

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Controlo de Gestão: a importância para o sucesso da
gestão empresarial - Estudo de Caso

- Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial –

António Filipe dos Santos Azevedo Pinho

Professora Doutora Carmem Teresa Leal



Vila Real, 2018

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Controlo de Gestão: a importância para o sucesso da gestão empresarial - Estudo de Caso

- Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial –

Nome do Candidato:

António Filipe dos Santos Azevedo Pinho

Nome do Orientador:

Professora Doutora Carmem Teresa Leal

Composição do Júri:

Presidente: Maria José de Matos Rainho (Prof. Auxiliar, Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro)

Vogal: Cidália Oliveira (Prof. Auxiliar Convidada, Universidade do Minho)

Vogal: Carmem Teresa Pereira Leal (Prof. Auxiliar, Universidade de Trás-os Montes e Alto Douro)

Vila Real, 2018

*“A mente que se abre a uma nova ideia,
jamais volta ao seu tamanho inicial”*
ALBERT EINSTEIN

Dedicatória

Dedico a presente dissertação de tese de mestrado a toda a minha família, em especial à minha mãe, pessoa a quem tudo devo na minha vida. Obrigado a todos por todo o carinho, paciência e incondicional apoio que sempre me deram, dia após dia, ao longo destes últimos dois anos.

Agradecimentos

A realização do presente estudo de caso só foi possível devido a todo o apoio, ajuda, orientação, compreensão, acompanhamento, dedicação e incentivo de diversas pessoas a quem quero dirigir os meus maiores agradecimentos.

Em primeiro lugar e uma vez mais a toda a minha família por todo o apoio, dedicação, compreensão e incentivo, que sempre me deram ao longo destes últimos dois anos.

Em segundo lugar, a todos os professores da UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, que me acompanharam ao longo de todo o mestrado, em especial à minha orientadora, a Professora Doutora Carmem Teresa Leal, por ter aceitado o meu convite para este enorme desafio, por todos os ensinamentos transmitidos, pelos importantes e oportunos conselhos, por todo o apoio, por todo o incentivo e disponibilidade que sempre demonstrou.

Por fim e em terceiro lugar, às empresas, pois a realização deste estudo de caso, só foi possível com a colaboração de todos os colaboradores, desde a Administração aos restantes colaboradores, os meus sentidos agradecimentos por terem permitido o desenvolvimento deste estudo e por toda a ajuda que me deram sem terem em momento algum hesitado.

Resumo

É um facto que a estrutura empresarial portuguesa tem sofrido acentuados ajustamentos nas últimas décadas, refletindo alterações na concorrência (China, países do Leste Europeu, etc.) ou reagindo a factos externos adversos (como a recessão decorrente da necessidade de pedido de auxílio externo).

A situação empresarial está em franca melhoria, embora existam sectores que se destacam mais que outros, nomeadamente, o vitivinícola, o alojamento e restauração e mesmo a agricultura e pescas em determinadas vertentes, mas com importância económica ainda menor.

No tecido empresarial, as PME's têm o maior peso económico. Três quartos das empresas do setor vitivinícola são PME's, gerando cerca de 70% do volume de negócios do setor. As grandes empresas venham logo a seguir, estando a actividade ainda muito centrada na grande indústria e nos produtos considerados mais tradicionais.

O sucesso empresarial, está cada vez mais relacionado, com um conjunto interno de ferramentas de gestão, que são aplicadas pelas administrações das empresas. Nos dias de hoje, e apesar de ainda ser um tema recente dentro das empresas, os sistemas de controlo de gestão, são sem dúvida alguma a força matriz para o sucesso das mesmas, uma vez que, só a implementação de um sistema eficaz que se adequa à realidade de cada empresa permitirá o desenvolvimento e o sucesso da mesma. Importa realçar que aqui surge a figura chave, ou seja, o *Controller*.

O presente estudo de caso, tem como principal objetivo, comprovar a importância da implementação de sistemas de controlo de gestão, como forma de sucesso empresarial, através de um estudo de caso aplicado a duas empresas familiares do setor vitivinícola, compreendendo e analisando o estado atual de ambas, tendo em consideração o fato de que uma das empresas tem sistemas de controlo de gestão implementado e a outra não.

Para obtermos toda a informação para a realização do trabalho de investigação, é necessário termos um conhecimento detalhado e rigoroso de todo o funcionamento da empresa.

A estrutura do trabalho, é composta por duas fases, sendo elas: a revisão da literatura e o estudo empírico. Nesta última fase, iremos fazer uma reflexão sobre os instrumentos de controlo de gestão mencionados na literatura e os que efetivamente foram implementados pela empresa.

Os resultados da investigação, demonstraram que os instrumentos de controlo de gestão foram vitais no desenvolvimento e sucesso do negócio da empresa, Vinhos Manuel Pinheiro – Unipessoal, Lda., pois possibilitaram a melhoria da gestão e operacionalização da atividade da empresa, bem como uma maior interação dos gestores na tomada de decisão, ao contrário da outra empresa em estudo, ou seja, a Vinhos Dom Torcato – Unipessoal, Lda., que não têm sistemas de controlo de gestão implementados e apresenta diversas lacunas na sua gestão.

Palavras-chave: Controlo de Gestão; Sistemas de Controlo de Gestão; *Controller*; Empresa Familiar; PME's.

Abstract

It is a fact that the Portuguese business structure has undergone sharp adjustments in recent decades, reflecting changes in competition (China, Eastern European countries, etc.) or reacting to adverse external events (such as the recession arising from the need to request aid external).

The business situation is improving, although there are sectors that stand out more than others, such as wine, accommodation and catering, and even agriculture and fisheries in certain areas, but with even less economic importance.

In the business fabric, SMEs have the greatest economic weight. Three-quarters of the companies in the wine sector are SMEs, generating around 70% of the sector's turnover. The big companies are soon to follow, with the activity still very focused on the big industry and the products considered more traditional.

Business success is increasingly related to an internal set of management tools that are applied by business administrations. Nowadays, although it is still a recent issue within companies, management control systems are undoubtedly the driving force for their success, since only the implementation of an effective the reality of each company will allow the development and success of the same. It is important to note that here is the key figure, ie the Controller.

The main objective of this present case study is to prove the importance of the implementation of management control systems as a form of business success, through a case study applied to two family companies in the wine sector, understanding and analyzing the current state of both, taking into account the fact that one of the companies has management control systems implemented and the other does not.

In order to obtain all the information necessary for carrying out the research work, it is necessary to have a detailed and rigorous knowledge of the whole operation of the company.

The structure of the work is composed of two phases: the literature review and the empirical study. In this last phase, we will reflect on the instruments of management control mentioned in the literature and those that were effectively implemented by the company.

The research results showed that management control instruments were vital in the development and success of the company's business, Vinhos Manuel Pinheiro -

Unipessoal, Lda., Since they enabled the improvement of the management and operationalization of the company's activity, as well as greater interaction of managers in decision making, unlike the other company under study, that is, Dom Torcato - Unipessoal, Lda. Wines, which do not have management control systems in place and presents several gaps in their management

Key-words: Management Control; Management Control Systems; Controller; Family Business; PME's.

Índice

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	vi
Índice Tabelas.....	xii
Índice Figuras.....	xiv
Lista de Abreviaturas, siglas, símbolos ou Acrónimos.....	xv
Introdução	- 1 -
Capítulo I: Revisão da Literatura	- 3 -
1. Controlo de Gestão:	- 3 -
1.1. O Conceito	- 3 -
1.2. Os oito princípios do Controlo de Gestão	- 4 -
1.3. Sistemas de Controlo de Gestão	- 5 -
1.3.1. SCG: Os Benefícios.....	- 5 -
1.3.2. SCG: Vantagens e Desvantagens	- 6 -
1.3.3. A importância do <i>Controller</i>	- 7 -
1.4. Técnicas de Implementação de Ferramentas de Controlo de Gestão	- 9 -
1.4.1. Do Tableau de Bord ao Balanced Scorecard.....	- 10 -
1.4.1.1. Análise à evolução dos conceitos.	- 10 -
1.4.1.2. BSC vs. TDB: As Diferenças.....	- 12 -
1.5. Balanced Scorecard.....	- 14 -
1.5.1. Balanced Scorecard: O Conceito.....	- 14 -
1.5.2. O Balanced Scorecard e as suas 4 perspetivas	- 15 -

1.5.3.	Balanced Scorecard: Como se aplica?	- 19 -
1.5.4.	O Mapa Estratégico do Balanced Scorecard	- 22 -
1.5.5.	BSC: Vantagens e Desvantagens com a Implementação	- 24 -
2.	Empresas Familiares	- 26 -
2.1.	Conceito.....	- 26 -
2.2.	Características das Empresa Familiares	- 29 -
2.3.	Problemas das Empresas Familiares.....	- 31 -
2.4.	Vantagens das Empresas Familiares.....	- 33 -
2.5.	Desvantagens das Empresas Familiares.....	- 35 -
2.6.	Desempenho das Empresa Familiares	- 36 -
3.	Sucesso Empresarial	- 38 -
3.1.	Conceito.....	- 38 -
3.2.	Relação Sucesso Empresarial e Controlo de Gestão.....	- 40 -
Capítulo II: Metodologia do Estudo Caso		- 43 -
4.	Metodologia	- 43 -
4.1.	Tipo de Metodologia	- 43 -
4.2.	Método de Recolha da Informação.....	- 44 -
4.3.	Objetivo da Investigação: Questões de Partida	- 45 -
4.4.	Caracterização da Amostra	- 45 -
Capítulo III: Estudos de Caso		- 46 -
5.	História do Vinho Verde	- 46 -
5.1.	Apresentação Genérica das Empresas	- 47 -
5.1.1.	Vinhos Manuel Pinheiro - Unipessoal, Lda.....	- 47 -
5.1.1.1.	Estrutura Organizacional	- 47 -

5.1.1.2.	Recursos da Empresa.....	- 47 -
5.1.1.3.	Áreas de Negócio e Estratégias	- 48 -
5.1.1.4.	Visão, Missão e Valores	- 48 -
5.1.2.	Vinhos Dom Torcato – Unipessoal, Lda.	- 49 -
5.1.2.1.	Estrutura Organizacional	- 49 -
5.1.2.2.	Recursos da Empresa.....	- 49 -
5.1.2.3.	Áreas de Negócio e Estratégias.....	- 50 -
5.1.2.4.	Visão, Missão e Valores	- 50 -
6.	Modelo Implementado na VMP: Balanced Scorecard (BSC).....	- 51 -
6.1.	Justificação do modelo de CG implementado	- 51 -
6.2.	Requisitos para a sua criação e implementação	- 52 -
6.2.1.	Análise SWOT – VMP	- 52 -
6.2.2.	Matriz Produtos – Mercados da VMP	- 53 -
6.3.	Objetivos Estratégicos - Financeiros e Não Financeiros	- 55 -
6.4.	Indicadores Estratégicos.....	- 56 -
6.5.	Mapa Estratégico e Suas Ações	- 57 -
6.6.	Fundamentação dos Objetivos e Indicadores Estratégicos	- 58 -
6.7.	Metas dos Objetivos e Indicadores Estratégicos.....	- 61 -
6.8.	Plano de implementação	- 62 -
6.9.	Modelo Implementado	- 63 -
Capítulo IV: Apresentação dos Resultados.....		- 65 -
Capítulo V: Discussão dos Resultados.....		- 85 -
Capítulo VI: Conclusão, Limitações e Sugestões de Futuras Investigações		- 93 -
Referências Bibliográficas		- 97 -

Anexos.....	- 121 -
Anexo 1: Guião de Entrevista.....	- 121 -
Anexo 2: Segmentos Codificados Empresa 1 (VMP)	- 124 -
Anexo 3: Segmentos Codificados Empresa 2 (VDT)	- 158 -
Anexo 4: RH da empresa VMP	- 163 -
Anexo 5: Vencimentos da empresa VMP	- 164 -
Anexo 6: Custos/Ano dos RH/Departamento da empresa VMP	- 165 -
Anexo 7: Vol. Vendas a Granel da Empresa VMP	- 165 -
Anexo 8: Vol. Vendas Engarrafados da Empresa VMP	- 165 -
Anexo 9: Percentagem do Vol. Vendas Engarrafados da Empresa VMP	- 165 -
Anexo 10: Modelo das estratégias genéricas de Porter, elaborado pela empresa VMP	- 166 -
Anexo 11: Modelo de adequação estratégica, elaborado pela empresa VMP	- 166 -
Anexo 12: RH da empresa VDT	- 167 -
Anexo 13: Vencimentos da empresa VDT	- 167 -
Anexo 14: Custos/Ano dos RH/Ddepartamento da empresa VDT.....	- 167 -
Anexo 15: Organigrama da Empresa: VMP	- 168 -
Anexo 16: Gráfico RH/Habilitações Literárias: VMP	- 168 -
Anexo 17: Modelo do quadrado estratégico da empresa VMP	- 169 -
Anexo 18: Organigrama da Empresa: VDT.....	- 169 -
Anexo 19: Gráfico RH/Habilitações Literárias: VDT	- 170 -

Índice Tabelas

Tabela 1: Os oito princípios do Controlo de Gestão	- 4 -
Tabela 2: Vantagens dos Sistemas de Controlo de Gestão.....	- 6 -
Tabela 3: Desvantagens dos Sistemas de Controlo de Gestão.....	- 7 -
Tabela 4: Características do Tableau de Bord.....	- 10 -
Tabela 5: Diferenças entre o Balanced Scorecard e o Tableau de Bord	- 13 -
Tabela 6: Etapas do Balanced Scorecard.....	- 20 -
Tabela 7: Vantagens do BSC.....	- 25 -
Tabela 8: Análise SWOT da VMP	- 52 -
Tabela 9: Matriz Produtos – Mercados da VMP	- 54 -
Tabela 10: Objetivos Estratégicos: Financeiros e Não Financeiros	- 56 -
Tabela 11: Indicadores e Objetivos Estratégicos	- 56 -
Tabela 12: Balanced Scorecard da VMP	- 63 -
Tabela 13: Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados – VMP.....	- 65 -
Tabela 14: Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados – VDT	- 66 -
Tabela 15: Perguntas de Desenvolvimento.....	- 67 -
Tabela 16: O que é importante para a Empresa.....	- 72 -
Tabela 17: Peso da Perspetiva Financeira.....	- 73 -
Tabela 18: Peso da Perspetiva Clientes.....	- 74 -
Tabela 19: Peso da Perspetiva Interna.....	- 75 -
Tabela 20: Peso da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	- 75 -
Tabela 21: Fator da Perspetiva	- 76 -
Tabela 22: O que é importante para a Empresa.....	- 77 -
Tabela 23: Peso da Perspetiva Financeira.....	- 78 -

Tabela 24: Peso da Perspetiva Clientes.....	- 79 -
Tabela 25: Peso da Perspetiva Interna.....	- 80 -
Tabela 26: Peso da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	- 81 -
Tabela 27: Fator da Perspetiva	- 81 -
Tabela 28: Quadro Resumo das Pontuações	- 91 -
Tabela 29: RH da empresa VMP	- 163 -
Tabela 30: Vencimentos da empresa VMP	- 164 -
Tabela 31: Custos/Ano dos RH/Departamento da empresa VMP	- 165 -
Tabela 32: Vol. Vendas a Granel da Empresa VMP.....	- 165 -
Tabela 33: Vol. Vendas Engarrafados da Empresa VMP	- 165 -
Tabela 34: Percentagem do Vol. Vendas Engarrafados da Empresa VMP.....	- 165 -
Tabela 35: Modelo das estratégias genéricas de Porter, elaborado pela empresa VMP	- 166 -
Tabela 36: Modelo de adequação estratégica, elaborado pela empresa VMP	- 166 -
Tabela 37: RH da empresa VDT	- 167 -
Tabela 38: Vencimentos da empresa VDT	- 167 -
Tabela 39: Custos/Ano dos RH/Ddepartamento da empresa VDT.....	- 167 -

Índice Figuras

Figura 1: Perspetivas do Balanced Scorecard.....	- 16 -
Figura 2: Mapa Estratégico.....	- 22 -
Figura 3: Mapa Estratégico, VMP	- 58 -
Figura 4: Organigrama da Empresa: VMP	- 168 -
Figura 5: Gráfico RH/Habilitações Literárias: VMP	- 168 -
Figura 6: Modelo do quadrado estratégico da empresa VMP	- 169 -
Figura 7: Organigrama da Empresa: VDT.....	- 169 -
Figura 8: Gráfico RH/Habilitações Literárias: VDT	- 170 -

Lista de Abreviaturas, siglas, símbolos ou Acrónimos

ADM – Administrativo(a)
BSC – Balanced Scorecard
CC – Contabilista Certificado(a)
CEO – Chief Executive Officer
CG – Controlo de Gestão
CdG – Controller de Gestão
DG – Diretora-Geral
EF – Empresa(s) Familiar(es)
ENOG. – Enólogo
FP – Funcionário(s) Produção
KPI – Key Performance Indicator
LTS. – Litros
PIB – Produto Interno Bruto
PME – Pequena e Média Empresa
PME's – Pequenas e Médias Empresas
RH – Recursos Humanos
SCG – Sistemas de Controlo de Gestão
SE – Sucesso Empresarial
SG – Sócio-Gerente
TDB – Tableau de Bord
VDT – Vinhos Dom Torcato
VMP – Vinhos Manuel Pinheiro

Introdução

A economia global e dinâmica apresenta um crescimento atual muito superior ao que se poderia prever relativamente à última década. Assim, neste contexto de crescimento, o controlo de gestão deve ser visto como uma forma de sustentabilidade e desenvolvimento das empresas, visto que estas não têm certezas sobre o seu futuro, resultado das alterações tecnológicas que colocam em permanente mutação o meio onde estas se inserem.

O controlo de gestão (CG) deve garantir aos responsáveis, todos os mecanismos necessários para obterem as melhores decisões, com o objetivo de garantir um futuro sustentável para a empresa (Jordan, Neves & Rodrigues, 2015).

Com a realização do estudo de caso, para além da apresentação das empresas e análise à sua gestão, pretende-se que a estrutura do trabalho seja focada na importância que os sistemas de controlo de gestão (SCG) têm para o sucesso empresarial das empresas.

O tema proposto está centrado na importância da implementação de SCG de forma a compreender o sucesso que estes têm vindo a assumir no setor empresarial, analisando a contribuição dos instrumentos, quer para uma gestão mais eficaz dos recursos das empresas, quer para a competitividade das mesmas.

Pretende-se ainda estudar e analisar instrumentos de CG que se consideram importantes tendo em conta o enquadramento teórico e prático das empresas e do tema em questão, ou seja, enquadramento de orientação do comportamento e do diálogo.

Considerando que o trabalho de investigação, passa por analisar o contributo dos sistemas de controlo de gestão para o sucesso das empresas em análise, e que tal exige um conhecimento pormenorizado do funcionamento e dos procedimentos internos das organizações, escolheu-se a metodologia qualitativa designada de método de estudo de caso.

Neste contexto, o principal objetivo da investigação, visa comprovar a importância da implementação de SCG, como forma de sucesso da gestão empresarial. Particularmente, através de um estudo de caso aplicado a duas empresas familiares (EF) do setor vitivinícola, com e sem SCG, caracterizando as suas estruturas, métodos de gestão, a relevância que dão ao CG e a performance de ambas as empresas.

A nossa motivação para a realização deste projeto, assenta na convicção e na necessidade de comprovar a importância da implementação de SCG nas pequenas e médias empresas (PME's). Por isso entendemos que o CG, os SCG e todas as componentes que envolvam esta problemática, proporcionam-se a estudos em contexto

real de grande interesse prático e capazes de contribuir também para o enriquecimento desta área de investigação académica e profissional. Face à constatada limitação na literatura atual de estudos de caso e estudos primários que abordem o tema em análise, é pertinente empreender este estudo.

O trabalho de investigação, será dividido pelos seguintes capítulos, sendo eles:

No Capítulo I, abordaremos na revisão de literatura todas as temáticas que considerarmos importantes para o estudo de caso. De maneira abrangente o CG, evidenciando os SCG, a importância do Controller e as técnicas mais importantes, tais como o Balanced Scorecard (BSC) e o Tableau de Bord (TDB). Far-se-á uma vasta análise às empresas familiares (EF), realçando as suas vantagens e desvantagens, bem como os seus problemas e a sua performance. Por fim, abordar-se-á o sucesso empresarial e a relação que este tem com o CG.

No Capítulo II, será apresentada a metodologia utilizada no trabalho. Na mesma, será analisado o SCG existente numa das empresas, bem como o Balanced Scorecard implementado na mesma. Para além disto, iremos analisar a gestão das duas empresas.

O Capítulo III, será dedicado ao Estudo de Caso.

Nos capítulos IV e V, serão dedicados à apresentação e discussão dos resultados.

Por fim, no capítulo VI, serão apresentadas as conclusões do trabalho desenvolvido no estudo de caso, bem como as limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo I: Revisão da Literatura

1. Controlo de Gestão:

1.1. O Conceito

O Controlo de Gestão, ao longo dos últimos anos tem sido tema de discussão, sobre qual seria a definição que melhor se enquadrava na literatura e na realidade empresarial.

Presentemente, a gestão das empresas estabelece-se numa conjuntura caracterizada pela forte globalização dos opositores, pela enorme expansão dos mercados e respetivas economias. As inovações tecnológicas nos setores da produção, da comunicação e da informação, trouxeram importantes desenvolvimentos nos produtos, na comunicação com os mercados e, por fim, nos métodos de trabalho (Ferreira, Asseiceiro, Viera, & Vicente, 2014).

Jordan, Neves e Rodrigues (2003) e Caldeira (2009), afirmam que em virtude destas inovações, as empresas e principalmente os gestores, tiveram necessidade de utilizar instrumentos de CG, adequados às suas necessidades, ao desempenho pessoal e à realidade das organizações.

Desta forma, o CG é um “novo” conceito dentro das empresas, constituindo-se como o ponto central da informação que permite auxiliar os gestores na tomada de decisões, no planeamento das suas atividades, no controlo das operações da empresa, sendo a sua importância cada vez maior. Um dos pilares do CG incide sobre o comportamento humano, orientando o mesmo para o alcance dos resultados (Jordan, Neves & Rodrigues, 2011).

O conceito de CG, realça a importância da participação de todos os responsáveis operacionais da empresa, quer seja no âmbito da gestão, quer seja no âmbito do CG. Para que esta sinergia tenha efeitos positivos, todos os intervenientes devem utilizar instrumentos ao nível da previsão, do planeamento, da determinação, avaliação e acompanhamento dos resultados (Jordan, Neves & Rodrigues, 2015).

O CG contém inúmeras funcionalidades, pois permite obter um conhecimento atual e aprofundado da empresa, adotando estratégias que visem os objetivos e necessidades da organização. Este processo engloba um conjunto de instrumentos e atividades que formam o sistema de controlo de gestão, o qual difere muito de empresa para empresa, uma vez que este deve ser adequado à realidade de cada uma, considerando a dimensão,

o tipo de negócio, o conceito organizacional, o meio envolvente e o modelo de gestão implementado (Jordan *et al.*, 2011).

O termo controlo não deve ter uma relevância isolada, visto que um sistema de controlo é muito mais do que um processo de fiscalização, pois o mesmo é um instrumento que permite aos gestores tomarem decisões e orientarem as suas ações em tempo útil, de modo a atingirem o objetivo final (Simons, 1995).

Ao ser encarado como uma ferramenta de gestão e como forma de estimular e motivar os gestores na tomada de decisões, o CG é então todo o esforço diário, que os principais responsáveis da empresa realizam para atingirem os objetivos e as metas previamente definidos (Jordan, Neves & Rodrigues, 2015).

Importa salientar que, um dos principais objetivos do CG, visa obter uma convergência qualitativa e quantitativa entre os objetivos da empresa e os objetivos individuais de cada colaborador (Jordan, Neves & Rodrigues, 2015).

1.2. Os oito princípios do Controlo de Gestão

Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2011), todo e qualquer SCG, deve obedecer a oito importantes princípios. São eles:

Tabela 1: Os oito princípios do Controlo de Gestão

1.º Princípio	Nos instrumentos de controlo de gestão, devemos ter sempre em consideração todos os objetivos de cariz financeiro e não financeiro
2.º Princípio	Nos sistemas de controlo de gestão, o <i>controller</i> central, deve delegar as tarefas para os gestores operacionais, isto é, descentralizar tarefas
3.º Princípio	Todos os objetivos estratégicos individuais devem estar em sintonia com os objetivos gerais da empresa
4.º Princípio	Os sistemas de controlo de gestão, devem ter uma forte componente de ação prática e não serem apenas documentos e relatórios
5.º Princípio	Os sistemas de controlo de gestão devem tratar de toda a informação, mas acima de tudo devem estar focados e para o futuro da organização
6.º Princípio	Os sistemas de controlo de gestão devem influenciar de forma positiva todos os seus intervenientes
7.º Princípio	Os sistemas de controlo de gestão, devem obrigatoriamente englobar as componentes do incentivo e do premeio
8.º Princípio	Nos sistemas de controlo de gestão, os operacionais são os intervenientes da primeira linha, em virtude dos <i>controllers</i> , que estão na vanguarda dos sistemas

Fonte: Adaptado de Jordan, Neves e Rodrigues (2011)

Jordan *et al.* (2011), defendem a importância da destes oito princípios no CG, da seguinte maneira:

O primeiro princípio, realça a diversificação dos objetivos estabelecidos pela empresa, ou seja, objetivos de rendibilidade, de inovação e produção. Os SCG devem ter elementos de avaliação de natureza diversificada, isto é, elementos que lhes permitam avaliar objetivos de natureza financeira e não financeira.

No segundo e terceiro princípios, os SCG, devem ter instrumentos que possam garantir o envolvimento e participação de todos os gestores com a estratégia da empresa, atribuindo-lhes autoridade na tomada de decisões sobre todos os recursos existentes e sobre as estratégias a serem implementadas, para que assim contribuam para os objetivos globais da organização.

O quarto e quinto princípios, dizem que os SCG devem criar informação fidedigna, objetiva e pragmática de forma atempada, para que esta consiga ajudar os gestores na tomada de decisões, não apenas para o presente, mas também para o futuro.

O sexto e sétimo princípios, afirmam que devido ao facto de o CG incidir mais sobre o colaborador em si, do que sobre os resultados, em virtude de estes últimos serem criados pelos gestores, existiu a necessidade de criar sistemas de avaliação da performance. Esta necessidade está relacionada com o foco que os gestores têm na ligação existente entre homem – resultados e com o facto de quererem que a realização do seu trabalho seja alcançada com eficácia e eficiência.

Por fim, no oitavo princípio, um SCG deve estar preparado para a descentralização, pois o gestor quando estiver descentralizado, irá utilizar o mesmo com o objetivo de melhorar e controlar a sua performance.

1.3. Sistemas de Controlo de Gestão

1.3.1. SCG: Os Benefícios

O CG apenas será útil numa empresa, se for utilizado pelos gestores e se a organização tiver uma estratégia bem definida, ou seja, um SCG só é eficaz se for aceite e implementado com o envolvimento e a participação de gestores operacionais (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Para esse efeito, as empresas devem construir um conjunto de processos de CG que possibilitem e encorajem os gestores a darem o seu contributo na operacionalização da

estratégia, no dia-a-dia e na execução das suas tarefas, com o intuito de alcançarem os objetivos da empresa (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Os SCG influenciam de forma positiva o comportamento dos gestores, porque ajudam nos processos de decisão, destacando os problemas e motivando-os a ultrapassarem os mesmos para atingirem os objetivos (Mundy, 2010).

O uso de SCG permite promover as capacidades organizacionais da empresa, para a orientação do mercado nacional e internacional (Mundy, 2010).

Estes sistemas são procedimentos que utilizam a informação para manter ou alterar padrões numa atividade organizacional (Tuomela, 2005; Henri, 2006) e que são utilizados pelos gestores e por outros colaboradores da organização (Bisbe & Otley, 2004).

Davila e Foster (2007) concluíram que a implementação dos SCG está relacionada com o tamanho e dimensão da empresa, e por isso mesmo é substancialmente reduzido no caso das PME's.

O mesmo acontece nas empresas familiares, que são caracterizadas por adotarem SCG menos formais (Sacristán-Navarro, Gómez-Ansón & Cabeza-García, 2011; Morris, Williams, Allen & Avila, 1997; Speckbacher & Wentges, 2012).

1.3.2. SCG: Vantagens e Desvantagens

Jordan, Neves e Rodrigues (2003) e Pinto (2009), mencionam algumas vantagens e desvantagens nos sistemas de controlo.

Tabela 2: Vantagens dos Sistemas de Controlo de Gestão

• O fato dos sistemas de controlo de gestão abrangerem os objetivos quer de cariz financeiro, quer de cariz não financeiro
• Determinam objetivos, criam ações para desenvolver os mesmos e avaliam os índices de desempenho
• Guiam as organizações e respetivas estratégias para um futuro sustentável
• Possibilita descentralizar as funções e decisões pelos diversos patamares da organização, ajudando assim a tomada de decisões
• Criam sinergias para que os objetivos individuais sejam os mesmos que os objetivos da empresa, tornando-os assim como objetivos comuns

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Foca a toda a informação, nos índices que realmente interessam controlar e que sejam importantes para a tomada de decisões |
|--|

Fonte: Adaptado de Jordan, Neves e Rodrigues, (2003) e Pinto (2009)

Tabela 3: Desvantagens dos Sistemas de Controlo de Gestão

• Por vezes, a complexidade das empresas é um entrave à implementação dos mesmos
• Sistemas de controlo de gestão muito burocráticos são prejudiciais ao funcionamento da empresa e a todo o processo que envolva o controlo de gestão
• Barreiras na estratégia e nos detalhes da informação do controlo de gestão
• Os diferentes departamentos e as diferentes realidades dos mesmos podem ser um entrave à implementação dos sistemas de controlo de gestão

Fonte: Adaptado de Jordan, Neves e Rodrigues, (2003) e Pinto (2009)

A figura do controller de gestão (CdG), teve de se moldar às novas realidades dos SCG, passando a ter um papel de enorme importância, na participação de todos os processos de mudança e decisão nas organizações (Jordan *et al.*, 2008).

Segundo Souza (2010) o CdG é a figura encarregue de planear, coordenar, comunicar, supervisionar e auxiliar as decisões de toda a performance da empresa, tendo como principal foco a missão e os objetivos desta.

1.3.3. A importância do *Controller*

As organizações em virtude da forte concorrência existente nos mercados em que estão inseridas e das constantes inovações a que as mesmas estão sujeitas, vêm-se na necessidade de terem nos seus quadros um CdG capaz de em conjunto com a administração, introduzir novas e dinâmicas atitudes, através da ligação entre o CG e a gestão operacional, ou seja, dando prioridade total à solidariedade existente entre as diversas funções, aproximando-as ao CG e da estratégia da empresa (Jordan *et al.*, 2003).

Numa organização, o CdG é visto como o elemento fundamental que participa de forma ativa nos processos da empresa, produzindo e facultando toda a informação de natureza financeira e não financeira essenciais para a tomada de decisões estratégicas (Vicente, Major, Pinto & Sardinha, 2009).

O CdG, para além de ser alguém polivalente pois as suas funções são multifacetadas, tem como principal missão, inovar o processo de decisão dos gestores criando novos

métodos de trabalho e de decisão, que influenciem a introdução de novas estratégias de gestão na empresa (Jordan *et al.*, 2015).

O CdG, deve alertar os gestores e restantes intervenientes do processo de CG, para as dificuldades existentes na gestão, para a importância da divulgação de toda a informação útil de gestão utilizando a mesma para a tomada de decisões e responsabilização. Contudo, deve ainda alertar todos os intervenientes no CG para as potenciais melhorias dos processos nos sistemas de controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2015).

O CdG, deve gerir e coordenar toda a comunicação entre as diferentes áreas operacionais da empresa, devendo-o fazer como responsável máximo de todo o controlo, mas também como especialista de apoio à gestão, devendo assim, recorrer a todos os intervenientes nos processos de CG que tenham necessidades ao nível da coordenação, gestão e diálogo (Jordan *et al.*, 2015).

Para Jordan *et al.* (2003) a figura do CdG desempenha um importante papel no processo pelo qual os gestores motivam a introdução de novas estratégias na organização.

O papel do *controller*, apenas é possível se forem executadas diversas atividades, tais como, as de gestão operacional, da supervisão de resultados, as atividades de todas as ações realizadas no sistema de informação de gestão e por fim as funções de componente administrativo (Jordan *et al.*, 2003).

Uma das principais tarefas que o CdG tem numa organização é conhecer a realidade da mesma, ou seja, o controller deve estar sempre informado de todas as necessidades dos gestores da empresa, das necessidades da própria empresa e principalmente dos objetivos da mesma (Jordan *et al.*, 2008).

Quando o CdG estiver a par de todo o meio envolvente da empresa, é que o mesmo vai criar e introduzir SCG. Contudo, ao criar os mesmos, deve ter sempre em atenção a(s) área(s) de negócio da empresa, a dimensão, organização, sustentabilidade e desenvolvimento da mesma (Jordan *et al.*, 2008).

Jordan *et al.* (2008) reforçam esta teoria, afirmando que numa empresa ou organização a figura do CdG, não pode nem deve forçar os gestores a aceitarem os SCG que acha serem os mais oportunos, ainda que tenha o apoio da gerência. Deve antes aconselhar, mostrando sempre os benefícios dos mesmos.

As funções do CdG, abrangem ainda os seguintes pontos: funções do âmbito relacional, ou seja, consultor, dinamizador e formador. Estas funções, permitem ainda sensibilizar todos os gestores operacionais e restantes intervenientes, para os problemas da gestão de toda a organização (Jordan *et al.*, 2003).

Apesar de numa organização existir um CdG central, o mesmo em coordenação com a administração, deve delegar todas as funções respeitantes ao cargo a todos os gestores operacionais dos diversos departamentos da empresa (Jordan *et al.*, 2003).

Após este processo, deve direcionar o seu foco para a conceção e implementação dos instrumentos de gestão apropriados de forma ativa e ajustada à realidade da empresa, atendendo à evolução e desenvolvimento da mesma, de forma a ajustar os mecanismos de controlo de gestão a cada uma das fases (Jordan *et al.*, 2011).

Descreve-se o CG como o conjunto de mecanismos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação, e a tomada de decisão em tempo útil, através do favorecimento e da delegação de autoridade e responsabilização (Jordan *et al.*, 2011).

A importante distinção entre a existência e o uso de CG, não foi reconhecida em muitos estudos. Para os SCG suportarem uma determinada estratégia, pode não ser suficiente a existência de certo tipo de controlos. Pode-se argumentar que a orientação apropriada para examinar o controlo é o seu uso e importância para quem toma as decisões (Simons, 1995).

1.4. Técnicas de Implementação de Ferramentas de Controlo de Gestão

Existem diversas técnicas importantes no CG, sendo o Balanced Scorecard (BSC) e o Tableau de Bord (TDB) duas das mais significativas neste contexto (Jordan *et al.*, 2011).

A finalidade dos SCG, consiste no mecanismo que permite fornecer toda a informação para que os gestores possam tomar decisões importantes para a empresa, motivando-os a melhorarem a sua gestão, alcançando a eficácia e eficiência organizacional (Kallunki, Laitinen, & Silvola, 2011).

O SCG deve ser entendido como uma maneira de desenvolvimento da empresa, uma vez que permite ajudar a controlar as suas atividades, orientando a tomada de decisão por parte dos gestores, ajudando-os a obterem uma visão focada nas necessidades futuras da empresa, criando assim, interagida entre os seus colaboradores com o intuito de atingirem os objetivos pré-definidos (Jordan *et al.*, 2011).

1.4.1. Do Tableau de Bord ao Balanced Scorecard

1.4.1.1. Análise à evolução dos conceitos.

O TDB é uma ferramenta de gestão que surgiu na década de 50 no interior da indústria francesa, com o objetivo de melhorar o desempenho da produção através de uma compreensão mais profunda dos sistemas e processos de produção e que permite medir o desempenho das várias atividades da organização (Pezet, 2009).

