

Catarina Isabel Anastácio dos Santos Ilhéu

**Controlo de Gestão no Sector do Retalho aplicado às PME  
de cariz familiar: uma Revisão Sistemática da Literatura**



2017

Catarina Isabel Anastácio dos Santos Ilhéu

**Controlo de Gestão no Sector do Retalho aplicado às PME  
de cariz familiar: uma Revisão Sistemática da Literatura**

Mestrado em Contabilidade

Dissertação

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Luís Miguel Serra Coelho

Professor Doutor Rúben Miguel Torcato Peixinho



**2017**

## Declaração de Autoria e Copyright

Controlo de Gestão no Sector do Retalho aplicado às PME de cariz familiar: uma Revisão Sistemática da Literatura

### **Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Catarina Isabel Anastácio dos Santos Ilhéu

### Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: Catarina Isabel Anastácio dos Santos Ilhéu

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## **AGRADECIMENTOS**

Depois de concluída esta dissertação, olho para trás e vejo um longo caminho percorrido, porém, esta foi uma viagem acompanhada por pessoas extraordinárias e incansáveis que jamais permitiram que desistisse de cortar a “meta”.

Ao professor Doutor Luís Coelho, pelas conversas e por todos os conselhos, por acreditar no meu potencial, e sobretudo pela orientação dada em toda esta jornada.

Ao professor Doutor Rúben Peixinho, pela sua disponibilidade e pelo trabalho incansável na revisão e orientação deste trabalho.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial aos cinco magníficos, Ana Filipa Marcos, Inês Relvas Lopes, Jennifer Elston, José Semedo e Marina Neto, por todas as palavras de incentivo e alento, que sem dúvida alguma foram fundamentais para a conclusão desta etapa.

Agradeço à minha família, por todo o suporte, compreensão e amor. Destaco em especial, a minha irmã, Sofia, por todos os dias expressar o seu orgulho em mim, ao meu Pai, Sérgio Ilhéu, por toda a sua sabedoria e ensinamentos e à minha mãe, Maria Helena Santos, por me inspirar todos os dias em concretizar os meus sonhos e repetir-me vezes sem conta que “*querer é poder*”.

Agradeço também a todos aqueles que de alguma forma me inspiraram e contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional ao longo deste período.

## **RESUMO**

A presente dissertação revê a literatura disponível acerca do sistema de controlo de gestão no sector do retalho aplicado às Pequenas e Médias Empresas (PME) de cariz familiar. O principal objetivo é entender qual o impacto e influência que o controlo de gestão tem neste tipo de empresas do sector e identificar lacunas de investigação que possam ser estudadas ao nível do doutoramento. A metodologia utilizada é da revisão sistemática de literatura, a qual permitiu identificar diversos artigos que são relevantes para a elaboração do presente trabalho. Através da utilização deste trabalho foi possível verificar que os sistemas de controlo de gestão são muito utilizados pelas empresas. No entanto, só mais recentemente estes têm vindo a ganhar relevância já que o foco da gestão empresarial tem cada vez mais a criação do valor, tema para o qual os sistemas de controlo de gestão podem contribuir de forma decisiva. Ainda assim, este estudo revela que as PME de cariz familiar têm bastante resistência à sua adoção. Assim, a presente dissertação identifica várias lacunas no seio do tema em estudo, os quais são passíveis de explorar em investigações futuras.

**Palavras-chave:** Sistemas de controlo de gestão, Sector do retalho, Pequenas e Médias Empresas, Negócios familiares

## **ABSTRACT**

This study reviews the literature on management control systems as they apply Small and Medium Enterprises (SME's) operating in retail sector. The main goal is to understand what is the impact that such systems have in this type of firm/sector and identify gaps in the extent literature to be studied in the future. This dissertation employs a systematic review to achieve its goals and comes to following conclusions. First, there is evidence that many firms commonly use management control systems. Yet, only recently they have become paramount has the goal of management shifts further and further to the idea of value creation, something that management control systems are particularly useful for. Nevertheless, the existing literature suggest that SMEs have only timidly embraced this change since most of them are very conservative in what concerns management style. Hence, this dissertation uncovers and details a number of research gaps that might be explored in the future.

## ÍNDICE GERAL

INDICE DE FIGURAS .....	ix
INDICE DE TABELAS.....	x
Capítulo 1 – INTRODUÇÃO .....	1
Capítulo 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
2.1 Controlo de Gestão .....	3
2.2 Pequenas e Médias Empresas e negócios familiares .....	8
2.3 Sector do Retalho.....	12
2.4 Resumo do Capítulo.....	14
Capítulo 3 - METODOLOGIA.....	16
3.1 Revisão Tradicional da Literatura vs. Revisão Sistemática da Literatura .....	16
3.2 Descrição da RSL .....	17
3.2.1 Planificação da Revisão .....	17
3.2.1.1 Escolha do tema .....	17
3.2.1.2 Scoping Study .....	18
3.2.1.3 Formação do Painel de consultores .....	18
3.2.2 Delimitação dos Estudos Científicos .....	19
3.2.2.1 Base de dados.....	19
3.2.2.2 Palavras-Chave .....	19
3.2.2.3 Cadeias de Pesquisa .....	20
3.2.3 Seleção e Avaliação .....	21
3.2.3.1 Critérios de exclusão.....	21
3.2.3.2 Critérios de Inclusão .....	21
3.3 Resumo do capítulo .....	22
Capítulo 4 - RESULTADOS .....	24
4.1 Síntese da literatura.....	24
4.1.2 Seleção dos Dados .....	25
4.1.3 Literatura excluída após avaliação.....	25
4.2 Resultados.....	26
4.2.1 John L. Ward (1988).....	26
4.2.2 Trevor Hopper, Tsutomu Koga e Jitsuo Goto (1999).....	28
4.2.3 Kotey (2005).....	29
4.2.4 Duhan (2007).....	30
4.2.5 Carrigan e Buckley (2008).....	31
4.2.6 Duréndez, Madrid-Guijarro e García Pérez-de-Lema (2010).....	32

