da amostra, e para o ano de 2012.

3.3.4 - VARIÁVEL DE CONTROLO

Existe um conjunto de factores relevantes que podem ser considerados como variáveis de controlo, contudo para a investigação, apenas foi considerado a dimensão da organização (King *et al.*, 2010; Chenhall, 2003), medida pelo número de empregados, que na amostra assume valores compreendidos entre 10 a 245 trabalhadores. A variável *Dimensão_Organização* é construída pelo logaritmo natural do número total de empregados na organização (Acquaah, 2013), onde as estatísticas descritivas encontram-se em ANEXO 6.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MODELO

Para testar as hipóteses das questões de investigação propostas, foi realizado em primeiro lugar, uma AFE às variáveis Performance e Estratégia da Empresa, como foi anteriormente descrito, aquando a descrição e mensuração das variáveis utilizadas. Posteriormente foi aplicado uma regressão *PLS*, que é adequada quando a amostra é de pequena dimensão e quando a análise é exploratória (Chenhall, 2005; Wold, 1985). De acordo com Ittner & Larcker (2001) modelos de variáveis latentes, têm sido frequentemente utilizados nas pesquisas na área da contabilidade, nomeadamente o PLS. De acordo com Costigliola (2009), a ideia subjacente ao SEM é a complexidade existente num determinado sistema que pode ser analisado com recurso a um conjunto de relações causais entre os conceitos latentes, denominado por variáveis latentes, em que cada variável latente é medida através de indicadores definidos como variáveis manifestas. O PLS é um método de informação parcial realizado em 2 passos, (1) os scores das variáveis latentes são calculadas utilizando o algorithm PLS e, (2) são efectuadas regressões OLS (Ordinary Least Squares) através dos scores das variáveis latentes para estimar o modelo estrutural (Tenenhaus, 2008). A escolha do PLS neste trabalho de investigação, deveu-se ao facto do método apresentar resultados mais robustos para estudos realizados com amostras de pequena dimensão e por não exigir a normalidade dos dados, o qual é dificilmente obtido em estudos com recurso a questionários (Kunkel *et al.*, 2012). Dada a natureza exploratória desta investigação, a análise foi realizada através de duas etapas, onde a primeira etapa serviu para examinar a validade da construção das variáveis com multi-itens e a segunda etapa foi a abordagem da construção do modelo estrutural. De acordo com Chenhall (2005) estes procedimentos são recomendados quando a teoria é mais experimental e as variáveis são menos desenvolvidas, visto que maximiza a capacidade de interpretação das medidas e dos modelos estruturais.

Uma preliminar análise da construção das variáveis com multi-itens encontra-se na ANEXO 9. Costigliola (2009) identifica e descreve três formas de relacionar as variáveis manifestas com as variáveis latentes, (i) método reflectivo, (ii) método formativo e, (iii) método *multiple indicators and multiple causes*. Neste estudo foi utilizado o método reflectivo, onde o bloco de variáveis manifestas tem que ser unidimensional no sentido na análise factorial, ou seja, o objectivo é que cada bloco de variáveis manifestas deverá conter variáveis fortemente relacionadas. Utilizando o *software* SmartPLS foi possível estimar o modelo estrutural e o modelo de medida para estas variáveis. Para avaliar o modelo, é necessário realizar alguns procedimentos de acordo com Hair *et al.* (2011). Em primeiro lugar, as variáveis da estratégia e da performance foram construídas de acordo com os resultados da AFE (em ANEXO 7 e 8). Posteriormente para avaliar a confiança interna do modelo estimado, foi tido em conta os pesos externos entre os indicadores e os *constructs* latentes, onde apenas devem ser retidos os indicadores com pesos superiores a 0,6, o que foi não se verificou com o item “reduzir os custos de produção” na estratégia de mista, que foi posteriormente eliminado da análise. Pela análise da TABELA 1, onde são descritos os resultados da análise do modelo estimado ao nível da confiança, é possível verificar um AVE para todas as variáveis superior a 0,5, a *Composite Reliability* superior a 0,7 e os *Cronbach Alphas* e *Communalities* superiores a 0,5, valores de referência sugeridos por Mendes *et al.* (2013). Numa fase seguinte, relativa à validade discriminante (ANEXO 10), confirmou-se que os *indicator's loadings* têm valores superiores relativos aos correspondentes *cross loadings* (Hair *et al.*, 2011), e em relação ao critério de *Fornell-Larcker* (ANEXO 11), também foi confirmado, pois a raiz quadrada da AVE extraída de cada *construct* latente deve ter uma correlação superior em comparação com os outros *construct* latentes.

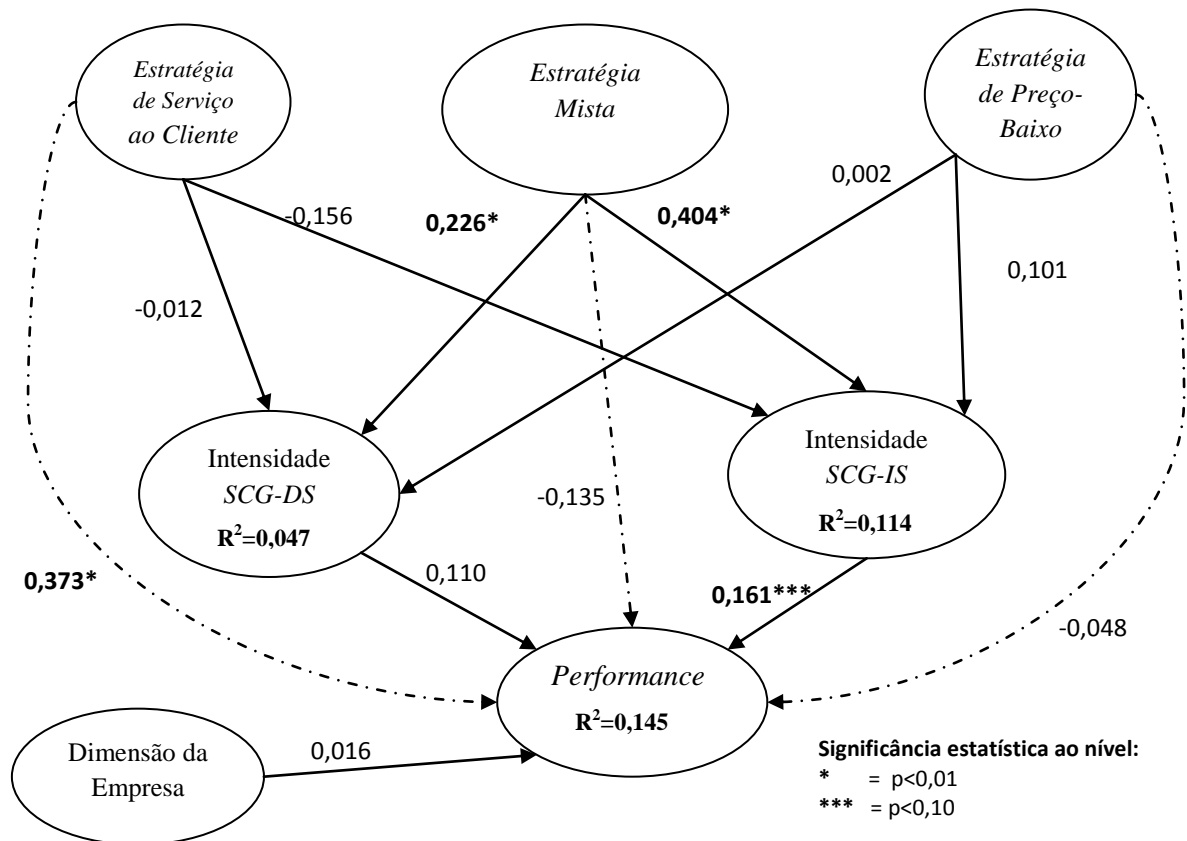
TABELA 1 – Análise de Confiabilidade do Modelo Estimado