Posteriormente, os administradores de várias empresas usaram este método para obterem uma perspetiva clara, global e periódica dos seus negócios usando uma série de indicadores, que lhes permitissem tomar decisões importantes (Gray & Pesqueux, 1993 Epstein & Manzoni, 1997; Epstein & Manzoni, 1998).

No entanto, este modelo sofreu algumas mudanças para incluir indicadores não financeiros, com o objetivo de atender às necessidades dos gestores (Travaille & Marsal, 2007; Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2012).

O TDB numa empresa é considerado o instrumento de gestão com o objetivo da ação operacional, integrando em grande parte, uma importante componente do sistema de comunicação do CG (Jordan *et al.*, 2008).

Sendo uma peça fundamental para a análise, o CdG pode atrair a atenção do responsável sobre as componentes mais importantes, sendo que será necessário um estudo detalhado, apoiado no conjunto de informações fornecidas pela contabilidade ou pelas estatísticas que permitiram a elaboração do TDB (Jordan *et al.*, 2008).

Jordan *et al.* (2008), afirmam que o TDB é uma técnica de CG, vocacionada para as atividades operacionais da organização. Os mesmos autores (Jordan *et al.*, 2008) referem ainda que o gestor através da sua autonomia, conseguirá identificar e selecionar os indicadores de análise que necessita para atingir os seus objectivos, devendo estes estarem alinhados com os objetivos definidos pela administração.

Na perspetiva de Caiado (2011) o TDB, deve ser criado de forma rápida e eficaz, contendo todos os dados importantes para análise, com o intuito de garantir um resumo de todas as atividades e resultados de um determinado centro operacional ou da empresa como um todo.

Jordan *et al.* (2008), caracterizam o TDB da seguinte maneira:

Tabela 4: Características do Tableau de Bord

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Tem uma vertente operacional, focada no curto prazo, do que no médio e longo prazo. |
|---|

• É um instrumento de gestão que se adapta rapidamente às necessidades de cada gestor e de cada actividade.
• Dá privilégio à rapidez e à qualidade de execução do trabalho em virtude do detalhe da informação.
• Faculta os dados de cariz financeiro e não-financeiro, de maneira pragmática e comparativa.
• Atua como um instrumento de informação retrospectiva e prospectiva.
• Atua como um instrumento de diálogo por toda a estrutura hierárquica, através dos diversos patamares da organização.
• O seu método, divide-se em três pontos: objectivos, variáveis de ação e responsáveis).

Fonte: Adaptado de **Jordan, Neves e Rodrigues (2008)**

Bourguignon (2004), defende que o TDB, é uma ferramenta de gestão que permite aos gestores terem uma visão rápida, clara e abrangente de todas as atividades operacionais da empresa.

Por fim o TDB, permite avaliar o desempenho das diversas atividades da organização, contribuindo para a redução da incerteza, facilitando a previsão de risco inerente a todas as decisões. Para avaliar se atinge este objetivo, terá de comparar os seus resultados com indicadores do mesmo setor (Jordan *et al.*, 2011).

O principal fator distintivo entre a TDB e o BSC é o fato de que no TDB os indicadores não estão relacionados nem conectados entre eles, não fornecendo uma visão da empresa como um todo nem incluindo os objetivos e as estratégias, como o BSC permite (Quesado *et al.*, 2012).

Com a evolução das técnicas de CG, surgiu o BSC, como sendo uma ferramenta de planeamento estratégico, de gestão e de suporte à decisão desenvolvida por Kaplan e Norton em 1992, em consequência das necessidades que as empresas tinham na avaliação da sua performance organizacional, sem recorrerem exclusivamente aos indicadores financeiros (Santos, 2006).

Kaplan e Norton (1996) definem o BSC, como um sistema de gestão de desempenho estatístico, assente numa visão estratégica de longo prazo, relacionando todos os indicadores de cariz financeira e não financeira, com as quatro perspetivas e com o desempenho da empresa.

O BSC, é visto como um instrumento de CG ao serviço da organização, com o objetivo de esclarecer a missão e a visão da mesma, permitindo que esta consiga atingir os seus objetivos estratégicos. O BSC, garante a concentração de esforços, para auxiliar os

gestores nas atividades onde estes estejam em consonância com a estratégia da organização (Jordan *et al.*, 2015).

Para Silva (2010), inicialmente o BSC foi utilizado nas empresas preferencialmente para modernizar e comunicar a estratégia de toda a organização, alinhando todos os objetivos a longo prazo, através da identificação de melhorias a serem implementadas na estrutura organizativa.

Russo (2009), afirma que o BSC é caracterizado por não estar apenas focado no controlo da performance da empresa, pois como ferramenta de gestão, permite auxiliar os gestores, na criação e introdução de novas estratégias, na definição dos objetivos da organização e na elaboração de ações tendo em consideração os resultados da empresa e os objetivos propostos.

Como ferramenta de gestão, o BSC, tem como principal objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão, elaborando uma estratégia que envolve as seguintes perspetivas, sendo elas: a financeira, os clientes, os processos internos, a aprendizagem e o crescimento (Jordan *et al.*, 2011).

Russo (2009), reforça esta teoria, defendendo que o BSC, como sistema de gestão estratégica, foi criado com o objetivo de transmitir todos os objetivos da empresa, pelos vários níveis hierárquicos, permitindo a estas melhorarem a sua performance, tornando-se assim mais competitivas.

O BSC, segundo Louro (2009), é uma ferramenta de avaliação da performance da empresa, que equilibra os objetivos estratégicos com os indicadores financeiros e não financeiros, estão estes inseridos nas perspetivas internas e externas da organização.

O mesmo autor (Louro, 2009), refere ainda que através do BSC, os gestores conseguem medir o desenvolvimento da empresa, tendo a possibilidade de definirem as necessidades de aquisição de novos ativos, com o objetivo de aumentarem o crescimento da organização.

Por fim, o BSC é visto como a ferramenta de gestão que determina o desempenho da empresa, visto que o mesmo aceita determinadas tarefas na gestão estratégica. O BSC permite a inserção da missão e das etapas de cada processo, de acordo com as regras da empresa, obtendo assim uma melhor orientação estratégica (Davis, 2011).

1.4.1.2. BSC vs. TDB: As Diferenças

As empresas, depararam-se com uma incerteza no que diz respeito à definição e principais diferenças entre o BSC e TDB (Quesado & Rodrigues, 2009).

Segundo Cheffi e Beldi (2008), estes são os elementos diferenciadores que distinguem o Balanced Scorecard (BSC) do Tableau de Bord (TDB):

Tabela 5: Diferenças entre o Balanced Scorecard e o Tableau de Bord

Elementos Diferenciadores	Balanced Scorecard (BSC)	Tableau de Bord (TDB)
Base Teórica	• Modelo de Porter; • Quatro áreas de avaliação;	• Nenhum modelo teórico evidente; • Modelo subjetivo para os gestores; • Importante para a estrutura da organização;
Enfoque de Construção	• Incide sobre fatores externos;	• O seu foco é direccionado para a vertente interna e externa; • Integração e negociação entre os diferentes níveis;
Relações causa-efeito	• Modelos genéricos de avaliação;	• Não existe uma ligação entre os diversos departamentos da empresa; • Revela problemas entre os diversos objetivos estratégicos da empresa;
Responsabilidade	• Exigida pelo topo da hierarquia da organização; • Vocacionado para a responsabilidade Individual;	• Direccionado para os processos e responsabilidade coletiva;
Compensação	• Adesão ao sistema de incentivos ao desempenho;	• Sem relação;
Estado Atual	• Modelo mais atual indicado para a realidade empresarial; • Facilidade da criação de ferramentas para o BSC;	• Conta com 50 anos de funcionamento nas empresas;

Fonte: Adaptado de Cheffi e Beldi (2008)

Jordan *et al.* (2011) e Russo (2009) reforçam esta teoria, apresentando diversos pontos de análise que diferenciam o TDB do BSC, sendo eles:

- O TDB, tem uma componente mais operacional (dependendo da visão do gestor que o tenha criado), enquanto que o BSC, tem uma vertente mais estratégica.
- O TDB, foi inicialmente criado para controlar e direccionar os fatores críticos nas áreas técnicas e produtivas da organização, enquanto que o BSC, foi idealizado e criado por docentes de gestão com características estratégicas;

- O TDB, apresenta requisitos para a definição dos objetivos, enquanto que no BSC os objetivos são estipulados mediante as perspetivas da estratégia da empresa;
- O TDB, incide mais sobre todas as ações que tenha impacto imediato nos resultados da empresa, enquanto que o BSC, está mais direcionado para a análise dos aspetos e fatores críticos que possam ou não condicionar a estratégia e o alcance dos objetivos da organização;
- No TDB, os indicadores de avaliação da performance são estipulados, tendo em consideração os objetivos e tarefas existentes na organização, no BSC são definidos tendo em consideração a estratégia da empresa;

1.5. Balanced Scorecard

1.5.1. Balanced Scorecard: O Conceito

Kaplan e Norton definiram o conceito do BSC, no artigo designado “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, como um importante instrumento de avaliação de desempenho, por complementar os indicadores de cariz financeiro, que mostram o resultado de acções do passado, com indicadores da vertente operacional relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com as potencialidades que a organização tem para aprender e melhorar as actividades que conduzem ao bom desempenho financeiro no futuro (Kaplan e Norton, 1992).

Tendo o BSC sido inicialmente criado por Kaplan e Norton (1992) para medir o desempenho de uma organização ligando as medidas financeiras e as não financeiras, este conceito ressurgiu como um modelo de gestão organizacional vocacionado para o planeamento estratégico, para a execução do mesmo e como um novo sistema de gestão estratégica para as empresas (Hoque, 2014).

O *Balanced Scorecard* tem como principal objetivo, fazer com que as organizações sejam mais competitivas bem como as suas capacidades de inovação, desenvolvendo e criando objectivos e metas por todos os níveis hierárquicos da organização (Kaplan e Norton, 2006a; 2006b).

Assim, o conceito de BSC representa toda a ligação existente entre a avaliação de desempenho e o mapa estratégico, realçando a importância das medidas financeiras e não financeiras na introdução de toda estratégia empresarial (Kaplan e Norton, 2006a; 2006b).

De realçar ainda, que o BSC surge no momento em que os indicadores de cariz financeiro não são suficientes para a gestão das organizações, fazendo com que as

mesmas sintam necessidade de se focarem para a vertente dos clientes e dos seus recursos humanos (Walker & Ainsworth, 2007).

1.5.2. O Balanced Scorecard e as suas 4 perspetivas

Kaplan e Norton (2004) defendem que o BSC, através das suas perspetivas, é o modelo certo para caracterizar as estratégias elaboradas para a criação de valor.

O BSC é considerado, um sistema de gestão estratégica, baseado nas relações existentes entre as perspetivas, destinando-se ao desenvolvimento de processos de gestão, baseados na alteração da visão, da estratégia e na relação existente entre os objetivos e os indicadores estratégicos (Azeitão & Roberto, 2009).

Cruz (2009) afirma que o BSC como a ferramenta de gestão, é capaz de resolver um dos maiores problemas para grande parte dos gestores, que é a incapacidade de finalizar as estratégias criadas.

Para Marinho e Selig (2000) o BSC é um sistema de gestão assente em indicadores que motivam o reforço do desempenho dos colaboradores e da empresa, permitindo a esta obter através de quatro perspetivas, uma visão atual e futura dos seus negócios.

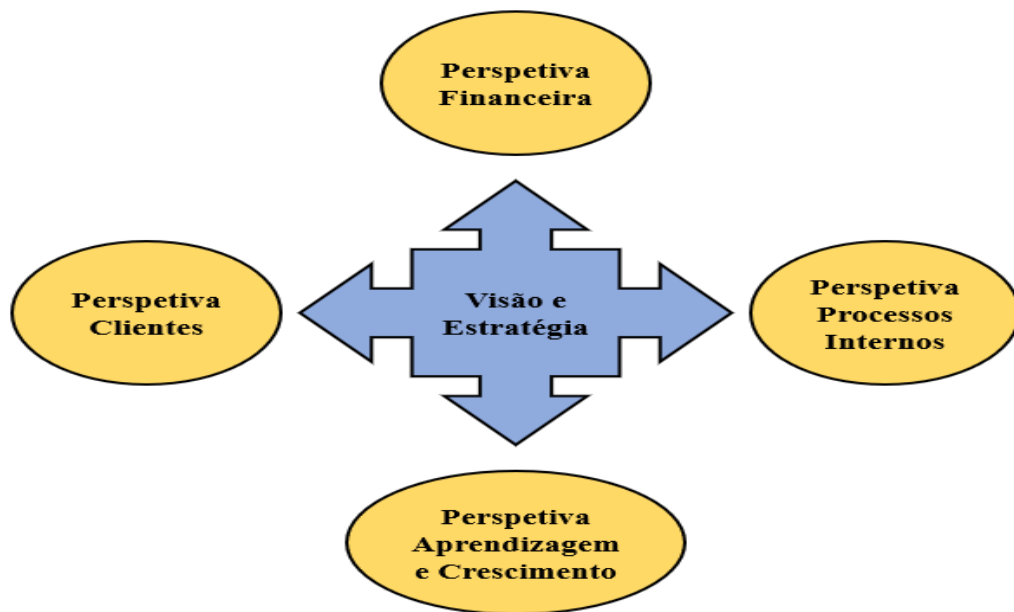
O BSC é uma ferramenta de gestão, que permite traduzir a visão e a estratégia da empresa num determinado conjunto de objetivos e medidas de desempenho, estruturadas em quatro perspetivas, tais como: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento (Russo, 2009).

Kaplan e Norton (2000) reforçam esta teoria, ao apresentarem e defenderem quatro perspetivas no BSC que permitem criar uma análise estratégica direcionada para a criação de valor, sendo elas:

1. financeira: visa a estratégia do crescimento, da rentabilidade e do risco.
2. cliente: direciona a estratégia da criação de valor e da diferenciação, assente na perspetiva do cliente.
3. processos internos: o foco principal nesta perspetiva são as prioridades estratégicas dos processos de negócio, que criam a satisfação dos clientes e da empresa.
4. aprendizagem e crescimento: aqui as prioridades para toda a empresa, passam pelo desenvolvimento da mesma e pela criação de novas culturas, tais como, a organizacional, a de inovação e a de crescimento.

Borgert (1999) reforça esta teoria, afirmando que o BSC ao ser considerado um modelo de gestão multidimensional, permite a criação de uma análise da performance da empresa, tendo sempre em consideração as perspetivas nela estipuladas. O mesmo autor (Borgert, 1999) defende ainda que o BSC é uma ferramenta de gestão que engloba as ações estipuladas na estratégia, sob quatro perspetivas diferentes: a financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e da aprendizagem e crescimento.

Figura 1: Perspetivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Sousa e Rodrigues (2002), Kaplan e Norton (1996), Kaplan e Norton (2004), Russo (2009), Santos (2008) e Rodrigues (2010), descrevem da seguinte maneira as quatro perspetivas do BSC:

Perspetiva Financeira:

A perspetiva financeira representa medidas financeiras, como os rendimentos e a rentabilidade. Nos objetivos financeiros temos os resultados económico-financeiro das decisões tomadas. A performance da empresa depende de toda a conjuntura que envolva mesma, ou seja, o crescimento, a sustentabilidade e o retorno (Kaplan & Norton, 1996).

Os objetivos financeiros de uma empresa, estão inseridos diretamente na perspetiva financeira. Prova disso, é que esta perspetiva é a primeira a ser criada na empresa, com o intuito de aumentar os lucros desta e dos accionistas. Nesta matéria, os indicadores de

performance financeira mostram se a estratégia implementada foi a mais correta (Santos, 2008).

Kaplan e Norton (2004), afirmam que por norma os objetivos financeiros de uma empresa, estão diretamente relacionados com os índices de rentabilidade, com o crescimento e com a criação de valor para a administração.

Importa salientar, que os indicadores mencionados no parágrafo anterior, jamais devem ser analisados separadamente, pois os mesmos estão direcionados para os resultados do passado e não para uma perspetiva futura. Em consequência desta restrição, é que deve existir uma interligação entre esta perspetiva e as restantes, com o objetivo de melhorar a performance financeira da empresa (Sousa & Rodrigues, 2002).

Kaplan e Norton (2004), reforçam esta teoria, afirmando que existe uma ligação entre a estratégia da empresa e esta perspetiva, quando ocorre um equilíbrio entre as componentes do crescimento e da produtividade.

Perspetiva Cliente:

Para Kaplan e Norton (2004) na perspetiva de clientes, tem como principal foco os clientes. Para tal é necessário que uma organização esteja focada para a concretização e finalização da estratégia. Para tal são definidas algumas medidas, focadas em cinco importantes pontos-chave sendo eles: a satisfação do cliente, a retenção do cliente, a angariação de clientes, a rentabilidade destes e a quota de mercado.

A perspetiva do cliente, tem como principal preocupação a segmentação do mercado, pois os indicadores desta perspetiva têm como principal objetivo, medirem e criarem valor para o cliente (García-Valderrama *et al.*, 2008).

Um dos principais objetivos da perspetiva do cliente, é o de analisar os índices de satisfação do cliente, através de indicadores, tais como os prazos de entrega, a qualidade dos serviços, dos produtos e da relação dos clientes vs. preços (García-Valderrama *et al.*, 2008).

Russo (2009), diz que esta perspetiva está direcionada para responder às necessidades dos clientes e à imagem que a empresa apresenta junto dos mercados alvo. Prova disso é que o mesmo autor (Russo, 2009), defende que as empresas devem estar direcionadas para o exterior, com o objetivo de segmentarem os mercados alvo, conhecerem melhor os seus clientes e as suas necessidades.

Como o foco principal desta perspetiva são os clientes, a mesma deve obedecer aos seguintes indicadores de análise (Kaplan & Norton, 2004):

- ✓ A satisfação dos clientes;
- ✓ A manutenção dos clientes;
- ✓ A angariação de novos clientes;
- ✓ A rendibilidade dos clientes;
- ✓ As participações dos mercados;

Importa salientar que a performance financeira está ligada a esta perspetiva, pois ela depende da maneira como a empresa vai conseguir satisfazer as necessidades dos seus clientes, através da oferta dos melhores produtos e dos melhores serviços, tendo sempre em consideração a forte concorrência existente (Santos, 2008).

Perspetiva Processos Internos:

No seguimento das anteriores perspetivas, surge a perspetiva dos processos internos, onde Rodrigues (2010) defende que os gestores devem estar focados nas atividades e processos de gestão da empresa, com o intuito de melhorarem de maneira contínua e consistente a satisfação dos clientes, obtendo em simultâneo os objetivos financeiros da estrutura organizacional.

A perspetiva dos processos internos, permite identificar e analisar os fatores críticos dos processos internos referentes à produtividade e eficiência da empresa, no curto prazo, no médio e longo prazo (Kaplan & Norton, 1996).

Segundo Kaplan e Norton (2001) esta perspetiva, está assente em quatro vertentes, sendo elas: a inovação e desenvolvimento de produtos; a criação de valor; a eficácia e eficiência operacional e as relações corporativas.

Esta perspetiva do BSC, potencializa sistemas de controlo de gestão mais sustentáveis em detrimento dos sistemas de desempenho tradicionais, pois permite introduzir novos métodos de trabalho, mais inovadores e diferenciadores, permitindo à empresa aumentar a sua performance (Sousa & Rodrigues, 2002).

Prova disto é que o mesmo autor (Sousa & Rodrigues, 2002) afirma que esta perspetiva, possibilita a incorporação de importantes e inovadores métodos de gestão na empresa, pois permite criar novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes, bem como melhorar a performance da gestão operacional existente.

Por fim, há que mencionar o facto de que todo o processo de inovação é a principal componente diferenciadora de toda a estrutura da empresa, pois esta funciona como uma garantia da criação de valor a longo prazo para o cliente e para a empresa, manifestando-se desta forma nos resultados financeiros (Russo, 2009).

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento:

Uma das principais características da perspetiva de aprendizagem e crescimento, é o de medir a performance da aprendizagem e do desenvolvimento dos trabalhadores, que promovem o crescimento da empresa. As componentes como, a estimativa do crescimento, a pesquisa, o desenvolvimento de novos produtos e dos recursos humanos estão inseridas nesta perspetiva (Kaplan & Norton, 1996b).

Nesta perspetiva, Santos (2008), afirma que as empresas obtêm uma diferenciação no mercado e respetivas vantagens de carácter competitivo a médio e longo prazo, por intermédio da aprendizagem e desenvolvimento dos seus recursos humanos, da sua componente tecnológica, dos seus SCG e dos seus métodos de trabalho.

Sousa e Rodrigues (2002), reforçam este pensamento, considerando os recursos humanos de uma empresa, como a componente mais forte e diferenciadora que esta pode ter, pois os funcionários são os que tem as capacidades e competências para implementarem e melhorarem métodos e processos de gestão que possibilitem à empresa aumentarem a sua performance junto dos clientes.

Russo (2009), complementa esta teoria defendendo que os gestores das empresas, devem ter sempre em consideração todas as competências dos seus colaboradores, para realizar e alcançar os objetivos estratégicos, promovendo ao mesmo tempo por toda a estrutura organizacional o incentivo à reciclagem de conhecimento, à requalificação de pessoas, dos SCG e dos objetivos financeiros da empresa.

Garcia-Valderrama *et al.* (2008), definem a perspetiva de aprendizagem e crescimento, como sendo a capacidade que a empresa tem em aprender, adaptar e crescer.

1.5.3. Balanced Scorecard: Como se aplica?

Balanced Scorecard:

Kaplan e Norton (2000) identificam as seguintes etapas, como as mais importantes para a elaboração do BSC:

- ✓ Definição da missão e dos objetivos estratégicos;

- ✓ Definição do modelo de avaliação (indicadores);
- ✓ Definição dos indicadores estratégicos;
- ✓ Criação do plano de implementação do BSC;

Os mesmos autores (Kaplan & Norton, 2000), referem ainda que uma organização deve ter em consideração os seguintes pontos:

- ✓ A identificação e alinhamento da estratégia;
- ✓ A definição do relacionamento existente entre os diversos e diferentes objetivos;
- ✓ A definição das metas;
- ✓ A definição do plano de implementação do BSC;

Esta metodologia centra-se no funcionamento e na importância de quatro perspetivas, sendo elas, a financeira, os clientes, os processos e a aprendizagem e crescimento (Jordan *et al.*, 2008).

Os objectivos, as metas e os indicadores de análise obrigam os gestores a efetuarem diversas escolhas e a tomarem decisões para alcançarem os objetivos, tendo sempre em consideração as estratégias da empresa (Jordan *et al.*, 2008).

Anthony e Govindarajan (2007), reforçam a teoria, pois na elaboração do BSC, os gestores têm de seleccionar um conjunto de medidas que evidenciem com rigor os fatores críticos de sucesso da estratégia da empresa.

Segundo Anthony e Govindarajan (2007), a implementação envolve geralmente quatro etapas:

Tabela 6: Etapas do Balanced Scorecard

1.ª Etapa	Elaboração da estratégia.
2.ª Etapa	Definição e execução das medidas de apoio à estratégia.
3.ª Etapa	Integração das medidas no sistema de gestão.
4.ª Etapa	Verificação periódica das medidas e resultados.

Fonte: Adaptado de Anthony e Govindarajan, 2007

Já Oliveira (2004), defende que a implementação do BSC, está dividido nas seguintes etapas:

- ✓ Definir o setor de atividade e evidenciar o papel e o desenvolvimento da empresa;
- ✓ Definir as perspetivas da empresa;

- ✓ Definir a visão da empresa, tendo em consideração cada perspetiva;
- ✓ Identificar os fatores críticos de sucesso para a empresa;
- ✓ Desenvolver estratégias para criar um equilíbrio organizacional em toda a empresa;
- ✓ Definir as metas a serem alcançadas pela empresa;
- ✓ Criar e desenvolver um plano de ação para executar a estratégia da empresa;

As empresas, em virtude de terem de valorizar os seus ativos intangíveis, sentem necessidade de implementarem o BSC. Esta medida, representa um importante fator que contribui para o aumento da utilização desta ferramenta de gestão (Bose & Thomas, 2007).

Poll (2001), defende que diversos gestores, optaram por implementarem o BSC como sistema de gestão estratégico, por este interligar sempre a performance passada com a performance futura da empresa.

Importa realçar, que o BSC apesar de ter sido criado para as grandes empresas, pode e deve ser implementado nas PME's. Todavia, este método de CG, deve ser ajustado à realidade da empresa, tendo como principal objetivo torná-la mais competitiva (Zinger, 2002).

Cooper, Ezzamel e Qu (2011), reforçam esta teoria, quando afirmam que um dos benefícios da implementação do BSC, recai sobre as competências que os gestores demonstram, quando adaptam o mesmo de acordo com a realidade e necessidades da empresa.

Zinger (2002), defende ainda, que o BSC é mais adequado às PME's, sempre que estas tenham uma estrutura organizacional adequada à sua implementação.

Prova disto é que Russo (2009), afirma que as PME's possuem características que exigem um processo mais rápido, simples e objetivo na implementação do BSC, por se tratarem de empresas menos complexas, e mais aptas à execução da estratégia definida pelas mesmas.

O BSC apesar de ser uma ferramenta de gestão muito importante e bastante utilizada nas empresas (Frigo & Krumwiede, 2000), os gestores, devem se certificar, de que a empresa reúne todas as condições essenciais para que o BSC seja implementado, com o objetivo de alcançarem os objetivos estratégicos definidos (Lesáková & Dubcová, 2016).

O principal objetivo da implementação do BSC, é o de permitir aos gestores, estarem focados nos fatores críticos dos processos implementados, com o intuito de alcançarem os objetivos estabelecidos a longo prazo (Kaplan, 2010b).

1.5.4. O Mapa Estratégico do Balanced Scorecard

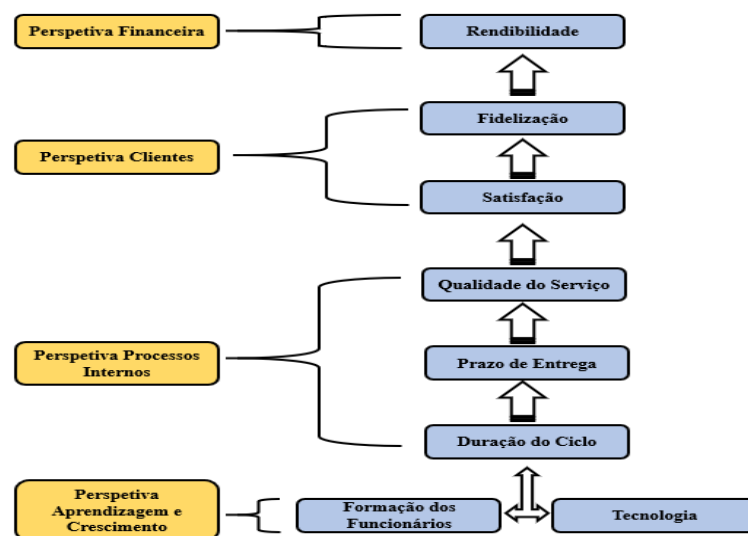
Ao invés dos tradicionais métodos de CG e de avaliação da performance da empresa, o BSC apresenta-se como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem contínua existente na gestão empresarial, ou seja, reúne os diversos indicadores financeiros e não financeiros atribuídos pelas quatro perspetivas com o objetivo de articular a estratégia da empresa, na sua operacionalização no sentido de alcançar um objetivo global e comum (Sousa & Rodrigues, 2002).

Com o BSC, os gestores garantem uma ferramenta de gestão focada na criação do mapa estratégico das suas empresas, o que os obriga a agirem em detrimento dos fatores competitivos que os possam direcionar ao sucesso, interligando, a performance operacional aos objetivos estratégicos (Amado, Santos & Marques, 2012).

Prova disso, é que os mapas estratégicos, representam as características chave da estratégia de uma empresa, pois fornecem os pontos fundamentais para a construção do BSC, permitindo compreender a estratégia da empresa, a forma como esta pretende alcançá-la e a maneira de como a mesma, tenciona criar relações entre os vários objetivos e cada perspetiva. (Santos, 2008).

Assim sendo, o mapa estratégico descreve toda a estratégia da organização, através da descrição de todos os fatores críticos de sucesso da mesma e da relação existente entre cada uma das quatro perspetivas e das relações de causa e efeito, evidenciando de forma objetiva a criação de valor para a toda a estrutura organizacional (Kaplan & Norton, 2004). Santos (2008), defende a seguinte versão do mapa estratégico:

Figura 2: Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Santos, 2008

Machline (2011), descreve o mapa estratégico como a caracterização da estratégia da empresa, enquanto que o BSC é o padrão do objetivo, ou seja, o mapa estratégico que dá vida à empresa e permite aos colaboradores agirem no sentido de alcançar todos os objetivos estratégicos. o BSC define, cria e mede a estratégia da organização.

O mesmo autor (Machline, 2011), reforça esta teoria afirmando que o mapa estratégico completa o BSC, através da demonstração de todos os processos que as empresas necessitam de implementar para que as suas estratégias sejam alcançadas, tendo sempre em consideração os seguintes aspetos:

- ✓ Sensibilizar a gestão de topo da empresa para o efeito da liderança, incentivando-os a estarem envolvidos com os restantes colaboradores na estratégia da organização;
- ✓ Toda a estratégia terá de ser operacionalizada, com o intuito de estabelecer e quantificar os objetivos definidos pela empresa, construindo assim o mapa estratégico através do processo da criação de valor por parte dos clientes e respetivos indicadores de desempenho;
- ✓ A estratégia deve ser um método contínuo de análise e revisão sistemática do BSC e do mapa estratégico, através da utilização das ferramentas de gestão;

No mapa estratégico, o processo de desenvolvimento da estratégia, permite analisar e avaliar, qual o posicionamento da empresa, face aos objetivos estabelecidos. Neste processo o fator chave para o sucesso da organização são os trabalhadores (Chavan, 2009).

A elaboração de um mapa estratégico, permite aos gestores e às empresas, ultrapassarem as dificuldades existentes, evidenciando as tarefas a serem realizadas, para que sucesso da organização venha a ser uma realidade (Jordan *et al.*, 2015).

Kaplan (2010a), afirma que as organizações devem juntar os mapas estratégicos ao BSC, com o objetivo de ligar todas as unidades de produção, à visão e à estratégia da empresa.

O mapa estratégico, permite sinalizar os processos mais descontextualizados dos seus objetivos, possibilitando aos seus gestores uma rápida e atempada intervenção sobre os mesmos (Kaplan & Norton, 2000).

Kaplan (2008), defende que num mapa estratégico, a principal preocupação de uma empresa não deve resumir-se apenas ao cumprimento dos orçamentos ou dos objetivos

estabelecidos, mas sim à criação e introdução da estratégia, pois será com base nesta que o crescimento da organização será sustentável.

Por fim, Kaplan e Norton (2004), referem que o mapa estratégico deve ter uma estrutura simples, através de uma página, com o objetivo de evidenciar de forma pragmática todas as relações presentes entre as quatro perspetivas do BSC.

1.5.5. BSC: Vantagens e Desvantagens com a Implementação

Vantagens com a Implementação

Kaplan e Norton (1996) identificam as principais vantagens da utilização desta metodologia:

- ✓ Esclarecer e criar consenso sobre a estratégia;
- ✓ Simplificar a comunicação interna da estratégia da organização
- ✓ Alinhar toda a organização e respetivos departamentos com a estratégia
- ✓ Interligar os objetivos estratégicos com as políticas de gestão e respetivos orçamentos de exploração
- ✓ Definir e alinhar os processos e as ações que direcionam aos objetivos estratégicos
- ✓ Incentivar a revisão das estratégias de forma rigorosa, periódica e sistemática
- ✓ Obter informação que estimule a aprendizagem e melhore o desenvolvimento da estratégica.

Chow (1997), afirma que se a estratégia, a estrutura e a visão forem as prioridades máximas na gestão de uma empresa, então as mesmas serão consideradas vantagens chave para o BSC.

Atkinson e Epstein (2000), reforçam esta ideia, quando afirmam que o BSC, enquanto ferramenta de gestão, representa uma contribuição muito importante, focando-se na avaliação da performance da empresa, da estratégia desta e da ligação entre ambas.

Alvarez (1999) descreve três vantagens do BSC, sendo elas:

- ✓ O BSC, permite ampliar a informação dos indicadores financeiros e não financeiros, através da informação de carácter quantitativo e qualitativo;
- ✓ O BSC, proporciona aos gestores, um equilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros, com o objetivo de que estes sejam os grandes impulsionadores dos resultados da empresa;

- ✓ O BSC, permite aos gestores estarem focados na satisfação máxima do cliente, pois esta satisfação é que permite à empresa melhorar a sua performance e obter bons resultados, motivando assim todos os colaboradores que estejam inseridos na estratégia;

Já Smith (2000), apresenta quatro importantes vantagens do BSC, são elas:

Tabela 7: Vantagens do BSC

1.ª Vantagem	Liga os indicadores de performance da empresa, aos objetivos estratégicos da mesma;
2.ª Vantagem	As diferentes áreas e setores da empresa, estão inseridos na estratégia e nos respetivos objetivos;
3.ª Vantagem	O BSC, funciona como alavanca de mudança dos processos de gestão da empresa;
4.ª Vantagem	Os processos e métodos de recompensa, estão diretamente ligados aos objetivos globais da empresa;

Fonte: Adaptado de Smith, 2000

No seguimento destas vantagens, Epstein e Manzoni (1997) afirmam, que o desenvolvimento, a implementação e a utilização do BSC pode ser benéfico para uma empresa. Os mesmos autores (Epstein & Manzoni, 1997), defendem que outro dos benefícios da utilização BSC, é o facto de o mesmo representar uma forma de a organização conseguir comunicar e reforçar a sua estratégia em todos os patamares da estrutura hierárquica.

Smith (2000), acrescenta ainda que a utilização do BSC, como ferramenta de gestão estratégica, permite à empresa, controlar o progresso da mesma a longo prazo, criar indicadores de performance para determinados setores específicos e definir indicadores específicos para medir os índices de inovação da empresa.

Santos (2008), conclui que as empresas obtêm vantagens na utilização do BSC, porque o mesmo, permite clarificar toda a estratégia pela estrutura organizativa, permite identificar os pontos fortes e fracos da empresa, ajuda à tomada de decisões por parte dos gestores e possibilita aos mesmos terem uma visão alargada de toda a performance da empresa.

Desvantagens com a implementação

O BSC, apresenta uma importante questão, relativamente à maneira como os gestores articulam a visão e a estratégia da empresa (Epstein & Manzoni, 1997).

Norreklit (2000) descreve duas perspetivas críticas relativamente à utilização do BSC, sendo elas:

- ✓ No BSC, a relação causa e efeito, contém uma ligação entre as medidas implementadas e os resultados da performance;
- ✓ O BSC, é um modelo de CG hierárquico, não estando inserido no ambiente da empresa, o que questiona a sua natureza enquanto ferramenta de gestão estratégica;

Segundo Diniz (2013), se toda a estrutura da empresa tiver envolvida no processo de implementação do BSC, os resultados terão sempre uma meta do longo prazo, o que pode fazer com que os colaboradores nem sempre tenham conhecimento do seu desempenho nem da performance da empresa.

Santos (2008), reforça esta teoria, ao apresentar as seguintes desvantagens da utilização do BSC, sendo elas:

- ✓ O BSC, não determina se a estratégia implementada pela empresa, tendo em consideração a estrutura e as limitações da mesma;
- ✓ O BSC, apresenta uma inexistência de flexibilidade para alterar a estratégia da empresa;
- ✓ No BSC, todas as perspetivas têm a mesma importância;
- ✓ O BSC, apresenta uma insuficiência na relação existente entre a performance da empresa e os indicadores de análise;
- ✓ O BSC adapta a empresa ao método, em vez de adaptar o método à empresa;

Pinto (2007), reforça esta teoria afirmando que o BSC poderá ser limitado, devido à falta de compreensão do modelo adotado por parte dos gestores e colaboradores da empresa. O mesmo autor (Pinto, 2007), defende ainda, que na implementação da estratégia poderá haver uma tendência para a utilização dos indicadores de cariz financeiro em vez dos não financeiro.