4.2.7 Skarbar e Tryggestad (2010).....	33
4.2.8 Cullen, Tsamenyi, Bernon e Gorst (2013).....	35
4.2.9 Praharsi, Hui-Ming Wee, Sukwadi e Marivic V. Padilan (2013).....	36
4.2.10 Chhabra e Pattanayak (2014).....	37
4.2.11 Li, Dong, Chen e Yang (2014).....	38
4.2.12 Dessi, Ng, Floris e Cabras (2014).....	39
4.2.13 Duréndez, Ruíz-Palomo, García-Pérez-de-Lema, Diéguez-Soto (2016).....	39
4.2.14 Budiarto, Prabowo e Herawan (2017).....	40
4.3 Resumo do Capítulo.....	41
Capítulo 5 – CONCLUSÃO.....	45
5.1 Reflexões pessoais.....	45
5.2 Futuras Investigações.....	46
5.3 Limitações.....	47
5.4 Considerações Finais.....	47
Referências Bibliográficas.....	48
Apêndice 1.....	56

## **INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 3.1 ETAPAS DA RSL ..... 17

FIGURA 4.1 SCANLINES E OS PRINCIPAIS EVENTOS ESTRATÉGICOS **ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.**

## **INDICE DE TABELAS**

TABELA 2. 1DEFINIÇÃO DE PME .....	<b>ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.</b>
TABELA 3. 1PALAVRAS-CHAVE NA RSL .....	20
TABELA 3.2 CADEIAS DE PESQUISA UTILIZADAS NA RSL .....	20
TABELA 4. 1 EXTRAÇÃO DADOS RSL.....	24

## Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

*“O sistema de controlo de gestão deve ser entendido como o fator de desenvolvimento da empresa, na medida em que, afetando o comportamento dos gestores, os alinha no sentido da implementação da estratégia. Neste sentido, deve envolver todos os membros da organização por forma a melhorar os desempenhos individuais e organizacionais”* (Jordan, Neves e Rodrigues, 2011).

O controlo de gestão constitui uma ferramenta fundamental na criação de valor nas empresas. O controlo de gestão é um aliado do planeamento das empresas, o qual facilita o processo de tomada de decisão nas empresas. A investigação neste domínio tem sido marcada pelo foco nas grandes empresas uma vez que são estas que apresentam maior capacidade para desenvolverem técnicas mais avançadas. No entanto, a grande maioria das empresas a nível mundial baseia-se em pequenas e médias empresas (PMEs) e negócios de cariz familiar. A literatura caracteriza as empresas familiares como tendo uma cultura de gestão diferenciada onde o sistema familiar e a empresa convivem com objetivos diferentes (Schwass, 2000).

O número de artigos científicos que investigam o impacto dos sistemas de controlo de gestão (SCG) nas PME é bastante menor comparativamente com os que estudam esse mesmo impacto nas grandes empresas. Apesar da literatura neste domínio não ser vasta, a evidência sugere que o controlo de gestão é fundamental na dinâmica das PME. Por exemplo, Bisbe e Otley (2004) concluem que quanto melhor for o uso dos SCG, maiores serão os efeitos da inovação e da performance das PME. Laitinen (2014) afirma que os SCG devem apoiar os gestores das empresas a alcançar metas e objetivos organizacionais e quando bem projetados promovem uma boa gestão da empresa. Flamholtz (1983) sugere ainda que os SCG podem também ser usados para transmitir e fortalecer a cultura das empresas familiares através da organização e da tomada de decisão estratégica.

Existe também evidência que as empresas familiares são reticentes à implementação de SCG, na medida em que as decisões tomadas são mediante os objetivos familiares e não por consequência das ferramentas contabilísticas. Jorissen, Laveren, Martens e Reheul (2005) justificam o menor uso dos SCG pelas empresas familiares em relação às não familiares devido à sobreposição da relação proprietário-gerente, à tomada de decisão

centralizada, à autoridade individual do proprietário e à interação entre a família e a empresa.