	Average Variance Extracted (AVE)	Composite reliability	R Squared	Cronbach Alpha	Communality
Estratégia de Serviço ao Cliente	0,5976	0,8794	-	0,8305	0,5976
Estratégia Mista	0,7365	0,8934	-	0,8316	0,7365
Estratégia a Baixo-Preço	1	1	-	1	1
SCG-IS	1	1	0,1144	1	1
SCG-DS	1	1	0,0474	1	1
Performance	0,8481	0,9571	0,1446	0,9405	0,8481
Dimensão da Empresa	1	1	-	1	1

Para avaliar o modelo estrutural, descrito na FIGURA 1, utilizou-se os valores dos *path coefficients* e os valores *t* críticos associados, assim como os coeficientes de determinação, R^2 , que apresentaram valores baixos, $<0,25$, de acordo com Hair *et al.* (2011). O ANEXO 12 descreve o *bootstrapping* em termos de valores *t-statistics* para o modelo estrutural. Em termos da qualidade do modelo, este foi medido através de um indicador de relevância preditiva, onde é possível concluir que o modelo tem uma boa capacidade de previsão, pois um valor Q^2 superior a zero indica que os *constructs* exógenos têm relevância preditiva nos *constructs* endógenos, como é possível confirmar no ANEXO 13, indicado que o modelo PLS estimado é bom em termos de qualidade global.

Pela análise da FIGURA 2, a partir das correlações entre os *constructs*, é possível confirmar que as prioridades estratégicas relacionadas com o serviço ao cliente tem uma correlação positiva com a performance, com um nível de significância de 1%; as prioridades estratégicas mistas tem uma correlação positiva tanto na intensidade da utilização dos SCG de forma diagnóstica como interactiva, no entanto, o impacto é superior nos SCG-IS, para um nível de significância de 1% e; por último, a intensidade da utilização dos SCG de forma interactiva tem uma correlação positiva na performance, para um nível de significância de 10%.

FIGURA 2 – Estimação do Modelo PLS: path coefficients



As prioridades estratégicas, descritas no ANEXO 9, como a estratégia de serviço ao cliente, relacionam-se mais com a estratégia de diferenciação do produto enquanto as prioridades estratégicas em proporcionar preços-baixos, relaciona-se mais com a estratégia de liderança pelos custos. A estratégia mista, por sua vez, tem características comuns face à estratégia de diferenciação do produto e de liderança pelos custos. Face às hipóteses propostas, e com a análise realizada e descrita na FIGURA 2, é possível concluir que de acordo com a **RQ₁**, a implementação de uma estratégia de diferenciação do produto por parte das empresas está positivamente relacionada com uma performance superior, o que sugere que empresas que se focam mais em diferenciar os seus produtos/serviços dos concorrentes, nomeadamente através da personalização dos produtos/serviços às necessidades dos clientes, oferecendo produtos/serviços com características únicas, de elevada qualidade, assim como a disponibilidade e o serviço pós-venda dos

produtos/serviços, tendem a ter uma performance superior. Posteriormente e ainda de acordo com a **RQ₁** os resultados sugerem que as empresas que seguem uma estratégia de liderança pelos custos tendem a ter uma relação negativa com a performance, no entanto, não existe suporte estatístico para confirmar este resultado. Por sua vez, as empresas que seguem uma estratégia mista, e de acordo com a **RQ₁**, aparentam ter uma relação negativa com a performance, no entanto, não existe suporte estatístico para confirmar este resultado, pelo que em parte da **RQ₁** não é respondida.

Em relação à **RQ₂**, os resultados sugerem que a implementação de uma estratégia mista por parte das empresas está positivamente relacionada com uma utilização mais intensiva dos SCG interactivos e diagnósticos, no entanto o seu impacto é superior na utilização mais intensiva dos SCG interactivos. Este resultado é estatisticamente suportado, com um nível de significância de 1%. Por outro lado, a utilização de uma estratégia de serviço ao cliente aparenta ter um impacto negativo na utilização mais intensiva dos SCG interactivos e diagnósticos, ao contrário do que se verifica com a utilização de uma estratégia de preço-baixo que aparenta ter um impacto positivo na utilização mais intensiva dos SCG interactivos e diagnósticos. Estes resultados, no entanto, não são suportados estatisticamente, pelo que a **RQ₂** em parte não é validada.

Por último, a **RQ₃** pretende averiguar em que medida o nível de utilização dos SCG interactivos e diagnósticos está relacionado com a performance organizacional das PME's. Os resultados sugerem que uma utilização mais intensiva dos SCG de forma interactiva aparenta ter um impacto positivo e significativo, com um nível de significância de 10%, na performance organizacional. Adicionalmente, uma utilização mais intensiva dos SCG diagnósticos aparenta ter um impacto positivo na performance, inferior à utilização mais

intensiva dos SCG interactivos, contudo este resultado não é validado por falta de suporte estatístico. Desta forma, a **RQ₃** não é validada em parte.