2. Empresas Familiares

2.1. Conceito

Estudos recentes sobre negócios familiares, emergiram na literatura nas últimas duas décadas (De Massis, 2012; Melin, 2013).

A ideia de negócio familiar influencia a(s) família(s) que gerem o mesmo, pois à medida que as famílias crescem, as sucessões acontecem, as adaptações e reestruturações

tem de ser feitas para além de serem importantes à medida que o número de proprietários aumenta, tornando-se assim uma oportunidade para a próxima geração ser reconhecida como os novos empresários por direito próprio (Schwass, 2005).

O negócio familiar, é gerido de forma a alcançar a visão de negócio como uma coligação forte e controlada pelos membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias, de forma sustentável entre todas as gerações da família ou famílias (Chua, Chrisman & Sharma's, 1999).

A noção de empresa familiar (EF), nos dias de hoje não está devidamente estipulada ou caracterizada. A literatura, revela que uma EF é aquela que foi criada por uma única pessoa ou várias, e onde grande parte dos seus familiares executam funções. Todavia esta definição é muito limitada, tendo em consideração tudo o que envolve e caracteriza as EF (Oliveira, 2013).

O termo “fundador” e/ou “criador”, refere-se ao indivíduo que cria algo. Contudo, Villalonga e Amit (2006) e Andres (2008) referem que esta designação precisa de uma análise rigorosa, subdividindo, a mesma em três aspetos importantes, sendo eles:

- 1) apenas é considerado fundador, toda a pessoa que tenha criado a empresa ou a sua antecessora;
- 2) apenas é considerado fundador, quem tenha a maioria da participação numa organização, tornado-o assim o *CEO*¹ da mesma e de todo o negócio operacional;
- 3) independentemente do número de elementos da família existentes na empresa e nos cargos de direcção, os mesmos são tratados de igual forma, ou seja, como uma família;

Astrachan, Klein e Smyrnios (2002) definem EF, como sendo um conjunto de indivíduos onde estão incluídos os descendentes do fundador, independentemente da geração.

Contudo, quando se fala em EF, é comum pensar-se em empresas de pequena dimensão. Importa salientar a importância de não se confundirem ambos os conceitos, pois o facto de serem EF não significa necessariamente que são pequenas (Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

Os investigadores, realçaram o facto de as EF não produzirem comportamentos e desempenhos diferentes ao das empresas não familiares, a menos que as famílias tenham capacidade e vontade de agir de forma idiossincrática (Chrisman, 2015; De Massis, 2014).

¹ CEO – Chief Executive Officer

Uma EF pode ser vista como uma manifestação da ideologia de valor de uma família, através da definição de objetivos, valores e princípios, assim como dos seus negócios numa base sólida para a sustentabilidade e competitividade a longo prazo (Dyer, 1988; Leach, 2011; Tàpies, Gallo, Estapé & Romances, 2004).

A EF é gerida com a intenção de criar, desenvolver e inovar diversas atividades, dando continuidade à visão do negócio pretendida por uma comunicação comum controlada pelos membros da mesma família ou por um pequeno número de famílias, de forma a potencializar de maneira sustentável o negócio, através das gerações futuras da família ou das famílias (Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

Todavia, todos estes esforços precisam de ser desenvolvidos na consolidação do conhecimento, aumento do rigor e relevância dos mesmos (Steier, 2015; Wright, 2014).

Segundo Muñoz (2012), EF é uma organização que abrange duas componentes, ou seja, a componente da família e a componente do negócio.

O mesmo autor (Muñoz, 2012) refere que é fundamental encontrar um equilíbrio entre ambas as componentes, referindo ainda que quer o ambiente de negócios quer o ambiente familiar, apenas existem nas EF.

Uma EF, é um núcleo liderado pelo empresário e co-fundador da empresa. Com este tipo de liderança, serão os seus herdeiros os futuros sucessores que irão continuar com o trabalho que o fundador criou (Floriani, 2005).

Bornholdt (2005), refere que as EF representam a união existente entre os membros da família ou diferentes famílias, em que estes exercem influência sobre determinada organização.

Para Anderson e Reeb (2003), Silva e Majluf (2008) e Shyu (2011), EF são organizações cujo o CG ou parte do mesmo pertence na sua totalidade a uma só família, salvaguardando os seus interesses da mesma de modo a não interferirem nas decisões e objetivos da empresa.

Em Portugal, ainda não existe uma definição chave do conceito EF (Coimbra & Tecninvest, 2008).

Contudo, independentemente da região vinícola onde a empresa está situada, as empresas vitivinícolas familiares partilham os mesmos recursos existentes no universo da indústria do vinho. Importa salientar, que a indústria do vinho fornece um contexto rico para estudar empresas familiares (Bresciani, Giacosa, Broccardo & Culasso, 2016; Gallucci, Santulli & Calabro, 2015; Jaskiewicz, Combs, & Rau, 2015).

2.2. Características das Empresa Familiares

Existe um consenso crescente de que as EF, são caracterizadas pelas suas intenções, motivações e descrição. As suas ações são uma consequência dos objetivos distintivos, estruturas de gestão e recursos (Chrisman, 2013; De Massis *et al.*, 2014 a, b).

As EF são compostas por características únicas e ímpares, que as distinguem das empresas não familiares. Características tais como a propriedade e a gestão, são fundamentais para a criação das EF. Os mesmos autores (Chrisman, 2013; De Massis *et al.*, 2014 a, b), referem que para o respetivo crescimento a definição de estratégia é importante para a obtenção de um bom desempenho. Contudo, estas características podem sofrer algum revés, devido à sobreposição dos valores familiares (Chrisman, Sharma & Taggar, 2007).

Outra das características que define uma EF das restantes, é que esta é todo um conjunto de ideais criadas por um conjunto de indivíduos, encarando as mesmas como as suas próprias preocupações e objetivos (Dyer, 1988; Leach, 2011; Tàpies *et al.*, 2004).

Segundo Beuren (2011), uma das principais características das EF é o seu método de gestão. A gestão nestas empresas, caracteriza-se pela influência que a família e respetivos membros tem na gestão quer seja de forma direta ou indireta, isto é, quer esteja na administração ou não.

Mesmo que a família não esteja na administração geral da empresa, a mesma pode estar no conselho de administração participando assim de forma ativa nas tomadas de decisão. As EF apresentam maior tendência para a orientação do longo prazo, para serem fiscalmente mais conservadoras e avessas ao risco nos seus negócios (Cassia, 2012; Levenburg & Magal, 2005).

Leone (2005), descreve três aspetos que caracterizam as EF, são eles:

1. A propriedade da empresa está no controlo da família.
2. Na gestão da empresa, os cargos de responsabilidade são ocupados por membros da família. Logo a tomada de decisão é influenciada pela família.
3. A sucessão dos cargos nas empresas familiares é feita através dos vários níveis de sucessão.

Já Basco e Pérez Rodríguez (2011) estabeleceram quatro vertentes que permitem a compreensão de todas as decisões dos gestores e respetivo procedimento empresarial das EF, sendo elas: o processo estratégico, a sucessão, os recursos humanos e conselho de administração.

Processo Estratégico

O processo estratégico é estabelecido em redor da família. Baseia-se em todos os bens da família revelando os valores, a missão, a estratégia e a visão empresarial da organização (AEP, 2011b; Basco & Pérez Rodríguez, 2011).

A sucessão

A sucessão é das vertentes mais difíceis e complexas existentes numa EF. A mesma engloba a ação de várias pessoas e pode dividir-se em diferentes etapas ao mesmo tempo. Grande parte dos fundadores das empresas preferem adiar a decisão da sucessão, criando assim uma sucessão natural ou imprevisível. Este impasse pode criar uma instabilidade emocional na família e pode afetar a gestão da empresa (AEP, 2011a; Ussman, 2004).

No caso das empresas familiares em Portugal, a AEP (2011a) refere que 50% alcança a segunda geração enquanto que apenas 20% chegam à terceira geração, provocando assim perdas para o desenvolvimento da economia e da sociedade.

Nieto-Sánchez, Fernández-Rodríguez, Casasola-Martínez e Usero-Sánchez (2009) defendem que a família deve contratar os melhores profissionais, sempre que a organização passe imediatamente para a segunda e restantes gerações. Esta medida, faz com que a família fique apenas com o papel de supervisão da empresa, tendo como principal objetivo manter e melhorar o desempenho obtido até ao momento de sucessão.

À medida que as empresas são melhores, a geração seguinte passa a ser a grande prioridade em virtude dos resultados financeiros. As empresas optam por um capital paciente e planeiam uma estratégia de redução de riscos, permitindo que a empresa vença de forma eficaz acontecimentos imprevistos e adversos. Isto permite a que empresas familiares tenham uma visão clara dos seus objetivos para os próximos 10 a 15 anos (Leach, 2011; Tàpies *et al.*, 2004).

Recursos Humanos

Relativamente aos recursos humanos, os membros da família e os respetivos colaboradores da empresa, refletem as relações de confiança estabelecidas com os vários stakeholders² (clientes, fornecedores, etc.). Grande parte dos colaboradores é leal e permanece na organização mesmo em períodos conturbados, criando assim pouca

² É uma pessoa ou conjunto de pessoas, que detém uma participação, investimentos ou ações e que demonstra interesse numa empresa ou área de negócio.

rotatividade dos colaboradores e aumentando as vantagens competitivas. Já os clientes e fornecedores privilegiam a negociação com empresas que não tenham grande rotatividade de colaboradores, no que diz respeito aos cargos administrativos (Basco & Pérez Rodríguez, 2011; Ussman, 2004).

Conselho de Administração

Na maioria dos casos, o conselho de administração numa EF é constituído pelo fundador, pelo *CEO*, pelos familiares próximos do fundador e pelos restantes elementos da família (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003).

Todavia, a empresa ao longo do tempo está sujeita a sofrer modificações no que concerne ao domínio. Segundo Schulze, Lubatkin e Dino (2003) o domínio familiar tende a separar-se com a delegação de ações da empresa aos sucessores.

As empresas controladas pela família aproveitam algumas vantagens relacionadas com a redução de problemas de conflitos entre gestores e os acionistas (Isakov & Weisskopf, 2014). Contudo, a propriedade pode dar origem a problemas entre controladores e acionistas minoritários, resultado de os controladores aproveitarem os benefícios privados do seu controle (Dyck & Zingales, 2004).

Barontini e Caprio (2006) e Maury (2006) descobriram que as EF superam na gestão as não familiares quando o *CEO* da empresa controlada pela família é o fundador da empresa e, os membros da família não ocupam cargos na administração.

As empresas controladas pela família superam as empresas não controladas pela família (Gonzalez, 2012).

2.3. Problemas das Empresas Familiares

Numa EF, é o próprio fundador da empresa que cria e gere o negócio, bem como a missão que ele vê para o mesmo, transmitindo as suas ideias para as gerações futuras muitas vezes sem estes pertencerem à família. Quando não existe um consenso geral para unir a família em torno da empresa, podem surgir conflitos (Dyer, 1988; Leach, 2011; Tàpies *et al.*, 2004).

Existem muitos problemas nas EF, tais como, a resistência, as transições, o capital financeiro, as questões emocionais e a liderança, que podem comprometer o sucesso da organização e evolução do negócio (Handler, 1994; Leach, 2011; Lansberg, 1988; Trasobares & Górriz, 2016).

Resistência

Muitas vezes as competências adquiridas no negócio familiar, são resultado do desenvolvimento da tecnologia ou das mudanças ocorridas nos mercados. Assim, se o ambiente for estável em demasia no negócio familiar, o mesmo pode criar uma atmosfera perigosa, na medida em que existe resistência à mudança, a atitude é "fazemos assim porque sempre fizemos desta forma", ninguém consegue ou quer pensar de forma diferente, nem inovar ou em mudar e olhar para ver se ao inovar ou mudar os processos, os resultados podem ser diferentes e positivos (Leach, 2011).

Transições

A gestão das transições numa empresa, é sempre um desafio difícil para quem toma a decisão. Independentemente da dimensão da empresa ou do possível conflito familiar, é um desafio muito maior para as EF do que para outras (Leach, 2011; Handler, 1994).

As empresas vitivinícolas familiares, enfrentam os mesmos desafios que outras EF, mas de diferentes áreas de negócios também enfrentam, ou seja, os conflitos internos, as sucessões e o crescimento (Evert, Martin, McLeod & Payne, 2016).

Nas EF ligadas à indústria dos vinhos, a sucessão e gestão da empresa é sempre feita pelas futuras gerações. Contudo a literatura ainda demonstra pouco estudo no que toca à análise de EF (Michael-Tsabari, Labaki & Zachary, 2014).

Capital Financeiro

As EF encontram um tradicional problema, no que diz respeito à angariação de fundos através de fontes externas. Estes problemas, ocorrem com maior frequência na relação existente no capital de longo prazo devido ao financiamento em projetos com elevada importância, tais como, a construção de novas instalações ou a criação de um ou mais segmentos de negócios (Leach, 2011; Trasobares & Górriz, 2016).

Questões Emocionais

O paradigma do conceito familiar, emocional e da lealdade, constitui um círculo empresarial de trabalho, com ênfase no desempenho e nos resultados. Estes podem significar padrões de comportamentos emocionais resultantes do negócio que, num contexto empresarial são profundamente irracionais e inadequados (Lansberg, 1988; Leach, 2011).

Liderança

A liderança, ou a falta dela, é sempre um tema delicado dentro das EF. Não existindo ninguém dentro da organização com poderes para assumir o comando e quando o cenário da segunda geração, por exemplo, um conselho de administração com três ou mais irmãos que herdaram participações iguais e nenhum deles tem legitimidade ou poderes para dar uma última palavra ou uma última ordem, é sinal de que a empresa revela falta de liderança. Cada geração deve resolver seus próprios conflitos, de maneira a que consigam acabar com a falta de liderança, fortalecendo a mesma para as gerações futuras (Leach, 2011).

2.4. Vantagens das Empresas Familiares

Uma EF, resulta da estratégia, visão e capacidade que o fundador tem em direcionar todas as suas ações, de modo a fazer crescer toda a organização de forma sustentável, aplicando e investindo todo o capital necessário nos recursos humanos, com o intuito de alcançar os objetivos empresariais (Mcconaughey, Matthews, & Fialko, 2001; Nieto-Sánchez, Fernández-Rodríguez, Casasola-Martínez & UseroSánchez, 2009).

Os fundadores e proprietários de uma EF distinguem-se dos restantes colaboradores, nos seguintes aspetos: a importância da sobrevivência da empresa, e o prestígio empresarial junto de todos os membros da família (Arosa, Iturralde, & Maseda, 2010; Lisboa, 2007).

O fundador da empresa atua essencialmente como o dinamizador e motivador da empresa, pois partilha com todos os elementos da empresa os seus valores e convicções da empresa como um todo, representando um fator importante para a continuidade da mesma. A continuidade da família permite a conservação dos valores introduzidos pelo fundador, sendo estes aceites pelos colaboradores (Ussman, 2004).

Andres (2008) confirmou que as famílias representam o tipo de investidor com cuidados extraordinários, no que diz respeito à sobrevivência da empresa, ou seja, criam uma forte ligação com a sua empresa, sentindo-se responsáveis para com os restantes *shareholders*³ durante o período em que exercem funções de liderança.

A EF personifica essencialmente o melhor exemplo, do sucesso empresarial de uma geração ou mais gerações. Como consequência, o prestígio é essencial para os todos elementos da família, independentemente se desempenham ou não cargos na empresa,

³ Shareholders – Acionistas.

dando origem às relações duradouras, que se tornam benéficas para a empresa (Anderson & Reeb, 2003; Gomez-Mejia, Larraza-Kintana & Makri, 2003).

Numa EF, o conhecimento e a experiência são componentes divulgadas a toda a família e respetivos herdeiros, fundamentalmente aos elementos que no futuro possam vir a desempenhar cargos dentro da mesma ao invés de ser transmitido a elementos externos (Mcconaughey *et al.*, 2001; Pedrosa, 2012).

Miller, Minichilli e Corbetta (2013) afirmaram que um líder da EF exerce de forma eficaz (independentemente da sua formação académica) as suas funções, sempre que a sua empresa seja uma micro ou PME e com grau de complexidade administrativa reduzida.

Numa EF, os elementos da família que exerçam cargos na mesma, apresentam elevados índices de motivação e incentivo para efetuarem a partilha de conhecimento de toda a informação pelos restantes departamentos da empresa, respetivos colaboradores e credores, sempre que existam sistemas eficazes de CG (Anderson & Reeb, 2003).

Ao partilharem a informação, os mesmos evitam elevados custos à empresa como consequência da qualidade da informação financeira que obtêm e criam na empresa (Anderson & Reeb, 2003).

No caso das micro e PME, a comunicação e partilha da informação é mais fácil acontecer, pois a proximidade entre administração e colaborador é maior (Lisboa, 2012).

O conselho de administração numa EF, funciona como o motor de apoio à gestão, uma vez que permite à família manter todo o controlo da gestão empresarial. O objetivo principal é o de ajudar a família a alcançar os objetivos de todo o controlo e de melhorar de forma eficaz os processos da tomada de decisão (Sacristán-Navarro *et al.*, 2011).

Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós e Lisboa (2014) comprovaram que nas EF mais antigas e com menor dimensão, a performance é maior e que um dos objetivos da administração, é o de manter a empresa ativa e sustentável para a próxima geração.

A decisão da sucessão é influenciada pelas opiniões dos gestores familiares e, em determinadas situações, pelo próprio fundador da empresa (Aguilera & CrespiCladera, 2012).

Todo o complexo processo da sucessão numa EF, é o foco de uma estratégia sustentável de longo prazo, sempre que surja preocupação na administração, no momento de a preparar (Pedrosa, 2012).

Especificamente, existe uma forte intenção entre os proprietários das EF, em preservarem os benefícios comerciais, financeiros e não financeiros associados aos

membros da família, além de aumentar a longevidade da família e dos negócios (Berrone, 2012; Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007).

2.5. Desvantagens das Empresas Familiares

Nas EF, existe uma componente focada para a visão empresarial, visão organizacional e para a capacidade de trabalho, funcionando como uma importante ligação ao seu fundador. Contudo, as EF ao focarem em demasia estes pontos, podem criar diversos problemas devido à centralização de poder, de liderança, de exigência e afeto emocional. Todos estes problemas podem complicar a sucessão de poder às próximas gerações (Ussman, 2004).

Numa EF, quando a família fundadora detém grande parte da sua propriedade, pode ter o privilégio e o poder para exercer qualquer tipo de ação para seu benefício próprio, mesmo que este custe elevados custos à empresa ou até mesmo o seu desempenho empresarial (Andres, 2008; Shleifer & Vishny, 1997).

Anderson e Reeb (2003), Villalonga e Amit (2006) reforçam esta teoria, afirmando que em inúmeros casos, a família prejudica a própria empresa retirando riqueza à mesma, através das elevadas remunerações, dividendos ou outro tipo de riquezas.

As EF demonstram receio no que diz respeito aos investimentos de longo prazo, por considerarem os mesmos demasiados arriscados (Schulze *et al.*, 2003).

Estes receios, podem limitar o crescimento e desenvolvimento da empresa (Anderson & Reeb, 2003).

Normalmente e com o objetivo de assegurar os interesses da empresa, os cargos de liderança são ocupados pelos membros da própria família fundadora. Contudo, o elevado controlo da família no domínio da empresa pode dar origem a situações prejudiciais para a mesma, tais como, a corrupção, principalmente quando os gestores têm o poder absoluto para tomar todas as decisões (La Porta, Lopez-de-Silanes & Shleifer, 1998).

Sacristán-Navarro *et al.* (2011) reforçam esta teoria, afirmando que as famílias que controlam as suas empresas, prejudicam as mesmas ao beneficiarem a família com elevados vencimentos para os cargos que ocupam, ao invés de encontrarem e delinearem as melhores estratégias para a empresa e de recrutarem os melhores colaboradores para a mesma.

Schulze *et al.* (2003) reforçam esta teoria, afirmando que os próprios proprietários da empresa incentivam os restantes membros da família, a fazerem uso dos recursos da

empresa para seu benefício próprio, desde aos bons cargos, aos bons ordenados, entre outros tipos de regalias.

Miller, Le Breton-Miller, e Lester (2011), dizem que as gerações que no futuro vão suceder as lideranças nas EF, são extremamente influenciáveis devido à forte tendência para terem menos poder de opinião e de decisão, comparativamente com o fundador.

2.6. Desempenho das Empresa Familiares

A performance do negócio de uma EF, segundo Astrachan *et al.* (2002) é influenciada pela propriedade, pelo método de gestão aplicado, pelo envolvimento da família na gestão, pelas vertentes legais, pelas políticas económicas dos mercados e pelos países de atuação.

Todavia a performance da empresa pode ficar condicionada, através da forte competitividade, do mercado e das oportunidades de crescimento (Lisboa, 2007).

Apesar de algumas características da família, tais como, a filosofia, a visão da empresa e o negócio poderem afetar a sua performance, as EF têm competências importantes, como a humana e a social, que permitem à mesma manter uma boa performance (Pedrosa, 2012).

O tamanho da empresa é importante para o desempenho da sua performance devido às economias de escala, ao conhecimento do mercado e à facilidade em recrutar os melhores colaboradores e/ou gestores (Lisboa, 2007).

As EF quer sejam de pequena e média dimensão demonstram uma elevada preocupação com a sua performance empresarial. O principal objetivo desta preocupação é o aumento da riqueza empresarial e emocional da família. (Miralles-Marcelo *et al.*, 2014).

Esta teoria é reforçada pelos autores Pindado e Requejo (2011), quando estes afirmam que as EF obtêm um desempenho superior às não familiares, através da preocupação constante com o prestígio e com o conhecimento da empresa por parte das famílias.

Anderson e Reeb (2003) e Villalonga e Amit (2006) verificaram que a performance das EF é superior à das empresas não familiares, quando no exercício das funções de gestão, está o fundador ou um gestor contratado, mas que não pertença à família.

Já Gomez-Mejia *et al.* (2007) referem que as EF preferem reduzir a sua performance, com o intuito de manterem o controlo sobre todos os temas da empresa, conservando assim a sua vitalidade empresarial e emocional.

Um dos objetivos da performance nas EF, é a tentativa de assegurar a sustentabilidade a longo prazo, procurando novos caminhos, delineando novas estratégias, procurando a inovação, novos produtos e novos serviços (Sharma & Salvato, 2011).

Nas EF a relação entre a propriedade e a performance empresarial é diferente, mediante a geração que estiver a administrar a empresa. As potenciais relações familiares facilitam os negócios e aumentam a riqueza da empresa (Arosa *et al.*, 2010)

Estudos recentes demonstraram resultados diferentes. Miralles-Marcelo *et al.* (2014) comprovaram que o fundador da empresa destrói o valor empresarial, reduzindo a performance da empresa, criando como consequência máxima a falta de liderança na mesma.

Miralles-Marcelo *et al.* (2014) comprovam ainda a teoria da performance nas EF, ou seja, o controlo familiar permite aumentar a performance sendo que a família pretende o reconhecimento no mercado nunca deixando de se preocupar com a reputação.

Quando a performance da empresa diminui por falta de capacidade de liderança do seu fundador, os restantes elementos da família que não ocupem cargos na empresa, são convidados a assumirem funções na mesma (Villalonga & Amit, 2006).

De realçar que as empresas familiares atuam como mentores dos seus colaboradores ao dotarem os mesmos de formações nas diversas áreas, como a técnica, serviço e gestão. Um dos objetivos desta formação, é o de delegarem responsabilidades aos seus funcionários (Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008).

Como consequência da medida descrita anteriormente, a empresa irá beneficiar de um elevado desenvolvimento de todas as capacidades dos colaboradores, retirando o melhor de cada um, aumentando assim os índices de envolvimento e reduzindo custos com burocracia (Miller *et al.*, 2008).

As EF ligadas à indústria vitivinícola, ocupam uma posição de relevo no seu setor de atividade (Orth, Lockshin, & d'Hauteville, 2007; Remaud & Couderc, 2006).

O'Hara (2004) reforça esta abordagem, afirmando que em todas as indústrias, são as EF vitivinícolas mais antigas, as que ainda hoje sobrevivem, enquanto que as vitivinícolas mais jovens ganham uma vantagem competitiva, assente na sua herança, na sua capacidade inovadora e empreendedora, para se promoverem como uma EF (Hoffman, Hoelscher & Sorenson, 2006; Strickland, Smith-Maguire, & Frost, 2013).

Prova disto, é que Leite (2012) e Azevedo (2011) afirmam que a competitividade e o sucesso das EF na internacionalização dos vinhos portugueses, se deve em grande parte

ao conhecimento detalhado de todas as componentes do mercado para o qual vão ou estão a exportar.

O sucesso e a melhoria da qualidade da produção do vinho em Portugal, deve-se às políticas públicas que tiveram como principal objetivo modernizar e inovar as técnicas dos viticultores (Vivas & Sousa, 2012).

Coelho e Mugnol (2012) defendem que internacionalizar uma empresa traz muitas vantagens para esta ao nível do mercado nacional. Com a experiência adquirida através dos mercados externos, a empresa ao colocar em prática esses conhecimentos nos serviços de satisfação das necessidades dos clientes no mercado nacional, obtém um melhor desempenho.

Para Cádima e Santos (2012) os fatores críticos de sucesso como, a qualidade do vinho, a marca, a rotulagem e a embalagem, são fatores chave que influenciam o volume de vendas do vinho português para o mercado nacional e internacional. Para além destes fatores chave, existem ainda as particularidades da região, do clima, dos solos, da história, da geografia e da cultura, que também são essências para a compreensão do sucesso das vendas na exportação.

Cádima e Santos (2012) afirmam também que outro dos fatores críticos de sucesso, são as fusões de EF, entre os viticultores e os exportadores. Estas fusões empresariais permitem um aumento das vendas e da capacidade competitiva para o mercado nacional e internacional. Estas fusões destacam-se por exemplo através dos preços mais baixos, da qualidade dos produtos, pela atratividade da embalagem e do rótulo.

3. Sucesso Empresarial

3.1. Conceito

O conceito de sucesso empresarial (SE) é indiscutivelmente um conceito subjetivo, pois muitas vezes é difícil obtermos o seu real significado (Barnes & Ho 2012).

Na literatura, ainda não existe uma definição específica. Por norma, o SE, pode ser definido através da confirmação dos resultados positivos da empresa (Simpson, Tuck & Bellamy, 2004).

A literatura, tem evidenciado uma relação entre a propriedade familiar e/ou empresarial e o desempenho comercial da empresa, como dois fatores importantes na definição de SE. Contudo estes dois fatores e principalmente o SE, estão sempre pendentes mediante o tipo de estratégia que a empresa possa adotar. (Campbell, Line,

Runyan & Swinney, 2011; Niehm, Swinney & Miller, 2008; Chrisman, Steier & Chua, 2008)

Os estudos, revelaram ainda, que o fator do empreendedorismo e as competências empresariais, são componentes importantes para uma empresa atingir o SE (Ahmad, Ramayah & Wilson, 2010; Vijaya, Das & Das, 2015; Umeze & Ohen, 2015 & Man, 2001).

A capacidade empresarial do gestor e de toda a organização, são uma importante ajuda para que as empresas consigam atingir o SE. A literatura diz que para a compreensão do SE, as características individuais do gestor são as mais investigadas, para identificar comportamentos relacionados com o desempenho da empresa (Brophy & Kiely, 2002). São as mais investigadas, porque segundo alguns autores (Ahmad, 2007) a questão da capacidade empresarial do gestor pode ser utilizada para caracterizar as razões apresentadas para descreverem o insucesso empresarial.

Nas empresas, a sobrevivência organizacional é a condição prévia para se atingir o SE. De acordo com Kalleberg e Leicht (1991), a sobrevivência é um aspeto fundamental do desempenho da empresa para o SE. Embora a sobrevivência seja um tema recorrente na gestão empresarial, Venkatraman e Ramanujam (1986) referem um vasto conjunto de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro disponíveis para os empresários.

Mugion (2013), identificou seis importantes componentes que compõem o sucesso empresarial, são elas: eficiência, qualidade, planeamento, sistema de informação, autoconfiança e liberdade.

O SE e a sustentabilidade das EF ligadas ao setor vitivinícolas, estão divididos nas seguintes dimensões: a partilha de conhecimento, a gestão empresarial, características e atributos de liderança (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001; Grant, 1996; Nonaka & Von Krogh, 2009).

Man (2002) e Colombo e Grilli (2005) afirmam que o SE é a relação existente entre o desempenho que a empresa alcança, os seus índices de competitividade, e o crescimento e sucesso do seu negócio. Sortino (2005), considera que devido à modernização das organizações, o SE nas empresas é resultado de todo o trabalho de equipa entre os diversos colaboradores e departamentos da organização.

Ahmad (2011) por sua vez defende que o SE, é um conjunto de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro das PME.

3.2. Relação Sucesso Empresarial e Controlo de Gestão

A literatura reconhece os SCG, como a ferramenta mais importante ao dispor dos gestores, por fornecerem toda a informação que os mesmos precisam para os auxiliarem na tomada de decisões e para introduzirem novas estratégias na organização (Simons 1995b; Langfield-Smith 1997).

Os estudos de Simons (1994) tem sido muito importante para compreender o CG como parte fundamental da estratégia de uma organização.

A diversificação da estratégia do negócio de uma organização, tem sido uma componente muito estudada na literatura, devido à forma como os SCG possam ser utilizados para melhorar a performance das empresas (Langfield-Smith, 1997).

Henri (2006), afirma que se os gestores usarem os SCG para avaliação da performance da empresa, estes serão muito uteis e consistentes na implementação de uma estratégia para toda a estrutura organizacional.

Slagmulder e Cooper (2003) defendem que na avaliação da performance da empresa, os SCG exercem uma ação que visa a gestão estratégica de baixo custo, tentando sempre interligar todas as ações operacionais com a estratégia global da empresa.

A gestão estratégica de baixo custo, está focada não só na redução de custos, mas também na implementação de vantagens competitivas para a empresa, pois permite fazer avaliações muito abrangentes na gestão da organização, ajudando toda a estrutura na análise e elaboração de estratégias de longo prazo (Slagmulder & Cooper, 2003).

Porter (1980) sugeriu que qualquer que fosse o contexto da indústria, as empresas deveriam selecionar uma de duas estratégias para competir de forma eficaz e aumentar a sua performance, ou seja, a estratégia pela liderança de baixo custo ou pela diferenciação.

Na literatura, a pesquisa sobre os mecanismos do CG no contexto das (PME's) está repartida (Huse, 2000) e ainda se encontra numa fase primária da sua investigação, visto que a maioria dos estudos se concentra em grandes EF listadas (Lee, 2006; Maury, 2006; McConaughy, Matthews & Fialko 2001).

Prova disso é que algumas PME, apresentam dificuldades ao nível da sua gestão e do seu desempenho, por não terem ferramentas de CG adequadas à sua realidade (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Os SCG, por norma não são usados nas EF devido às relações pouco formais entre os proprietários e os funcionários (Kok, Uhlaner & Thurik, 2006; Gomez-Mejia *et al.*, 2011;

Speckbacher & Wentges, 2012) e em consequência da centralização da tomada de decisão (Morris *et al.*, 1997).

Para Langfield-Smith (1997) os SCG, devem ser criados para apoiarem toda a estratégia de negócio da empresa, com o objetivo de alcançar uma performance superior, por serem fundamentais na formação e na introdução de estratégias (Simons, 1990) e porque devem ser adequados à estratégia de cada unidade de negócio (Govindarajan & Fisher, 1990) associando a estratégia com mercados e produtos, exigindo estruturas e tecnologias adequadas (Chenhall, 2003).

A literatura, diz-nos que a ligação existente entre o aumento do desempenho da organização e a utilização dos SCG, pode depender da adoção e adequação do SCG que for selecionado tendo em consideração o nível e o contexto de toda a empresa (Chenhall, 2003).

Existem diferentes tipos de estratégias numa empresa, que exigem de forma consistente e permanente, diferentes tipos de liderança e diferentes tipos de SCG (Govindarajan & Fisher, 1990).

Para uma empresa obter um melhor desempenho e o respetivo SE, terá de alinhar de forma eficaz os SCG com a estratégia implementada na sua organização (Tsamenyi, Sahadev & Qiao, 2011).

Contudo, caso se verifique uma disfunção entre os SCG e a estratégia da empresa, o efeito será negativo na performance da organização. Só as empresas que alinharem os SCG com a sua estratégia de negócio é que obtém um desempenho superior face às organizações que não alcançam esta combinação (Gani & Jermias, 2012).

Para avaliar melhor a relação entre o SE e o CG, a literatura, refere que os SCG de carácter financeiro são mais apropriados e permitem melhores desempenhos com estratégias de baixo custo, do que os SCG de carácter não financeiro com estratégias de diferenciação (Langfield-Smith, 1997; Chenhall, 2003; Jermias & Gani, 2004; Auzair & Langfield-Smith, 2005).

Oliveira (2009), defende que todo o planeamento estratégico da empresa, representa um importante fator para uma organização atingir o SE. O mesmo autor (Oliveira, 2009), refere ainda, que o planeamento empresarial é das principais funções de todo o processo administrativo, pois tem como principais tarefas, organizar e coordenar toda a informação da empresa, controlar todos os resultados e ajudar a que toda a estrutura organizativa seja mais competitiva.

O CG, a sua importância e o SE só têm significado numa organização, quando esta tiver uma estratégia e, os gestores quer sejam operacionais ou do topo da hierarquia, estiverem em sintonia nas ações a serem realizadas. Um eficiente SCG, deve ser criado e introduzido em toda a estrutura organizacional, tendo sempre em consideração as necessidades da empresa, dos gestores e a participação destes nas tarefas e desafios a serem realizados. Só assim será possível delinear compromissos e influenciar todos os elementos da empresa a alcançarem os objetivos individuais e, posteriormente os objetivos gerais da empresa (Santos, 2010).

Capítulo II: Metodologia do Estudo Caso

4. Metodologia

4.1. Tipo de Metodologia

A pesquisa qualitativa, é todo um conjunto de técnicas e metodologias de investigação de carácter exploratório pois, não tem o intuito de obter números como resultados, muitas vezes imprevisíveis e que possam indicar o caminho para tomada de decisão correta sobre uma questão-problema, isto é, entrevistas abertas, grupos de discussão ou técnicas de observação de participantes. A investigação qualitativa recolhe os discursos completos dos sujeitos, para proceder então com a sua interpretação, analisando as relações de significado que se produzem em determinada cultura ou ideologia (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2013).

Apesar deste projeto se centrar num estudo de caso, iremos utilizar a metodologia qualitativa e exploratória, pois pressupõe analisar dados recolhidos através do método de entrevista, visita às instalações das empresas para acompanhar a atividade empresarial das mesmas, recolha de dados em documentos internos da empresa, recolha e quantificação da aplicação de procedimentos internos de controlo de gestão.

Este estudo, revela um peso importante na comunidade científica, pois pretendemos com o mesmo alertar, os investigadores para os benefícios de estudar esta temática, pois até à data, a mesma revela pouco estudo.

Segundo Araújo (2008) o estudo de caso é uma metodologia de investigação direcionada para trabalhos, onde o objetivo principal é o de compreender, explorar e/ou descrever os acontecimentos e contextos complexos, que envolvam diversos fatores que ocorrem em simultâneo.

Já Yin (2009) defende que o estudo de caso é importante, na obtenção de informação privilegiada da unidade de análise, através da observação e comparação de várias fontes de dados, podendo encontrar-se melhores respostas às questões que se ambiciona estudar empiricamente.

Neste enquadramento, a presente investigação segue um procedimento assente numa perspetiva qualitativa, onde interessa mais compreender as diferentes variáveis em detrimento de conclusões quantificadas e, se possível, generalizáveis (Bell, 1997; Quivy & Campenhoudt, 1998).

4.2. Método de Recolha da Informação

Neste estudo tentamos utilizar toda a informação obtida através das tradicionais entrevistas e a análise documental a todos os documentos que nos foram facultados.