Esta dissertação investiga, através de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), de que forma é que os SCG são utilizados e qual o seu impacto nas PMEs de natureza familiar que competem no sector do Retalho. Esta metodologia confere um carácter científico à revisão de literatura uma vez que é baseada num protocolo de investigação replicável e que visa diminuir os enviesamentos do investigador em todo este processo. Esta revisão sistemática da literatura identifica um conjunto relevante de artigos na interceção entre controlo de gestão, PMEs de cariz familiar e empresas a operar no setor do retalho. As conclusões revelam que as PMEs e empresas familiares apresentam características que as diferenciam das grandes empresas e que a adoção de sistemas de controlo de gestão (SCG) não pode ser dissociado desta realidade. As conclusões apontam para uma relutância destas empresas em implementarem SCG e que esta relutância é justificada por fatores como uma menor necessidade de informação, menores conflitos de agência, menor capacidade financeira, objetivos diferenciados comparativamente com as grandes empresas, fatores culturais, etc. No entanto, foi também possível concluir que estas empresas beneficiam da implementação destes SCG. Esta dissertação sugere ainda três linhas de investigação futura que podem ser exploradas futuramente através de trabalho empírico e que seriam importantes contributos para a compreensão desta realidade complexa.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro diz respeito à introdução, ao qual se segue um enquadramento do tema onde são definidos os principais conceitos utilizados ao longo da dissertação. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada e o quarto capítulo reporta os resultados obtidos. O último capítulo sumaria as principais conclusões do estudo.

## **Capítulo 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Esta dissertação tem como objetivo rever sistematicamente a literatura existente relacionada com o controlo de gestão em PME's de cariz familiar que operam no sector do retalho. Espera-se com este trabalho compreender o impacto/contributo dos sistemas de controlo de gestão nestas empresas e identificar algumas oportunidades de investigação que possam ser exploradas em trabalhos empíricos futuros. Para tal, é importante nesta primeira fase apresentar os resultados de um estudo exploratório inicial relacionado com os 3 tópicos envolvidos nesta revisão sistemática: controlo de gestão, PME's e negócios familiares e sector do retalho. Este enquadramento teórico revela-se importante para o aprofundar de conhecimentos nas áreas relacionadas com esta dissertação e apresenta-se como determinante na definição da estratégia de pesquisa de artigos através da identificação das palavras-chave e cadeias de pesquisa. As próximas 3 secções apresentam as principais ideias exploratórias que constituíram o ponto de partida para a revisão sistemática da literatura.

### **2.1 Controlo de Gestão**

O conceito de controlo de gestão tem evoluído ao longo dos anos e apresenta-se hoje como uma ferramenta essencial nas práticas de boa gestão empresarial. Numa das primeiras definições de controlo de gestão em 1916, Henri Fayol afirma que *“o controlo consiste em verificar se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos.”* O objetivo deste controlo é apontar fraquezas e erros ocorridos de forma a corrigi-los e a prevenir a sua nova ocorrência. (Fayol, 1949). Bogdanoiu (2013) afirma que o controlo de gestão foi desenvolvido nos EUA no início do século passado, com base na racionalidade económica e a eficiência da pesquisa e a filosofia baseada no comportamento humano.

O conceito de controlo de gestão foi evoluindo ao longo dos anos, existindo hoje vários autores que discutem os objetivos e pertinência desta ferramenta de gestão. Mockler (1970) define controlo de gestão como um esforço sistemático da gestão comercial de comparar o desempenho da empresa a padrões, planos ou objetivos predefinidos, com o objetivo de determinar se o desempenho está alinhado com esses padrões. O controlo de gestão potencia, caso necessário, a implementação de ações corretivas de forma a verificar que outros recursos organizacionais estão a ser aplicados da forma mais eficaz

e eficiente para atingir os objetivos organizacionais. Boisselier (1999) afirma que o controle de gestão procura conceber e desenvolver ferramentas de informação que permitam aos gestores atuar, mantendo a coerência global econômica entre os objetivos, meios e realizações. Deve ser considerado como um sistema de informação útil para a pilotagem da empresa, pois controla não só as ações de eficácia e eficiência como também os meios para atingir os objetivos.

Bogdanoiu (2013) no seu estudo refere que de acordo com a literatura, o controle de gestão é definido como o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e aplicados de forma eficiente, eficaz e relevante com vista a atingir os objetivos da organização. A partir desta definição, o autor sugere ainda que o controle de gestão inclui duas etapas: o processo e a estrutura. O processo consiste em todas as ações tomadas e a estrutura analisa as adaptações organizacionais e as informações construtivas que facilitam o processo. Bogdanoiu (2013) refere também que controlar é um ato universal em toda a empresa, uma vez que se aplica a todas as decisões e todas as ações que ocorrem, de onde resulta a necessidade de uma estrutura de controle organizacional. Assim dependendo dos níveis hierárquicos de decisão e ação que ocorrem numa empresa é possível distinguir três tipos de controle: controle estratégico, controle de gestão e controle operacional. O controle de gestão é o responsável pela ligação entre o longo prazo (controle estratégico) e o curto prazo (controle operacional) e vice-versa.

Jordan, Neves e Rodrigues (2011) apresentam oito princípios do controle de gestão com vista a esclarecer o propósito do conceito:

- 1º Princípio: São múltiplos os objetivos da organização pelo que não se aplicam somente à área financeira como também a muitas outras áreas;
- 2º Princípio: O controle de gestão prevê a descentralização das decisões a delegação de poder e a responsabilização;
- 3º Princípio: O controle de gestão promove a harmonia de interesses entre as diversas divisões dentro da organização, alinhando-os com a estratégia organizacional;
- 4º Princípio: Os instrumentos de controle de gestão são de âmbito ativo, devendo estes concentrar-se no essencial;

- 5º Princípio: O controlo de gestão tem em vista essencialmente o futuro da organização;
- 6º Princípio: O controlo de gestão tem essencialmente um cariz comportamental, uma vez que os números que fornece a partir dos instrumentos de controlo, visam apoiar e motivar os gestores a tomarem decisões;
- 7º Princípio: De acordo com a sua função de estimular os gestores o sistema de sanções e recompensas faz parte integrante deste;
- 8º Princípio: Tanto gestores como controladores são fundamentais para o processo, pelo que os responsáveis operacionais são mais considerados como “atores de primeira linha” que os controladores de gestão.