Os resultados das questões de investigação, utilizando o método PLS permite retirar algumas evidências como era esperado, a partir das correlações entre os *constructs* descritas na FIGURA 2.

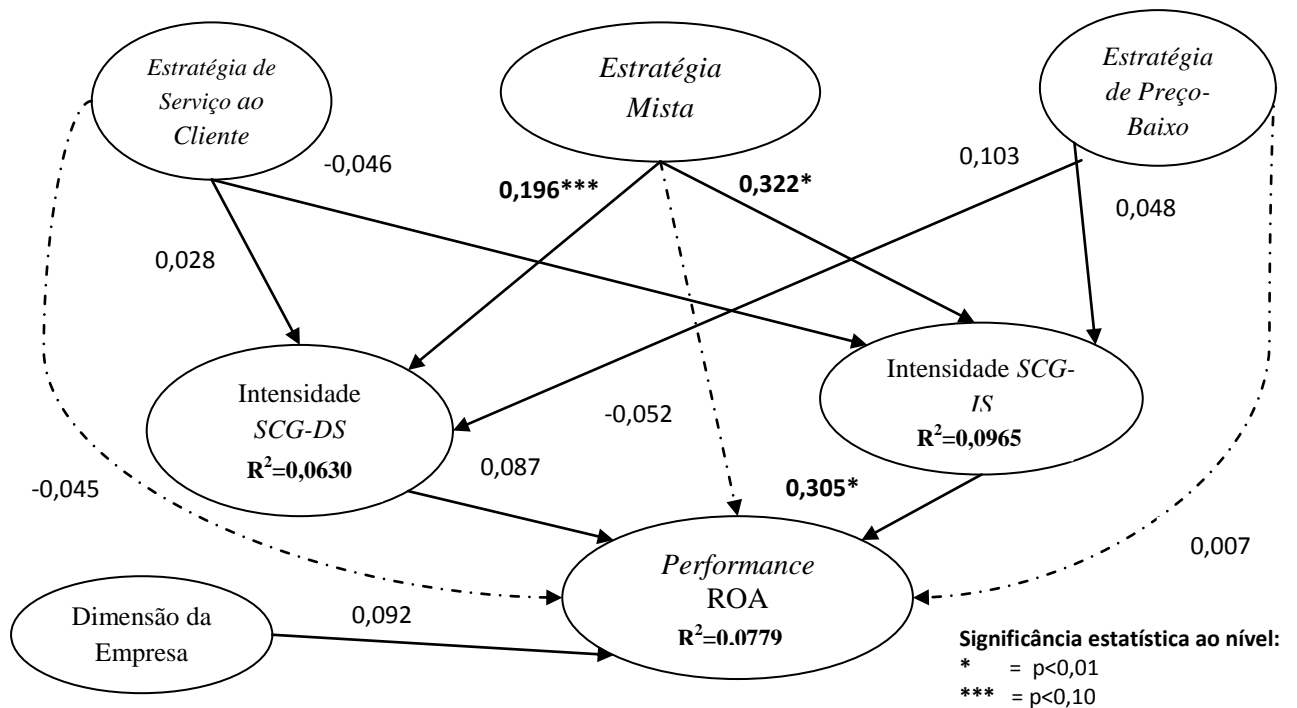
4.2. ANÁLISE DE ROBUSTEZ

Adicionalmente, foram realizados três testes de robustez de forma a sustentar validade adicional ao modelo inicialmente proposto. Numa primeira instância, dado o modelo inicial proposto, a variável *Performance*, foi construída a partir do ROA para cada uma das empresas.

Pela análise da FIGURA 3 é possível verificar que a implementação de uma estratégia mista na empresa parece ter um impacto positivo na utilização mais intensiva dos SCG de forma diagnóstica (com um nível de significância de 10%) e um impacto positivo semelhante na utilização mais intensiva dos SCG de forma interactiva (para um nível de significância de 1%), conforme se tinha concluído aquando a análise da **RQ₁**.

Por outro lado, a **RQ₃**, em parte, também é suportada estaticamente, pois as empresas que utilizam os SCG interactivos de forma mais intensiva aparentam ter um impacto positivo na performance, considerando um nível de significância de 1%.

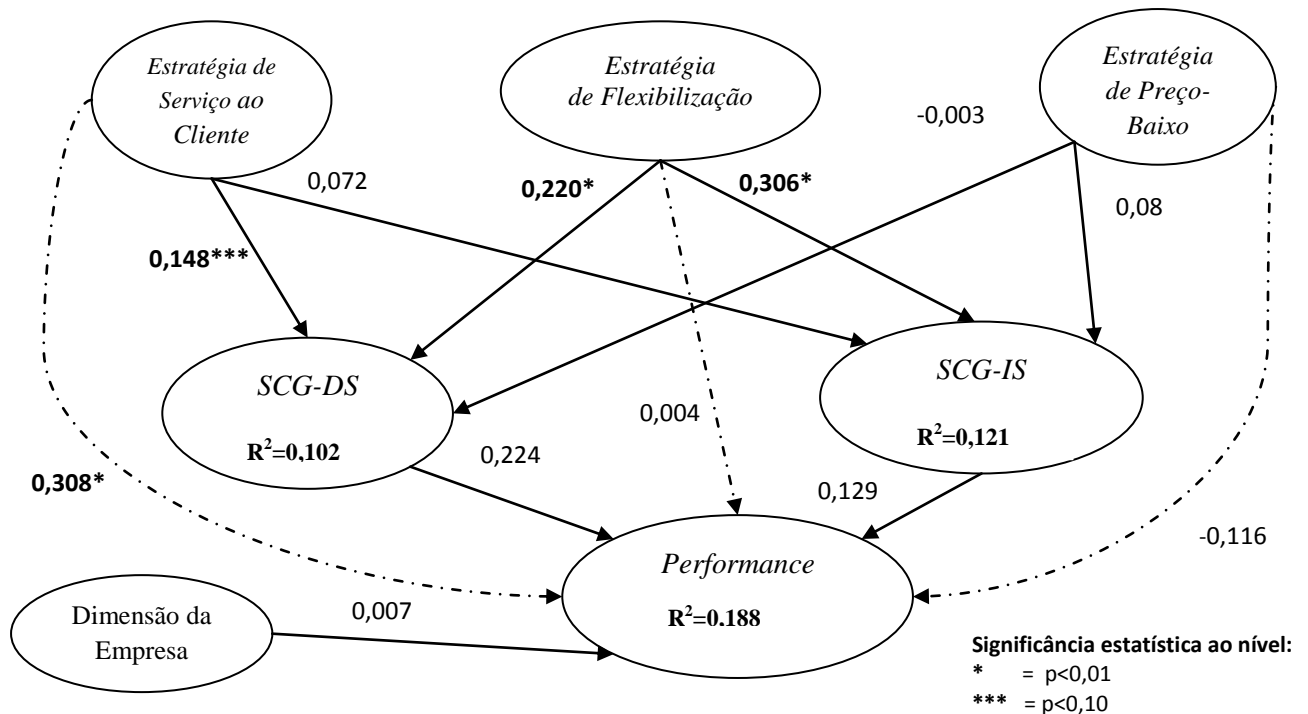
FIGURA 3 – Estimação do Modelo PLS: *path coefficients* (1º Teste de Robustez)