Optamos pela realização de entrevistas, pois as mesmas segundo Quivy e Campenhout (1998), representam um instrumento fundamental para a recolha de dados para a investigação qualitativa. Para tal, foi elaborado um guião de entrevista (**ver anexo 1**) com uma estrutura e um conjunto de perguntas baseadas no trabalho de Oliveira (2018).

No final obtivemos um guião com perguntas de resposta direta, prático e bastante objetivo tendo em consideração os cargos desempenhados por cada um dos entrevistados. Todas as respostas foram dadas em forma escrita.

A recolha de dados obedeceu a um procedimento previamente planeado, tendo em conta, em primeiro lugar, as finalidades do estudo, mas dependendo dos recursos humanos e materiais envolvidos neste processo.

O desenvolvimento metodológico para a recolha da informação, vai estar dividido em três fases, sendo elas:

1. Entrevista com as administrações da empresa;
2. Observação direta da atividade da empresa;
3. Análise documental dos dados recolhidos nas empresas;

Fase 1 - A entrevista com a administração das empresas, terá como principal objetivo, recolher dados e informações sobre as mesmas, respeitante à caracterização da empresa e da sua evolução económica e financeira recente, assim como à caracterização dos instrumentos de controlo de gestão implementados, entre outras informações que considere ser fundamentais no desenvolvimento do estudo.

Fase 2 - Na observação direta da atividade, o nosso foco será, o de observar as atividades das empresas, a elaboração dos planos de negócios e por fim estar presente numa reunião mensal, onde os gestores de nível intermédio, apresentam e analisam os resultados da área de trabalho pela qual são responsáveis a cada uma das administrações.

Fase 3 - Por fim na análise documental dos dados recolhidos nas empresas, iremos analisar a situação financeira da empresa, dos setores e respetiva evolução do que pretendemos abordar no estudo de caso.

- ✓ Plano de negócios e respetivo orçamento anual;
- ✓ Análise dos resultados da respetiva área de atividade;

- ✓ Análise do planeamento estratégico e operacionalização do sistema de controlo de gestão;
- ✓ Análise do sistema de informação existente e as regras definidas para o controlo de gestão;
- ✓ Análise sobre os recursos existentes no âmbito da sua atividade, tendo em consideração o sistema de controlo de gestão operacionalizado;

Estes três pontos mencionados anteriormente, permitem interligar diversas visões relativamente aos sistemas de controlo de gestão utilizados pelas empresas, para se diminuir a subjetividade no estudo das informações obtidas (Stake, 1995).

Este foi o procedimento seguido no decurso da recolha dos dados, que pela sua duração, nos permitiu estabelecer uma relação de grande proximidade com as empresas estudadas, com os seus colaboradores e com a realidade de ambas.

4.3. Objetivo da Investigação: Questões de Partida

Através deste estudo pretende-se, acima de tudo, determinar se o sucesso empresarial deste tipo de empresas está relacionado com a adoção de determinadas técnicas do Controlo de Gestão.

- 1 - Quais os benefícios percebidos da implementação das técnicas e sistemas de controlo de gestão nas empresas em estudo?
- 2 - Quais as principais dificuldades que estas empresas familiares tiveram na adoção dos sistemas de controlo de gestão?
- 3 - Quais foram os pressupostos dos gestores das duas empresas, acerca dos sistemas de controlo de gestão?

4.4. Caracterização da Amostra

O universo da investigação vai incidir sobre os elementos de direção de 2 empresas familiares da zona norte do país. A amostra servirá para estudar a relação que existe entre o controlo de gestão e o sucesso empresarial. Espera-se que a amostra permita uma análise adequada dos dados, para o estudo da relação em causa.

O estudo de caso, incide sobre duas pequenas e médias empresas (PME's) familiares do setor vitivinícola na região norte de Portugal, pretendendo-se medir e avaliar os resultados obtidos no espaço de tempo em estudo, ou seja, no período de 2014 e 2017.

Capítulo III: Estudos de Caso

5. História do Vinho Verde

Os primeiros vinhos portugueses exportados para os mercados europeus, foram os vinhos verdes. Até meados dos séculos XII-XIII, a viticultura manteve-se pouco desenvolvida. A partir do século XIV, a viticultura e os vinhos entraram indiscutivelmente no quotidiano das populações da zona entre o Douro e o Minho. O crescimento demográfico e económico, o aumento da comercialização da agricultura e a crescente movimentação da moeda, fizeram da viticultura e do vinho uma essencial fonte de rendimento.

A partir dos séculos XVI e XVII, os vinhos das zonas do Minho e do Vale do Lima eram frequentemente direcionados para o Norte da Europa através dos mesmos transportes que traziam diversos produtos para sul da Europa.

Apesar do volume de exportações ter apresentado algumas limitações, a história demonstrou, que foram os “vinhos verdes”, os primeiros a serem admirados nos principais mercados europeus à data (Inglaterra, Flandres e Alemanha).

No século XIX, as reformas institucionais, abriram caminho a uma maior liberdade comercial que a par da revolução nos transportes e nas comunicações, alteraram definitivamente o quadro da viticultura regional.

Atualmente a Região dos Vinhos Verdes, situada a Noroeste de Portugal, é uma das maiores regiões vitivinícolas do mundo, pois consegue mobilizar diversos produtores numa actividade económica impulsionadora de riqueza e criadora de postos de trabalho, contribuindo de forma consolidada para o crescimento e inovação da região do Minho e do país.

O início da marca Vinho Verde baseia-se nas características naturais e tradicionais da região onde o vinho é produzido, ou seja, uma região bastante verdejante, mas também através das componentes do vinho que na sua frescura e suavidade se designa de verde em referência à sua juventude ao invés de outros vinhos, que se caracterizam por serem mais densos.

O Vinho Verde que habitualmente é premiado a nível nacional e internacional, tem sofrido diversas inovações ao longo da última década, em resultado do forte capital investido na região dos vinhos verdes, através de novas vinhas, de importantes sistemas de gestão da vinha, da nova formação e profissionalização de enólogos e de toda a

actividade. Devido às medidas apresentadas anteriormente, os produtores de vinhos verdes têm surpreendido nos diversos mercados com vinhos mais saborosos e de enorme qualidade, que se caracterizam por serem mais frescos e com maior vitalidade.

5.1. Apresentação Genérica das Empresas.

5.1.1. Vinhos Manuel Pinheiro - Unipessoal, Lda.

A Vinhos Manuel Pinheiro – Unipessoal, Lda., foi fundada em 1980. Desde a sua criação, a empresa que ao contar com trinta e sete anos de existência, já criou diversos produtos, tais como o vinho verde branco, vinho verde tinto, o rosé e o vinho de mesa.

Todos estes produtos com o desígnio da marca “Vale de Luzes”.

5.1.1.1. Estrutura Organizacional

Atualmente, a empresa possui instalações próprias, com um armazém que detém uma linha de engarrafamento com capacidade de debitar 1200 garrafas/hora, uma adega com uma capacidade de 100.000 garrafas, 19 cubas que vão de 8.000 litros até 125.000 litros, várias máquinas afetas à produção, um laboratório de enologia, uma área administrativa, um refeitório com sala de convívio, uma viatura comercial nova. No seu todo, a empresa tem edifício com 1.000 m², situado num terreno com 2.000 m².

A sua estrutura organizacional (figura 4) é ainda composta pelos seguintes departamentos: departamento jurídico e financeiro, que estão abaixo do sócio-gerente. Para além destes dois departamentos, temos os departamentos, da gestão comercial/exportação, gestão administrativa e por fim o da gestão da produção.

5.1.1.2. Recursos da Empresa

Quanto aos recursos humanos, a empresa é constituída por 20 colaboradores, (tabela 29). Os trabalhadores usualmente têm iniciativa própria na sugestão de ideias. Tem-se verificado por parte dos trabalhadores um aumento de interesse para a evolução académica, no sentido de aumentarem as suas habilitações literárias. A figura 5 (ver anexo), demonstra bem a evolução das habilitações literárias pelos diversos colaboradores da empresa.

Existe uma abertura ao diálogo entre as diversas hierarquias, contribuindo para a existência de boas relações de comunicação com os superiores. Sempre que surgem

projetos de grupo, geralmente existe grande empenhamento e participação por parte dos trabalhadores.

Verifica-se também uma certa cooperação e ajuda entre os colegas, refletindo-se produtividade mensal dos recursos humanos, situando-se à volta dos 95%, para isso contribuiu ainda um baixo índice de quebras e/ou ausências.

Os trabalhadores têm autonomia para decidir sobre grande parte do seu trabalho, contudo, sendo sempre supervisionados pelo superior hierárquico direto. Os trabalhadores da linha de produção são polivalentes em diversas tarefas, o mesmo também se verifica na área administrativa. Esta polivalência, resulta em parte da formação dada pela empresa, mas também nos custos que a mesma tem com cada trabalhador (tabela 30 e 31).

5.1.1.3. Áreas de Negócio e Estratégias

A empresa está inserida nos mercados nacional e internacional. A nível nacional, apesar de vender vinho engarrafado, o forte do seu negócio são os vinhos a granel (tabela 32). Por outro lado, surgem as vendas internacionais. É aqui que a empresa tem vindo a crescer (tabela 33 e 34), estando presente em países como os do mercado da saudade (Espanha, França e Alemanha), ou seja, para países de grande comunidade emigrante portuguesa, onde se enquadram só os vinhos engarrafados.

Importa salientar que a empresa em si para além de ter produção própria, também compra vinho a granel, para depois engarrafar e comercializar.

Atualmente a empresa, tendo em consideração a sua estrutura, encontra-se a desenvolver novas estratégias⁴ (tabela 35 e 36) com o intuito de se expandir para novos mercados internacionais, destacando-se o Reino Unido como o objetivo a curto prazo.

5.1.1.4. Visão, Missão e Valores

A visão da empresa, consiste em ser uma referência de vinho verde de qualidade, focada no desenvolvimento e crescimento sustentável da marca “*Val de Luzes*”.

Quanto à missão (figura 6), a empresa adota um modelo próprio que possui quatro vertentes: produto, clientes, tecnologia/equipamento e área geográfica. A empresa tem como missão produzir um vinho de excelência na região do Alto Douro Vinhateiro, procurando superar as expectativas dos seus consumidores.

⁴ Estratégia da empresa é função da correspondência entre as competências centrais e os fatores críticos de sucesso.

Quanto ao valor, a empresa obedece aos mais exigentes parâmetros da gestão, tendo sido distinguida recentemente com o prémio PME excelência. A empresa atribui em parte essa conquista à gestão rigorosa e meticulosa que tem feito, desde que implementou os sistemas de controlo de gestão. Aqui importa realçar o empenho da administração junto dos seus colaboradores.

5.1.2. Vinhos Dom Torcato – Unipessoal, Lda.

Os Vinhos Dom Torcato – Unipessoal, Lda., foi fundada em 2001. Desde a sua criação, a empresa que ao contar com dezassete anos de existência, só criou dois tipos produtos, tais como o vinho verde tinto e o rosé. Todos estes produtos com o desígnio da marca “*Terras de Basto*”.

5.1.2.1. Estrutura Organizacional

Atualmente, a empresa possui instalações próprias, com um armazém que detém uma linha de engarrafamento com capacidade de debitar 600 garrafas/hora, uma adega com uma capacidade de 20.000 garrafas, 8 cubas que vão de 1.000 litros até 5.000 litros, máquinas afetas à produção, uma área administrativa e ainda de uma viatura comercial.

No seu todo, a empresa tem edifício com 1.000 m², situado num terreno com 2.000 m². A sua estrutura organizacional (figura 7) é ainda composta pelos seguintes departamentos: financeiro, gestão administrativa e produção, que estão na hierarquia logo a seguir ao sócio-gerente.

5.1.2.2. Recursos da Empresa

Quanto aos recursos humanos, a empresa é constituída por 10 colaboradores (tabela 37). Os funcionários, obedecem à hierarquia vigente na empresa. Os mesmos apesar de não terem autonomia para tomar decisões, são chamados a participarem nas mesmas sempre que a gerência assim o entenda.

A empresa não tem muitos colaboradores com formação académica (figura 8), nunca tendo incentivado os mesmos para o desenvolvimento das suas capacidades ou sequer recrutado profissionais qualificados.

Os trabalhadores da linha de produção são polivalentes em diversas tarefas, o mesmo também se verifica na área administrativa. Contudo, apesar de existir polivalência, a empresa não incentiva os trabalhadores com benefícios ou regalias, mantendo os mesmos custos anuais por cada trabalhador (tabela 38 e 39).

5.1.2.3. Áreas de Negócio e Estratégias

A empresa está inserida apenas no mercado nacional. A nível nacional, apesar de vender vinho a granel, o forte do seu negócio são os vinhos engarrafados. As vendas de vinho engarrafado, estão direcionadas para o comércio tradicional e restauração. Importa salientar que a empresa em si para além de ter produção própria, também compra vinho a granel, para depois engarrafar e comercializar.

A empresa tem uma situação estável, mas não consolidada no mercado, estando presente em toda a região norte de Portugal, ou seja, desde o norte litoral, ao Minho e principalmente nas regiões de Trás-os-Montes e Alto Douro Vinhateiro.

Atualmente a empresa procura encontrar e desenvolver novas estratégias e parcerias, com o intuito de angariar novos clientes e parceiros de negócio, bem como se expandir para novos mercados, tais como, o do designado mercado da saudade (Espanha, França e Alemanha), tendo em consideração a comunidade portuguesa.

5.1.2.4. Visão, Missão e Valores

A empresa tem como principal visão, começar a ser uma marca de referência na região norte, mais propriamente na região do alto Douro Vinhateiro.

Quanto à missão, a empresa adota um modelo baseado apenas nos produtos, clientes e área geográfica, sendo que o objetivo principal é o de produzir vinho de excelência na região do alto Douro Vinhateiro.

Quanto ao valor, a empresa procura alcançar o reconhecimento de PME excelência, o reconhecimento por parte dos clientes mais exigentes e conhecedores adicionando elevado rigor e qualidade aos produtos comercializados. É uma empresa que mantém uma gestão fiel aos seus princípios de empresa familiar, não tendo qualquer SCG implementado.

É uma empresa que precisa de definir uma estratégia de produtos-mercados, de identificar as atividades operacionais que mais contribuem para a diferenciação da sua oferta e verificar se é interessante ou não optar pela integração.

6. Modelo Implementado na VMP: Balanced Scorecard (BSC)

6.1. Justificação do modelo de CG implementado

Os principais motivos para a implementação SCG na VMP, foram: as lacunas existentes na estrutura organizativa da empresa, nos seus métodos de gestão e principalmente na convicção de que ao introduzir SCG na empresa, a administração iria estar mais bem preparada para os desafios futuros, tornando-se mais competitiva e eficaz nas suas decisões.

Pontos fortes:

- ✓ Exposição clara da missão, visão e estratégia da empresa;
- ✓ A comunicação existente em toda a estrutura da empresa;
- ✓ Criação de um plano de acções a longo prazo;
- ✓ Elevada coordenação e sintonia entre as decisões tomadas desde os setores operacionais até ao topo da estrutura da empresa;
- ✓ Introdução de ferramentas de CG, que possibilitam coordenar as ações com os objetivos propostos para o longo prazo;
- ✓ Reforçar a imagem da empresa junto de todos os *stakeholders*⁵;
- ✓ Permite uma visão do crescimento sustentado a longo prazo;
- ✓ Permite racionalizar recursos, uma vez que as áreas de atuação estão devidamente identificadas;
- ✓ Potenciais progressos na produtividade, através da definição dos produtos e mercados pretendidos, bem como todos meios necessários para angariar novos clientes;

Pontos fracos:

- ✓ Dificuldade na cooperação e sentido de responsabilidade entre todos os colaboradores da empresa;
- ✓ Dificuldade na compreensão e consciencialização da necessidade de desenvolvimento das ferramentas e dos SCG na empresa;

⁵ Stakeholders – Elementos essenciais e intervenientes na gestão e no negócio de uma empresa.

- ✓ Dificuldades internas da empresa para a implementação e adaptação dos SCG e respetivas mudanças que o mesmo exigiu;
- ✓ Resistência por parte dos colaboradores internos da empresa, na adoção dos SCG;

Apesar de todas as barreiras e dificuldades que encontrou, a empresa VMP encarou sempre com muito otimismo a introdução de SCG, vendo os mesmos como uma oportunidade soberana de aumentar a sua performance.

6.2. Requisitos para a sua criação e implementação

Como principais requisitos para a criação e implementação do BSC na empresa VMP, temos a missão, visão e valores, já mencionadas na caracterização da amostra, a análise SWOT e a matriz produtos-mercados da empresa.

6.2.1. Análise SWOT – VMP

A análise SWOT⁶ da VMP, engloba todos os pontos fortes e fracos identificados na empresa, bem como todas as oportunidades e ameaças existentes em redor da mesma e do setor onde esta está inserida, ou seja, o setor vitivinícola. Através desta análise, conseguimos desenvolver o seguinte quadro:

Tabela 8: Análise SWOT da VMP

Esta análise relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente.	<u>Oportunidades</u> 1 - Inovações de processos/tecnologias; 2 - Limitações dos produtos substitutos; 3 - Potencial de novas entradas reduzido; 4 - Distribuição dos produtos nos novos canais disponíveis (mercado externo); 5 - Consumidores sofisticados, informados e exigentes, o que conduz a um acréscimo de procura de vinhos de qualidade; 6 - Poder negocial pouco elevado dos clientes; 7- Valorização do Design;	<u>Ameaças</u> 1 - Alterações económico/sociais 2 - Desaceleração da actividade económica nacional 3 - Entrada de novos concorrentes 4 - Maior Controlo (Policial) 5 - Aumento da taxa de desemprego 6 - Fraco crescimento do PIB 7 - Elevado número de campanhas rodoviárias
	<u>Pontos Fortes</u>	<u>Sugestões</u>

⁶ SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

1 - Elevada confiança dos parceiros comerciais; 2 - Instalações/equipamentos modernos e funcionais; 3 - Boa qualidade e com elevado potencial de evolução; 4 - Polivalência dos trabalhadores na produção; 5 - Referência no mercado da “Saudade”; 6 - Potencialidades no Enoturismo;	(OP1:PF2) Aumento dos padrões de qualidade (OP1:PF2) Aumentar a competitividade pela inovação (OP4:PF1) Oportunidade de divulgação do produto (OP4:PF1) Contratar mais agentes distribuidores no exterior	(PF5:A7) Melhoria da imagem da empresa (PF1:PF5: A3) Criação de novos produtos (PF3:A3) Criação de novas marcas
Pontos Fracos 1 - Aumento do prazo médio recebimento; 2 - Gama reduzida de produtos inovadores; 3 - Diminuição nas vendas (€); 4 - Autonomia de decisão nula por parte dos funcionários; 5 - Falta de local próprio para a apresentação dos produtos e recepção de visitantes; 6 - Baixa campanha de descontos; 7 - Empresa emocionalmente distante com os consumidores;	Sugestões (OP7:PF2) Inovar o produto em termos de design (OP5:PF2) Criação de produtos diferenciadores (OP4:PF6) Descontos em grandes quantidades	Sugestões (PF3:A1; A4:A7) Consciencialização no sentido de consumo moderado (PF2:A1) Alargar a gama de produtos (PF5:A1) Criação de um espaço de degustação para clientes

Fonte: Construção Própria

Um dos requisitos fundamentais na criação da análise SWOT, consistiu no conflito de preços existentes entre os diferentes concorrentes do setor vitivinícola. Este conflito, fez com que a VMP criasse um equilíbrio nos seus preços, implementasse novas medidas e estratégias empresariais com o objetivo de atrair novos clientes a curto prazo.

6.2.2. Matriz Produtos – Mercados da VMP

Devido ao efeito da globalização e da crescente necessidade de alargamento dos mercados, nomeadamente os mercados emergentes do Leste Europeu, Sul Americanos e dos PALOP's, é cada vez mais necessário procurar novos mercados alvo. Desta forma a empresa reforçou a sua aposta na internacionalização, através da comercialização do seu melhor produto (Vinho Verde Branco). O objectivo desta matriz é indicar quais os segmentos onde a empresa reforçou a sua posição e os novos segmentos onde a mesma se posicionou.

Tabela 9: Matriz Produtos – Mercados da VMP

Distribuidores Produtos	Distribuidores	Grandes Superfícies	Consumidor Final	Mercado Internacional
Vinho Mesa Branco	 		 	 
Vinho Verde Branco	  	 	  	   
Vinho Verde Tinto				
Vinho Rosé	 		  	 

Legenda:	Baixas Vendas	Médias Vendas	Altas Vendas	Reforço Negócio
				

Fonte: Construção Própria

Para compreender esta matriz e, tendo em consideração o modelo das estratégias genéricas de Porter mencionado na caracterização da amostra, abordámos os fatores chave para a compreensão da mesma. Sendo eles:

Integração Vertical:

Após definir a estratégia dos produtos-mercados, a empresa identificou as actividades operacionais que mais contribuíram para a diferenciação da sua oferta, tendo-se verificado que seria interessante optar pela integração vertical.

A integração vertical consiste na execução de várias funções da cadeia operacional sob o controlo de uma só empresa.

A integração vertical pode ser a montante ou a jusante, sendo que, na primeira situação a empresa passa a realizar internamente funções ou produtos necessários às suas actividades centrais que eram até então contratadas a fornecedores externos, na segunda

hipótese a empresa decide passar a realizar internamente funções ou produtos posteriores às suas actividades centrais que eram até então assegurados pelos clientes.

Internacionalização:

Após ter definido as orientações estratégicas para o país de origem, neste caso Portugal, a empresa considerou a hipótese de reforçar a sua capacidade de internacionalização.

Para realizar esta ambição a empresa teve de adequar a estratégia de internacionalização com a atuação no mercado interno por forma a assegurar o aproveitamento das competências e vantagens competitivas. Numa primeira fase intensificou a exportação via agentes/distribuidores para os países do designado mercado da saúde (Alemanha, França e Espanha). Numa segunda fase ampliou para o mercado alvo (Reino Unido). Esta última fase, permitiu atingir dois objectivos, ou seja, a angariação de novos clientes e a expansão para novos mercados.

Diversificação:

A diversificação, consistiu na procura por parte da empresa de novas áreas de atuação através da entrada em indústrias distintas. No decorrer desta análise a empresa concluiu que a diversificação não é vantajosa, pois isso poderia implicar uma dispersão dos recursos financeiros, perda de competitividade em relação aos seus concorrentes e uma diluição das suas competências centrais.

6.3. Objetivos Estratégicos - Financeiros e Não Financeiros

Os objetivos estratégicos, representam o caminho desenvolvido com sucesso pela VMP, na realização de todas as tarefas estipuladas na estratégia da empresa, conseguindo assim reforçar as suas competências internas e melhorar a sua performance global. Os mesmos, definem-se através da representação da estratégia da empresa.

A VMP, definiu os seus objetivos estratégicos, tendo em consideração o aumento dos seus resultados líquidos, a satisfação e fidelização dos clientes, a formação dos seus funcionários e a certificação da qualidade. A seguinte tabela, descreve de forma clara os objetivos estratégicos da empresa.

Tabela 10: Objetivos Estratégicos: Financeiros e Não Financeiros

<u>Objetivos Financeiros</u>	<u>Objetivos Não Financeiros</u>
Diminuição do prazo médio de recebimento em trinta dias no próximo ano.	Facultar no mínimo 24 horas de formação aos funcionários, por ano.
Aumentar a rentabilidade das vendas em 5% no próximo ano.	Obter um certificado de qualidade ISO no espaço de 3 anos.
Reduzir os custos unitários em 10% durante os próximos 3 anos.	Expansão para novos mercados no sentido de aumentar o número de clientes em 10% ao ano.
Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios em 5% nos próximos 3 anos.	Investigação em novos produtos ao investir 1% do VN no departamento de I&D em 2017.
Aumentar o VAB para 200.000€ nos próximos 2 anos.	Anualmente, cerca de 90% das uvas terão de ser provenientes de agricultores controlados.

Fonte: Construção Própria

6.4. Indicadores Estratégicos

Os indicadores de análise da performance da empresa definiram-se na primeira fase da elaboração do BSC, tendo em consideração, os que melhor se enquadraram com os objetivos da mesma.

A tabela 11, demonstra de forma clara os indicadores relacionados aos objetivos e visão da empresa.

Tabela 11: Indicadores e Objetivos Estratégicos

Perspetivas	Objetivos	Indicadores
Financeira	1.Aumentar a rentabilidade	Vendas
		Capitais Próprios
	2.Diminuir Custos	Custos unitários
	3.Diminuir PMR	PMR
	4.Aumentar o VAB	VAB
Clientes	5.Aumentar N° de clientes	N° de clientes totais por ano

		Nº de clientes de exportação por ano
Processos Internos	6.Melhorar a qualidade dos produtos	% uvas recebidas de agricultores controlados
	7.Investigação de novos produtos	% investida em I&D no ano 2017
Aprendizagem e Controlo	Formação dos funcionários	Nº de horas, por ano, de formação por colaborador

Fonte: Construção Própria

Os objetivos estratégicos que foram selecionados, são os que caracterizam melhor todas as ações desenvolvidas pela VMP para alcançar a sua estratégia. Os indicadores selecionados foram de extrema importância para a avaliação de cada objetivo.

Na escolha dos indicadores, a empresa teve em consideração diversas características, como a oportunidade de recolher e analisar a qualquer momento, informações comparativas dos períodos antes e após a implementação dos SCG. De seguida iremos apresentar através das quatro perspetivas, os fundamentos para a escolha dos objetivos e indicadores estratégicos.

6.5. Mapa Estratégico e Suas Ações

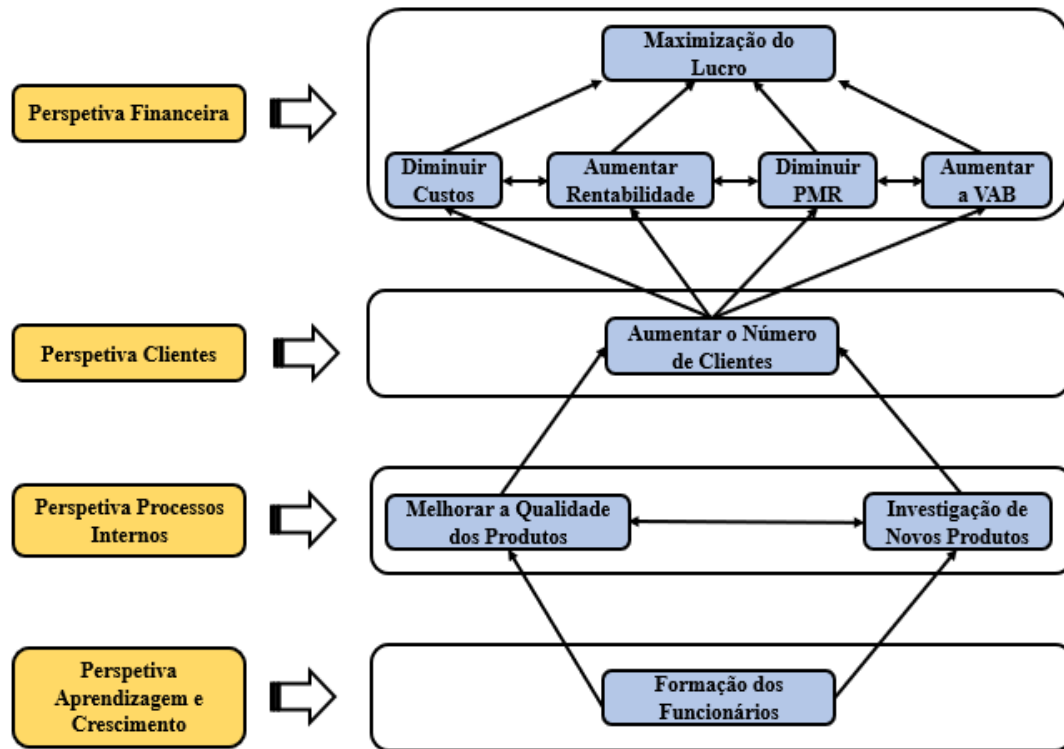
Neste ponto, apresentamos o mapa estratégico criado e implementado na VMP, tendo por base a visão, missão, valores e os objetivos estratégicos da empresa.

O mapa estratégico sendo parte importante da elaboração do BSC, caracteriza toda a estratégia através das relações existentes entre os objetivos.

O mesmo define-se pela sua simplicidade, por ser direto, por relacionar as quatro perspetivas, por evidenciar os objetivos estratégicos e por analisar a maneira como a gestão de topo avalia a performance da empresa.

O Mapa Estratégico da VMP associa as quatro perspetivas do BSC criando a relação de causa e efeito entre cada uma, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3: Mapa Estratégico, VMP



Fonte: Construção Própria

6.6. Fundamentação dos Objetivos e Indicadores Estratégicos

De seguida iremos apresentar e explicar através das quatro perspetivas ilustradas na figura 3, a justificação para a escolha dos objetivos e indicadores estratégicos.

Perspetiva Financeira

Na perspetiva financeira, a empresa procurou estabelecer uma estratégia que impulsionasse o bom desempenho financeiro capaz de sustentar a mesma. A VMP teve como principais objetivos financeiros aumentar a sua rentabilidade, aumentar o Valor Acrescentado Bruto (VAB), diminuir os custos unitários e diminuir o Prazo Médio de Recebimento (PMR).

Para alcançar estes objetivos, a empresa estabeleceu como indicadores chave, as vendas e os capitais próprios para o aumento da rentabilidade, os custos unitários e o PMR, para a diminuição de custos e PMR respetivamente e por fim para o aumento da VAB, o indicador escolhido foi precisamente os resultados da VAB.

Os indicadores das vendas, dos capitais próprios e da VAB, foram utilizados para analisar e avaliar os resultados da performance financeira da empresa. Já os custos unitários e a PMR, foram utilizados para avaliar o desempenho da gestão de tesouraria, com o objetivo de os mesmos serem utilizados para acompanhamento da gestão e das necessidades de tesouraria da empresa. Devido às necessidades da gestão de tesouraria, a administração decidiu diminuir o PMR, com o objetivo de conseguir cumprir com todas as suas obrigações.

Na gestão empresarial, o indicador do PMR é dos mais importantes pois retrata a relação existente entre o recebimento das vendas com os prazos estipulados para a receção do material e pagamentos a fornecedores. O equilíbrio desta relação é fundamental para o sucesso de uma empresa.

Esta perspetiva está relacionada com a perspetiva de clientes, pois o equilíbrio financeiro de uma empresa é fundamental para a satisfação dos clientes. No caso de não existir um bom equilíbrio financeiro, a empresa pode não conseguir cumprir com os seus compromissos, falhando assim as suas obrigações para com os seus clientes. Foi neste sentido que a empresa cuidadosamente preparou toda a sua estrutura para evitar este cenário, com o intuito de não prejudicar a sua gestão, o seu funcionamento e os seus clientes.

Por fim relativamente ao volume de negócios, a empresa decidiu avaliar a evolução do mesmo, através das vendas e dos resultados da faturação, por considerar os mesmos como essenciais para compreender o crescimento e sucesso da mesma.

Perspetiva Clientes

Na VMP, os clientes assumiram um papel preponderante em toda a estrutura organizacional, pois os mesmos estabelecem e representam a missão e visão da empresa.

Como peça fundamental de qualquer organização, para a VMP a satisfação, angariação e fidelização dos clientes é encarada como o principal fator da obtenção de lucro, pois é através dos clientes e da satisfação dos mesmos com os produtos e serviços oferecidos, que a empresa conseguiu aumentar as suas vendas, quer para o mercado nacional quer para o mercado internacional.

O objetivo estratégico estabelecido pela VMP para esta perspetiva foi, o aumento do número de clientes e a fidelização dos mesmos, sendo que para que este objetivo seja alcançado, é importante ter como prioridade máxima a satisfação dos clientes.

Para alcançar este objetivo, a empresa decidiu ainda medir mensalmente o número de novos clientes, o volume de negócios para os mesmos e a respetiva faturação.

Por último e como forma de avaliar os índices de satisfação e fidelização dos atuais e novos clientes, a VMP criou inquéritos de avaliação para medir a satisfação dos mesmos.

Perspetiva Processos Internos

Ao nível dos processos internos, a VMP com o intuito de melhorar a sua gestão, melhorar a qualidade dos serviços ao cliente e de alcançar as metas estabelecidas nos objetivos das perspetivas financeiras e de clientes, estabeleceu dois objetivos, sendo eles: melhorar a qualidade dos produtos e reforçar a investigação de novos produtos.

Para estes dois objetivos, a empresa definiu como principais indicadores a percentagem de uvas recebidas de agricultores controlados para melhorar a qualidade dos produtos, e para a investigação de novos produtos, o indicador utilizado pela empresa foi a percentagem de valor investido em inovação e desenvolvimento.

No indicador da percentagem de uvas, a VMP focou-se no número de agricultores que são controlados na casta e na qualidade da mesma que lhes é fornecida. Devido à forte concorrência existente no setor, a empresa decidiu reforçar o controlo da qualidade dos seus produtos e aumentar o nível dos mesmos para satisfazer as necessidades dos clientes. Com esta medida, a empresa quis obter as melhores castas para produzir os seus vinhos.

O outro indicador foi dos mais importantes para que a empresa conseguisse obter bons resultados. Como mencionei anteriormente, com a forte concorrência existente no setor, a VMP decidiu fazer um forte investimento na inovação e no desenvolvimento de novos produtos. Com esta medida, a empresa teve como principais objetivos ser diferenciadora, manter a satisfação junto dos seus clientes, manter a fidelização dos mesmos, angariar novos clientes e aumentar o seu volume de negócios. Importa salientar, que com a inovação e desenvolvimento de novos produtos, a VMP pretendeu também garantir a sustentabilidade da sua estrutura organizacional no longo prazo, preparando-a assim para os desafios no futuro.

Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva da aprendizagem e crescimento é o desfecho dos resultados alcançados nas outras perspetivas, ou seja, na perspetiva financeira, de clientes e processos internos.

Esta tenta identificar os objetivos e indicadores que são a alavanca para o crescimento organizacional de uma empresa.

A VMP, considera que os seus trabalhadores são das principais componentes da estrutura organizacional, pelo que era primordial investir nos RH da empresa. Para tal, estabeleceram como principal objetivo desta perspetiva, a formação dos seus funcionários. Para alcançar este objetivo, a empresa definiu como principal indicador, o número de horas de formação por colaborador.

A empresa como dependia muito do seu capital humano, decidiu apostar na formação contínua dos seus trabalhadores, independentemente das suas habilitações académica. Esta decisão teve como principais objetivos, desenvolver as aptidões profissionais dos funcionários, aumentar as suas capacidades e performances, fazendo com que os mesmos, realizassem as suas tarefas com mais motivação e eficácia.

Por fim, importa salientar, que com esta medida a VMP, pretendida não só, alcançar a satisfação interna dos seus colaboradores, como evitar a perda de RH valiosos para o desempenho da sua atividade.

6.7. Metas dos Objetivos e Indicadores Estratégicos

As metas representam o patamar da performance desejada pela empresa para cada indicador. Conforme ilustrado na tabela 12 (BSC da VMP), podemos analisar as metas que foram definidas pela empresa para cada indicador. Importa realçar o facto de que as metas foram estabelecidas para o período 2014 – 2017, ou seja, período após a introdução dos SCG. Todavia, as metas foram ajustadas ao longo do tempo, mediante os resultados obtidos em cada indicador.

Na perspetiva financeira, as metas delineadas pela empresa, basearam-se no aumento de $\geq 5\%$ das vendas e dos capitais próprios, na redução de $\leq 10\%$ dos custos unitários, na diminuição de ≤ 30 dias no PMR e por fim, no aumento de ≥ 200.000 € da VAB.

Na perspetiva de clientes, a VMP estabeleceu como principais metas, o aumento em $\geq 10\%$, no número de clientes novos/ano e no número de exportações/ano para esses novos clientes.

Na perspetiva dos processos internos, a empresa definiu como metas, o aumento de $\geq 90\%$ da percentagem de uvas recebidas de agricultores controlados e o investimento de pelo menos 1% do volume de negócios da empresa em inovação e desenvolvimento de novos produtos para o ano de 2017.