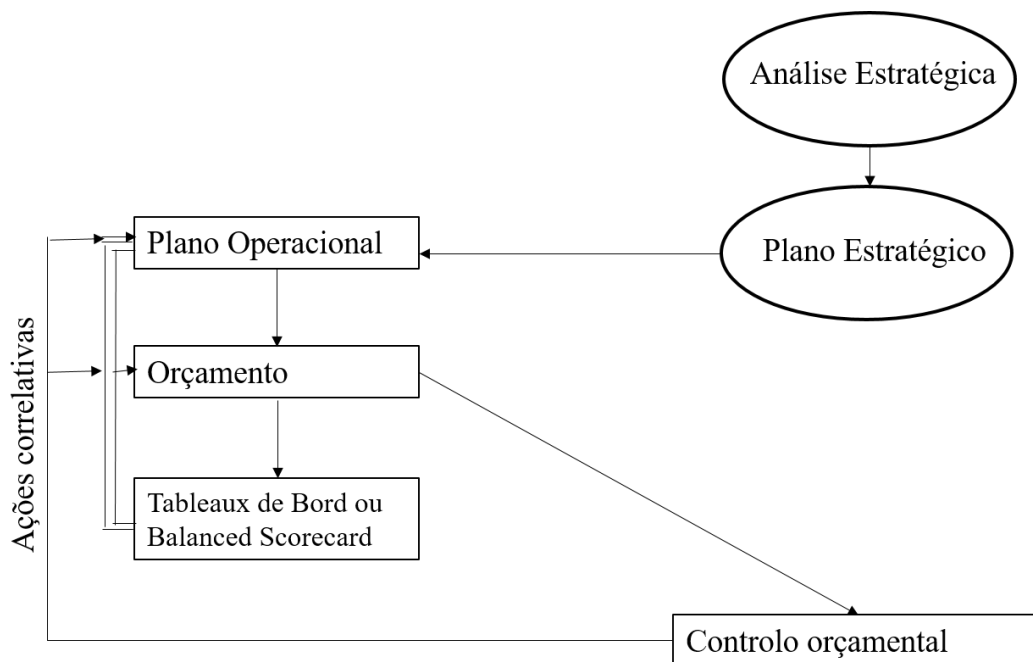
O controlo de gestão não pode ser dissociado de outro conceito fundamental na gestão de uma empresa: o planeamento. O planeamento é o processo que conduz à escolha de orientações e atividades a desenvolver pela organização, surgindo subsequentemente o controlo, o processo o qual verifica se os resultados desejados estão a ser alcançados. (Jordan et *al.*, 2011). Empresas com níveis de gestão sofisticados dispõem de um planeamento estratégico, da responsabilidade da direção geral, planeamento de médio/ longo prazo a cargo da hierarquia intermédia e o plano anual (orçamento) a cargo dos responsáveis operacionais.

Tal como no planeamento, o controlo de gestão deve envolver toda a organização. Jordan et *al.* (2011) afirmam que cada gestor descentralizado é responsável por controlar a gestão das suas atividades uma vez que, caso os resultados obtidos sejam desfavoráveis, quem arcará com as consequências será o responsável associado. O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que servem para motivar os responsáveis descentralizados e atingirem os objetivos estratégicos da empresa privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação da autoridade e responsabilização. De acordo com Jordan et *al.* (2011), os instrumentos de controlo são compostos por instrumentos de pilotagem, de orientação do comportamento e de diálogo. Estes instrumentos estão associados a diferentes funções consoante o grau hierárquico.

## Instrumentos de pilotagem

São instrumentos de cariz técnico, necessários para que os gestores possam fixar objetivos, planear e acompanhar os resultados. Fazem parte destes o plano operacional, o orçamento, o controlo orçamental e o “*tableaux de bord*”. Estes instrumentos permitem à direção geral assegurar que os resultados de curto e longo prazo são coerentes, permitindo-lhes também localizar obstáculos de forma a ultrapassá-los. A hierarquia intermédia recorre a este tipo de instrumentos para antecipar situações, acompanhar e manter o controlo dos centros de responsabilidade que controla. Já os responsáveis operacionais veem nestes instrumentos uma grande ajuda para a tomada de decisão, precisando objetivos e meios.

**Figura 2. 1 Ferramentas do controlo de gestão**



Fonte: adaptado de Jordan et al. (2011)

A Figura 2.1 reforça que o controlo está intimamente ligado com a análise estratégica e o plano estratégico das organizações. De acordo com Jordan et al. (2011), o plano estratégico visa o longo prazo e destina-se à diversificação, modernização de áreas como a tecnologia, organização e pessoal. O plano operacional destina-se ao curto prazo e precisa as políticas de comercialização, investimento, gestão de produção, organização e gestão de recursos humanos e de gestão financeira. Este instrumento é de cariz quantitativo uma vez que necessita de verificar se a estratégia é exequível. O orçamento é responsável pela fixação de objetivos de resultados de curto prazo e elaboração de

planos de ação para o ano seguinte. O controlo orçamental e o *balanced scorecard* ou *tableaux de bord* são instrumentos de acompanhamento de resultados. O primeiro instrumento avalia apenas a dimensão financeira dos resultados e é particularmente lento uma vez que os seus dados são extraídos da contabilidade enquanto os dois últimos são caracterizados pela sua rapidez, diversidade de indicadores objetivos quanto aos resultados e ajustabilidade ao utilizador.