Posteriormente foi realizado um segundo teste de robustez, através da substituição das variáveis *SCG-IS* e *SCG-DS* que representavam intensidades, pelos valores inteiros que as variáveis assumiram. Pela análise da FIGURA 4 é possível verificar que a **RQ₁**, em parte, é validada, pois a implementação de uma estratégia de diferenciação do produto através de prioridades estratégicas de serviço ao cliente afecta de forma positiva a performance organizacional. Por sua vez, a **RQ₃** é suportada, em parte, pois a implementação de uma estratégia mista por parte das empresas aparenta ter um impacto positivo na utilização mais intensiva dos SCG interactivos (com um nível de significância de 1%) e diagnósticos (com um nível de significância de 10%), no entanto o impacto é superior na utilização mais intensiva dos SCG interactivos do que nos diagnósticos. Adicionalmente este modelo demonstrou um resultado interessante de analisar, pois a implementação de uma estratégia de diferenciação do produto, através de prioridades estratégicas relacionada com um bom

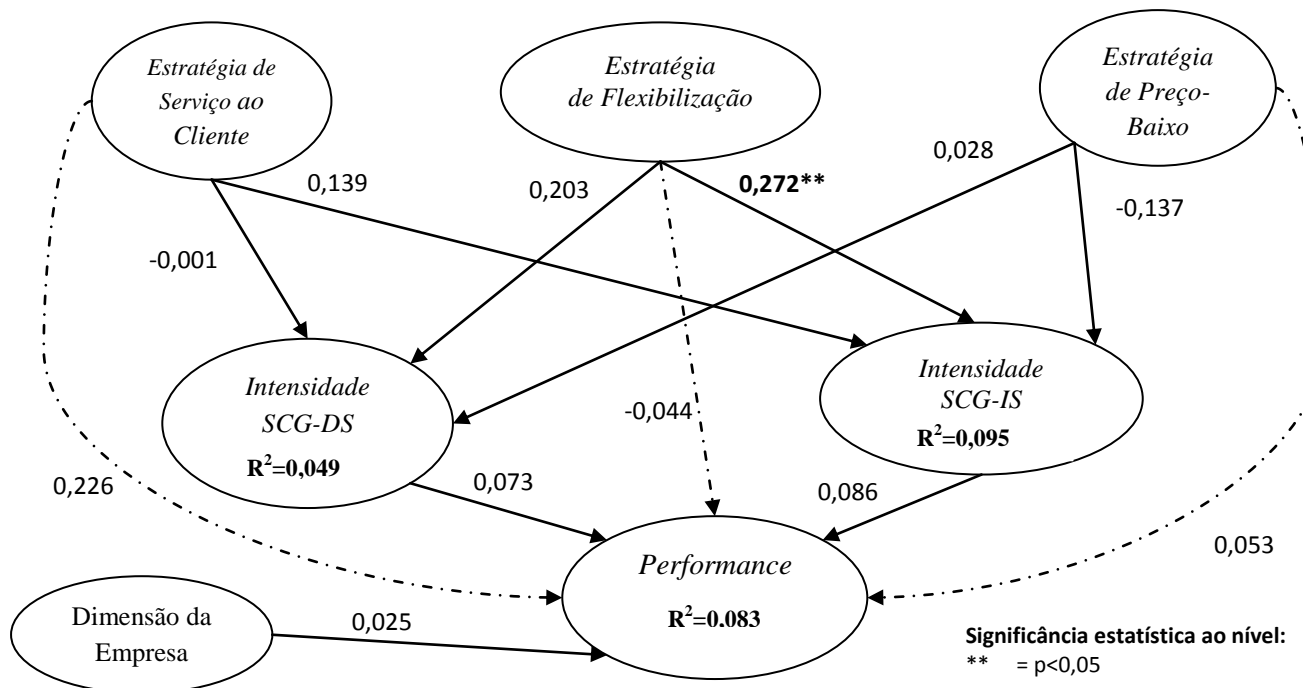
serviço ao cliente, aparenta ter um impacto positivo na utilização mais intensiva dos SCG diagnósticos (para um nível de significância de 10%).

FIGURA 4 – Estimação do Modelo PLS: path coefficients (2º Teste de Robustez)



Por último, foi realizado um teste de robustez, através da transformação das variáveis da estratégia de acordo com a revisão da literatura (Chenhall & Langfield-Smith, 1998 e Chenhall, 2005), de forma a averiguar se a relação entre as variáveis da estratégia e as restantes se mantinha, ou se daí resultaria alterações. Os resultados na FIGURA 5 sugerem que apenas a implementação de uma estratégia de flexibilização aparenta ter um impacto positivo na utilização mais intensiva de SGC interactivos (para um nível de significância de 5%) o que suporta, em parte, a **RQ₂**.