Por fim, na perspetiva da aprendizagem e crescimento, a VMP, estabeleceu um total de 24 horas de formação por ano para cada funcionário.

6.8. Plano de implementação

De forma a garantir o sucesso da sua implementação, foram desenvolvidas as seguintes ações:

- ✓ Criação de uma nova imagem;
- ✓ Criação de novas marcas;
- ✓ Criação de uma loja virtual na Internet, apostando no comércio eletrónico;
- ✓ Investimento no alargamento da atual linha de engarrafamento;
- ✓ Protocolo com o IEFP (Instituto Emprego e Formação Profissional) para formação na área da informática;
- ✓ Protocolo na área da formação de laboração na linha de engarrafamento por parte das duas entidades;
- ✓ Investimento em novos equipamentos para o laboratório de enologia;
- ✓ Recorrer à importação de vasilhame (garrafas e garrafões) espanhol visto terem um menor custo;
- ✓ Iniciar e alargar contatos com agentes para a colocação do produto no exterior (Reino-Unido, Alemanha e novos países da União Europeia);
- ✓ Colocação direta dos produtos da empresa em Espanha.
- ✓ Promover o produto em feiras e concursos nacionais do sector vitivinícola;
- ✓ Parceria com o organismo oficial de comércio externo português para a promoção em feiras internacionais;
- ✓ Criação de uma feira especializada em vinho na cidade de Amarante, com a colaboração de entidades oficiais;
- ✓ Protocolo com o organismo de turismo regional para a divulgação conjunta do vinho e da região;
- ✓ Elaboração de uma campanha promocional de ofertas (copos, decantadores, termómetros, saca rolhas) na compra de packs de garrafas;
- ✓ Atribuição de descontos aos melhores clientes do ano de 2016 (2% por encomenda).

6.9. Modelo Implementado

Uma administração ao conseguir gerir de forma eficaz os recursos disponíveis na empresa, juntamente com o planeamento estratégico, competências de gestão, de decisão dos proprietários e da orientação empresarial, pode obter bons resultados e um crescimento significativo (Mazzarol, Reboud & Soutar, 2009)

Existem autores que defendem que as empresas familiares deviam aplicar os sistemas de controlo de gestão, designadamente, o *Balanced Scorecard* (BSC) (Songini *et al.*, 2013; Craig & Moores, 2010), pois é a ferramenta de gestão que mais se adequa à relação empresa familiar – gestão familiar – negócio familiar, funcionando como um auxiliar não só na comunicação e formação dos membros da empresa, mas acima de tudo na ajuda da tomada de (Craig & Moores, 2010).

Tabela 12: Balanced Scorecard da VMP

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Planos de ação
Financeira	1.Aumentar a rentabilidade	Vendas	$\geq 5\%$	1.Promover o produto em feiras e concursos nacionais;
		Capitais Próprios	$\geq 5\%$	2.Criação de uma loja virtual na Internet;
	2.Diminuir Custos	Custos unitários	$\leq 10\%$	
	3.Diminuir PMR	PMR	≤ 30 dias	3.Recorrer à importação de vasilhame (garrafas e garrafões) espanhol visto terem um menor custo;
	4.Aumentar o VAB	VAB	$\geq 200.000\text{€}$	
Clientes	5.Aumentar N° de clientes	N° de clientes totais por ano	$\geq 10\%$	1.Iniciar e alargar contatos com agentes para a colocação do produto no exterior (UK, DE e novos países da UE); 2. Colocação direta dos produtos da empresa em Espanha; 3. Criação de novas marcas;
		N° de clientes de exportação por ano	$\geq 10\%$	
Processos Internos	6.Melhorar a qualidade dos produtos	% uvas recebidas de agricultores controlados	$\geq 90\%$	1.Investimento em novos equipamentos para o laboratório de enologia;
	7.Investigação de novos produtos	% investida em I&D no ano 2017	$\geq 1\%$ VN	

Aprendizagem e Crescimento	Formação dos funcionários	Nº de horas, por ano, de formação por colaborador	≥ 24	1.Protocolo na área de formação de laboração na linha de engarrafamento por parte das duas entidades;
----------------------------	---------------------------	---	------	---

Fonte: Construção Própria

O BSC como representou uma nova ferramenta de CG na VMP, no apoio à criação e execução da estratégia e na tomada de decisão por parte dos gestores, teve de obdedecer a rigorosos prodecimentos para a sua implementação, tais como:

- ✓ Todos os colaboradores da empresa tiveram de estar totalmente envolvidos no projeto;
- ✓ Foi definido um responsável máximo para a execução do projeto de implementação do BSC;
- ✓ Consciencializar todos os intervenientes, da importância do projeto de implementação do BSC, e de que o mesmo é de elaboração contínua e não uma ferramenta meramente estática;
- ✓ A empresa teve de identificar potenciais elementos, que constituíssem uma barreira à criação e implementação do BSC;
- ✓ A empresa teve de comunicar de forma eficaz, entre todos os colaboradores, a missão, valores e visão, com o objetivo de distinguir, quem é que se identificava ou não com a estratégia;

Capítulo IV: Apresentação dos Resultados

Como mencionado anteriormente, o principal objetivo do estudo de caso era perceber a importância que os SCG tinham para o sucesso empresarial. Assim sendo, decidimos selecionar para a entrevista, na empresa VMP, o sócio-gerente, a diretora, o *controller* de gestão, o contabilista certificado, o comercial, a administrativa, o enólogo e três funcionários da produção. Já na empresa VDT, decidimos entrevistar, o sócio-gerente, o diretor, o contabilista certificado, o enólogo e o administrativo.

Assim sendo, este capítulo será dividido em duas partes. Na primeira parte, vamos apresentar os resultados obtidos com as entrevistas para cada uma das empresas e, na segunda parte, teremos a apresentação dos resultados obtidos nas questões de respostas fechada, sempre numa perspetiva comparativa.

Empresa 1: Vinhos Manuel Pinheiro – Unipessoal, Lda.

Caracterização Sociodemográfica do Entrevistado

Tabela 13: Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados – VMP

Função/Cargo		CdG	CC	COM	ADM	DG	SG	ENOG	FP	FP	FP	N
Idade		40	27	35	25	25	53	43	45	50	50	10
		Média = 39,3 anos										
Sexo	Masculino											5
	Feminino											5
Nível de gestão	Gestão de Topo					X	X					2
	Gestão Intermédia	X										1
	Gestão Operacional		X	X	X			X	X	X	X	7
Experiência profissional na área de Gestão	≤5 anos				X	X						2
	5-10 anos	X	X	X								3
	>15 anos						X	X	X	X	X	5
Formação académica na área de Gestão	Não (12ºAno)				X	X	X	X	X	X	X	7
	Bacharelato											0
	Licenciatura	X										1
	Mestrado		X									1
	Outra (2-Marketing)			X								1

Fonte: Elaboração Própria com Base em Dados Recolhidos na Empresa

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

A tabela 13 mostra que a empresa privilegia a igualdade no que respeita ao género (5 colaboradores do sexo masculino e 5 do sexo feminino), que a mesma tem nos seus quadros intermédios (1 colaborador) e operacionais (7 colaboradores), funcionários com muita experiência na área (3 com experiência entre os 5 e 10 anos e 5 com mais de 15 anos de experiência) e com formação ligada diretamente ou indiretamente à gestão. Por aqui é notório que a empresa, interessa-se por ter funcionários qualificados nos seus quadros.

Empresa 2: Vinhos Dom Torcato – Unipessoal, Lda.

Caracterização Sociodemográfica do Entrevistado

Tabela 14: Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados – VDT

Função/Cargo		CC	ADM	DG	SG	ENOG	N
Idade		35	60	43	70	32	5
		Média = 48 anos					
Sexo	Masculino		X	X	X		3
	Feminino	X				X	2
Nível de gestão	Gestão de Topo			X	X		2
	Gestão Intermédia						0
	Gestão Operacional	X	X			X	3
Experiência profissional na área de Gestão	≤5 anos					X	1
	5-10 anos	X					1
	>15 anos		X	X	X		3
Formação académica na área de Gestão	Não (12ºAno)		X	X	X	X	4
	Bacharelato						0
	Licenciatura	X					1
	Mestrado						0
	Outra						0

Fonte: Elaboração Própria com Base em Dados Recolhidos na Empresa

(Legenda)

Departamento Financeiro	
-------------------------	--

Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

A tabela 14 mostra que a empresa também privilegia a igualdade no que respeita ao género (3 colaboradores do sexo masculino e 2 do sexo feminino). Contudo, a empresa não tem nos seus quadros quer seja intermédio, operacional ou de topo, muitos funcionários com formação académica ligada direta ou indiretamente à gestão. Apenas tem a contabilista certificada, que trabalha num gabinete de contabilidade externo. Mesmo assim, muitos dos funcionários apresentam mais de 15 anos de experiência no setor de atividade. Por aqui é notório que a empresa, não se interessa por ter funcionários qualificados nos seus quadros.

Análise dos Resultados das Perguntas de Desenvolvimento

Tabela 15: Perguntas de Desenvolvimento

<i>2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector?</i>
<i>3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê?</i>
<i>4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê?</i>
7. Questão para organizações com BSC implementado: <i>a) Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos?</i> <i>b) O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores?</i> <i>c) Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente?</i>
8. Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado: <i>a) Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê?</i> <i>b) Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?</i>

Fonte: Elaboração Própria

Empresa 1: Vinhos Manuel Pinheiro – Unipessoal, Lda.

2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector?

Nesta questão, as respostas por parte dos entrevistados, foram bastante objetivas e unânimes, quanto à seleção dos critérios que definem a empresa, como uma empresa de sucesso no setor.

Os critérios mais apontados foram: angariação, fidelização e satisfação de clientes, o volume de negócios, a qualidade dos produtos e a internacionalização dos produtos e da marca.

3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê?

4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê?

Na terceira e na quarta questão o consenso manteve-se, tendo-se verificado uma transição das respostas, ou seja, a resposta à quarta pergunta foi praticamente igual à resposta dada na terceira pergunta. Todos os entrevistados, responderam de forma positiva, afirmando que a empresa tinha tido sucesso empresarial quer nos últimos 5 anos, quer no último ano.

Os mesmos, apontam como principais fatores chave para o sucesso, angariação, fidelização e satisfação de clientes, o volume de encomendas, o volume de negócios, o aumento da receita.

De realçar ainda, o facto de a empresa ter previsto para o último ano, um aumento da receita na ordem dos 25% e só ter alcançado um aumento de 17%. Importa salientar, que outros dos fatores que contribuiu e muito para que a empresa tivesse sucesso empresarial nos últimos cinco anos e principalmente no último, foi a expansão da sua marca através da internacionalização e do aumento das exportações dos seus produtos.

Contudo, foram ainda indicados novos fatores que possibilitaram compreender melhor o sucesso alcançado pela empresa, bem como a importância que os SCG tiveram na mesma, sendo eles: a comunicação entre departamentos, a comunicação entre trabalhadores, a performance organizacional, as estratégias da empresa e os objetivos da mesma.

7. Questão para organizações com BSC implementado:

- a) Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos?*
- b) O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores?*
- c) Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente?*

A sétima questão foi bastante particular, pois foi direccionada especificamente para a empresa que já tinha SCG implementado e por estar dividida em dois importantes pontos do BSC, ou seja, o desempenho organizacional e as alterações estratégicas. Quer na questão a), b) e c), todos os entrevistados, responderam novamente que sim. Os mesmos justificaram as suas respostas, afirmando que a empresa melhorou o seu desempenho organizacional e que beneficiou com a introdução do BSC. Os entrevistados destacaram ainda, o facto de que com a introdução dos SCG e mais propriamente do BSC, a empresa melhorou a sua performance organizacional, a comunicação entre departamentos e entre colaboradores. O BSC permitiu ainda, que para uma PME familiar, esta se redefinisse como empresa delineando as suas prioridades, as atividades operacionais, as suas estratégias empresariais, os seus processos e métodos de trabalho, mas acima de tudo, funcionou como um importante auxílio na tomada de decisões para a gerência.

8. Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado:

- a) Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê?*
- b) Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?*

Esta questão não foi colocada a esta empresa, visto que a mesma tem SCG implementados.

Empresa 2: Vinhos Dom Torcato – Unipessoal, Lda.

- 2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector?**

Na segunda pergunta, os critérios mais visados pelos entrevistados, foram: a qualidade do vinho, a angariação e satisfação dos clientes e o volume de negócios.

3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê?

4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê?

Em resposta à terceira e quarta pergunta, todos, exceto o enólogo e o contabilista certificado, responderam afirmativamente que não. A empresa, não alcançou sucesso empresarial nem nos últimos 5 anos, nem no último ano. Os principais motivos apontados, para justificarem a ausência de sucesso foram: a forte concorrência, os preços elevados do vinho, as quebras nas encomendas, as quebras nos volumes de negócios, a existência de produtos diversificados que superam os existentes na empresa e a própria estrutura da empresa, que não tem condições nem suporte para competir com os outros parceiros e concorrentes do setor.

O sócio-gerente e o diretor da empresa, afirmaram que a empresa não tem tido sucesso nos últimos anos, e que no último ano, até registou uma quebra de 30% no volume de negócios. Os mesmos têm a consciência de que empresa já teve uma situação financeira mais estável e que outro dos pontos vitais para o insucesso da mesma, tem sido o recente *feedback* negativo por parte dos clientes. Este *feedback*, aliado à quebra registada no volume de negócios, leva a que a empresa perca clientes, diminua a sua receita e não obtenha um bom desempenho empresarial.

7. Questão para organizações com BSC implementado:

- a) Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos?**
- b) O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores?**
- c) Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente?**

Esta questão não foi colocada a esta empresa, visto que a mesma não tem SCG implementados.

8. Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado:

- a) Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê?**
- b) Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?**

Esta questão foi bastante particular, pois foi direcionada especificamente para a empresa que não tinha SCG implementado e por estar dividida em dois importantes pontos do BSC, ou seja, o desempenho organizacional e as alterações estratégicas. Após explicar a essência e a importância dos SCG, do BSC e de ter apresentado os resultados da evolução e dos benefícios apresentados na outra empresa, praticamente todos os entrevistados à exceção do enólogo, responderam afirmativamente sim.

O sócio-gerente e o diretor da empresa, afirmaram que a empresa comparativamente com a concorrência, não tem estrutura e sustentabilidade organizacional para competir no setor de atividade, não tem uma gestão eficaz e não tem capacidade para inovar e desenvolver os seus produtos, pelo que, os mesmos consideram que o BSC pode permitir à empresa alcançar uma retoma económica e respetivo sucesso, criando e desenvolvendo novas estratégias, melhorando os seus produtos, os seus métodos de trabalho e a sua performance organizacional.

Análise Final dos Resultados das Perguntas de Desenvolvimento

Através das respostas obtidas nas perguntas realizadas nas duas empresas, foi possível constatar as diferenças existentes entre as empresas com e sem SCG.

Apesar de na questão número dois, os critérios terem sido praticamente os mesmos nas duas empresas, ou seja, angariação, fidelização e satisfação de clientes, o volume de negócios, a qualidade dos produtos e a internacionalização dos produtos e da marca, as diferenças existentes nas duas empresas notaram-se quando foi abordada a questão do sucesso das mesmas, quer no último ano, quer nos últimos cinco anos. As respostas dadas pelos colaboradores da empresa com SCG implementado, ou seja, a VMP foram bastante objetivas, pragmáticas e revelaram uma coordenação extrema entre todos, o que evidência a interligação e sinergia existente entre colaboradores e respetivos departamentos. Todos os entrevistados, afirmaram que a empresa tinha tido sucesso empresarial em ambas as situações. Para além de estarem conscientes das respostas dadas, ficou comprovado que a informação fluí de forma correta entre todos e que os mesmos estão informados de toda a situação da empresa. Em geral, todos defenderam o modelo de gestão implementado na empresa, argumentando que devido à gestão rigorosa existente na mesma, a performance organizacional e o respetivo sucesso empresarial tinha sido alcançado.

Já a empresa que não tem SCG implementados, ou seja, a VDT revelou claramente um desenquadramento da realidade empresarial do setor em que está inserida, assim como

não alcançou o sucesso empresarial quer nos últimos cinco anos, quer no último ano, resultado das limitações existentes na sua gestão e na sua estrutura organizacional. As principais consequências para a empresa não ter alcançado o sucesso empresarial, foi o facto de que a mesma apresentou uma quebra de 30% no volume de negócios e o *feedback* dos clientes ter sido negativo. Esta quebra e este *feedback* negativo, levaram a que a performance da empresa não tivesse sido a melhor, estando a mesma a atravessar um período menos positivo.

Análise dos Resultados das Perguntas de Avaliação Pontual

Empresa 1: Vinhos Manuel Pinheiro – Unipessoal, Lda.

1. O que é importante para a Empresa?

Tabela 16: O que é importante para a Empresa

	Funcionários - Categorias										Total
	C.G	CC	COM	ADM	DG	SG	ENOG.	FP	FP	FP	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Recursos Humanos	90	80	100	80	60	80	65	100	100	100	855
Novos Desafios	85	50	100	50	70	75	75	100	100	100	805
Permanência e Estabilidade	90	80	100	50	65	70	70	100	100	100	825
Competência e Resultados	100	90	100	100	80	90	70	100	100	100	930

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

Nesta questão, verificou-se um equilíbrio e uma sintonia nas respostas dadas por todos os entrevistados, o que prova a existência de comunicação entre todos os colaboradores e respetivos departamentos, o que demonstra que os mesmos estão a par de toda a informação da empresa.

O ponto mais importante para esta empresa sem dúvida alguma, que é o da competência e resultados. Aqui, praticamente todos os entrevistados responderam afirmativamente com 100 pontos, sendo que a pontuação mais baixa foi a do enólogo com

70 pontos. Todavia, a empresa e os seus colaboradores estão devidamente consciencializados de que não basta estarem apenas focados nos resultados financeiros, pois para alcançar os mesmos a empresa tem de ter boa performance nos restantes, ou seja, nos recursos humanos, nos novos desafios e na permanência e estabilidade. Prova disso, é que a empresa dá muita importância aos seus recursos humanos e à permanência e estabilidade.

Nos recursos humanos, apesar do diretor e do enólogo terem dado as pontuações mais baixas, com 60 e 65 pontos, os restantes colaboradores deram pontuação máxima ou quase máxima. O ponto que mereceu menos pontuação foi o dos novos desafios, onde a pontuação mais baixa foi dada pela contabilista certificada e pela administrativa com 50 pontos respetivamente e a mais alta foi dada, pelos funcionários da produção com 100 pontos. As pontuações dadas, demonstram que a empresa para atingir os bons resultados procurar criar um equilíbrio entre todas as componentes analisadas.

5. Peso relativo que cada Perspetiva tem para esta empresa

Tabela 17: Peso da Perspetiva Financeira

	Peso da Perspetiva Financeira										Média
	C.G	CC	COM	ADM	DG	SG	ENOG.	FP	FP	FP	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Rendibilidade	60%	60%	20%	40%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	28%
Crescimento	30%	20%	70%	30%	20%	20%	0%	0%	0%	0%	19%
Criação de Valor	10%	20%	10%	30%	30%	30%	0%	0%	0%	0%	13%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

Na perspetiva financeira, a resposta foi clara por parte de todos os entrevistados, quando apontaram a rendibilidade com o principal peso da perspetiva. Relativamente a este peso, o departamento financeiro e a gerência foram os que deram as percentagens mais altas, com 50% e 60% respetivamente. Já a criação de valor foi o que menos pontuação obteve por parte destes dois departamentos com 10% de pontuação mínima e

30% de máxima. Prova desta análise, é que a diferença entre as médias é considerável, pois entre a rendibilidade (28%) e a criação de valor (13%) existe uma diferença de 15%.

As pontuações atribuídas, revelam a consciencialização da empresa e respetivos colaboradores, para a necessidade da boa gestão para alcançarem o sucesso empresarial. De salientar, que as respostas dadas pelos dois departamentos mais importantes da empresa, ou seja, a gerência e o departamento financeiro, estão em perfeita sintonia o que demonstra a preocupação que os mesmos têm no cumprimento das suas obrigações e objetivos empresariais.

Tabela 18: Peso da Perspetiva Clientes

	Peso da Perspetiva Clientes										Média
	C.G	CC	COM	ADM	DG	SG	ENOG.	FP	FP	FP	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Rendibilidade	40%	10%	25%	10%	40%	40%	5%	0%	0%	0%	17%
Satisfação	30%	20%	25%	40%	20%	20%	50%	0%	0%	0%	21%
Retenção	10%	20%	25%	10%	10%	10%	5%	0%	0%	0%	9%
Fidelização	20%	50%	25%	40%	30%	30%	40%	0%	0%	0%	24%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

Na perspetiva de clientes, verificou-se um equilíbrio e um relacionamento entre os pesos da fidelização, satisfação e rendibilidade. O equilíbrio, refere-se à satisfação de clientes (21%) e à fidelização de clientes (24%), demonstrando a clareza das respostas dadas, relativamente aos critérios que fazem da empresa uma empresa de sucesso. O relacionamento, refere-se à relação existente entre os dois pesos mencionados anteriormente, com o peso da rendibilidade. Podemos comprovar a existência de uma diferença de 7% na média o que demonstra que com a satisfação e fidelização de clientes, a empresa perspetiva um aumento da rendibilidade e do seu desempenho. De realçar ainda as percentagens dadas pelo enólogo para a satisfação (50%) e fidelização (40%), o que revela a preocupação que a empresa e o mesmo têm na produção de vinhos de qualidade.

Tabela 19: Peso da Perspetiva Interna

	Peso da Perspetiva Interna										Média
	C.G	CC	COM	ADM	DG	SG	ENOG.	FP	FP	FP	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gestão de Processos	15%	10%	20%	20%	15%	15%	20%	0%	0%	0%	12%
Racionalização	35%	30%	20%	20%	15%	15%	20%	0%	0%	0%	16%
Qualidade	20%	30%	40%	30%	30%	30%	40%	0%	0%	0%	22%
Eficiência e Eficácia	30%	30%	20%	30%	40%	40%	20%	0%	0%	0%	21%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

Na perspetiva Interna, verificou-se um duplo equilíbrio na distribuição das respostas, ou seja, um equilíbrio entre o peso da gestão de processos (12%) e a racionalização (16%) e entre a qualidade (22%) e a eficiência e eficácia (21%). Este duplo equilíbrio, mostra bem a coordenação e gestão rigorosa existente na empresa, pois a mesma tenta fazer uma gestão de todos os processos internos de forma racional, sem nunca colocar em causa a qualidade do produto final e que a elaboração do mesmo seja feita com eficácia e eficiência. De realçar ainda, que os dois pesos que geraram maior consenso nas respostas dadas pelos colaboradores dos diversos departamentos, foram o da qualidade e o da eficiência e eficácia, com mínimo 20% e máximo 40%. Estes resultados, mostram que a empresa se preocupa em produzir vinhos de qualidade com processos e métodos de trabalho eficazes.

Tabela 20: Peso da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

	Peso da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento										Média
	C.G	CC	COM	ADM	DG	SG	ENOG.	FP	FP	FP	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inovação	30%	20%	30%	25%	35%	35%	10%	0%	0%	0%	19%
Satisfação	30%	30%	30%	25%	30%	30%	55%	0%	0%	0%	23%
Qualificação	25%	30%	30%	25%	20%	20%	15%	0%	0%	0%	17%
Tecnologia	15%	20%	10%	25%	15%	15%	20%	0%	0%	0%	12%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

Esta perspetiva, revela bem a importância que a empresa dá à partilha de conhecimento entre departamentos e colaboradores, bem como ao desenvolvimento e crescimento dos mesmos. Podemos constatar que as respostas dadas pelos colaboradores do departamento financeiro, do departamento administrativo e pela administração, tiveram praticamente as mesmas percentagens distribuídas de igual forma pelos respetivos pesos, revelando uma vez mais a coordenação existente entre departamentos e colaboradores (média de 17% na qualificação, 19% para a inovação e 23% para a satisfação). Prova disso foi o facto de que o CG, o CC, o DG e o SG, terem atribuído a pontuação de 30% para a satisfação e de 30% a 35% para a inovação. Esta pontuação revela que a empresa, privilegia a inovação dos seus métodos e processos de trabalho e que os seus colaboradores se sintam satisfeitos por trabalharem na mesma.

Importa salientar, que apesar das pontuações na tecnologia (média de 12%) terem sido inferiores às dadas nos outros pesos, não é motivo para afirmar que a empresa não aposta no desenvolvimento tecnológico, até porque mesma para implementar SCG e melhorar a qualidade dos seus produtos, teve de fazer um investimento em nova tecnologia.

6. Peso relativo que cada Perspetiva tem para esta empresa

Tabela 21: Fator da Perspetiva

	Fator da Perspetiva										Média
	C.G	CC	COM	ADM	DG	SG	ENOG.	FP	FP	FP	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Fator Financeiro	35%	40%	30%	25%	50%	50%	35%	0%	0%	0%	27%
Fator Clientes	35%	40%	30%	25%	30%	30%	45%	0%	0%	0%	24%
Fator Interno	20%	10%	20%	25%	10%	10%	10%	0%	0%	0%	11%
Fator Aprendizagem e Crescimento	10%	10%	20%	25%	10%	10%	10%	0%	0%	0%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

As pontuações atribuídas nesta pergunta, comprovam que os fatores que a empresa e os seus colaboradores, consideram como sendo os mais importantes, são o fator financeiro e o fator clientes. A relação existente entre estes dois fatores, mostra que existe uma consciencialização para equilibrar os mesmos, pois uma empresa para ter um bom desempenho financeiro precisa de vender, conseguindo apenas se os seus clientes estiverem satisfeitos e comprarem os seus produtos. Logo por esta perspetiva, a importância dada a estes dois fatores tem um peso diferente da atribuída ao fator interno e da aprendizagem e crescimento. Prova disto foi a pontuação dada pela gerência (50% quer pelo DG quer pelo SG, no fator financeiro e 30% de ambos para o fator clientes) e pelo departamento financeiro (35% e 40% do CdG e do CC respetivamente para o fator financeiro e de 35% e 40% de ambos para o fator clientes). De realçar a forma positiva como o enólogo atribuiu a pontuação. O mesmo atribuiu 35% para o fator financeiro e 45% para o fator clientes. Esta pontuação revela a preocupação que o mesmo tem com a empresa, com os produtos e com a satisfação dos clientes, mas acima de tudo revela que o mesmo está enquadrado com a estratégia que a empresa adotou.

Por fim, importa salientar, que as pontuações dadas demonstram que a empresa se preocupa em melhorar os seus processos internos e métodos de trabalho, através da aprendizagem e crescimento, tendo como principais metas uma boa performance na vertente dos clientes e na vertente financeira.

Empresa 2: Vinhos Dom Torcato – Unipessoal, Lda.

1. O que é importante para a Empresa?

Tabela 22: O que é importante para a Empresa

	CC	DG	SG	ADM	ENOG.	
	1	2	3	4	5	Total
Recursos Humanos	50	20	30	10	30	140
Novos Desafios	20	30	10	10	20	90

Permanência e Estabilidade	30	20	10	65	40	165
Competência e Resultados	60	80	90	100	10	340

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

As pontuações atribuídas nesta pergunta demonstram bem, que a competência e os resultados (340 pontos), representam o ponto mais importante para a empresa e respetivos colaboradores. A gerência com pontuações de 80 e 90 pontos juntamente com a pessoa administrativa com 100 pontos, foram as que mais contribuíram para esta pontuação.

Contudo é preocupante verificar a enorme diferença existente para as outras componentes. Os recursos humanos apresentam um total de 140 pontos, os novos desafios apresentam 90 pontos e a permanência e estabilidade apresenta 165 pontos, o que dá uma diferença de 175 pontos da segunda para a componente mais pontuada.

Ora por aqui podemos concluir que, a empresa não dá importância a todas as outras componentes que contribuem para o alcance dos bons resultados, não existindo um consenso nem coordenação nas pontuações dadas pelos trabalhadores.

5. Peso relativo que cada Perspetiva tem para esta empresa

Tabela 23: Peso da Perspetiva Financeira

	Peso da Perspetiva Financeira					Média
	CC	DG	SG	ADM	ENOG.	
	1	2	3	4	5	
Rendibilidade	40%	70%	80%	0%	70%	52%
Crescimento	40%	15%	10%	0%	20%	17%
Criação de Valor	20%	15%	10%	0%	10%	11%
TOTAL	100%	100%	100%	0%	100%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	

Departamento Produção

Nesta perspetiva, é notório que a rentabilidade é o maior peso para a perspetiva financeira da empresa. A gerência através do seu diretor e do sócio-gerente ao atribuírem 70% e 80% e o enólogo 70%, fazem com que a rentabilidade seja a mais pontuada.

Todavia, verificou-se uma grande diferença entre a rentabilidade, o crescimento e a criação de valor. A primeira apresentou uma média de 52%, enquanto que as restantes ficaram pelos 17% e 11% de média respetivamente.

A empresa não tem uma gestão rigorosa, que permita equilibrar os diferentes pesos da perspetiva financeira, sendo que para uma empresa ter rentabilidade terá de crescer e criar valor. Através destas pontuações, é notório que a empresa só se preocupa com a rentabilidade, não criando condições para que esta se mantenha ou aumente, isto é, a empresa ao dar apenas importância à rentabilidade esquecesse que a mesma só é possível, com o crescimento empresarial e com a criação de valor.

Tabela 24: Peso da Perspetiva Clientes

	Peso da Perspetiva Clientes					Média
	CC	DG	SG	ADM	ENOG.	
	1	2	3	4	5	
Rendibilidade	40%	40%	60%	40%	70%	50%
Satisfação	20%	40%	30%	50%	10%	30%
Retenção	20%	10%	5%	5%	10%	10%
Fidelização	20%	10%	5%	5%	10%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

Na perspetiva de clientes, o principal foco da empresa e respetivos colaboradores foi para a rentabilidade (média de 50%). Prova disso é a percentagem atribuída pelo SG e pelo enólogo com 60% e 70% respetivamente. Contudo, verificamos um desequilíbrio na atribuição da importância pelos respetivos pesos desta perspetiva, pois as menos pontuadas foram a retenção e a fidelização ambas com 10%, face às mais pontuadas que foram as já mencionadas rentabilidade com 50% e a satisfação com 30%.

Este desequilíbrio, revela falta de coordenação entre os colaboradores da empresa, mas acima de tudo falta de estratégia da mesma, pois a retenção e a fidelização de clientes é fundamental para que a empresa consiga obter um aumento do volume de negócios e consequentemente da receita. Esta descoordenação ficou demonstrada pela pontuação dada pela CC, que atribuiu 40% para a rendibilidade e 20% para as restantes, contrariando a pontuação dos restantes elementos da empresa.

Tabela 25: Peso da Perspetiva Interna

	Peso da Perspetiva Interna					Média
	CC	DG	SG	ADM	ENOG.	
	1	2	3	4	5	
Gestão de Processos	20%	25%	70%	50%	10%	35%
Racionalização	20%	25%	10%	10%	20%	17%
Qualidade	30%	25%	10%	10%	10%	17%
Eficiência e Eficácia	30%	25%	10%	30%	60%	31%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

Na perspetiva Interna, verificou-se um duplo equilíbrio na distribuição das respostas, ou seja, um equilíbrio entre o peso da gestão de processos (35%) e a eficiência e eficácia (31%) e entre a qualidade e a racionalização, ambas com 17%. Apesar deste equilíbrio, podemos constatar que não existe uma estratégia interna onde a empresa possa e consiga definir prioridades. Prova disso, é o facto do SG ter atribuído 70% à gestão de processos e 10% pelas restantes, demonstrando falta de rigor na gestão da empresa.

Esta pontuação, revela que a empresa não faz uma boa gestão dos seus métodos e processos de trabalho. Apesar da gestão de processos ter sido a componente mais pontuada, a mesma só é alcançada com eficácia e eficiência se for muito bem planeada (qualidade), se os processos tiveram objetividade (racionalização) e se as tarefas forem bem executadas (eficiência e eficácia). Ora isto só é possível se existir, o que não é o caso, coordenação entre todas estas componentes.

Tabela 26: Peso da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

	Peso da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento					Média
	CC	DG	SG	ADM	ENOG.	
	1	2	3	4	5	
Inovação	15%	15%	10%	10%	40%	18%
Satisfação	65%	55%	80%	75%	10%	57%
Qualificação	15%	15%	5%	10%	10%	11%
Tecnologia	5%	15%	5%	5%	40%	14%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

Nesta perspetiva, comprovou-se que existe falta de visão empresarial por parte da gerência e restantes colaboradores da empresa, ao atribuírem uma pontuação média de 57% para a satisfação, comparativamente com as restantes (inovação – 18%, qualificação – 11% e tecnologia – 14%).

Com esta distribuição, a empresa revela falta de estrutura e cultura organizacional que permita à mesma obter um melhor desempenho. Para existir satisfação por parte dos colaboradores e dos clientes, é necessário inovar, ter qualidade nos produtos, nas ações desempenhadas e ter tecnologia adequada para o desempenho das funções de cada um. Neste caso, esta empresa não dá estas condições nem privilegia tais. De realçar o facto de o enólogo ter atribuído 40% à inovação e à tecnologia, demonstrando assim que a relação entre ambas as componentes é fundamental para o desenvolvimento da empresa e para melhorar a qualidade dos produtos.

6. Peso relativo que cada Perspetiva tem para esta empresa

Tabela 27: Fator da Perspetiva

		Fator da Perspetiva					
		CC	DG	SG	ADM	ENOG.	
		1	2	3	4	5	Média
Fator Financeiro		25%	70%	60%	25%	25%	41%

Fator Clientes	25%	10%	20%	25%	25%	21%
Fator Interno	25%	10%	10%	25%	25%	19%
Fator Aprendizagem e Crescimento	25%	10%	10%	25%	25%	19%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração Própria

(Legenda)

Departamento Financeiro	
Departamento Administrativo	
Gerência	
Departamento Produção	

As pontuações atribuídas nesta pergunta, comprovam que o fator que a empresa e os seus colaboradores consideram como sendo o mais importante, é o fator financeiro (média de 41%). O mesmo fator, foi o mais pontuado pela gerência com 60% pelo SG e 70% pelo DG.

Contudo, os resultados obtidos revelaram ainda a falta de equilíbrio existente entre a distribuição da importância pelos diversos fatores, bem como a falta de rigor na gestão e a falta de estratégia existente na empresa, pois a mesma está unicamente focada no fator financeiro esquecendo-se que para alcançar o mesmo, terá de coordenar e principalmente equilibrar este fator com os restantes, ou seja, com o fator dos clientes (21%), com o fator interno e da aprendizagem e crescimento, ambos com 19%.

Esta pontuação, revela bem a falta de uma gestão empresarial eficaz, onde estejam presentes fatores importantes tais como a visão, a estratégia a qualidade dos produtos e os clientes. Esta empresa, ao dar importância extrema ao fator financeiro e descurando todos os outros, isto é, não equilibrando e relacionado os quatro fatores, faz com que não consiga alcançar os bons resultados financeiros. Para alcançar uma boa performance, a empresa devia criar novos métodos de trabalho, para executar as suas tarefas com eficácia e eficiência, com o objetivo de aumentar o volume de negócios, a receita, a satisfação e fidelização de clientes e por fim o mais importante, ou seja, o sucesso empresarial através dos bons resultados financeiros (fator financeiro).

Análise Final dos Resultados das Perguntas de Avaliação Pontual

Através das respostas obtidas nas perguntas realizadas nas duas empresas, foi possível constatar uma vez mais as diferenças existentes entre a empresa com e sem SCG.

Na pergunta que estava direcionada para o que realmente era importante para a empresa, a VMP ao contrário da VDT, demonstrou claramente que a sua empresa tem uma gestão rigorosa, onde todos os colaboradores e departamentos estão em sintonia com os objetivos e estratégias definidas pela mesma. Ao compararmos as pontuações dadas pelas gerências e pelos departamentos financeiros de ambas as empresas, podemos verificar as diferenças existentes no rigor empresarial das mesmas.