### **Instrumentos de orientação do comportamento**

São instrumentos que visam enquadrar e canalizar as ações e decisões dos gestores descentralizados com vista à satisfação dos objetivos globais da empresa, dando a cada um condições para que façam a melhor gestão possível do seu sector em prol dos objetivos gerais. Fazem parte destes instrumentos, a organização em centros de responsabilidade, a avaliação do desempenho e a implementação de sistemas de preços de transferência interna. Permitem à direção geral adequar a estrutura à estratégia, e tornam possível, também à hierarquia intermédia, a delegação formalizada. Aos responsáveis operacionais, estes instrumentos definem os limites da autoridade de cada um e promovem um compromisso com a hierarquia devido à avaliação de desempenho.

### **Instrumentos de diálogo**

Os instrumentos de diálogo apresentam uma função complexa de promover o diálogo em relação à negociação dos objetivos e à prestação de contas de resultados intermédios. Constituem para a Direção Geral, uma forma muito importante de promover o projeto estratégico através da organização. Em relação à hierarquia intermédia, os instrumentos de diálogo facilitam o incentivo e avaliação dos responsáveis subordinados, que por sua vez sentem-se reconhecidos e motivados pelo seu envolvimento e participação na organização. Exemplos de instrumentos de diálogo simples são salas de reuniões, datas de reunião ou relatórios de reunião.

Estes instrumentos de controlo reforçam a ideia de que o controlo de gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da empresa a implementar estratégias organizacionais (Anthony e Govindarajan, 1998). Anthony e Govindarajan (2007) sublinham ainda que os sistemas de controlo de gestão (SCG) baseiam-se em práticas que os gestores usam não só para manter ou alterar padrões

dentro das atividades organizacionais como também para implementar as estratégias da organização. Chenhall (2008) afirma que os gestores precisam dos SCG uma vez que os auxiliam no desenvolvimento de padrões viáveis de comportamento e na gestão das estratégias propostas e nas emergentes (Mirabeua, Maguire 2014; Simons 2000). Os SCG podem, no entanto, não contribuir para o alcance das metas estratégicas se as estratégias propostas não forem realizadas devido a mudanças de planos durante a implementação (Ismail 2013; Skaerbaek, Tryggestad 2010; Frigotto, Coller e Collini, 2013).

Dyczkowska e Dyczkowski (2015) afirmam ainda que o *design* dos SCG tem sido afetado por diversas variáveis. Chenhall (2003) apontou como variáveis impactantes o ambiente externo, a tecnologia, a estrutura organizacional, a dimensão da empresa, a estratégia e a cultura nacional. Estas variáveis são identificadas como tendo, direta ou indiretamente, influência na contabilidade de gestão ou nos SCG. A literatura sugere também que a aplicação dos SCG permite atingir elevados níveis de performance e que o envolvimento de todos os membros da organização é uma questão central. Abdel e Luther (2008) afirmam que os SCG devem de ter um alto nível de sofisticação, de acordo com a capacidade do sistema organizacional de promover, liderança, informação relevante para o planeamento, tomada de decisão e criação de valor.

Simons (1991) considera que os SCG são uma ferramenta interativa nas PMEs uma vez que força um envolvimento regular e pessoal dos gestores com os seus subordinados. Na próxima seção será explicitada a importância das PMEs em especial as de cariz familiar.

## **2.2 Pequenas e Médias Empresas e negócios familiares**

Esta secção está dividida em duas partes com o objetivo de identificar as principais ideias associadas à dinâmica das PMEs e dos negócios familiares. A definição de PME e de negócio familiar é diferente, mas, devido ao peso de cada uma deste grupo de empresas no total das economias, é expectável que muitas das PMEs sejam negócios familiares. No entanto, nem todas as empresas familiares são classificadas como PMEs e nem todas as PMEs são empresas familiares. Desta forma, optou-se por apresentar as principais ideias autonomamente de acordo com o objetivo principal dos trabalhos em análise.

## Pequenas e Médias Empresas

As PME's desempenham um importante papel na maioria das economias de todo o mundo (Burbgstaller e Wagner, 2015). Em Portugal, os dados apontam para que as micros, pequenas e médias empresas representem 99% do tecido empresarial português (Peralta, Nogueira, e Freire, 2018). Gjini (2014) afirma as PMEs desempenham um papel fundamental na economia pois são forças locais com efeitos globais. Apesar da sua importância, Tsui-Auch (2003) afirma que lhes tem sido dada pouca atenção quando comparadas com as grandes empresas. Fica claro que o impacto destas empresas nas economias dos países seja elevado e que a investigação académica não pode ignorar a dinâmica destas empresas no entendimento de realidades cada vez mais complexas.

As PMEs apresentam um papel fundamental na criação de postos de trabalho e um elevado contributo para o Produto Interno Bruto (PIB). Em Portugal, são classificadas como PMEs todas as empresas com um número de efetivos inferior a 250 e cujo volume de negócios não exceda 50 milhões de Euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de Euros (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, IAPMEI). As PMEs subdividem-se em três dimensões, tal como explicitado na Tabela 2.1.