FIGURA 5 – Estimação do Modelo PLS: *path coefficients* (3º Teste de Robustez)



5. CONCLUSÕES

Este estudo permite retirar algumas conclusões importantes à luz da revisão de literatura. A teoria da contingência reconhece que as diferenças culturais são um factor importante na diferenciação dos métodos de SCG utilizados (Machado, 2013). Este estudo foi desenhado para testar empiricamente a relação contingente entre a estratégia de negócio, definida sobre prioridades estratégicas, a intensidade da utilização dos SCG de forma interactiva e diagnóstica com a performance na organização, focando apenas as PME's no sector dos serviços em Portugal. Com base nos resultados, é possível concluir que as empresas que enfatizam mais uma estratégia relacionada com a diferenciação do produto, através de prioridades estratégicas relacionadas com o serviço ao cliente, tendem a ter obter uma performance superior, o que é consistente com Chenhall & Langfield-Smith (1998). Por outro lado, as empresas que evidenciam seguir uma estratégia mista, com características em comum da estratégia de diferenciação do produto e da estratégia de liderança pelos custos,

tendem a utilizar com uma maior intensidade, os SCG de forma interactiva e diagnóstica. O propósito da estratégia mista consiste em comprometer-se com prazos de entregas fiáveis, promover alterações no *design* e introduzir novos serviços/produtos, providenciar entregas rápidas e reduzir os custos de produção. Por último, as empresas que utilizam de forma mais intensiva os SCG interactivos tendem a obter um impacto positivo na performance da empresa, onde o propósito consiste em estimular o aparecimento de novas estratégias na organização e, coordenar/monitorizar os resultados organizacionais contudo, os SCG de forma interactiva são utilizados com uma maior intensidade quando comparados com os diagnósticos. Este resultado pode ser interpretado, como a preocupação acrescida apreendida pelos gestores em relação às incertezas estratégicas que eventualmente podem surgir na organização. De acordo com Simons (1991), a visão dos gestores é um ingrediente essencial para a utilização dos SCG de forma interactiva enquanto os sistemas diagnóstico tradicionais são utilizados pelos gestores, com carácter de excepção, e fornecem uma orientação face à implementação de estratégias passadas e presentes.

De acordo com Kober *et al.* (2003), quando a estratégia na empresa se altera, os SCG também se alteram, e um apropriado ajuste entre estratégia e SCG, leva a uma performance superior. Bisbe & Otley (2004) concluíram também que a utilização interactiva dos SCG de forma mais intensiva pelos gestores, leva a uma elevada inovação no produto e a uma performance superior.

Machado (2013) conclui que devido aos problemas de financiamento que actualmente existem em Portugal, é exigido uma maior capacidade de gestão por parte das empresas e, conseqüentemente, a utilização de métodos de CG mais adequados, no entanto considera que as práticas de CG em Portugal são pouco divulgadas.

Este estudo tem diversas limitações que devem ser consideradas quando se analisa os resultados. Em primeiro lugar, a dimensão da amostra é relativamente baixa, pelo que pode não ser representativa da população alvo. Posteriormente, apenas foi analisadas as PME's do sector dos serviços em Portugal, pelo que a sua generalização para outros sectores, pode conduzir a conclusões diferentes, deste modo seria interessante analisar em pesquisas futuras, todos os sectores de actividade em Portugal de forma a averiguar se existia divergências face aos resultados encontrados, assim como analisar e comparar as grandes empresas e as PMEs. Por outro lado, em futuras pesquisas, poderia ser realizada uma separação entre EF e EnF para averiguar as diferenças ao nível da tipologia estratégica adoptada, SCG utilizados e a performance, pois de acordo com Acquaah (2013) e Jorissen *et al.* (2013) existem diferenças entre EF e EnF.

Cadez & Guilding (2008) identificaram factores, para além da estratégia de negócio, como a orientação de mercado e dimensão da empresa que exibem uma relação contingente com a contabilidade de gestão estratégica, e factores relacionados com as incertezas de envolvente externa (*Perceived Environmental Uncertainty*), como a envolvente económica, tecnológica, legal e política poderiam ser tido em conta em futuras pesquisas, pois aparentam que diferentes níveis de PEU podem estar associados a diferentes tipos de estratégias (Kober *et al.*, 2003). O período de instabilidade económica e política, e os desafios que as empresas atravessam em relação à competitividade quer nacional quer internacional pode ter influenciado as respostas dos participantes, ou seja, o mesmo estudo, feito num período mais estável na economia Portuguesa poderá levar a conclusões diferentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1999). The role of budget in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3), 189-204.
- Abernethy, M. A. & Lillis, A. M. (1995). The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting, Organizations and Society* 20 (4), 241-258.
- 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.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: a framework for analysis*. Harvard Business School Division of Research.
- Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, R.P., Cote, J.M., Groot, T., Malmi, T., Uliana, E., & Wu, A. (1997). New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 9, 70-108.
- Auzair, S. Md. & Langfield-Smith, K. (2005). The effect of service process type business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research* 16 (4), 399-421.
- Baines, A. & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7), 675-698.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E.P., Otley, D.T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: a review of recent literature. *The British Accounting Review* 41 (1), 2-20.
- Bisbe, J. & Otley, D. (2004). The effect of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* 29 (8), 709-737.
- Bruining, H., Bonnet, M. & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research* 15 (2), 155-177.
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of a strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society* 33 (7), 836-863.
- 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. & Chapman, C. S. (2006). *Theorising and testing fit in contingency research on management control systems. Methodological Issues in Accounting Research – Theories, methods and issues*, ed. Z.Hoque, 35-54. London. Spiramus.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a system approach. *Accounting, Organizations and Society* 23 (3), 243-264.
- Chrisman, J. J., Hofer, C. W., Boulton, W. R. (1988). Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review* 13 (3), 413-428.
- Costigliola, F. (2009). *Partial least squares – path modeling: metodologia, software e aplicação*. Dissertação de Mestrado em Estatística e Gestão de Informação - Universidade Nova de Lisboa, 1-60. (acedido em 14 de Setembro de 2013, através <http://run.unl.pt/bitstream/10362/8818/1/TEGI0243.pdf>)
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review* 82 (4), 907-937.
- Drazin, R. & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly* 30 (4), 514-539.
- Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. (1990). *Accounting for management control*. 2nd edition, London, U.K.: Chapman & Hall.
- EUR-Lex (2003). *Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2013*. [online]. Disponível em: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=PT&numdoc=303H0361&model=guichett (acedido em 16 Maio de 2013).
- Gani, L. & Jermias, J. (2012). The effects of strategy-management control systems misfits on firm performance. *Accounting Perspectives* 11 (3), 165-196.
- Ghobadian, A., & Galleary, DN. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega, The International Journal of Management Science* 24 (1), 83-106.
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research* 23 (2), 205-223.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *The Academy of Management Journal* 31 (4), 828-853.
- Govindarajan, V. & Fisher, D. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal* 33 (2), 259-285.