Na VMP, a gerência atribuiu (através da diretora geral) a pontuação mínima de 60 pontos para os recursos humanos e a pontuação máxima de 90 pontos (atribuída pelo SG) para a competência e resultados. Já o departamento financeiro, atribuiu a pontuação mínima de 50 pontos (através da contabilista certificada) para os novos desafios e de 100 pontos, dados pelo CdG para a competência e resultados. Já na VDT, a gerência atribuiu (através do diretor geral) a pontuação mínima de 20 pontos para os recursos humanos e a pontuação máxima de 90 pontos (atribuída pelo SG) para a competência e resultados. O departamento financeiro, atribuiu através da contabilista certificada a pontuação mínima de 20 pontos para os novos desafios e máxima de 60 pontos, para a competência e resultados. Ainda nesta questão, outro dos pontos a realçar na diferenciação de ambas as empresas, foi as pontuações dadas pelos diferentes enólogos.

Na VMP, atribuiu pontuação mínima de 65 pontos para os recursos humanos e de 75 para os novos desafios, enquanto que na VDT, o enólogo atribuiu a pontuação mínima de 10 pontos para a competência e resultados e a pontuação máxima de 40 pontos para a permanência e estabilidade.

Relativamente ao peso e fator das perspetivas, a empresa VMP que já tem SCG implementados, destacou-se da VDT que não tem SCG implementado, pela objetividade e equilíbrio com que os entrevistados atribuíram as diferentes pontuações.

Na VMP, para além de não haver grandes diferenças de pontuações entre os diversos pesos por cada perspetiva, os pesos que se destacaram com mais pontuação foram: a rentabilidade com 28%, na perspetiva financeira, a fidelização com 24% na perspetiva de clientes, a qualidade com 22% na perspetiva interna e por fim a satisfação com 23% na perspetiva da aprendizagem e crescimento. Já os que obtiveram menos pontuação, foram: a criação de valor com 13% na perspetiva financeira, a retenção com 9% na perspetiva de clientes, a gestão de processos com 12% na perspetiva interna e por fim com 12% a tecnologia na perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Nos fatores, o que mais pontuação teve foi o fator financeiro com 27%, e o que menos teve foi o fator da aprendizagem e crescimento com apenas 10%. Contudo, o fator de clientes e o fator interno, apresentaram 24% e 11% respetivamente.

Já na empresa VDT, verificaram-se grandes diferenças nas pontuações atribuídas. Os pesos que mais se destacaram pela positiva, foram: a rentabilidade com 52% e 50% na perspetiva financeira e na de clientes respetivamente, a gestão de processos com 35% na perspetiva interna e a satisfação com 57% na perspetiva da aprendizagem e crescimento. Por outro lado e de forma, menos positiva, os que mais se destacaram, foram: a criação de valor com 11% na perspetiva financeira, com 10% a retenção e a fidelização na perspetiva de clientes, a racionalização e a qualidade com 17% na perspetiva interna e por fim com 11% a qualificação na perspetiva da aprendizagem e crescimento.

Nos fatores, o que mais pontuação teve foi o fator financeiro com 41%, e o que menos teve foi o fator interno e da aprendizagem e crescimento, ambos com 19%. Contudo, o fator de clientes, obteve 21% de pontuação. Apesar de existir um certo equilíbrio entre os fatores de clientes, internos e da aprendizagem e crescimento, as pontuações que os mesmos obtiveram para além de terem uma grande diferença para com o fator financeiro, demonstram que a empresa, apenas está focada na componente financeira não tendo uma estratégia empresarial que lhe permita equilibrar as quatro perspetivas.

Capítulo V: Discussão dos Resultados

Inicialmente, neste ponto serão discutidos os resultados de cada uma das empresas de forma individual para no fim apresentar uma visão comparativa entre ambas.

As duas empresas, apresentam características comuns no que diz respeito à propriedade de ambas, estando estas sob os domínios das respetivas famílias. No caso da VMP, o SG é o pai e a diretora a filha. Já no caso da VDT, o SG é o pai e o diretor é o filho. Tal facto é defendido por Sharma, Chrisman e Chua (1997) e por Glassop e Waddell (2005), quando afirmam que as EF se caracterizam pela gestão das suas empresas, estar na propriedade dos membros da família.

As empresas inseridas neste estudo de caso, sendo PME's, apresentam uma média de 39 (VMP) e 48 anos (VDT) de idade, bem como muitos anos de experiência (mais de 15 anos) no setor de atividade, o que inicialmente nos poderia permitir concluir que as mesmas tinham experiência e conhecimento do setor de atividade onde estavam inseridas e que poderiam diferenciar-se pela positiva dos seus concorrentes diretos, aumentando as suas receitas e posteriormente, melhor toda a sua performance.

Anderson e Reeb (2003), afirmam que as empresas mais velhas são aquelas que são mais adversas à mudança, tendo como principal característica, uma gestão conservadora que torna a mesma limitada em termos de crescimento empresarial.

Prova disto, é o facto de que Miralles-Marcelo *et al.* (2014), defendem que as empresas mais pequenas e mais novas, tem melhor desempenho que as mais velhas e de maior dimensão.

Os mesmos autores (Miralles-Marcelo *et al.*, 2014), justificam esta teoria, afirmando que as empresas com menor dimensão têm mais preocupação com o desempenho empresarial.

Na empresa VMP, o SG possui um vasto conhecimento sobre todo o setor de atividade, mas principalmente sobre toda a vertente operacional do negócio. O mesmo, quando decidiu implementar os SCG na sua empresa, sentiu a necessidade de reinventar a sua empresa recrutando elementos para formar uma equipa profissional e com experiência na área da gestão, pois só assim o processo teria sucesso. Prova disso, é que a empresa possui internamente um CdG licenciado em Gestão, um CC licenciado em Contabilidade e mestre em Gestão e de um comercial licenciado em Marketing. Já na empresa VDT, o SG apesar de ter conhecimento sobre o setor de atividade, ao nível da gestão empresarial tal como o diretor licenciado em engenharia civil e restantes membros da empresa,

apresentaram grandes limitações, o que prejudicam não só a ele, mas a toda a empresa no geral.

Prova disto, é que Freitas e Krai (2010), defendem que os SG de cada empresa familiar, deve melhorar os conhecimentos de gestão pois a renovação de conhecimentos e o desenvolvimento dos aspetos profissionais, são essências para as EF.

Hansen (2006) e Wiley (1999), defendem esta teoria afirmando que existe a necessidade de definir a competência profissional, mas acima de tudo, identificar as pessoas que possuem as melhores competências, conhecimentos e habilidades que permitam e contribuam para que a empresa consiga melhorar os seus negócios e a sua performance.

Relativamente aos critérios que caracterizam a empresa como sendo uma empresa de sucesso no setor de atividade, as diferenças entre as empresas foram bastante notórias. Nos critérios do sucesso, os colaboradores da VMP, apontou o volume de negócios, as estratégias empresariais, a qualidade do produto, a angariação, satisfação e fidelização de clientes. Ao invés disso, os da VDT, apenas mencionou, o volume de negócios, a qualidade do produto e a satisfação dos clientes.

Langfield-Smith (1997) e Gani e Jermias (2012), defendem que os SCG devem ser criados e adaptados com o intuito de apoiarem a estratégia de negócio da empresa, de forma a esta obter uma performance superior pois os mesmos são fundamentais na implementação de estratégias empresariais. Já Oliveira (2013), acrescenta que o volume de negócios, estimula o aumento da performance de uma empresa mediante os resultados obtidos pela mesma.

Quanto ao sucesso obtido pelas duas empresas nos últimos cinco anos e no último ano, foram claras as diferenças entre ambas, principalmente entre a que tem SCG implementado, ou seja, a VMP, e a que não tem SCG implementado, ou seja, a VDT.

A VMP teve sucesso empresarial, quer nos últimos cinco anos quer no último ano. A empresa defende o seu sucesso, com base no aumento do volume de negócios e aumento da receita, com a fidelização e satisfação dos clientes, com as melhorias significativas verificadas na qualidade do produto, com os novos métodos de trabalho, implementados pela introdução dos SCG, pela melhoria da comunicação entre colaboradores e departamentos, pela expansão do negócio e internacionalização dos produtos e da marca, pelas estratégias e objetivos da empresa. De realçar que a empresa no último ano apesar de ter mantido o sucesso empresarial, previa ter alcançado um aumento de 25% na receita e só conseguiu aumentar 17%.

No sentido inverso a VDT, não alcançou sucesso nos últimos cinco anos, tendo o insucesso se estendido no último ano. É notório que a empresa não apresenta uma gestão eficaz, pois os argumentos de justificação para o insucesso basearam-se na forte concorrência, nos preços desleais e competitivos, na falta de estrutura organizacional, na falta de produtos diversificados, nas inovações do setor, na quebra de encomendas e na quebra da receita. Aliás, relativamente à receita e ao volume de negócios, a empresa registou uma quebra de 30%, o que criou um prejuízo financeiro considerável para a mesma.

Simons (2000) e Widener (2007), defendem que os SCG têm um papel fundamental nas empresas, pois os mesmos permitem a que estas consigam alcançar vantagens competitivas e obterem sucesso empresarial, face aos cenários de incerteza e de dificuldades económicas.

Relativamente ao facto de as empresas terem ou não SCG implementados e o contributo que estes tiveram ou poderiam ter no desempenho organizacional e nas estratégias empresariais, as abordagens foram bastante distintas.

A VMP, ficou claramente a ganhar com a introdução de SCG. A mesma beneficiou, com um aumento da performance organizacional, de uma nova comunicação existente entre colaboradores e departamentos (que até à data da implementação era pouca ou quase nula), com o aperfeiçoamento dos métodos e processos de trabalho, com a expansão do negócio, mas acima de tudo, graças ao BSC criado tendo em consideração a realidade da empresa e do seu setor de atividade, a empresa conseguiu definir prioridades, definir estratégias empresarias, definir novos objetivos, controlar melhor todas as atividades operacionais e estar preparada para qualquer cenário menos positivo.

Já na VDT a abordagem foi diferente, isto é, como a empresa não tem SCG implementados, foi questionado se a mesma veria com bons olhos a introdução dos mesmos. Para além do mais, foi exemplificado a esta o caso da empresa concorrente que já tem SCG, ou seja, a VMP. A resposta foi evidente, ou seja, se for para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver a mesma, se for para melhorar os produtos e a gestão, para criar uma estratégia que nos permita criar uma sustentabilidade empresarial e alcançar os bons resultados, os SCG serão bem-vindos.

Prova da importância que os SCG têm para as empresas, é que Simons (1987), Simons (1990) e Widener (2007), defendem que o uso dos mesmos fornece aos gestores, informação útil para a tomada de decisões, para o planeamento e avaliação das atividades

da empresa, para combater os cenários de incerteza e complexidade empresarial que possam surgir e por serem fundamentais para a criação de estratégias empresariais.

Simons (1995) e Slater e Olson (2001), defendem ainda, que os SCG devem permitir à empresa aproveitar todas as qualidades e criatividade de todos os seus colaboradores, com o objetivo de controlar as estratégias empresariais, os objetivos empresariais e os negócios da organização, obtendo assim vantagens competitivas e uma melhor performance.

Na vertente do que realmente é importante para a empresa, ambas afirmaram que a componente com maior peso, seria a da competência e resultados (930 pontos para a VMP e 340 para a VDT). Contudo, foi também notório que neste nível a empresa com SCG, ou seja, a VMP, demonstrou ter maior capacidade para definir prioridades e mais equilíbrio para com as restantes componentes, ao invés, da empresa VDT que com a avaliação dada demonstrou que não tem uma gestão coerente, no que diz respeito ao que realmente é mais importante para a empresa. Prova disso, foi que a diferença entre a mais pontuada e a menos pontuada (novos desafios), foi de 125 pontos e que as pontuações entre as outras componentes, foi de 20 pontos (permanência e estabilidade – novos desafios), de 30 pontos (rh – permanência e estabilidade) e por fim de 75 pontos (competência e resultados – rh). Já a VDT, apresentou diferenças mais significativas, sendo que da mais para a menos pontuada, registou-se uma diferença de 250 pontos de (340 pontos – competência e resultados, para os 90 pontos dos novos desafios). As restantes diferenças pontuais, rondaram os 50 pontos (novos desafios – rh), os 25 pontos (rh – permanência e estabilidade) e por fim 175 pontos de média (permanência e estabilidade – competência e resultados).

Jackson, Schuler e Rivero (1989), definem a performance organizacional como um importante indicador para a avaliação da eficiência operacional de uma empresa. Caetano (2008), defende que o desempenho dos funcionários numa empresa é encarado através de duas vertentes, sendo elas: através do comportamento e através dos resultados.

Schneider e White (2004), reforçam esta teoria, afirmando que se os colaboradores desempenharem um bom serviço, vão criar vantagens competitivas para a empresa.

Já Lev (2001, 2004), Spender e Grant (1996), Stewart (1999b) e Teece (1998), dizem que muito do sucesso financeiro da empresa está relacionado com os recursos intangíveis da mesma, isto é, o capital humano, estrutural e relacional.

Para Gaynor (2002), uma das disciplinas mais importantes da gestão é a inovação, pois permite que a empresa esteja focada na procura de novas oportunidades de negócios que

possam estar adequados à realidade e à estratégica da mesma, definindo as ações para o sucesso e para novas oportunidades.

Lin e Chen (2007), defendem que as empresas devem fazer um esforço para implementarem a inovação nas suas estruturas organizacionais, através de incentivos e sistemas de processos simples que proporcionem a inovação como uma das prioridades diárias da empresa.

Por fim, Kim e Lim (1988), referem que uma estratégia de sucesso empresarial se baseia na relação existente entre as componentes de decisão da gestão, tais como o marketing, a produção e o investimento, estando estas sob a direção do CG.

Relativamente ao peso de cada uma das quatro perspetivas do BSC, ou seja, das perspetivas financeira, de clientes, da interna e da aprendizagem e crescimento, a capacidade e o rigor da gestão da VMP, superou a da VDT. Para além de já ter SCG implementados, o que facilitou a avaliação de cada uma das perspetivas, a empresa demonstrou sempre objetividade e pragmatismo na avaliação de cada uma das componentes das perspetivas, valorizando-as de forma consistentemente.

Esta empresa, valoriza de igual forma praticamente todos os pesos de todas as perspetivas, atribuindo assim igual importância para todos eles. Prova disso é a sua distribuição: rentabilidade (28%) e crescimento (19%) na vertente financeira, fidelização (24%) e satisfação (21%) na vertente de clientes, qualidade (22%) e eficiência e eficácia (21%) na vertente interna e por fim satisfação (23%) e inovação (19%) e qualificação (17%) na vertente da aprendizagem e crescimento. Esta pontuação, demonstra bem que a VMP, valoriza todas as perspetivas e todas as componentes que criem valor, vantagem competitiva para a empresa e melhorem a performance da estrutura organizacional da mesma.

Já na VDT, é notório, que a rentabilidade quer na vertente financeira (52%), quer na vertente de clientes (50%), é importante para esta empresa. Contudo, a gestão de processos (35%) e a eficiência e eficácia (31%) na vertente interna e a satisfação (57%) na vertente da aprendizagem e crescimento também são importantes para a VDT.

De realçar ainda a componente da satisfação (30%) na perspetiva de clientes, que é uma das mais importantes para a empresa. Por aqui podemos constatar, que a empresa está focada em componentes específicas das quatro perspetivas, criando assim um desequilíbrio no que realmente é importante para a sua estrutura e para a sua gestão.

A fundamentar esta análise, surge Pinto (2007), que defende que o BSC, inicialmente era um simplesmente modelo de medição de desempenho, mas que derivado à evolução

do mesmo, este passou a ser um modelo de gestão estratégica, de comunicação estratégica e de gestão de mudança.

Santos (2006), apoia esta teoria, afirmando que os indicadores de cariz financeiro, traduzem a estratégia da empresa, através do crescimento, do lucro e da criação de valor, os indicadores de clientes focam a criação de valor para o cliente, e os indicadores internos e da aprendizagem e crescimento caracterizam-se por medirem o sucesso a médio e longo prazo através da flexibilidade e capacidade de adaptação e adequação dos ativos intangíveis.

Kaplan e Norton (2004), realçam a importância que o alinhamento dos objetivos nas quatro perspetivas tem, representando o fator chave para a criação de valor para a empresa através de uma consistente estratégia interna elaborada por toda a empresa.

Por fim o fator da perspetiva. Neste ponto e no seguimento da análise feita para o peso das perspetivas, podemos constatar uma vez mais que a empresa VMP consegue distribuir e alinhar melhor a importância de todas as perspetivas do que a VDT.

Prova disso, é que a empresa VMP consegue alinhar o fator financeiro (27%) com o fator de clientes (24%) e o fator interno (11%) com o fator da aprendizagem e crescimento (10%). Ora por aqui conseguimos constatar, que apesar de a empresa ter duas relações distintas, ou seja, vertente financeira – vertente clientes e vertente interna – vertente da aprendizagem e crescimento, as mesmas conseguem complementar-se num seguimento lógico, equilibrado, alinhado e adequado pois as diferenças percentuais não são muito significativas, isto é, 3% entre a vertente financeira e de clientes e 1% entre a vertente interna e da aprendizagem e crescimento. Tudo isto apesar de entre a menos pontuado e a mais pontuada, existir uma diferença de 17%. Concluimos que os quatros fatores estão alinhados de acordo com a estratégia e os objetivos da empresa (aprendizagem e crescimento – interno – clientes – financeiro).

Já a VDT, não consegue ter um equilíbrio na repartição da importância pelos fatores das perspetivas. Apesar de no fator interno e da aprendizagem e crescimento ter a mesma pontuação (19%) e da diferença para o segundo mais pontuado ser de apenas 2% (fator de clientes com 21%), a diferença para o fator mais pontuado, ou seja, o fator financeiro (41%), é de 22%, o que nos leva a crer que a empresa até pode ter o mesmo seguimento que a empresa VMP, mas para além de não conseguir repartir eficazmente as prioridades e a importância dos fatores, atribui demasiada importância ao fator financeiro sem relacionar este diretamente com nenhum dos outros fatores. Esta não relação pode criar graves lacunas na gestão da empresa.

Segundo Farrel (2003) e Albertin (2004), muitos gestores procuram alinhar os fatores e objetivos das perspetivas do BSC, pois este alinhamento permite aos mesmos e à empresa identificar novos negócios, ampliar as suas vantagens competitivas e melhorar a performance da empresa.

Já Boar (2002), defende que uma estratégia devidamente alinhada, corresponde ao processo e ações que a empresa e respetivos colaboradores exercem para garantirem que todas as funções são cumpridas com rigor e eficácia.

Por fim e numa visão mais abrangente, Henderson e Venkatraman (1993) consideram que um modelo estratégico alinhado é aquele que contempla uma estratégia que consiga integrar e relacionar o ambiente externo (mercado) com o ambiente interno (estrutura organizacional).

Tabela 28: Quadro Resumo das Pontuações

	VMP, Lda.	VDT, Lda.
O que é importante para a Empresa	Média	Média
RH	155,45	28
Novos Desafios	146,36	18
Permanência e Estabilidade	150,00	33
Competência e Resultados	169,09	68
Perspetivas da Empresa - Peso da Perspetiva		
Peso da perspetiva financeira	Média	Média
Rendibilidade	28%	52%
Crescimento	19%	17%
Criação de Valor	13%	11%
Peso da perspetiva clientes	Média	Média
Rendibilidade	17%	50%
Satisfação	21%	30%
Retenção	9%	10%
Fidelização	24%	10%
Peso da perspetiva interna	Média	Média
Gestão de Processos	12%	35%
Racionalização	16%	17%
Qualidade	22%	17%
Eficiência e Eficácia	21%	31%
Peso da perspetiva de aprendizagem e crescimento	Média	Média
Inovação	19%	18%
Satisfação	23%	57%

Qualificação	17%	11%
Tecnologia	12%	14%
Fator da Perspetiva	Média	Média
Fator financeiro	27%	41%
Fator clientes	24%	21%
Fator interno	11%	19%
Fator aprendizagem e crescimento	10%	19%

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em consideração, os objetivos propostos no presente estudo de caso, ficou comprovado que a empresa com SCG implementado, ou seja, a VMP, beneficiou da adoção do BSC na sua gestão empresarial pois obteve melhores resultados e um aumento da sua performance, ao invés da VDT, que para além de não ter SCG implementados, apresentou uma gestão com diversas limitações, o que a impede de obter bons resultados financeiros e operacionais.

Capítulo VI: Conclusão, Limitações e Sugestões de Futuras Investigações

O principal objetivo deste trabalho foi demonstrar e comprovar a importância em termos teóricos e práticos, da implementação dos SCG para a obtenção do sucesso da gestão empresarial, através de um estudo de caso, desenvolvido sobre duas EF inseridas no setor vitivinícola.

Neste estudo de caso em particular, analisou-se e concluiu-se a importância da introdução de SCG como forma de obter o sucesso empresarial.

Assim, analisando e caracterizando os SCG existentes numa das empresas, a forma como a mesma os utiliza para a avaliação das suas atividades e respetiva performance, compreendendo os seus métodos de trabalho, os seus mecanismos de gestão e o impacto que os SCG tiveram no sucesso empresarial da mesma, comparativamente com outra EF, que não tem qualquer SCG implementado.

Para alcançar os objetivos propostos, foram selecionadas duas PME's familiares, ligadas ao setor vitivinícola, sendo elas: A Vinhos Manuel Pinheiro – Unipessoal, Lda e a Vinhos Dom Torcato – Unipessoal, Lda. Em ambas as empresas os métodos de recolha de informação, basearam-se em entrevistas estruturadas, visitas guiadas às instalações e recolha de informação documental, com o intuito de compreender os processos e métodos de gestão introduzidos nas empresas.

Das entrevistas realizadas às duas EF foi possível comprovar a existência numa das empresas (VMP) de SCG devidamente implementados, estruturados e em bom funcionamento, ao contrário da outra empresa em análise (VDT), que não utiliza qualquer SCG e apresenta uma gestão muito desenquadrada com a realidade empresarial do setor.

Relativamente às questões de partida da investigação, podemos constatar e concluir que os benefícios da implementação das técnicas e SCG foram detetados na empresa que já tinha SCG implementados, ou seja, a VMP. A empresa em análise, sofreu uma profunda reestruturação ao nível da sua cultura organizacional, das atividades e planeamento operacional. Ao nível estratégico os SCG permitiram à empresa melhorar a sua performance organizacional, aumentando o seu volume de negócios e as suas receitas.

A empresa ao reinventar-se em toda a sua estrutura organizacional ficou mais competitiva, tendo ainda conseguido expandir o seu negócio e a sua marca, tem criado mais valor para a mesma e para as suas marcas. A empresa conseguiu ainda aumentar o número de novos clientes.

As principais dificuldades encontradas pela empresa com SCG, ou seja, a VMP, na adoção dos mesmos, foi a forte cultura organizacional que estava enraizada na empresa, assim como nos respetivos colaboradores e a falta de quadros profissionalizados na mesma. Durante muitos anos, esta tinha sido gerida única e exclusivamente pelo seu SG, pelo que inicialmente o mesmo não pensava adotar tão exigente medida. Contudo e devido às inovações verificadas no setor de atividade derivada da forte concorrência e falta de estrutura organizacional até à data da adoção dos SCG, o SG da VMP decidiu e bem introduzir os SCG.

Bornholdt (2005) defende que um dos problemas das empresas familiares é a resistência à mudança. O mesmo autor (Bornholdt, 2005) afirma que a necessidade de modificação e ajuste ao mercado está ligada à sobrevivência da empresa.

Reforçando esta teoria, Bezerra (2009) afirma que outro dos fatores que impossibilitam uma empresa familiar de melhorar a sua gestão é a falta de quadros especializados e profissionalizados.

Já Rios (2002) defende que existem outros problemas nas EF tais como a relação entre familiares, a dificuldade que as mesmas têm em definir normas internas, funções, direitos e deveres para cada colaborador.

Álvares (2003) apresenta as dificuldades técnicas na gestão empresarial, no acesso ao financiamento e a falta de liderança como grandes barreiras existentes nas EF.

Garcia (2001) completa esta teoria, defendendo outras dificuldades existentes na gestão de empresas familiares, sendo elas: falta de relação e entendimento entre a família e o negócio, as experiências negativas resultantes destas relações, a dificuldade na comunicação e falta de profissionalismo.

Para Ricca (2001) o principal foco das EF é a sobrevivência empresarial da mesma. Grande parte das EF's lutam contra problemas estratégicos, isto é, a empresa tem dificuldade em procurar, utilizar e gerir os recursos necessários para ter vantagem competitiva.

Por fim, nos pressupostos dos gestores sobre os SCG, na empresa VMP, pesou claramente o facto da mesma querer manter a sua posição e quota no mercado dos vinhos, manter os clientes fidelizados, angariar novos clientes, aumentar o seu volume de negócios e respetiva receita de forma a expandir os produtos e a sua marca.

Já na VDT, constatando-se claramente a necessidade da sobrevivência da empresa e da fraca recuperação económico-financeira, assim como a frágil sustentabilidade e estabilidade, foi aconselhado ao SG desta empresa a implementação dos SCG, explicando

os benefícios e a importância da adoção dos mesmos para uma maior sustentabilidade empresarial a médio/longo prazo, tendo este ficado convencido de que para melhorar definitivamente a situação atual da sua empresa, teria que tomar medidas profundas ao nível de toda a gestão empresarial.

Reforçando esta análise, surgem O’Gorman, Bourke e Murray (2005), que afirmam que as EF, estão simplesmente focadas no curto prazo e não no médio/longo prazo, apresentam um modelo de gestão baseado nas multifunções e que revelam falta de planeamento estratégico e organizacional.

Já Sharma e Salvato (2011), contradizem esta teoria, afirmando que as EF procuram única e exclusivamente garantir a sua sobrevivência a longo prazo, através das vantagens competitivas e da inovação dos produtos e serviços, que a permitam aumentar performance organizacional.

Após rigorosa análise e discussão dos resultados obtidos pode-se concluir que o objetivo da investigação foi alcançado, tendo sido comprovada a importância que os SCG têm para o sucesso empresarial, e em particular os benefícios que o mesmo trouxe para a empresa que os adotou, ao contrário da empresa que não tem os SCG implementados. As diferenças ao nível da gestão são muito significativas.

Consequência disso foi o fato de uma das empresas, ou seja, a Vinhos Manuel Pinheiro – Unipessoal, Lda., ter conseguido significativo crescimento ao longo do período de análise (2014 a 2017), fruto da implementação dos sistemas de controlo de gestão, ao invés da empresa Vinhos Dom Torcato – Unipessoal, Lda., que por nunca ter implementado qualquer tipo de sistema de controlo de gestão, ainda não conseguiu atingir os resultados pretendidos.

Ao nível dos SCG foi possível comprovar (através dos resultados obtidos) as previsões esperadas, ou seja, as empresas que utilizam SCG obtêm uma média de rentabilidade operacional significativamente superior às que não utilizam SCG.

Comprovou-se ainda que os SCG representam um papel importante no desempenho financeiro e não financeiro das PME’s familiares, para que estas consigam alcançar o sucesso da gestão empresarial.

Por fim conclui-se que as EF beneficiam da implementação de SCG adequado às suas realidades, antecipando assim potenciais riscos ou oportunidades, melhorando a tomada de decisões que as orientará no sentido de encontrarem o sucesso empresarial de acordo com os objetivos por elas pré-estabelecidos.

Com este estudo pretende-se sensibilizar e incentivar as empresas familiares a adotarem os SCG, alertando-as para a importância e benefícios dos mesmos, fazendo com que estas possam vir a beneficiar dos mesmos no futuro.

Este estudo teve como principais limitações, o fato de ter sido realizado em apenas duas PME's familiares, o que reduziu a dimensão da amostra disponível, não podendo ser considerado representativo do setor em causa e o fato de na literatura ainda não existirem muitos estudos sobre os métodos de gestão e dos SCG implementados nas PME's familiares.

Ao nível da literatura, a procura por uma definição consensual de SE, da relação do mesmo com os SCG e de EF, foram sentidas algumas dificuldades visto que a literatura sobre este tipo de empresas e sobre esta relação é escassa.

Com este trabalho, pretende-se também alertar a comunidade científica para o fato das estratégias de controlo de gestão estarem pouco desenvolvidas nas empresas familiares portuguesas. Seria fundamental em futuras investigações realizar-se um estudo onde se pudesse comparar o desempenho de uma empresa antes e após a implementação dos sistemas de controlo de gestão e comprovar os benefícios que a mesma conseguiu.

Como sugestão propõe-se a criação de um modelo de controlo de gestão multidisciplinar para as empresas familiares, tendo em consideração a realidade e características das mesmas e os setores de atividades onde as mesmas estão inseridas.

Referências Bibliográficas

- AEP (2011a). Manual Anual de Boas Práticas. O Desafio da Sucessão Empresarial em Portugal. In *Livro Branco da Sucessão Empresarial* (pp.1–53). Disponível em: <http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/>
- AEP (2011b). Manual Anual de Boas Práticas. O Desafio da Sucessão Empresarial em Portugal. In *Livro Branco da Sucessão Empresarial* (pp.1–53). Disponível em: <http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/>
- Aguilera, R., & Crespi-Cladera, R., (2012). Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 66– 69.
- Ahmad, N. H. (2007). *A cross cultural study of entrepreneurial competencies and entrepreneurial success in SMEs in Australia and Malaysia*. Unpublished PhD Thesis. University of Adelaide, South Australia.
- Ahmad N. H., Ramayah T., Wilson, C., & Kummerow L., (2010). Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16 (3), 182-203.
- Ahmad, N. H., Wilson, C., & Kummerow, L. (2011). Assessing the dimensionality of business success: The perspectives of Malaysian SME owner-managers. *Journal of Asia-Pacific Business*, 12(3), 207–224.
- Allio, M. (2004). Family businesses: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy Leadersh*, 32(4), 24–33.
- Albertin, A. (2004) Pesquisa FGV-EAESP de comércio eletrônico no mercado brasileiro: resumo. Acedido a 13 maio de 2018, disponível em: <http://www.fgvsp.br/academico/estudos/cia/ned.htm>.
- Álvarez, J. (1999). La contabilidad de dirección estratégica y el euro. *Tecnica Contable*, 1-10.

- Álvares, E. (2003). *Governando a empresa familiar*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Amado, C., Santos, S., & Marques, P. (2012). Integrating the data envelopment analysis and the balanced scorecard approaches for enhanced performance assessment. *Omega- The International Journal of Management Science*, 40, 390-403.
- Anderson, E., & Oliver, R. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales force control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88.
- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). “Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500”. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1328.
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance — An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14, 431–445.
- Anne, P. (2009). The history of the french tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, 19 (2), 103-125.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw Hill.
- Araújo, C., Pinto, E., Lopes, J., Nogueira, L., Pinto, R. (2008). Estudo de Caso (Tese de Mestrado em Educação em Tecnologia Educativa). Universidade do Minho: Instituto de Educação e Psicologia.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), 88-96.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence : A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem 1, *Family Business*, 15(1), 45–58.
- Atkinson, A., & Epstein, M. (2000). Measure for Measure. *CMA Management*, 22-28.

- Auzair, S., & 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.
- Azeitão, R., & Roberto, J. (2009). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. In *Conference Global Management 2009, IASK - International Association for the Scientific Knowledge*. J. Revista TOC, 120, 57 - 68.
- Azevedo, R. (2011). *Posicionamento internacional de marcas de vinho de lux- um estudo exploratório: Os casos da Quinta do Crasto e da Quinta do Noval*. (Tese de Mestrado), Faculdade de Economia na Universidade do Porto.
- Baldauf, A., Cravens, K., & Binder, G. (2003). Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain. *Journal of Product & Brand Management*, 12, 220-236.
- Barnes, L., & Ho, P. (2012). An examination of how entrepreneurs in Hong Kong perceive personal success through business activities. Available at SSRN 2082699. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* vol. 7 (1) 2013, 63-72.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance. Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.
- Basco, R. & Pérez Rodríguez, M. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2 (3), 151–165.
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. 3ª edição. Lisboa: Gradiva.
- Berle, A., & Means, G.(1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Harcourt, Brace & World.

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Fam. Bus. Rev.* 25(3), 258–279.
- Beuren, I., Hein, N., & Boff, M. (2011). Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom (1994) versus geração familiar gestora de empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(17), 1-20.
- Bezerra, E. (2009). *As dificuldades de administrar empresas familiares*. Acedido a 13 de maio de 2018, disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/6370/as-dificuldades-de-administrar-empresas-familiares.html>.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Account. Org. Soc.*, 29(8), 709–737.
- Blau, P. (1970). Decentralization in bureaucracies. In Zald, M.N. (Ed.) *Power in Organizations*. Nashville: Vanderbilt U.P., 150-74.
- Boar, B. (2002). *Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Berkeley.
- Borgert, A. (1999). Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério. (Tese de Doutorado). UFSC: Florianópolis.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Bose, S. & Thomas, K. (2007). Article information: *Journal of Intellectual Capital*, 6 (2), 267–284.
- Bresciani, S., Giacosa, E., Broccardo, L., & Culasso, F. (2016). The family variable in the French and Italian wine sector. *EuroMed Journal of Business*, 11(1), 101-118.

- Brophy, M., & Kiely, T. (2002). Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 165-176.
- Cabral, J., & Júnior, L. (2006). Sucesso exportador: influência da orientação estratégica, atitude e capacidade gerencial. *Revista de administração Mackenzie*, 6, 142-167.
- Cabrera-Suárez, M. K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14 (1), 37-48.
- Cádima, R., & Freitas Santos, J. (2012). The portuguese online wine buying consumer. *EuroMed Journal of Business*, 7, 294 – 311.
- Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho – O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caiado, A. & Pires, C. (2011). *Contabilidade Analítica e de Gestão*, 6ª ed. Lisboa: Áreas Editora.
- Caldeira, J. (2009). *Monitorização da performance organizacional*. Coimbra: Almedina.
- Campbell, J., Line, N., Runyan, R., & Swinney, J. (2011) ‘The moderating effect of family-ownership on firm performance: an examination of entrepreneurial orientation and social capital. *Journal of Small Business Strategy*, 21(2), 21–45.
- Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms. *Int. J. Entrep. Behav. Res.*, 18 (2), 198–232.
- Casillas, J. C., & F. J. Acedo (2005). Internationalisation of Spanish Family SMEs: An Analysis of Family Involvement. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1 (2), 134–151.
- Challagalla, G., & Shervani, A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89–105.
- Chavan, M. (2009). The balanced Scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406.

- Cheffi, W., & Beldi, A. (2008). Performance measurement system design: divergences between accountants and managers. Case study of French Industrial Group. In: *annual congress of the eaa*, 31, 23-25.
- 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.
- 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.
- Chow, C. W. *et al.* (1997). Applying the Balanced Scorecard to small companies. *Management Accounting*, 21-27.
- Chrisman, J., Sharma, P., & Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1005–1011.
- Chrisman, J., Steier, L., & Chua, J. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935–947.
- Chrisman, J., Sharma, P., Steier, L., & Chua, J. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249–1261.
- Chrisman, J., Chua, J., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015a). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 310–318.
- Chrisman, J., Fang, H., Kotlar, J., & De Massis, A. (2015b). A note on family influence and the adoption of discontinuous technologies in family firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 384–388.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.