**Tabela 2.1 Definição de PME**

Categoria da empresa	Número de efetivos	Volume de negócios anual	Balanço total anual
Micro	<10	≤2 Milhões de Euros	≤2 Milhões de Euros
Pequena	<50	≤10 Milhões de Euros	≤10 Milhões de Euros
Média	<250	≤50 Milhões de Euros	≤43 Milhões de Euros

**Fonte: IAPMEI**

O estudo das PMEs ganhou alguma atenção graças ao desenvolvimento económico pós-segunda guerra mundial (Kumar, 1981; Lall, 1980), à crescente competitividade industrial da Alemanha, Itália e Japão (Piore e Sabel, 1984; Sayer, 1986; Semlinger, 1994), e ao surgimento de pequenas empresas start-up de alta tecnologia desde os anos setenta (Ang e Cardozo, 1993; Saxenian, 1994). Sharma (2004) afirma que a investigação sobre empresas familiares pode ser considerada como um campo de

pesquisa relativamente recente uma vez que só a partir dos anos 90 ganhou alguma expressão. No entanto, apesar desta linha de investigação ter ganho uma importância maior neste novo século, os resultados não apresentam ainda um corpo teórico sólido e não existe ainda uma clara compreensão do uso de ferramentas de controlo de gestão nestas empresas. Um dos fatores explicativos para esta realidade consiste no facto da investigação em PME's estar dispersa por publicações científicas na área da contabilidade, pequenas empresas, empreendedorismo, gestão geral ou gestão da produção (López e Hiebl, 2015). Outros estudos reforçam ainda a ideia de que o impacto da influência da família sobre as variáveis contabilísticas permaneceu durante muito tempo por investigar (Salvato e Moores, 2010; Songini, Gnan e Malmi, 2013).

As PME's caracterizam-se por disporem de recursos diferenciados e enfrentarem dificuldades diferentes das grandes empresas. Algumas destas diferenças podem ser identificadas na literatura académica, nomeadamente uma estrutura organizacional mais leve que as tornam mais flexíveis e adaptáveis à mudança (Mitchell e Reid, 2000), o facto de estarem menos habilitadas a beneficiar de economias de escala (Marín, 2000) ou a maior dificuldade em disporem de gestores qualificados nos seus quadros (López e Hiebl, 2015). Existem também autores que defendam que as PME's sofrem de desvantagens intrínsecas na aprendizagem tecnológica e de gestão devido ao seu tamanho e à reduzida capacidade financeira (Chittenden, Poutziouris e Mukhtar, 1998; Sim 2000).

Os impactos ambientais e sociais das PME's podem ser facilmente ofuscados, à primeira vista, pelos impactos de grandes organizações multinacionais. No entanto, os impactos ecológicos e sociais conjuntos das inúmeras PME's a nível global são impressionantes. Por exemplo, estima-se que as PME's sejam responsáveis por cerca de 70% da poluição global (Hillary, 2000; Revell et al., 2010). A importância das PME's parece ter ganho um novo impulso com o desenvolvimento tecnológico uma vez que os líderes globais de tecnologia das principais indústrias estão cada vez mais dependentes das PME's para o fornecimento de peças e componentes personalizados com maior valor acrescentado, e até mesmo um melhor *design* e desenvolvimento (Chew e Yeung, 2001).

Dyczkowska e Dyczkowski (2015) contribuem para o conhecimento limitado das relações entre a consciência estratégica dos funcionários e os mecanismos de controlo nas micro, pequenas e médias empresas (mPME's) ao validarem que quanto maior a

consciencialização dos funcionários acerca da estratégia organizacional, mais participativo será o processo de definição de metas nas mPMEs. Este estudo concluiu também que a conscientização estratégica dos funcionários nas mPMEs médias afeta o modo como o controlo de gestão é exercido e o nível de formalidade institucional do controlo de gestão. Dyczkowska e Dyczkowski (2015) concluiu também que outros fatores, incluindo o tamanho de uma empresa, *status* e o envolvimento em operações internacionais, influenciaram a forma dos sistemas de controlo de gestão. A falta de consciência estratégica ou até mesmo a falta de uma estratégia são identificados como fatores influenciadores do controlo de gestão.

### **Negócios Familiares**

Existem várias definições de empresa familiar nos estudos analisados. No entanto, a grande maioria destas definições baseiam-se na propriedade e controlo destas empresas por parte de uma família. Estudos realizados sobre empresas familiares revelam que, embora em diferentes partes do mundo, compartilham algumas características tal como, grande interesse em reter a propriedade e o controlo da empresa, uma sobreposição de objetivos comerciais e objetivos familiares, a proteção dos interesses familiares pela procura de uma lógica racional de negócios e a adoção de uma abordagem de gestão paternalista (Donckels e Froehlich, 1991; Lansberg, 1988).