- 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.
- Hair, J. F.; Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19 (2), 139-151.
- Henri, J.F. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6), 529-558.
- INE – Instituto Nacional de Estatística – Boletim: *Empresas em Portugal 2011* [online]. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=153408436&PUBLICACOESstema=55579&PUBLICACOESmodo=2 (acedido em 10 de Setembro de 2013).
- INE – Instituto Nacional de Estatística – Evolução do Sector Empresarial em Portugal, 2004-2010. Editado em 2012. [online]. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143262137&PUBLICACOESmodo=2 (acedido em 10 Setembro de 2013).
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1-3), 349-410.
- Jermias, J. & Gani, L. (2004). Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. *Management Accounting Research* 15 (2), 179-200.
- Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão, Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Lisboa: Áreas Editora. 9ª Edição.
- Jorissen, A., Maneemai, P., Voordeckers, W. & Laveren, E. (2013). Control choices in SME's: the impact of family involvement and family commitment on the design and use of MCS. *Rotterdam School of Management*, 1-46.
- Kald, M., Nilsson, F. & Rapp, B. (2000). On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management* 11 (3), 197-212.
- 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, 199-232.
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research* 18 (4), 425-452.

Kunkel, F. I. R., Ceretta, P.S., Perin, B. R. M. & Duarte, N. M. (2012). Mensuração da satisfação dos clientes de uma agência dos correios. *Revista Gestão & Tecnologia* 12 (1), 176-201. [online].

Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/381/354> (acedido a 14 Setembro de 2013).

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22 (2), 207-232.

Machado, Maria J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – Review of Business Management* 15 (46), 129-148.

Maroco, J. (2007). *Análise estatística, com utilização ao SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo. 3º Edição.

Mendes, J., Oom do Valle, P. & Guerreiro, M. (2013). Destination image and events: a structural model for the Algarve case. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19 (3/4), 366-384.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, NY: McGraw-Hill.

Miller, J. G., Meyer, A., & Nakane, J. (1992). *De Benchmarking global manufacturing – understanding international suppliers, customers and competitors*. Homewood, IL: Irwin

Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3 (1), 1-25.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science* 24 (9), 934-948.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson Education Limited, 4th edition.

Moores, K., and S. Yuen (2001). Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society* 26 (4-5), 351-389.

Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research* 18 (1), 21-53.

Nilsson, F. (2002). Strategy and management control systems: a study of the design and use of management control systems following takeover. *Accounting and Finance* 42 (1), 41-71.

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4), 413-428.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.

- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review* 6 (4), 609-620.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press
- Reid, G.C. & Smith, J. A. (2000). The impact of contingencies on management system development. *Management Accounting Research* 11 (4), 427-450.
- Ringle, C. M., S., Wendle, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS – version 2.0* [computer software] Hamburg, Germany: University of Hamburg.
- Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review* 82 (1), 265-293.
- Slater, S.F., & Olson, E.M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal* 22 (11), 1055-1067.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12 (4), pp.357-374.
- Simons, R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspective. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1/2), 127-143.
- Simons, R. (1991) Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12 (1), 49-62.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15 (3), 169-189.
- Simons, R. (1995a). *Levers of Control*. Boston, MA: Harvard University Press
- Simons, R. (1995b). *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review, 73 (2), 80-88.
- Tan, J. & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal* 24 (13), 1249-1263.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-based structural equation modelling. *Total Quality Management & Business Excellence* 19 (7), 871-886.
- Tsamenyi, M.; Sahadev, S. & Qiao, Z. S. (2011). The relationship between business strategy, management control systems and performance: evidence from China. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 27 (1), 193-203.
- Van der Stede, W. A. (2000). The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society* 25 (6), 609-622.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7), 757-788.

Wold, H. (1985). System analysis by partial least squares. In P. Nijkamp, L. Leitner & N. Wrigley (Eds.), *Measuring the unmeasurable*. Marinus Nijhoff: Dordrecht.

Worthington, R.L. & Whittaker T. A. (2006). Scale development research: a content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist* 34 (6) 806-838.

ANEXOS

ANEXO 1 - Dimensão das empresas pelo número de empregados

Dimensão da Amostra	
Nrº Empregados	Nrº de Empresas
- Pequenas Empresas (10 -49)	90
- Média Empresa (50 - 249)	30
Total	120

ANEXO 2 - Descrição e selecção da amostra

População Alvo	1410
Número de empresas excluídas	(316)
Total de questionários enviados	1094
• Correio electrónico	1077
• Ficheiro	1
• Carta	16
Amostra Inicial	180
Taxa de Resposta (%)	16,45%
Número de questionários completos	120
Número de questionários incompletos	(60)
Amostra Final	120
Taxa de Resposta (%)	10,97%
Amostra Comum	70
Taxa de Resposta (%)	6,40%

ANEXO 3- Perfil dos participantes

Posição/função desempenhada	N	Idade em anos (Média*)	Género (Nrº de participantes)		Experiência no cargo actual (média do nrº de anos)	Curso Superior** (N)
			Feminino	Masculino		
Director Geral/Administrador	49	45,7	12	37	12,33	29
Director Financeiro	32	41,2	12	20	10,16	27
<i>Controller</i>	15	36,5	8	7	7,13	12
Outra	24	39,2	15	9	8,54	15
Total	120	41,95	47	73	10,34	83

* Os valores da média da idade foram arredondados a uma casa decimal. Nota: O valor mínimo da idade do participante foi de 23 anos e o valor máximo da idade do participante foi de 75 anos. ** Curso Superior refere-se ao número de participantes que responderam ao questionário que tinham formação no ensino superior. As opções de resposta: 1) Bacharelato – no ramo das ciências económicas e financeiras; 2) Bacharelato – nos outros ramos científicos; 3) Licenciatura – nos ramos das ciências económicas e financeiras; 4) Licenciatura – nos outros ramos científicos; 5) Pós-Graduação – no ramo das ciências económicas e financeiras; 6) Pós-Graduação – nos outros ramos científicos; 7) Mestrado – no ramo das ciências económicas e financeiras; 8) Mestrado – nos outros ramos científicos; 9) Doutoramento – nos ramos das ciências económicas e científicas; 10) Doutoramento – nos outros ramos científicos

ANEXO 4 - Distribuição das empresas por empresas familiares e não familiares e, pela posição/função do participante

Posição/Função do participante	Empresa Familiar (EF)	Empresa Não Familiar (EnF)	Total
Director Geral/Administrador	38	11	49
Director Financeiro	16	16	32
<i>Controller</i>	7	8	15
Outra	20	4	24
Total	81	39	120