- Coelho, F., & Mugnol, P. (2012). *Os Desafios Da Internacionalização: As empresas num contexto global*. Editora da Universidade de Caixas do Sul.
- Coimbra, A., & Tecinvest (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report. *Austrian Institute for SME Research*, Vienna. 169.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view", *Research Policy*, 34(6), 795-816.
- Cooper, D., Ezzamel, M., & Qu, S. (2011). Creating and popularizing a management accounting idea: The case of the Balanced Scorecard. Unpublished Paper. Alberta School of Business.
- Corbetta, G. & D. Montemerlo (1999). Ownership, Governance and Management Issues in Small and Medium Sized Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States. *Family Business Review* 12, 361–374.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving of Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A commentary on comparing the agency cost of family and non-family firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 355–363.
- Costa Leite, M. (2012). *Vinhos portugueses: fatores críticos de sucesso: internacionalização*. (Tese de Mestrado), Universidade de Aveiro.
- Craig, J., & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 78–87.
- Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é essencial!!!*. 2.^a ed. Porto: Vida Económica.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937.
- Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

- Davis, P. (2011). Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(1), 11–14.
- Demsetz, H., (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics*, 26, 375–390.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J., & Chrisman, J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*. Cheltenham Glos: Edward Elgar.
- De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2014a). The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal s-curve hypothesis. *Family Business Review*, 27(1), 35–50.
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J., & Chrisman, J. (2014b). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52, 344–364.
- Diniz, J., Godoy, L., & Stefano, N. (2013). O Uso da ferramenta Balanced Scorecard com ênfase na satisfação dos clientes em uma Cooperativa de Pequeno Porte. *Gestão.Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(3), 653-684. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaorg>
- Dyck, A. & Zingales, L. (2004). Private benefits of control: an international comparison. *Journal of Finance*, 59 (2), 537-600.
- Dyer, W. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family business*, 1, 37-50.
- Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565.
- Epstein, M., & Manzoni, J. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Strategic Finance*, 79(2), 28-36.
- Epstein, M., & Manzoni, J. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de board to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-204.

- Evans, K., Landry, T., Li, P., & Zou, S. (2007). How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 445–459.
- Evert, R., Martin, J., McLeod, M., & Payne, G. (2016). Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. *Family Business Review*, 29 (1), 17-43.
- Fagundes, J., Feliu, V., Soler, C., & Lavarda, E. (2007). Tableau de Bord vs Balanced Scorecard, *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis*, 12(1).
- Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy* 88, 288–307.
- Farrell, I. (2003). *Aligning IT to corporate objectives: organizational factors in use* (Thesis Doctorate of Business Administration). Macquarie University, Sydney.
- Ferreira, D., Carlos, C., Asseiceiro, J., Viera, J., & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de custos e de resultados*. 1ª ed. Lisboa: Rei dos Livros.
- Floriani, O. (2005). Perpetuação das sociedades à luz do direito civil. Juruá: Curitiba.
- Freitas, E., & Krai, L. (2010). Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos. *REGE*, 17(4), 387-402.
- Frigo, M., & Krumwiede, K. (2000). The balanced scorecard: A winning performance measurement system. *Strategic Finance*, 81, 50–54.
- Gallucci, C., Santulli, R., & Calabro, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6 (3), 155-165.
- Gani, L., & Jermias, J. (2012). The effects of strategy-management control systems misfits on firm performance. *Accounting Perspectives*, 11(3), 165-196.
- Garcia, V. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- García-Valderrama, T., Mulero-Mendigorri, E., & Revuelta-Bordoy, D. (2008). A Balanced Scorecard framework for R&D. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 241–281.
- Gaynor, G. (2002). *Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on The Cutting Edge*. New York: AMACOM American Management Association.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Acad. Manage. J.*, 47 (2), 209–226.
- Glassop, L. & Waddell, D. (2005). *Managing the Family Business*. Australia: Heidelberg Press, Melbourne.
- Goold, M. & Quinn, J. (1990). The Paradox of Strategic Controls. *Strategic Management Journal*, 43-57.
- Gomez-Mejia, L., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation on family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226–237.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills. *Adm. Sci. Q.*, 52(1), 106–137.
- Gómez-Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 653–707.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. (2012). Family firms and financial performance: the cost of growing”, *Emerging Markets Review*, 13(4), 626-649.
- Govindarajan, V., & Fisher, D. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

- Gray, J., & Pesqueux, Y. (1993). Evolutions actuelles des systèmes de tableaux de bord. Comparaison des pratiques de quelques multinationales américaines et françaises. *Revue française de comptabilité*, 242, 61–70.
- Handler, W. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7, 133-157.
- Hansen, K. (2006). *Certifiably Empowering: Hot Fields in which Certification May Boost Your Career*. Quintessential Careers.
- Henderson, J., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. In: *IBM Systems Journal*, 32(1), 472-484.
- Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
- Hoque, Z., (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, Vol. 46(1), 33–59.
- Hugues Jordan, João Carvalho das Neves e José Azevedo Rodrigues (2015). O Controlo de Gestão, 10.^a Edição, Lisboa. Áreas Editora
- Huse, M. (2000). Boards of Directors in Smes: A Review and Research Agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, 271–290.
- Isakov, D., & Weisskopf, J. (2014). Are founding families special blockholders? Na investigation of controlling shareholder influence on firm performance. *Journal of Banking & Finance*, 41, 1-16.
- Jackson, S., Schuler, R., & Rivero, J. (1989). Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42, 727–786.

- Jaskiewicz, P., Combs, J., & Rau, S. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30 (1), 29-49.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2003). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*, (5ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, (8ªed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2011). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, (9ªed.) Lisboa: Áreas Editora.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, (10ªed.) Lisboa: Áreas Editora.
- Kalleberg, A., & Leicht, K. (1991). Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34(1), 136–161.
- Kallunki, J., Laitinen, E., & Silvola, H. (2011). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 20–39.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1) 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Balanced Scorecard – Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos – Convertiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., S., & D., P., Norton. (2006a). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., S., & D., P., Norton. (2006b). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*, Mar: 100-109.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 63–77.
- Kaplan, R. S. (2010a). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard - Handbooks of management accounting research. *Management Accounting Research*. Elsevier.
- Kaplan, R. (2010b). Leading Change with the Strategy Execution System. *Harvard Business Publishing*, 12 (6), 1–16.
- Kim, L., & Lim, Y. (1988). Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Kim, H., & Kim, W. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism management*, 26(4), 549-560.
- Kohli, A., Shervani, T., & Challagalla, G. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 263–274.

- Kok, J., Uhlaner, L., & Thurik, A. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441–460.
- Krafft, M., Albers, S., & Lal, R. (2004). Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German sales forces. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 265–283.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiray. *Family Business Review*, 1, 119-143.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1998). *Corporate ownership around the world*. Harvard University.
- Leach, P. (2011). *Family Businesses The Essentials*. London: Profile Books Ltd.
- Lee, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19 (2), 103–114.
- Leone, N. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Lev, B. (2001). *Intangibles - Management, Measurement, and Reporting*. Washington: Brookings Institution Press.
- Lev, B. (2004). *Sharpening the Intangibles Edge*. *Harvard Business Review*, 82 (6): 109–116.
- Levenburg, N., & Magal, S. (2005). Applying importance-performance analysis to evaluate E-business strategies among small firms. *e-Serv. J.*, 3(3), 29–48.
- Lesáková, Ľ., & Dubcová, K. (2016). Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in Businesses in The Slovak Republic. *Business Administration and Management*, 49-58.
- Lin, Carol Yeh-Yun Chen, Mavis Yi-Cheng (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30 (2), 115-132.

- Lisboa, I. (2007). *Does ownership influence performance? Evidence from Europe*. Dissertação de mestrado em Finanças do ISCTE, Portugal.
- Lisboa, I. (2012). *Diferencias entre Empresas Familiares y No Familiares. Evidencia en los Mercados Bursátiles Portugués y Español*. (Dissertação de Doutoramento), Universidade da Estremadura, Espanha.
- Litz, R., Pearson, A., & Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research: perspectives from the field. *Fam. Bus. Rev.*, 25(1), 16–32.
- Louro, A. (2009). *Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos*. (Tese de Doutoramento), Universidade da Beira Interior.
- Machline C., & Picchiali D. (2011). Dois conceitos inovadores no dimensionamento de recursos humanos em hospitais e no seu cálculo de produtividade. QUALIHOSP-IX Congresso Internacional de Qualidade em Serviços e Sistemas de Saúde.
- Man, W. (2001). *Entrepreneurial competencies and the performance of small and médium enterprises in the Hong Kong services sector*. Doctoral dissertation, The Hong Kong Polytechnic University.
- Man, T., Lau, T., & Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142.
- Marinho, S., & Selig, P. (2000). Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. In: *Congresso Brasileiro de Custos, 7, Recife, Anais...* Recife: UFPE.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12 (2), 321-341.
- Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 15 (4), 320-345.

- McConaughy, D., Matthews, C., & Fialko, A. (2001). Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31–49.
- Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (2013). *The SAGE handbook of family business*. London: Sage.
- Michael-Tsabari, N., Labaki, R., & Zachary, R. (2014). Toward the Cluster Model The Family Firm's Entrepreneurial Behavior Over Generations. *Family Business Review*, 27(2), 161-185.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45, 51–78.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. (2011). Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses. *Academic Journal*, 22(3), 701–721.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial?. *Strategic Management Journal*, 571, 553–571.
- Miralles-Marcelo, J., Miralles-Quirós, M., & Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 156–168.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Mugion, F. (2013). Empretec inspiring entrepreneurship. *International Trade Forum*, 1, 15-17.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Account. Org. Soc.*, 35, 499–523.

- Muñoz, V. (2012). Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo. *Revista de Empresa Familiar*, 2 (1), 55-63.
- Nieto-Sánchez, M., Fernández-Rodríguez, Z., Casasola-Martínez, M., & Usero Sánchez, B. (2009). Impacto de la implicación familiar y de otros accionistas de referencia en la creación de valor. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 5–20.
- Niehm, L., Swinney, J., & Miller, N. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331–350.
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
- Norreklit, H. (2000). *The Balanced Scorecard: what is the score? – a rhetorical analysis of the Balanced Scorecard*. Aarhus School of Business, Faculty of Business Administration, Department of International Business.
- O’Gorman, C., Bourke, S., & Murray, J. (2005). The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. *Small Business Economics*, 25, 1-16.
- O’Hara, W. (2004). *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*. Avon, MA: Adams Media.
- Oliveira, L., Perez, J., & Silva, C. (2004). *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. (2009). *Introdução à administração: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. (2013). *O Impacto da Sucessão na Performance nas Empresas Familiares Portuguesas*. (Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão), ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria, Portugal.
- Oliveira, Cidália Pereira de (2018). *Balanced Scorecard, Cultura Organizacional e Desempenho: O Caso das Maiores Exportadores de Portugal*. (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais). Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão.

- Orth, U., Lockshin, L., & d'Hauteville, F. (2007). The global wine business as a research field. *International Journal of Wine Business Research*, 19(1), 5-13.
- Pindado, J., & Requejo, I. (2011). Concentración de propiedad y valor de Mercado en la empresa familiar: un enfoque de gobierno corporativo. *Pecunia Monográfico*, 111-131.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F. (2009), *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo.
- Pedrosa, N. (2012). *Empresas Familiares - Performance organizacional*. (Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão), ESTG - Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Leiria, Portugal.
- Poll, R. (2001). Performance, Processes and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard. *Library Trends*, 49(4), 709–717.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Prencipe, A., Bar-yosef, S., & Dekker, H. (2014). Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges. *European Accounting Review*, 23 (3), 361–385.
- Quesado, P., Rodrigues, L. (2009). Factores determinantes na implementação do balanced scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 94-115.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2012). O tableau de Bord e o Balanced Scorecard: uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128-150.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Remaud, H., & Couderc, J. (2006). Wine business practices: A new versus old wine world perspective. *Agribusiness*, 22(3), 405-416.

- Ricca, D. (2001). Quem são as empresas familiares? *Revista Empresa Familiar*, 1(1), 1-14.
- Rios, M. (2002). *Guia PEGN: como montar seu próprio negócio*. São Paulo: Globo.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lidel: Edições Técnicas.
- Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S., & Cabeza-García, L. (2011). Large shareholders' combinations in family firms: Prevalence and performance effects. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 101–112.
- Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Cascais: Editora Pergaminho.
- Santos, R. (2008). Modelos de planeamento e gestão estratégica. In: *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, R. (2010). Ferramentas e controlo de gestão: um fator de competitividade. Acedido a 13 de maio de 2018, disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/3060>.
- Slagmulder, R., & Cooper, R. (2003). Interorganizational costing, Part 1. *Cost Management*, 7(6), 14–21.
- Schneider, B., & White, S. (2004). *Service Quality: Research Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schwass, J. (2005). *Wise growth strategies in leading family businesses*. Hampshire, England: Palgrave MacMillan.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194.
- Sharma, P., Chrisman J., & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.

- Sharma, P., & Salvato, C. (2011). Commentary: Exploiting and Exploring New Opportunities Over Life Cycle Stages of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1199–1205.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Silva, F., & Majluf, N. (2008). Does family ownership shape performance outcomes? *Journal of Business Research*, 61(6), 609-614.
- Silva, C. (2010). Balanced Scorecard: Planejamento estratégico no contexto das organizações do terceiro sector. *Revista Brasileira de Administração Científica*. 1 (1), 6-31.
- Slater, S., & Olson, E. (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), 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. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189.
- Simons R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995). Control in an age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 199, 80-88.
- 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.

- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Harvard Business School, Boston. Prentice-Hall, Inc.
- Simpson, M., Tuck, N., & Bellamy, S. (2004). Small business success factors: the role of education and training *Education & Training*, 46(8/9), 481-491.
- Shyu, J. (2011). Family ownership and firm performance: evidence from Taiwanese firms. *International Journal of Managerial Finance*, 7(4), 397-411.
- Smith, M. (2000). Strategic management accounting – the public sector challenge. *Management Accounting*, 40-42.
- Songini, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71–83.
- Sortino, G. (2005). Guia executivo para tomada de decisões: CEO's Tool Box. São Paulo: Atlas.
- Sousa, M. & Rodrigues, L. (2002). *O balanced scorecard: Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Editora Reis dos Livros.
- Sousa, L. (2010). *Controladoria aplicada aos pequenos negócios*. Curitiba: Juruá.
- Speckbacher, G. & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23 (1), 34–46.
- Spender, J., & Grant, R. (1996). *Knowledge and the Firm: Overview*. *Strategic Management Journal*, 17, 5–9.
- Spiro, R. & Weitz, B. (1990). Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27, 61–69.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, SAGE Publications Inc. 49-68.
- Steier, L., Chrisman, J., & Chua, J. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1265–1280.

- Stewart, T. (1999b). *Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations*. Doubleday Business, New York.
- Stewart, K. (2010). *Chancers and visionaries*. Auckland, New Zealand: Random House.
- Strickland, P., Smith-Maguire, J., & Frost, W. (2013). Using family heritage to market wines: A case study of three “New World” wineries in Victoria, Australia. *International Journal of Wine Business Research*, 25(2), 125-137.
- Tàpies, J., Gallo, M., Estapé, M., & Romances, J. (2004). *Los procesos de fusión y adquisición en empresas familiares* (Monografía de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, nº5). Navarra: IESE Business School.
- Teece, D. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55–79.
- Trasobares, A., & Górriz, C. (2016). The influence of family control on decisions regarding the specialization and diversification of business groups. *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 73-89.
- Travaille, D., & Marsal, C. (2007). Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion: à propos de deux cas. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(2), 75-96.
- Tsamenyi, M., Sahadev, S., & Qiao, Z. (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.
- Tuomela, T. (2005). The interplay of different levers of control: a casestudy of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), 293–320.
- Umeze, G., & Ohen, S. (2015). Marketing Mix Strategies and Entrepreneurial Competence: Evidence from Micro Restaurants in Calabar Metropolis, Cross River State, Nigeria. In *2015 Conference*.

- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Vianna, I. (2000). *Planejamento participativo na escola: um desafio ao educador*. São Paulo: EPU.
- Vicente, C., Major, M., Pinto, J., & Sardinha J. (2009). Estudo do papel dos «Controllers» de Gestão em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Julho/Setembro 2009, 8(3), 66-79.
- Vijaya, C., Das, M., & Das, M. (2015). Entrepreneurship competencies and competitive advantage of Small and Medium Enterprises of Odisha – A statistical analysis. *Journal Impact Factor*, 6(1), 740-757.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.
- Vivas, C., & Sousa, A. (2012). *Internationalization strategies of companies in the wine industry in Portugal – context, forms of action and performance*. USA: European Association of Wine Economics.
- Walker, K., & Ainsworth, P. (2007). Achieving competitive advantage in departments of accounting: Management principles and the balanced scorecard. *Accounting and Financial Studies Journal*, 11: pp. 65-82.
- Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788.
- Wiley, C. (1999). *A Comparative Analysis of Certification in Human Resource Management*. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 737– 762.
- Woodfield, P., & Nel, P. (2015). Enhancing wine marketing through cooperation between family winegrowing businesses in New Zealand. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 13(1), 57-68.

- Wright, M., Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1247–1260.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: design and Methods*. Fourth Edition, SAGE Publications Inc. Thousand Oaks, pp. 240.
- Zinger, J. (2002). The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective, International Council for Small Business 47th World Conference San Juan, Puerto Rico. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2013). *Business research methods*. 9th ed. Mason, OH: South-Western, p. Chapter 4

Anexos

Anexo 1: Guião de Entrevista

Empresa _____

GARANTIA DE CONFIDENCIALIDADE

Este estudo insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Tem como objetivo avaliar a importância dos sistemas de controlo de gestão e o seu impacto no desempenho organizacional.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta reconhecida na área da Gestão que traduz a visão e a estratégia das organizações através de um conjunto de indicadores de desempenho, alicerçados em fatores críticos. Os dados obtidos serão agregados, de modo a permitir o seu tratamento e respetivas conclusões. Desta forma, não só asseguramos a total confidencialidade dos dados, como ainda garantimos o estudo de forma agregada. Neste contexto, solicitamos-lhe o máximo rigor e objetividade, por forma a garantir que a análise seja feita com a validade e a fiabilidade desejável.

1. O que é importante nesta Empresa? Pontue de 0 a 100 cada uma das afirmações.

Esta empresa atribui importância aos recursos humanos . Uma elevada coesão e moral são importantes nesta empresa.	
Esta empresa dá importância ao crescimento e prestação de novos serviços . É importante a rapidez no modo como enfrenta os novos desafios .	
Esta empresa dá importância à permanência e estabilidade . Eficiência, mudanças incrementais são importantes nesta empresa.	
Esta empresa dá importância à competição e aos resultados . O atingir dos objetivos é importante nesta empresa	
Total	100

2. Quais são os **critérios** que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de **sucesso** no sector?

3. Na sua opinião esta empresa, **nos últimos 5 anos**, tem tido o sucesso esperado? Porquê?

4. Na sua opinião esta empresa, **no último ano**, atingiu o sucesso esperado? Porquê?

5. Indique qual o peso relativo que cada Perspetiva tem para esta empresa. Considere uma percentagem total de 100%. Na área Financeira pode apontar outros fatores que considere importantes para a sua empresa	
Área financeira	
Esta empresa preocupa-se com a capacidade de gestão de ativos e dos resultados (Rendibilidade)	
Esta empresa procura novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os atuais (Crescimento)	
Esta empresa ambiciona a criação de valor para o acionista (Criação de Valor)	
Total	100
Área dos Clientes	
Esta empresa tenta garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa (Rendibilidade)	
Esta empresa ambiciona atingir elevados níveis de satisfação dos clientes (Satisfação)	
Esta empresa tem capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais (Retenção)	
Esta empresa tem capacidade para manter os clientes atuais (Fidelização)	
Total	100
Área Interna	
É reconhecido que esta empresa existe para assegurar processos e não acumular funções (Gestão de Processos)	
Esta empresa identifica as atividades que não são geradoras de valor (Racionalização)	

Esta empresa assegura elevados índices de aceitação dos seus produtos (Qualidade)	
Esta empresa consegue otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados (Eficiência e Eficácia)	
Total	100
Área Aprendizagem e Desenvolvimento	
Nesta empresa, os colaboradores têm capacidade em apresentar novas ideias (Inovação)	
Nesta empresa garantem-se elevados índices de motivação e empenhamento (Satisfação)	
Nesta empresa asseguram-se níveis de conhecimento dos empregados que potenciam os seus desempenhos (Qualificação)	
Nesta empresa consegue-se aproveitar o potencial tecnológico (Tecnologia)	
Total	100

6. Indique qual o peso relativo que cada Perspetiva tem para esta empresa. Considere uma percentagem total de 100%.	
Perspetiva Financeira (fatores financeiros)	
Perspetiva do Cliente (fatores do âmbito do cliente)	
Perspetiva Interna (fatores ligados à empresa interna)	
Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento (fatores ligados à aprendizagem)	
Total	100

7. Questão para organizações **com BSC implementado**:

- Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos?
- O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores?
- Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente?

8. Questão para organizações que ainda **não tenham o BSC implementado**

- Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê?

- b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?

Caraterização Sociodemográfica do Entrevistado

Idade:

Género:

Qual o nível de gestão em que se situa?

Gestão de topo

Gestão intermédia

Gestão operacional

Quantos anos de experiência profissional tem nesta área?

≤5 anos

5-10 anos

>15 anos

Tem formação académica na área da Gestão

Não

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Outra

Anexo 2: Segmentos Codificados Empresa 1 (VMP)

Grupo do documento	Nome do documento	Código	Início	Fim	Resultado do peso	Segmento	Área	Cobertura %	Duração	Outros códigos atribuídos a segmento
--------------------	-------------------	--------	--------	-----	-------------------	----------	------	-------------	---------	--------------------------------------

Entrevistas_VMP	Entrevista_1_Controller_Gestão	Critérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: Os critérios que considero serem essenciais para caracterizar e explicar o sucesso da empresa no sector, são: estabilidade financeira; o volume de negócios; a gestão rigorosa de todos os custos/receitas operacionais da empresa; a capacidade dos recursos humanos; o conhecimento aprofundado do sector de atividade; a capacidade de adaptação e inovação às mudanças do sector de atividade; inovação tecnológica; melhoria dos processos/métodos de trabalho; a performance dos trabalhadores e da empresa em geral; a qualidade do produto; a preocupação constante com a melhoria dos produtos; a preocupação constante com os níveis de satisfação dos clientes; a fidelização e angariação de novos clientes; o aumento das vendas para exportação; a aposta e fixação em novos mercados internacionais.	899	7,40		
-----------------	--------------------------------	--	---	---	---	---	-----	------	--	--

Entrevistas_VMP	Entrevista_1_Controller_Gestão	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o suc	9	16	0	Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Repare, todo o setor empresarial português nas suas diversas áreas de atividade sofreu com as políticas de austeridade implementadas pela Troika em Portugal. O setor vitivinícola, não escapou, e teve as suas consequências. Contudo e apesar deste revés, a empresa conseguiu atingir sucesso esperado nos últimos 5 anos (2013-2018). Como consequência dessa austeridade, das inovações tecnológicas existentes no setor de atividade e da aposta que o governo à data fez no turismo na região de Trás-os-Montes e Alto Douro, nós tivemos a necessidade de reinventarmos enquanto empresa no seu todo. Tudo isto independente de termos tido quase sempre sucesso e das dificuldades por que passámos enquanto empresa. Esse foi o nosso caminho para mantermos o nosso sucesso e a sustentabilidade do mesmo e da nossa empresa. O segredo do nosso sucesso vem de	3212	26,44		Sucesso Esperado/Alcançado (Peso: 0)
-----------------	--------------------------------	--	---	----	---	---	------	-------	--	--------------------------------------

					encontro ao que já mencionei anteriormente e que serviu de suporte à principal medida que adotámos que foi a de nos reinventarmos enquanto empresa. Desde já introduzimos sistemas de controlo de gestão que até à data não existiam na empresa. Foi uma novidade para todos. Devido à dimensão dos mesmos, bem como às dificuldades que tivemos e que superámos para a introdução dos mesmos. Esses sistemas, permitiram à empresa ter uma gestão mais rigorosa sobre toda a sua operacionalização, permitiu criar sinergias e uma interligação entre todos os departamentos e colaboradores da empresa. Apostámos fortemente na qualificação dos recursos humanos, contratando pessoas qualificadas, com experiência e dando formação a todos os funcionários da empresa em todos os departamentos. Investimentos fortemente em softwares informáticos, criámos regras e métodos de trabalho. Criámos sistemas e documentos informativos para termos fácil, rápido e recorrente acesso a toda a				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

					informação que achássemos por bem ser de elevada importância para o controlo empresarial. Criámos novas análises operacionais para serem analisadas, semanalmente, mensalmente, trimestralmente e anualmente. Criámos uma nova imagem de marketing, novos logótipos quer para a imagem da empresa, quer para os produtos. Aderimos às redes sociais e criámos um novo site para estarmos mais próximos dos clientes. Participámos em feiras e eventos para divulgar os nossos produtos. Fizemos uma forte aposta na internacionalização dos nossos melhores produtos. Para além do reforço dos nossos produtos no mercado da saudade (Espanha, França, Suíça e Alemanha), apostámos forte em Inglaterra, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe. Fizemos uma análise SWOT à nossa empresa, criámos uma nova matriz produtos, um novo mapa estratégico da empresa. Tudo isto deu origem ao nosso Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard permitiu-nos				
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

						criar uma nova imagem, uma nova estratégia para a empresa, permitindo-nos não só alcançar o sucesso empresarial, como manter o mesmo. Sem dúvida alguma que a introdução dos sistemas de controlo de gestão na nossa empresa foi uma mais valia, pois permitiu-nos melhorar a nossa performance, alcançando uma gestão que se pauta pela eficácia e pela eficiência de toda a organização.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_1_Controller_Gestão	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	17	18	0	Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: Sim, sim. Estamos contentes com os resultados obtidos! Digamos que esta pergunta praticamente já foi respondida na pergunta anterior. Nós diariamente mantemos o nosso foco, naquilo que achamos essencial para mantermos o sucesso da nossa empresa. Aliás, diariamente procuramos	795	6,55		

						melhorar a nossa performance. Os resultados alcançados foram bastante positivos, pois aumentamos o nosso volume de encomendas e de negócios, o que nos permitiu aumentar a nossa receita. Sem dúvida alguma que a introdução dos sistemas de controlo de gestão na nossa empresa foi uma mais valia. Tentamos sempre melhorar e inovar os mesmos. Prova disso também é o nível de satisfação dos nossos funcionários que é bastante satisfatório.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_1_Controller_Gestão	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê?	85	0,70		Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso (Peso: 0)

Entrevistas_VMP	Entrevista_1_Controller_Gestão	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	20	26	0	Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: Tenho uma opinião bastante positiva. A evolução da performance organizacional da empresa tem sido bastante favorável em todos os sentidos. Repare a principal barreira que encontramos na introdução dos sistemas de controlo de gestão foi a potencial “má vontade” ou “falta de vontade” por parte dos colaboradores em aceitarem os mesmos. Contudo e como somos uma PME de cariz familiar, tentamos sempre criámos um ambiente acolhedor para todos os nossos funcionários, o que tornou a nossa missão mais fácil. Um dos aspetos mais importantes registados no desempenho organizacional da nossa empresa foi a comunicação existente. Todos os colaboradores sabiam o que tinham de fazer, sabiam quais os objetivos dos seus departamentos e da empresa em geral. Para além disto os funcionários foram convidados a	2736	22,53		
-----------------	--------------------------------	--	----	----	---	---	------	-------	--	--

					darem sugestões para melhorarem a atividade e gestão da empresa. Estas medidas revelaram-se um verdadeiro sucesso, pois não só a empresa melhorou o seu desempenho em todos os sentidos, como a comunicação entre funcionários e departamentos melhorou significativamente, como os índices de satisfação os mesmos melhoram, permitindo a que a empresa tivesse mais possibilidade de alcançar o que qualquer empresa pretende, ou seja, o sucesso empresarial. Reforço uma vez mais que os SCG foram uma aposta ganha pela empresa e respetivos colaboradores. O retorno e as mais valias estão à vista. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: Sem sombra de dúvidas! O BSC permitiu à empresa adquirir conhecimento e visibilidade sobre determinados aspetos da gestão empresarial que a mesma desconhecia. Presentemente utilizamos regularmente o BSC para a implementação de novas estratégias. Mais o BSC permitiu-nos não só termos a noção das estratégias				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

						definidas inicialmente pelos gestores, como preparou toda a empresa e respetivos funcionários para que os mesmos se adaptassem às novas realidades do setor e da empresa. Importa salientar que através do BSC conseguimos rapidamente absorver toda a informação necessária para manter, melhorar ou alterar a estratégia da empresa. c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente ? RSP: Sim! O BSC sem dúvida alguma que permitiu à nossa empresa (que apesar de ser uma PME familiar) atingir patamares da performance organizacional que sem os SCG e o BSC propriamente dito, não teria sido possível. Volto a dizer o que disse anteriormente, ou seja, SCG foram uma aposta ganha pela empresa e respetivos colaboradores . O retorno e as mais valias estão à vista.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_1_Controller_Gestão	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	27	29	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos	314	2,59		

						gestores? Porquê? b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?				
Entrevistas_VMP	Entrevista_10_Produção	Critérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: Olhe, eu não tenho formação académica. Apenas tenho o 12.º ano. Mas pelo que vejo e pelo que sei, no meu ponto de vista, os critérios ou fatores mais importantes que caracterizam a empresa, como um caso de sucesso no setor, é a qualidade do vinho (produtos), é a proximidade e o relacionamento com os clientes e parceiros e a rapidez com que executamos os serviços de encomenda. Penso que estes são os fatores chave.	531	8,11		
Entrevistas_VMP	Entrevista_10_Produção	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê?	85	1,30		Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso (Peso: 0)

Entrevistas_VMP	Entrevista_10_Produção	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso	9	10	0	Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Eu penso que sim. Até porque, como nós na produção reunimos de 15 em 15 dias, para fazermos o balanço de atividade, temos semanalmente o mapa de produção que tem sido elevado, mensalmente a gerência reúne com todos os colaboradores da empresa para transmitir as próximas etapas, estratégias e para nos colocar ao corrente da situação operacional da empresa e se atingimos os objetivos. Mesmo não tendo formação superior e estando a trabalhar na produção, todos nós sabemos o que temos de fazer e como devemos fazer. Outros dois pontos muito importantes que no meu entender demonstram o sucesso alcançado nos últimos 5 anos, foram o volume de encomendas que tem aumentando ano após ano e o número de clientes que também tem aumentado. Sabemos desta informação, pois a mesma é partilhada pela gerência.	891	13,62		Sucesso Esperado/Alcançado (Peso: 0)
-----------------	------------------------	--	---	----	---	--	-----	-------	--	--------------------------------------

Entrevistas_VMP	Entrevista_10_Produção	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	11	12	0	Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: A resposta anterior, responde a esta.	123	1,88		
Entrevistas_VMP	Entrevista_10_Produção	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	14	20	0	Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: Creio que o desempenho tem sido muito bom. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: Não consigo responder, pois não tenho conhecimento sobre essa matéria. c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente? RSP: Não consigo responder, pois não tenho conhecimento sobre essa matéria.	530	8,10		
Entrevistas_VMP	Entrevista_10_Produção	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	21	23	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente	314	4,80		

						definidas pelos gestores? Porquê? b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?				
Entrevistas_VMP	Entrevista_2_Comercial	Critérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: No meu entender, creio que os critérios e/ou fatores que caracterizam esta empresa como uma empresa de sucesso no sector de atividade, são: a qualidade e excelência do produto; a diferenciação do mesmo; a proximidade e contacto com o cliente; a satisfação do mesmo; a angariação e fidelização de novos clientes; as promoções; o marketing e as estratégias empresariais; as novas alianças; o conhecimento de todo o setor da atividade ao longo dos últimos anos demonstrado pela gerência da empresa.	614	8,66		
Entrevistas_VMP	Entrevista_2_Comercial	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	sucesso esperado	16	0,23		Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso (Peso: 0)

Entrevistas_VMP	Entrevista_2_Comercial	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso?	9	10	0	Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Eu penso que sim. Nos últimos 5 anos aumentámos consideravelmente o número de clientes, reforçamos a fidelização dos existentes. Para além disso, aumentamos substancialmente o número de encomendas, a qualidade do produto melhorou e o feedback que temos recebido tem sido positivo. Posto isto, creio que a empresa alcançou o sucesso pretendido. Pelos resultados alcançados, penso que atingimos os objetivos pretendidos.	510	7,19		Sucesso Esperado/Alcançado (Peso: 0)
Entrevistas_VMP	Entrevista_2_Comercial	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	11	12	0	Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: Sim. No seguimento do que me perguntou anteriormente, sim. Para além de tudo o que disse, a nível comercial, conseguimos expandir o negócio da empresa e dos seus produtos para novos mercados, ou seja, Inglaterra, Cabo Verde e São Tomé e Príncipe. Antes a nível internacional, só tínhamos o mercado da saudade (Espanha,	431	6,08		

						França, Alemanha e Suíça).				
Entrevistas_VMP	Entrevista_2_Comercial	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	14	20	0	Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: Brilhante. Para uma PME familiar, os níveis de desempenho organizacional foram muitíssimo bons. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: No meu entender sim. Olhe veja pelo meu caso que sou comercial. Com a implementação do BSC, consegui perceber para além da estratégia da empresa, as minhas próprias funções, as minhas tarefas e o que a empresa precisava de alcançar junto dos clientes. Se no meu caso foi como expliquei, nos outros departamentos foi precisamente a mesma coisa. A informação flui de forma eficaz, melhorando a performance de cada	1017	14,35		

						trabalhador e de cada departamento. No meu entender sem dúvida alguma que foi uma mais valia. c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente? RSP: Sim. Foi das melhores, se não a melhor decisão que a empresa tomou.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_2_Comercial	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	21	23	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?	314	4,43		
Entrevistas_VMP	Entrevista_3_Produção	Critérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: Olhe, eu não tenho formação académica. Apenas tenho o 12.º ano. Mas pelo que vejo e pelo que sei, no meu ponto de vista, os critérios ou fatores mais importantes que	531	8,11		

						caracterizam a empresa, como um caso de sucesso no setor, é a qualidade do vinho (produtos), é a proximidade e o relacionamento com os clientes e parceiros e a rapidez com que executamos os serviços de encomenda. Penso que estes são os fatores chave.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_3_Produção	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	sucesso esperado	16	0,24		Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o suc (Peso: 0)
Entrevistas_VMP	Entrevista_3_Produção	Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o suc	9	10	0	Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Eu penso que sim. Até porque, como nós na produção reunimos de 15 em 15 dias, para fazermos o balanço de atividade, temos semanalmente o mapa de produção que tem sido elevado, mensalmente a gerência reúne com todos os colaboradores da empresa para transmitir as próximas etapas, estratégias e para nos colocar ao corrente da situação operacional da empresa e se atingimos os objetivos. Mesmo não tendo formação superior e estando a trabalhar na produção, todos nós sabemos o que temos de fazer e como	891	13,62		Sucesso Esperado/Alcançado (Peso: 0)

						devemos fazer. Outros dois pontos muito importantes que no meu entender demonstram o sucesso alcançado nos últimos 5 anos, foram o volume de encomendas que tem aumentando ano após ano e o número de clientes que também tem aumentado. Sabemos desta informação, pois a mesma é partilhada pela gerência.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_3_Produção	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	11	12	0	Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: A resposta anterior, responde a esta.	123	1,88		
Entrevistas_VMP	Entrevista_3_Produção	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	14	20	0	Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: Creio que o desempenho tem sido muito bom. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: Não consigo responder, pois não tenho conhecimento sobre essa matéria. c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional	530	8,10		

						l definido anteriormente ? RSP: Não consigo responder, pois não tenho conhecimento sobre essa matéria.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_3_Produção	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	21	23	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?	314	4,80		
Entrevistas_VMP	Entrevista_4_Diretora_Geral	Critérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: A nossa empresa preocupa-se em satisfazer o mercado nacional e internacional, satisfazer os clientes já existentes e procura investir de forma a cativar novos clientes.	284	4,74		
Entrevistas_VMP	Entrevista_4_Diretora_Geral	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	sucesso esperado	16	0,27		Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso (Peso: 0)

Entrevistas_VMP	Entrevista_4_Diretora_Geral	Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o suc	9	10	0	3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Sim, o objectivo é aumentar cada vez mais as vendas e aumentar a qualidade do nosso vinho. Nos últimos anos temos vendido muito mais vinho engarrafado e a granel.	256	4,28		Sucesso Esperado/Alcançado (Peso: 0)
Entrevistas_VMP	Entrevista_4_Diretora_Geral	Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	11	12	0	4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: Mais ou menos. No último ano a perspectiva de aumento era de 25% mas só conseguimos atingir os 17%.	187	3,12		
Entrevistas_VMP	Entrevista_4_Diretora_Geral	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	14	20	0	Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: A minha opinião é bastante positiva. O BSC, permitiu-nos estarmos focados em todo o planeamento estratégico da empresa e nas atividades operacionais da mesma. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: Sim.	758	12,66		