As empresas familiares são dominantes no panorama económico mundial e apresentam um peso muito significativo no total de empresas de uma economia (Dunn, 1996; Chrisman, Chua e Steier, 2005). Estas destacam-se das outras empresas devido à sua cultura organizacional, que é criada a partir das crenças e valores do proprietário, que acabam por ser um excelente impulsionador motivacional (Gallo e Amat, 2003). Esta é uma das razões que justifica cada vez mais a inclusão das emoções na investigação sobre empresas familiares (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, Castro e 2011). Alguns autores argumentem ainda que o tamanho destas empresas permite que sejam flexíveis relativamente à aprendizagem e à realização de mudanças (Ghosh, Teo, Low, 1993; Rizzoni, 1991; Young et al., 1994). Outra das características diferenciadoras é que as empresas familiares são orientadas para a criação de valor enquanto as empresas não familiares focam-se no crescimento (Ussman, 2004). Alguns autores estabelecem ainda uma diferença significativa entre as empresas familiares em todas as sociedades em

relação ao ritmo de profissionalização das estruturas de gestão e em termos do estabelecimento de capacidades organizacionais baseadas na empresa (Fukuyama, 1995).

Uma vez que as empresas familiares têm características distintas das outras empresas, os resultados dos estudos sobre sistemas de controlo em empresas não familiares não podem ser generalizados para o contexto da empresa familiar (Helsen, Lybaert, Steijvers, Orens e Dekker (2017). Por exemplo, os SCG podem atenuar os conflitos de agência, mas como as premissas dos conflitos de agência tradicionais geralmente não se aplicam às empresas familiares, é expectável assumir diferenças importantes na conceção de mecanismos de controlo de gestão em empresas familiares comparativamente com empresas não familiares. No entanto, nas empresas familiares podem também verificar-se conflitos de agência específicos derivados por exemplo, do altruísmo assimétrico ou dos conflitos de interesse entre membros da família e não-familiares (Schulze, Lubatkin, Dino e Buchholtz, 2001). Além disso, os objetivos organizacionais das empresas familiares podem diferir dos estabelecidos pelas empresas não-familiares, uma vez que as empresas familiares acabam muitas das vezes por estabelecer objetivos não económicos relacionados com a própria família aos quais atribuem maior importância que aos objetivos económicos, o que não se verifica nas empresas familiares (Gersick *et al.*, 1997; Chua *et al.*, 1999). Na mesma linha de pensamento, Basco e Pérez Rodríguez (2009) afirmam que os investigadores de empresas familiares que medem apenas a *performance* financeira tendem a ignorar resultados não financeiros importantes centrados na família, como é o caso dos valores e a satisfação familiar, que na verdade podem ser críticos para muitas destas empresas.

### **2.3 Sector do Retalho**

O setor do comércio a retalho é caracterizado por englobar todas as atividades relacionadas com a compra e venda de produtos sem que estes sofram transformações de maior até chegarem ao cliente final (Instituto Nacional de Estatística; Nomenclatura estatística das atividades económicas na comunidade europeia). Inclui atividades de venda a retalho dos agentes de comércio em regime de comissão e consignação, bem como a venda a retalho em feiras de exposição e amostra. Os bens podem ser revendidos tal como foram adquiridos, ou após a realização de algumas operações

associadas ao comércio a retalho, tais como, a escolha, a classificação e o acondicionamento. A atividade do comércio a retalho implica, de forma geral, quer a armazenagem, quer a propriedade das mercadorias ou o direito de dispor delas (Instituto Nacional de Estatística; Classificação Portuguesa das atividades económicas). O sector do retalho é responsável por mais de 60% do volume de negócios total do sector do comércio, sendo um sector grande impacto na economia de um país (De la Cruz Deniz e Suarez, 2005).

O sector do retalho sofreu mudanças significativas ao longo do tempo. Gurjar e Bhattacharya (2016) afirmam que, na Índia, a mudança do sector iniciou-se com a adoção de novas políticas pós-liberalização. Até então, a venda a retalho costumava acontecer quer por vendedor ambulante, comerciantes que vendem vários produtos nas ruas ou por uma pessoa que possuísse uma loja. O fabricante não tinha qualquer ligação direta com o consumidor final. No entanto, as mudanças no setor e as alterações sociais justificam novas realidades. Por exemplo, o surgimento de *outlets* é uma consequência dos fabricantes se tornarem cada vez mais próximos dos consumidores finais enquanto que o aumento do número de mulheres a trabalhar explica o surgimento de novas lojas de conveniência.

Em 2004, a Comissão Nacional de Empresas do Sector Não Organizado (NCEUS) define setor não organizado como sendo um sector formado por todas as empresas privadas, não incorporadas, pertencentes a indivíduos ou famílias envolvidas na venda ou produção de bens e serviços produzidos numa empresa ou parceria e com menos de dez trabalhadores. A partir desta definição, Gurjar e Bhattacharya (2016) afirmam que foi possível formular a definição de retalho organizado, sector constituído por todas as empresas que estão envolvidas na venda ou produção de bens e serviços produzidos tanto em organizações privadas limitadas como em limitadas regidas pela Lei das Empresas e com mais de dez trabalhadores no total. A Tabela 2.2. resume algumas das diferenças entre o sector não organizado e sector organizado e sublinha as especificidades em cada uma das dimensões.

**Tabela 2. 2 Diferenças entre sector não organizado e sector organizado**

	ATRIBUTOS	SECTOR NÃO ORGANIZADO	SECTOR ORGANIZADO
1	Facilidade de entrada	Fácil	Difícil
2	Escala de operação	Pequena	Grande
3	Propriedade	Local	Local e Global
4	Preço	Flexível	<i>Standard/</i> Fixado
5	Perspetivas de crescimento	Baixa	Elevada

Fonte: adaptado de Gurjar e Bhattacharya (2016)

Beaumont (1988) afirma que o sector do retalho está a enfrentar uma rápida mudança, devido aos novos riscos e oportunidades no ambiente dos negócios cada vez mais pertinentes, consequência do desenvolvimento tecnológico, de mudanças das vantagens competitivas, do comportamento e expectativas do consumidor e de nova regulamentação do sector.