ANEXO 5 - Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE's) por ramos de actividade

Classificação por Ramo de Actividade	Número de Empresas	%*
68 - Actividades Imobiliárias	29	24,2%
681 - Compra e Venda de Bens Imobiliários	12	10,0%
682 - Arrendamento de bens Imobiliários	2	1,7%
683 - Actividades Imobiliárias por conta de outrem	15	12,5%
77 - Actividades de Aluguer	16	13,3%
771 - Aluguer de Veículos Automóveis	3	2,5%
772- Aluguer de Bens de uso pessoal e doméstico	1	0,8%
773 - Aluguer de outras máquinas e equipamentos	11	9,2%
774 - Locação de propriedade intelectual e produtos similares, excepto direitos de autor	1	0,8%
78 - Actividades de Emprego	13	11%
781 - Actividades das empresas de selecção e colocação de pessoal	3	3%
782 - Actividades das empresas de trabalho temporário	10	8%
783 - Outro fornecimento de recursos humanos	0	0%
79 - Agências de viagem, operadores turísticos, outros serviços de reservas e actividades relacionadas	20	16,7%
791 - Agências de viagem e operadores turísticos	19	15,8%
799 - Outros serviços de reservas e actividades relacionadas	1	0,8%
80 - Actividades de investigação e segurança	1	0,8%
801 - Actividades de segurança privada	1	0,8%
802 - Actividades relacionadas com sistemas de segurança	0	0%
803 - Actividades de investigação	0	0%
81 - Actividades relacionadas com edifícios, plantação e manutenção de jardins	41	34,2%
811 - Actividades combinadas de apoio aos edifícios	1	0,8%
812 - Actividades de limpeza	31	25,8%
813 - Actividades de plantação e manutenção de jardins	9	7,5%
Total	120	100%

*Os valores em percentagem foram arredondados a uma casa decimal.

ANEXO 6 – Estatística descritiva das variáveis utilizadas na investigação

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
<i>SCG-Total</i>	120	0	31	11,075	7,682
<i>Estrutura-Empresa</i>	120	0	1	0,675	0,470
Empresa Familiar 67,5%					
Empresa não Familiar 32,5%					
Performance					
Desempenho global da organização	116	1	7	4,220	1,112
Rendibilidade total da organização	117	1	7	3,950	1,252
Quota de mercado dos produtos principais	111	1	7	4,050	1,267
Produtividade Global do sistema de distribuição	89	1	7	3,940	1,101
<i>Dimensão da Empresa</i>	120	2,3	5,5	3,292	0,875
Estratégia da Empresa					
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	119	1	7	5,300	1,862
Disponibilidade do produto/serviço	118	1	7	5,320	1,714
Prestar um serviço pós-venda eficaz	114	1	7	5,400	1,875
Comprometer-se com prazos de entregas fiáveis	112	1	7	5,400	1,778
Providenciar entregas rápidas	107	1	7	5,100	1,966
Fazer alterações rápidas no volume e/ou no mix de produtos/serviços	105	1	7	4,260	2,103
Promover alterações no <i>design</i> e introduzir rapidamente novos produtos/serviços	107	1	7	3,960	2,032
Proporcionar preços baixos	118	1	7	5,190	1,654
Oferecer produtos/serviços com características únicas	115	1	7	5,260	1,702
Reduzir os custos de produção	116	1	7	5,340	1,684
Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade	119	1	7	6,130	,999
<i>Intensidade-DS</i>	114*	0	1	0,442	0,244
<i>Intensidade-IS</i>	114*	0	1	0,350	0,241

* A amostra reduziu-se para 114, pois 6 participantes responderam que não utilizavam nenhum dos SCG apresentados.

ANEXO 7 – Análise Factorial Exploratória (AFE) à variável Estratégia de Negócio

	Factor Loadings			Communalities
	1	2	3	
1. Estratégia de Serviço ao Cliente				
Disponibilidade do produto/serviço	0,654	-0,158	-0,308	0,586
Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	0,713	0,075	0,09	0,49
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	0,881	-0,031	-0,093	0,79
Oferecer produtos/serviços com características únicas	0,667	-0,01	0,23	0,538
Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade	0,57	0,014	0,319	0,461
2. Estratégia Mista				
Comprometer-se com prazos de entrega fiáveis	-0,098	-0,957	0,134	0,872
Promover alterações no <i>design</i> e introduzir rapidamente novos produtos/serviços	0,286	-0,581	0,168	0,57
Providenciar entregas rápidas	-0,059	-0,942	0,134	0,872
Reduzir os custos de produção	0,054	-0,574	-0,547	0,694
Fazer alterações rápidas no volume e/ou mix de produtos/serviços (a)	<u>0,449</u>	<u>-0,464</u>	<u>-0,327</u>	
3. Estratégia a Baixo-Preço				
Proporcionar preços baixos	0,168	-0,065	0,693	0,552
Alpha cronbach	0,779	0,825		
Eigenvalues	4,513	1,385	1,154	
% of Variance	41,03%	12,59%	10,49%	

(a) Item da categoria da estratégia não considerado na análise por apresentar *factos loading* < 0,5.
Método de extracção: Análise de Componentes Principais, com rotação oblíqua (*oblimin*)

ANEXO 8 – Análise Factorial Exploratória (AFE) à variável Performance

	Factor Loadings	Communalities
	1	
1. Performance		
Desempenho global da Organização	0,846	0,716
Rendibilidade global da Organização	0,918	0,844
Quota mercado dos produtos principais	0,86	0,74
Produtividade global do sistema de distribuição	0,934	0,872
Alpha cronbach	0,91	
Eigenvalues	3,172	
% of Variance	79,29%	

Método de extracção: Análise de Componentes Principais, com rotação oblíqua (*oblimin*)