						Pois permite-nos refletirmos sobre as preocupações estratégicas mais importantes para a nossa empresa, mudando assim as suas perspetivas na produção e não só, para conseguirmos aumentar a qualidade dos seus produtos e a performance da empresa. c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente ? RSP: Sim.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_4_Diretora_Geral	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	21	23	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?	314	5,24		
Entrevistas_VMP	Entrevista_5_Gerência	Critérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: A nossa empresa preocupa-se em satisfazer o mercado nacional e internacional, satisfazer os clientes já existentes, aumentar o	313	4,93		

						volume de negócios e em investir de forma a cativar novos clientes.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_5_Gerência	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	sucesso esperado?	17	0,27		Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o suc (Peso: 0)
Entrevistas_VMP	Entrevista_5_Gerência	Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o suc	9	10	0	Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Sim, o objetivo é aumentar cada vez mais as vendas e aumentar a qualidade do nosso vinho. Nos últimos anos temos vendido muito mais vinho engarrafado e a granel.	253	3,99		Sucesso Esperado/Alcançado (Peso: 0)
Entrevistas_VMP	Entrevista_5_Gerência	Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	11	12	0	4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: Apesar do sucesso alcançado, não foi aquele que pretendíamos. No último ano não conseguimos atingir as nossas perspectivas devido a falta de organização interna.	249	3,92		

Entrevistas_VMP	Entrevista_5_Gerência	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	14	20	0	Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: Devido ao forte crescimento do setor e da feroz concorrência existente, tivemos consciência de que internamente teríamos de melhor. Foi por isso que decidimos implementar o BSC. Desde que o implementamos na nossa empresa, a nossa performance organizacional tem melhorado substancialmente. Prova disso, à exceção do último ano, é que tivemos um forte crescimento de toda a empresa e respetivo sucesso empresarial. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: Sim. Desde que implementamos o BSC na nossa empresa, que nos conseguimos focar mais nas nossas prioridades estratégicas e dar mais ênfase à situação económico financeira, entre outras. Algo que anteriormente à	1028	16,20		
-----------------	-----------------------	--	----	----	---	---	------	-------	--	--

						implementação do mesmo não era possível nem era feito. c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente? RSP: Sim.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_5_Gerência	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	21	23	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?	314	4,95		
Entrevistas_VMP	Entrevista_6_Produção	Critérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: Olhe, eu não tenho formação académica. Apenas tenho o 12.º ano. Mas pelo que vejo e pelo que sei, no meu ponto de vista, os critérios ou fatores mais	531	8,11		

						importantes que caracterizam a empresa, como um caso de sucesso no setor, é a qualidade do vinho (produtos), é a proximidade e o relacionamento com os clientes e parceiros e a rapidez com que executamos os serviços de encomenda. Penso que estes são os fatores chave.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_6_Produção	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	do o sucesso esperado	21	0,32		Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o suc (Peso: 0)
Entrevistas_VMP	Entrevista_6_Produção	Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o suc	9	10	0	3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Eu penso que sim. Até porque, como nós na produção reunimos de 15 em 15 dias, para fazermos o balanço de atividade, temos semanalmente o mapa de produção que tem sido elevado, mensalmente a gerência reúne com todos os colaboradores da empresa para transmitir as próximas etapas, estratégias e para nos colocar ao corrente da situação operacional da empresa e se atingimos os objetivos. Mesmo não tendo formação superior e estando a trabalhar na produção, todos nós sabemos o que	894	13,66		Sucesso Esperado/Alcançado (Peso: 0)

						temos de fazer e como devemos fazer. Outros dois pontos muito importantes que no meu entender demonstram o sucesso alcançado nos últimos 5 anos, foram o volume de encomendas que tem aumentando ano após ano e o número de clientes que também tem aumentado. Sabemos desta informação, pois a mesma é partilhada pela gerência.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_6_Produção	Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	11	12	0	4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: A resposta anterior, responde a esta.	126	1,93		
Entrevistas_VMP	Entrevista_6_Produção	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	14	20	0	Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: Creio que o desempenho tem sido muito bom. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: Não consigo responder, pois não tenho conhecimento sobre essa matéria. c. Entende que o BSC contribui para	530	8,10		

						o desempenho organizacional definido anteriormente? RSP: Não consigo responder, pois não tenho conhecimento sobre essa matéria.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_6_Produção	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	21	23	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?	314	4,80		
Entrevistas_VMP	Entrevista_7_Administrativa	Critérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: No meu entender são: a qualidade dos nossos produtos, o volume de negócios, satisfação dos atuais e dos novos clientes, e angariação e fidelização de novos clientes.	284	4,77		
Entrevistas_VMP	Entrevista_7_Administrativa	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	o sucesso esperado	18	0,30		Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso? (Peso: 0)

Entrevistas_VMP	Entrevista_7_Administrativa	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso	9	10	0	3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Sim. Porque o volume de negócios tem aumentado ano após ano, o número de clientes também tem aumentado, e o feedback que temos tido da parte dos mesmos tem sido favorável. Eu como estou em contacto diário com os clientes na venda ao público, tenho um pouco a noção dessa satisfação. Aliás é uma das nossas grandes prioridades.	421	7,07		Sucesso Esperado/Alcançado (Peso: 0)
Entrevistas_VMP	Entrevista_7_Administrativa	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	11	12	0	4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: Creio que sim. Porque no seguimento dos últimos anos, temos mantido o volume de trabalho. Vai ao encontro do que respondi na pergunta anterior.	231	3,88		
Entrevistas_VMP	Entrevista_7_Administrativa	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	14	20	0	Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: A nível do desempenho organizacional, nos últimos 5 anos melhoramos	516	8,67		

						substancialmente. Presentemente, temos processos e métodos de trabalho bastante eficientes. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: Sim. c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente? RSP: Sim.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_7_Administrativa	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	21	23	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?	314	5,28		
Entrevistas_VMP	Entrevista_8_Enólogo	Critérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: Volume de encomendas, vinho de qualidade, angariação e fidelização dos clientes.	198	3,25		
Entrevistas_VMP	Entrevista_8_Enólogo	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	sucesso esperado	16	0,26		Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos,

										tem tido o suc (Peso: 0)
Entrevistas_ VMP	Entrevista_8_Enólogo	Sucesso Esperado/Alcança do\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o suc	9	10	0	3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Sim. Cada vez temos mais encomendas, o que faz com o número das mesmas, aumente ano após ano. Para além das encomendas, temos o número de clientes, que pelo que sei tem aumentado.	273	4,48		Sucesso Esperado/Alcança do (Peso: 0)
Entrevistas_ VMP	Entrevista_8_Enólogo	Sucesso Esperado/Alcança do\Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	11	12	0	4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: Sim. Muito do sucesso se deveu à qualidade dos nossos produtos. Aliás um dos objetivos máximos da empresa é produzir vinhos de qualidade para os clientes.	242	3,97		
Entrevistas_ VMP	Entrevista_8_Enólogo	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	14	20	0	Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizaciona l (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: Relativamente ao desempenho organizaciona l, eu penso que o mesmo tem sido bastante positivo. Temos mais comunicação entre os colaboradores e os	729	11,97		

						departamentos , temos mais know-how sobre os temas e temos mais partilha de conhecimento entre todos na empresa. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: Não tenho conhecimento nem bases para responder a esta questão. c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente? RSP: Não tenho conhecimento nem bases para responder a esta questão.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_8_Enólogo	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	21	25	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? Penso que sim se isso é utilizado pelas grandes empresas é porque resulta. b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê? Se quem está na produção estiver consciente dessa ferramenta	465	7,64		

						penso que sim.				
Entrevistas_VMP	Entrevista_9_TOC	Crítérios/Características do Sucesso da Empresa no Setor	7	8	0	Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: Os critérios que se podem aplicar são o volume de negócios, o foco no cliente, a proximidade com o mesmo, a personalização dos artigos e publicidade.	265	4,62		
Entrevistas_VMP	Entrevista_9_TOC	Sucesso Esperado/Alcançado	9	9	0	sucesso esperado	16	0,28		Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso (Peso: 0)
Entrevistas_VMP	Entrevista_9_TOC	Sucesso Esperado/Alcançado\Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso	9	10	0	Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Sim, porque o investimento na personalização dos artigos e foco no cliente tem vindo a resultar num aumento do volume de negócios, um aumento de publicidade direta no que respeita ao conhecimento da marca, que tem vindo a trazer à empresa novos clientes.	346	6,04		Sucesso Esperado/Alcançado (Peso: 0)

Entrevistas_VMP	Entrevista_9_TOC	Sucesso Esperado/Alcançado/Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso e	11	12	0	4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: Sim, porque sobretudo no último ano notou-se o crescimento da empresa tanto a nível de clientes como a internacionalização da marca.	221	3,85		
Entrevistas_VMP	Entrevista_9_TOC	Empresas Com Balanced Scorecard Implementado	14	20	0	7. Questão para organizações com BSC implementado : a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? RSP: Desempenho muito positivo. b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? RSP: Sim. c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente? RSP: Sim.	385	6,72		
Entrevistas_VMP	Entrevista_9_TOC	Empresas Sem Balanced Scorecard Implementado	21	23	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê?	314	5,48		

[illegible]

	Entr evist a_5_Enól ogo	Sucesso Esperado/Alc ançado\Esta empresa teve sucesso nos últimos 5 anos?	9 1 1	0	Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? 	5 1 3	8, 51	Sucess o Espera do/Alc ançado (Peso: 0)
	Entr evist a_5_Enól ogo	Empresas com BSC Implementad o	1 5	1 8	0 Questão para organizações com BSC implementado: a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente?	3 3 0	5, 47	
	Entr evist a_5_Enól ogo	Empresas sem BSC Implementad o	1 9	2 1	0 Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê?	3 1 4	5, 21	
	Entr evist a_4_Adm inist ativo	Crítérios/Car acterísticas do Sucesso Empresarial	7	8	0 2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: A qualidade do vinho e a satisfação do cliente.	1 6 6	2, 80	
	Entr evist a_4_Adm inist ativo	Sucesso Esperado/Alc ançado	9	9	0 tido o sucesso esperado	2 3	0, 39	Sucess o Espera do/Alc ançado \Esta empre sa teve sucess o nos último s 5 anos? (Peso: 0)
	Entr evist a_4_Adm inist ativo	Sucesso Esperado/Alc ançado\Esta empresa teve sucesso nos últimos 5 anos?	9 0	1 0	0 3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Tivemos algum. Mas os últimos anos tem sido difíceis para nós. Devido à forte concorrência e às inovações no setor, temos tido dificuldades em produzirmos vinho de muito boa qualidade como era produzido anteriormente, temos tido quebras nas encomendas e no volume de negócio, o que nos impede de vendermos mais e de angariar novos clientes	4 3 3	7, 30	Sucess o Espera do/Alc ançado (Peso: 0)

Entr vist a_4_ Adm inist ativo	Sucesso Esperado/Alc ançado\Esta empresa teve sucesso no último ano?	1 1	1 2	0	4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: Não. Tivemos uma quebra no volume de encomendas, o que reduziu o nosso volume de negócios. O feedback dos clientes também não foi o mais positivo.	2 3 4	3, 95	
Entr vist a_4_ Adm inist ativo	Empresas com BSC Implementad o	1 4	1 7	0	Questão para organizações com BSC implementado: a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente?	3 3 0	5, 56	
Entr vist a_4_ Adm inist ativo	Empresas sem BSC Implementad o	1 8	2 2	0	8. Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? Sim vai permitir aos gestores focarem-se no planeamento estratégico e nas actividades operacionais da organização. b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê? Sim irá levar as organizações a reflectirem sobre as suas preocupações estratégicas, mudando assim a sua perspectiva na produção para a qualidade dos seus produtos	5 9 7	10 ,0 7	
Entr vist a_3_ Gerê ncia	Crítérios/Car acterísticas do Sucesso Empresarial	7	8	0	2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: Vinho de qualidade, satisfação de clientes e o volume de negócios.	1 8 5	3, 05	
Entr vist a_3_ Gerê ncia	Sucesso Esperado/Alc ançado	9	9	0	sucesso esperado? Porquê?	2 5	0, 41	Sucess o Espera do/Alc ançado \Esta empre sa teve sucess o nos último s 5 anos? (Peso: 0)
Entr vist a_3_ Gerê ncia	Sucesso Esperado/Alc ançado\Esta empresa teve sucesso nos últimos 5 anos?	9	1 0	0	3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Algum. Mas comparado com outras épocas, não. O principal motivo é a forte e desleal concorrência que tem surgido nos últimos anos e que tem sido muito. A mesma tem apresentado preços mais competitivos, produtos mais diversificados, e tem alcançado forte presença no nosso mercado de atuação. Nós já pensamos noutros mercados, mas não temos estrutura organizacional, nem estratégia definida.	4 8 5	8, 00	Sucess o Espera do/Alc ançado (Peso: 0)

Entr vist a_3_ Gerê ncia	Sucesso Esperado/Alc ançado\Esta empresa teve sucesso no último ano?	1 1	1 2	0	4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: No seguimento da resposta anterior, mantenho a mesma opinião. Não, não tivemos o sucesso esperado. Tivemos quebras nas vendas, o que nos provocou alguns problemas para a empresa.	2 6 6	4, 39	
Entr vist a_3_ Gerê ncia	Empresas com BSC Implementad o	1 4	1 7	0	Questão para organizações com BSC implementado: a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente?	3 3 0	5, 44	
Entr vist a_3_ Gerê ncia	Empresas sem BSC Implementad o	1 8	2 2	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? RSP: Não tenho conhecimento sobre o que é o BSC, mas se for importante para manter e desenvolver a empresa, vejo com bons olhos a implementação do mesmo. b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê? RSP: Não tenho conhecimento sobre o que é o BSC, mas se for importante para manter e desenvolver a empresa, vejo com bons olhos a implementação do mesmo.	6 2 2	10, 26	
Entr vist a_2_ Dire tor	Crítérios/Car acterísticas do Sucesso Empresarial	7	8	0	2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: Os critérios são: Satisfação do mercado regional, pois é a nossa área de atuação. Satisfação dos atuais clientes e fidelização de novos clientes que consigamos angariar. O volume de negócios e a qualidade do nosso vinho.	3 3 9	4, 91	
Entr vist a_2_ Dire tor	Sucesso Esperado/Alc ançado	9	9	0	do o sucesso esperado	2 1	0, 30	Sucess o Espera do/Alc ançado \Esta empre sa teve sucess o nos último s 5 anos? (Peso: 0)
Entr vist a_2_ Dire tor	Sucesso Esperado/Alc ançado\Esta empresa teve sucesso nos últimos 5 anos?	9	1 0	0	3. Na sua opinião esta empresa, nos últimos 5 anos, tem tido o sucesso esperado? Porquê? RSP: Não tanto como gostaríamos. Sabe a concorrência é muita. Temos tido dificuldades em nos impormos no mercado. Sabe existem fatores que ditam a lei no mercado do vinho, sendo eles: o preço do vinho, a qualidade do produto, a estrutura da empresa, a muita e forte concorrência existente. Não tem sido fácil.	3 9 8	5, 76	Sucess o Espera do/Alc ançado (Peso: 0)

Entr vist a_2_ Dire tor	Sucesso Esperado/Alc ançado\Esta empresa teve sucesso no último ano?	1 1	1 2	0	4. Na sua opinião esta empresa, no último ano, atingiu o sucesso esperado? Porquê? RSP: Não. Ficámos aquém do que pretendíamos. Tivemos uma quebra de 30%, no nosso volume de negócios. Foi um ano negativo para nós. Aliás à custa dessa quebra, a empresa está a atravessar uma fase menos boa.	2 8 9	4, 18	
Entr vist a_2_ Dire tor	Empresas com BSC Implementad o	1 4	1 7	0	Questão para organizações com BSC implementado: a. Qual é a sua opinião acerca do desempenho organizacional (não financeiro - interno) últimos 5 anos? b. O BSC permite à empresa focar-se nas alterações estratégicas definidas pelos gestores? c. Entende que o BSC contribui para o desempenho organizacional definido anteriormente?	3 3 0	4, 78	
Entr vist a_2_ Dire tor	Empresas sem BSC Implementad o	1 8	2 2	0	Questão para organizações que ainda não tenham o BSC implementado a. Considera que o BSC poderá permitir à empresa focar-se nas alterações estratégicas previamente definidas pelos gestores? Porquê? RSP: Apesar de não ter conhecimento suficiente sobre o BSC, como ferramenta de controlo de gestão, penso que vai permitir-nos estarmos focados no planeamento estratégico, nas actividades operacionais e no que realmente é importante para a empresa. Uma das coisas em que o BSC também nos poderá ajudar é a nos reestruturarmos como empresa no seu todo, ou seja, desde aos nossos recursos humanos, à nossa estrutura organizacional bem como à nossa estratégia empresarial. Neste momento comparado com as empresas concorrentes, não somos uma empresa competitiva. b. Entende que o BSC será uma ferramenta capaz de proporcionar o desempenho organizacional da sua empresa? Porquê? RSP: Pelo que nos falou sobre o BSC, e pelos resultados e informação de gestão que nos disponibilizou, penso que seria uma mais valia para a nossa empresa. Estávamos longe de imaginar que iríamos precisar de reestruturar a nossa empresa. Teremos de refletir sobre as nossas preocupações estratégicas, mudando assim a sua perspectiva na produção, na qualidade dos seus produtos e no nosso desempenho organizacional. Precisamos mesmo de reformular a nossa estratégia e a nossa gestão enquanto empresa.	1 3 7 1	19 ,8 5	
Entr vist a_1_ TOC	CrITÉrios/Car acterísticas do Sucesso Empresarial	7	8	0	2. Quais são os critérios que pode apontar para caracterizar esta empresa como uma empresa de sucesso no sector? RSP: Qualidade do Vinho; O clima; Diferenciação da marca e da vinha; Qualidade do Produto; O público alvo.	2 2 0	3, 84	
Entr vist a_1_ TOC	Sucesso Esperado/Alc ançado	9	9	0	o sucesso esperado?	1 9	0, 33	Sucess o Espera do/Alc ançado \Esta empre sa teve

8	Comercial	Comercial	Masculino	27	Licenciatura
9	Administrativo	TOC	Feminino	27	Licenciatura
10	Adega	Aux. Produção	Masculino	40	Básico
11	Adega	Aux. Produção	Masculino	35	Secundário
12	Adega	Aux. Produção	Masculino	38	Secundário
13	Adega	Aux. Produção	Masculino	38	Secundário
14	Adega	Aux. Produção	Feminino	42	Básico
15	Adega	Aux. Produção	Feminino	21	Secundário
16	Adega	Aux. Produção	Feminino	22	Secundário
17	Adega	Motorista	Masculino	41	Secundário
18	Adega	Motorista	Masculino	42	Secundário
19	Adega	Motorista	Masculino	43	Básico
20	Adega	Motorista	Masculino	44	Básico

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 5: Vencimentos da empresa VMP

Tabela 30: Vencimentos da empresa VMP

Funcionário:	Salários:	Tx. Seg. Social:	Seg.Social	Custo Mensal:	Custo Anual:
1	€ 550,00	23,75%	€ 130,63	€ 680,63	€ 9 528,75
2	€ 800,00	23,75%	€ 190,00	€ 990,00	€ 13 860,00
3	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 655,88	€ 9 182,32
4	€ 850,00	23,75%	€ 201,88	€ 1 051,88	€ 14 726,32
5	€ 1 065,00	23,75%	€ 252,94	€ 1 317,94	€ 18 451,13
6	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 655,88	€ 9 182,25
7	€ 750,00	23,75%	€ 178,13	€ 928,13	€ 12 993,82
8	€ 700,00	23,75%	€ 166,25	€ 878,13	€ 12 293,82
9	€ 850,00	23,75%	€ 201,88	€ 1 028,13	€ 14 393,82
10	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82
11	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82
12	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82
13	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82
14	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82
15	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82
16	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82
17	€ 850,00	23,75%	€ 201,88	€ 1 028,13	€ 14 393,82
18	€ 850,00	23,75%	€ 201,88	€ 1 028,13	€ 14 393,82
19	€ 850,00	23,75%	€ 201,88	€ 1 028,13	€ 14 393,82
20	€ 850,00	23,75%	€ 201,88	€ 1 028,13	€ 14 393,82

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 6: Custos/Ano dos RH/Departamento da empresa VMP

Tabela 31: Custos/Ano dos RH/Departamento da empresa VMP

Setor:	Valor:
Adega	€ 174 269,41
Administrativo	€ 55 021,02
Comercial	€ 12 293,82
Total:	€ 241 584,25

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 7: Vol. Vendas a Granel da Empresa VMP

Tabela 32: Vol. Vendas a Granel da Empresa VMP

	2014		2015		2016		2017	
Mercado:	Lts.	Euros	Lts.	Euros	Lts.	Euros	Lts.	Euros
Portugal	541892	€ 391 847,82	728941	€ 566 269,80	624444	€ 451 958,92	912835	€ 620 944,02

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 8: Vol. Vendas Engarrafados da Empresa VMP

Tabela 33: Vol. Vendas Engarrafados da Empresa VMP

	2014		2015		2016		2017	
Mercado:	Lts.	Euros	Lts.	Euros	Lts.	Euros	Lts.	Euros
Alemanha	8758	€ 12 469,11	10548	€ 15 364,92	9389	€ 13 924,00	9389	€ 13 924,00
Espanha	4357	€ 3 350,47	5718	€ 6 805,12	4668	€ 3 454,52	5620	€ 6 700,93
França	140071	€ 179 380,12	149235	€ 190 940,73	118955	€ 155 494,37	218600	€ 198 199,39

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 9: Percentagem do Vol. Vendas Engarrafados da Empresa VMP

Tabela 34: Percentagem do Vol. Vendas Engarrafados da Empresa VMP

	2014		2015		2016		2017	
Mercado	Lts. (%)	Euros (%)	Lts. (%)	Euros (%)	Lts. (%)	Euros (%)	Lts. (%)	Euros (%)
Alemanha	5,72%	6,39%	6,37%	7,21%	7,06%	8,05%	4,02%	6,36%
Espanha	2,84%	1,72%	3,45%	3,19%	3,51%	2,00%	2,41%	3,06%
França	91,44%	91,90%	90,17%	89,60%	89,43%	89,95%	93,58%	90,57%

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 10: Modelo das estratégias genéricas de Porter, elaborado pela empresa VMP

Tabela 35: Modelo das estratégias genéricas de Porter, elaborado pela empresa VMP

		Vantagem Competitiva	
		Custos Baixos	Diferenciação
Âmbito Competitivo	Mercado Amplo	Liderança de Custos	Diferenciação
	Mercado Restrito	Foco com baixo custo	Foco com diferenciação

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 11: Modelo de adequação estratégica, elaborado pela empresa VMP

Tabela 36: Modelo de adequação estratégica, elaborado pela empresa VMP

FCS	Rede de Distribuição	Notoriedade da Marca
Comp. Centrais		
Criação de Valor para o Cliente		
Referência no mercado da “Saudade”	4	5
Instalações e Equipamentos e Modernos Funcionais	4	
Adequação:		
1 – Muito insuficiente		
2 – Insuficiente		
3 – Suficiente		
4 – Boa		
5 – Muito boa		

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 12: RH da empresa VDT

Tabela 37: RH da empresa VDT

Func.:	Sector:	Categoria:	Sexo:	Idade:	Hab. Literárias:
1	Adega	Aux. Produção	Feminino	46	Secundário
2	Adega	Enólogo	Masculino	41	Secundário
3	Adega	Aux. Produção	Feminino	41	Secundário
4	Adega	Motorista	Masculino	47	Básico
5	Administrativo	Sócio-Gerente	Masculino	51	Secundário
6	Administrativo	Administrativa	Feminino	23	Licenciatura
7	Administrativo	Administrativa	Masculino	32	Licenciatura
8	Adega	Aux. Produção	Masculino	27	Licenciatura
9	Adega	Aux. Produção	Masculino	26	Licenciatura
10	Adega	Aux. Produção	Masculino	40	Básico

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 13: Vencimentos da empresa VDT

Tabela 38: Vencimentos da empresa VDT

Funcionário:	Salários:	Tx. Seg. Social:	Seg.Social	Custo Mensal:	Custo Anual:
1	€ 550,00	23,75%	€ 130,63	€ 680,63	€ 9 528,75
2	€ 750,00	23,75%	€ 178,13	€ 990,00	€ 13 860,00
3	€ 550,00	23,75%	€ 130,63	€ 655,88	€ 9 182,32
4	€ 800,00	23,75%	€ 190,00	€ 1 051,88	€ 14 726,32
5	€ 1 000,00	23,75%	€ 237,50	€ 1 302,50	€ 18 235,00
6	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 655,88	€ 9 182,25
7	€ 700,00	23,75%	€ 166,25	€ 928,13	€ 12 993,82
8	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82
9	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82
10	€ 530,00	23,75%	€ 125,88	€ 708,13	€ 9 913,82

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 14: Custos/Ano dos RH/Ddepartamento da empresa VDT

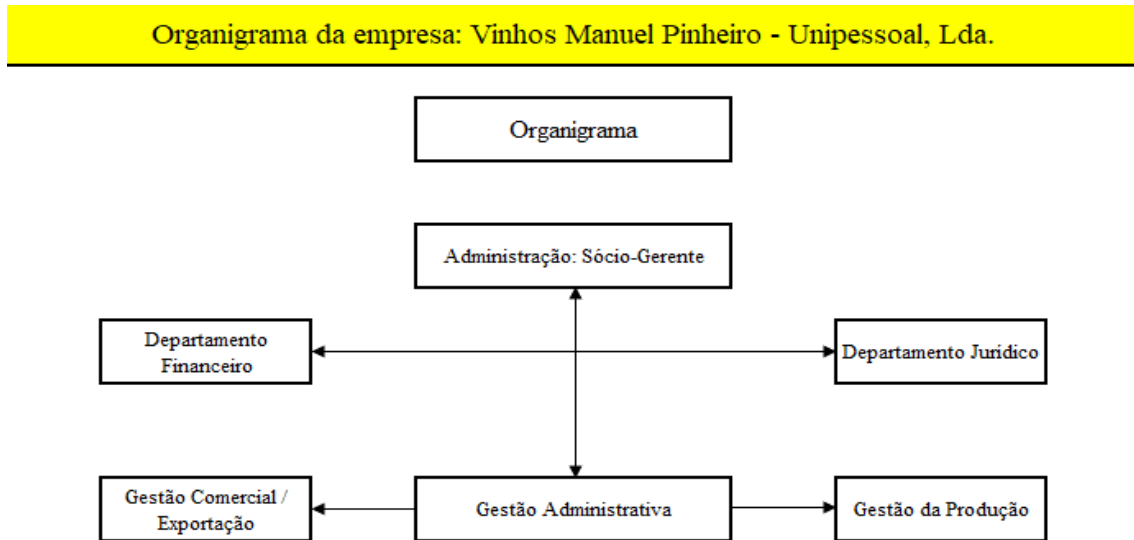
Tabela 39: Custos/Ano dos RH/Ddepartamento da empresa VDT

Sector:	Valor:
Adega	€ 57 211,21
Administrativo	€ 50 324,89
Comercial	€ 9 913,82
Total:	€ 117 449,92

Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 15: Organigrama da Empresa: VMP

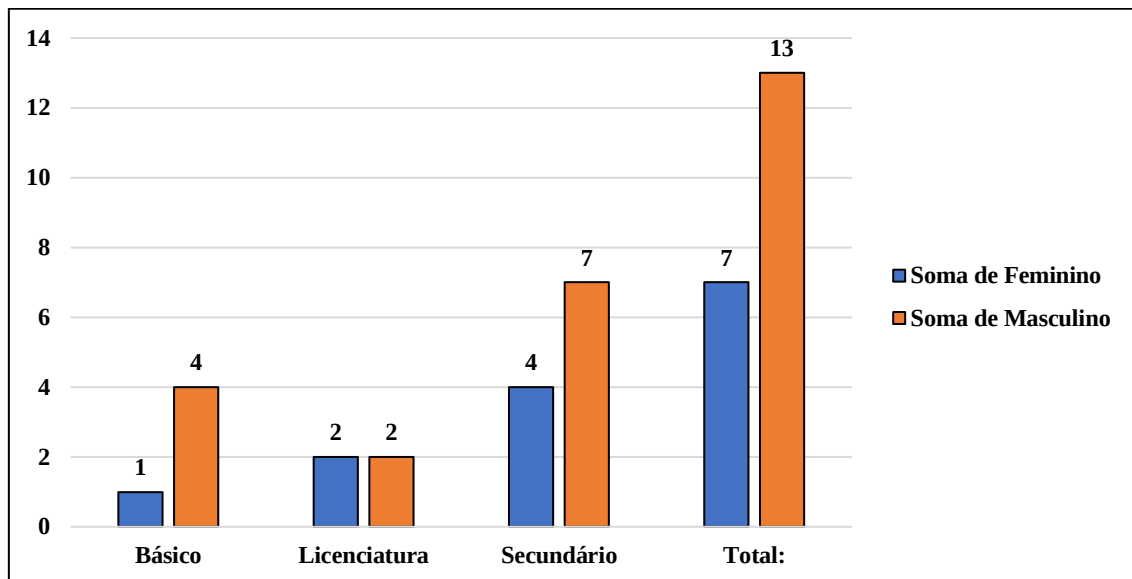
Figura 4: Organigrama da Empresa: VMP



Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 16: Gráfico RH/Habilitações Literárias: VMP

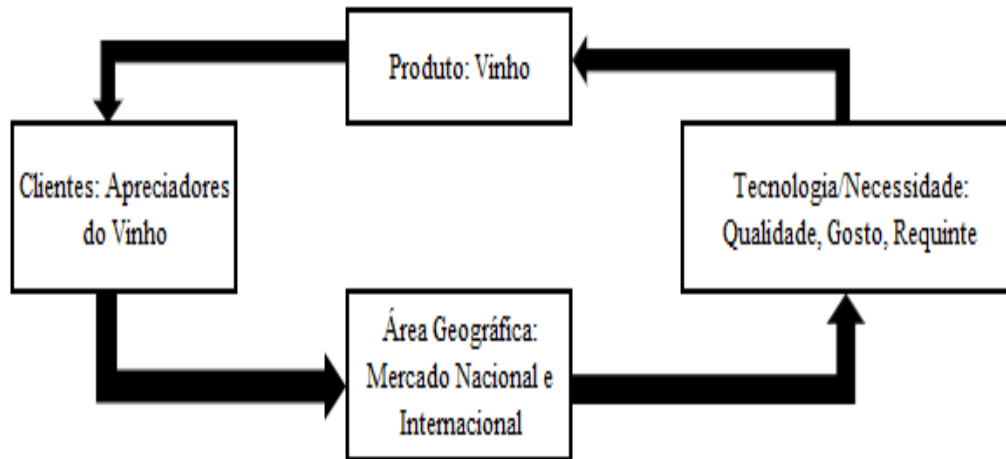
Figura 5: Gráfico RH/Habilitações Literárias: VMP



Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 17: Modelo do quadrado estratégico da empresa VMP

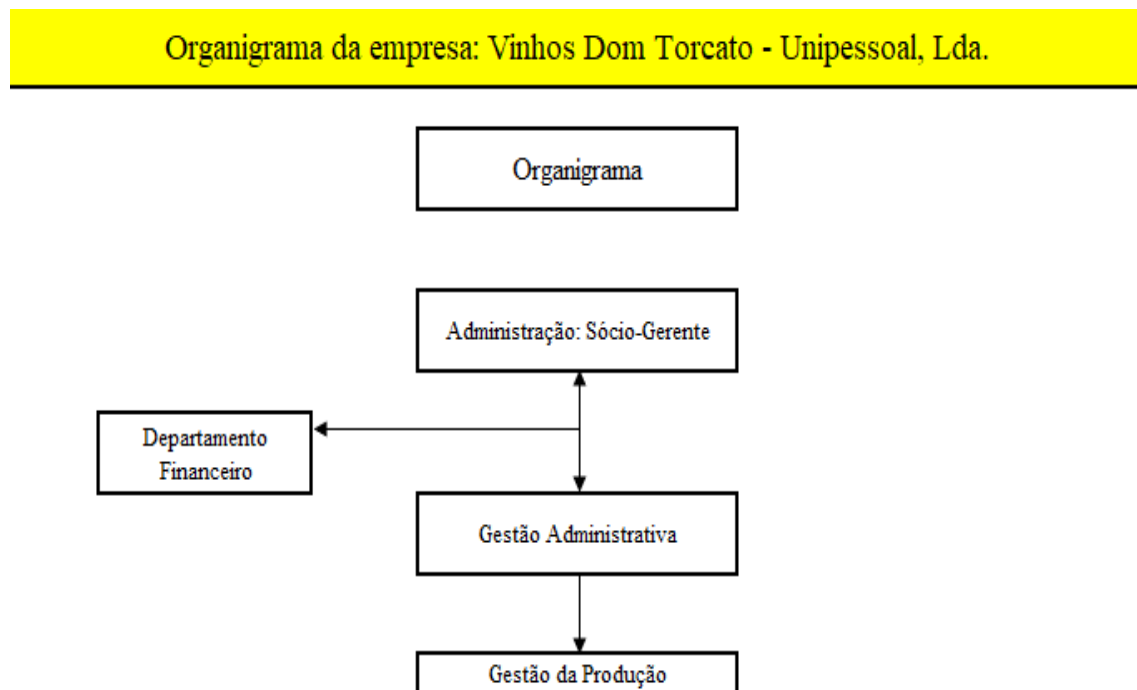
Figura 6: Modelo do quadrado estratégico da empresa VMP



Fonte: Construção Própria

Anexo 18: Organigrama da Empresa: VDT

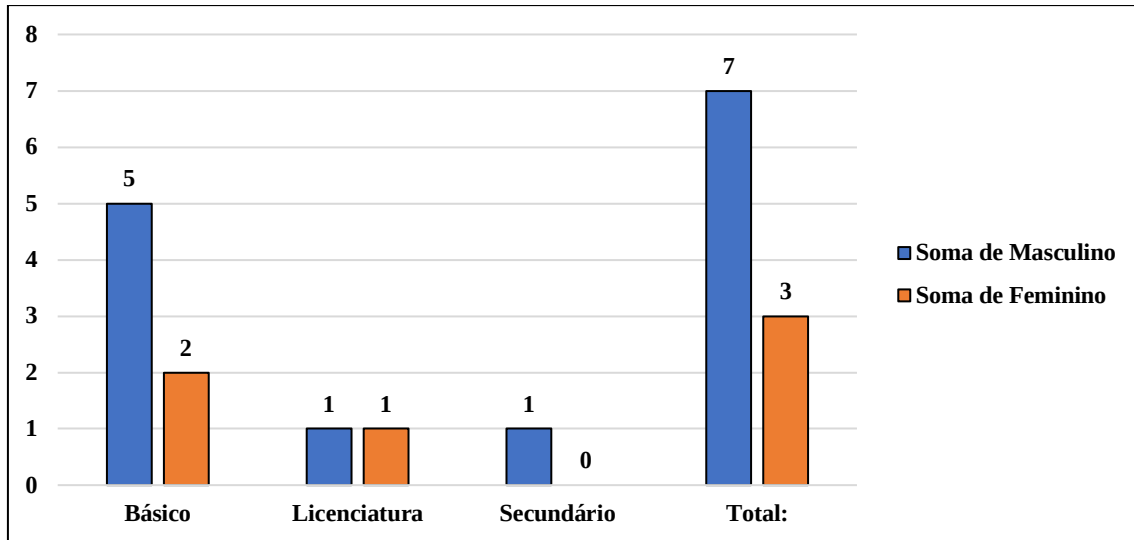
Figura 7: Organigrama da Empresa: VDT



Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa

Anexo 19: Gráfico RH/Habilitações Literárias: VDT

Figura 8: Gráfico RH/Habilitações Literárias: VDT



Fonte: Construção Própria Com Base em Informação da Empresa