ANEXO 9 – Estatísticas descritivas das variáveis utilizadas* no método PLS-SEM

Variáveis	Média	Desvio- Padrão	Intervalo Actual		Intervalo Teórico		Alfa de Cronbach
			Mín.	Máx	Mín.	Máx.	
Prioridades Estratégicas Competitivas:							
<u>Estratégia de Serviço ao Cliente</u>							0,779
- Disponibilidade do produto/serviço	5,186	1,812	1	7	1	7	
- Prestar um serviço pós-venda eficaz	5,443	1,831	1	7	1	7	
- Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	5,200	1,900	1	7	1	7	
- Oferecer produtos/serviços com características únicas	5,200	1,665	1	7	1	7	
- Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade	5,986	1,070	1	7	1	7	
<u>Estratégia Mista</u>							0,825
- Comprometer-se com prazos de entregas fiáveis	5,514	1,613	1	7	1	7	
- Promover alterações no <i>design</i> e introduzir rapidamente novos produtos/serviços	4,314	1,885	1	7	1	7	
- Providenciar entregas rápidas	5,243	1,813	1	7	1	7	
- Reduzir os custos de produção**	5,371	1,670	1	7	1	7	
<u>Estratégia de Baixo-preço</u>							
- Proporcionar preços baixos	5,329	1,411	2	7	1	7	-
Sistemas de Controlo de Gestão							
- Interactivo	0,3690	0,241	0	1	0	1	-
- Diagnóstico	0,4189	0,232	0	1	0	1	-
Performance							0,938
- Desempenho global da organização	4,173	1,049	1	7	1	7	
- Rendibilidade global da organização	3,957	1,233	1	7	1	7	
- Quota de mercado dos prod. principais	4,043	1,245	1	7	1	7	
- Produtividade global do sistema de distribuição	3,929	1,081	1	7	1	7	
Dimensão da Empresa (<i>logaritmo natural</i>)	3,314	0,901	2,3	5,38	2,3	5,52	-

* A amostra comum resultou em 70 PMEs.

** O indicador acabou por não ser utilizada aquando a estimação do modelo, por apresentar um peso inferior a 0,6 em relação ao seu *construct*.

ANEXO 10 - Análise à validade discriminante da mensuração do modelo através do método PLS

	Dimensão Empresa	Estratégia Mista	Performance	Estratégia Preços-Baixos	SCG-DS	SCG-IS	Estratégia de Serviço
Dimensão (LN)	1	-0,2307	-0,0851	-0,1951	-0,0977	-0,1825	-0,2726
Estrat. Alt. Design	-0,1814	0,8585	0,1773	0,1415	0,2679	0,3017	0,6422
Estrat. Carac. Únicas	-0,2597	0,6937	0,2245	0,1698	0,1712	0,1389	0,8171
Estrat. Disp. Produto	-0,2565	0,5259	0,0821	0,1335	0,1231	0,1045	0,6716
Estrat. Entrega Rápida	-0,2193	0,8871	0,1881	0,1285	0,1502	0,2884	0,5473
Estrat. Pers. Produto	-0,2082	0,5907	0,3086	0,2388	0,1404	0,108	0,9381
Estratégia pós-venda	-0,1981	0,4123	0,3022	0,2752	0,0277	0,1844	0,7523
Estrat. Preços Baixos	-0,1951	0,1735	0,0579	1	0,0375	0,1253	0,2916
Estrat. Praz.de entrega	-0,2006	0,828	0,0805	0,2085	0,081	0,1624	0,6337
Estrat. Qual.Elevada	-0,1557	0,5425	0,1467	0,3208	0,1323	0,0401	0,6505
Intensidade-DS	-0,0977	0,2176	0,2256	0,0375	1	0,5828	0,1468
Intensidade-IS	-0,1825	0,3123	0,2324	0,1253	0,5828	1	0,1568
Perf. Produtividade	-0,0861	0,1937	0,9549	0,0474	0,2055	0,2271	0,2993
Perf. Quota Mercado	-0,1393	0,2188	0,9128	0,0712	0,175	0,2012	0,3523
Perf. Rendibilidade	-0,0308	0,0687	0,9227	0,1037	0,2402	0,1807	0,1572
Perf. Global	-0,0385	0,1789	0,8924	0,0027	0,2222	0,2389	0,2584

Nota: Os valores a negrito representam os valores mais elevados para *indicador loading* de acordo com *cross loadings*.

ANEXO 11 – Análise da validade discriminante – Critério de *Fornell-Lacker*

	Dimensão Empresa	Estratégia Mista	Performance	Estratégia Preços-Baixos	SCG-DS	SCG-IS	Estratégia de Serviço
Dimensão Empresa	1	0	0	0	0	0	0
Estratégia Mista	-0,2307	1	0	0	0	0	0
Performance	-0,0851	0,1881	1	0	0	0	0
Estratégia Preços-Baixos	-0,1951	0,1735	0,0579	1	0	0	0
SCG-DS	-0,0977	0,2176	0,2256	0,0375	1	0	0
SCG-IS	-0,1825	0,3123	0,2324	0,1253	0,5828	1	0
Estratégia de Serviço	-0,2726	0,7015	0,3006	0,2916	0,1468	0,1568	1

Raiz quadrada da AVE Estratégia de Serviço = 0,773

Raiz quadrada da AVE Estratégia Mista = 0,858

Raiz quadrada da AVE Performance = 0,921

ANEXO 12 – Bootstrapping ao modelo estrutural (*t*-Statistics)

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	Standard Error	<i>t</i> Statistics
Dimensão -> Performance	0,0159	0,0741	0,0552	0,0552	0,2881
Estratégia mista -> Performance	-0,1355	-0,1522	0,0977	0,0977	1,3867
Estratégia mista -> SCG-DS	0,2259	0,2228	0,0918	0,0918	2,4603*
Estratégia mista -> SCG-IS	0,4045	0,4034	0,1021	0,1021	3,961*
Estratégia de preços-baixo-> Performance	-0,0485	-0,0832	0,0607	0,0607	0,7978
Estratégia de preços-baixo -> SCG-DS	0,0019	0,0759	0,0571	0,0571	0,033
Estratégia de preços-baixo -> SCG-IS	0,1007	0,1156	0,0764	0,0764	1,3191
SCG-DS -> Performance	0,1098	0,1242	0,0785	0,0785	1,3991
SCG-IS -> Performance	0,1613	0,1616	0,094	0,094	1,7148***
Estratégia de Serviço -> Performance	0,3726	0,388	0,1051	0,1051	3,546*
Estratégia de Serviço -> SCG-DS	-0,0122	-0,1	0,0758	0,0758	0,1612
Estratégia de Serviço -> SCG-IS	-0,1563	-0,1666	0,1144	0,1144	1,3667

Significância:

* $p < 0,01$

*** $p < 0,10$

ANEXO 13 – Resultados do indicador de relevância preditiva

Total	SSO	SSE	Q²
Performance	284	245,062	0,1371
SCG-DS	71	67,6866	0,0467
SCG-IS	71	62,9048	0,114