## **2.4 Resumo do Capítulo**

Este capítulo apresenta algumas ideias chave relacionadas com o controlo de gestão, pequenas e médias empresas, empresas familiares e sector do retalho. A primeira secção apresenta a definição e evolução do conceito de controlo de gestão assim como os princípios e instrumentos constituintes para alinhar os objetivos organizacionais com a estratégia organizacional. Foi possível identificar importantes diferenças ao nível da implementação de sistemas de controlo de gestão de acordo com as características das empresas. A segunda secção aborda o conceito de PME e de empresa familiar. Esta discussão revela-se importante na identificação das características e das diferenças entre estas empresas e as empresas de maior dimensão assim como as que não têm um controlo maioritário por parte de uma família. Os objetivos, dinâmicas e desafios das PMEs e empresas familiares tornam a investigação neste tipo de empresas diferenciadora até porque a grande maioria do tecido empresarial de um país é baseado

neste tipo de empresas. A última secção discute o conceito de sector de retalho e apresenta a evolução deste sector num contexto específico.

O estudo exploratório elaborado neste segundo capítulo foi fundamental para um entendimento mais profundo das realidades a estudar. Por outro lado, permitiu a clarificação de conceitos, identificação dos desafios futuros e identificação de palavras-chave que facilitam as escolhas metodológicas apresentadas no capítulo 3.

### **Capítulo 3 - METODOLOGIA**

A presente dissertação adota como metodologia de investigação a revisão sistemática de literatura (RSL). Esta metodologia surgiu inicialmente na área da medicina e apresenta diferenças consideráveis comparativamente com a conhecida revisão tradicional. A sua importância no processo de investigação justifica a sua adoção por parte de outras áreas do conhecimento, essencialmente devido à necessidade de consolidar as fundamentações teóricas. Esta abordagem confere fiabilidade no processo de investigação uma vez que potencia a redução de enviesamento do autor, é replicável, identifica erros de pesquisa e é passível de ser atualizada. O presente capítulo explica todo o processo de conceção desta dissertação utilizando os fundamentos da revisão sistemática da literatura.

#### **3.1 Revisão Tradicional da Literatura vs. Revisão Sistemática da Literatura**

A Revisão Tradicional da Literatura é uma análise de trabalhos anteriores focados numa determinada temática com o objetivo de rever o estado da arte e enquadrar o assunto a investigar. No entanto, este procedimento não tem por base um protocolo, o que torna a Revisão Tradicional da Literatura um processo menos exigente em que a seleção de artigos está dependente de referências cruzadas sujeito aos enviesamentos e perceções do investigador. A ausência de uma metodologia de suporte à revisão da literatura aumenta as hipóteses de existirem enviesamentos na discussão do tema e de existirem desvios ao tema em análise (Cordeiro, Maria de Oliveira e Retentería, 2007).

Contrariamente à Revisão Tradicional, a Revisão Sistemática de Literatura utiliza um método mais rigoroso, uma vez que obriga a seguir um protocolo pré-estabelecido, composto por várias etapas que deve orientar todo o processo de revisão (Hart, 1998). Para ser efetiva e não tendenciosa, a revisão da literatura precisa ser sistemática e baseada num processo estruturado e transparente, de modo a ser replicável, permitindo que as decisões e conclusões do revisor possam ser verificadas (Ramos, M. Faria, A. Faria, 2014).

Segundo Denyer e Tranfield (2009) a elaboração da RSL deve ser concebida em torno de cinco etapas distintas: a planificação da revisão, a pesquisa bibliográfica, a seleção e a avaliação das evidências, a análise e síntese dos dados recolhidos e, por último, a publicação dos resultados obtidos.

**Figura 3. 1. Etapas da RSL**

Planificação da Revisão	Delimitação dos estudos	Seleção e Avaliação	Análise e Síntese	Resultados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escolha do Tema</li><li>• <i>Scoping Study</i></li><li>• Formação do Painel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Base de dados</li><li>• <i>Keywords</i></li><li>• Cadeias de pesquisa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Critérios de exclusão</li><li>• Critérios de inclusão</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Extração de dados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicação dos Resultados</li></ul>

Adaptado de Denyer e Tranfield (2009)

Tal como ilustrado na Figura 3.1, a Revisão Sistemática de Literatura inicia-se com a Planificação do Trabalho, onde é escolhido o tema, elaborado um estudo exploratório e formado um painel de consultores especialistas na área de investigação. De seguida, são feitas escolhas relativamente às bases de dados a utilizar para a recolha de informação, às palavras-chaves do trabalho e às cadeias de pesquisa que vão potencializar a recolha de informação. O terceiro passo é seleccionar e avaliar a informação recolhida, com o auxílio de critérios de exclusão e posteriormente de inclusão. Em seguida é feita a análise dos dados e seleccionada a informação que de facto irá contribuir para o estudo em causa. Na última etapa finaliza-se o processo com as conclusões obtidas através do processo descrito.

### **3.2 Descrição da RSL**

Com o propósito de clarificar todo o processo pelo qual foi elaborada esta dissertação, a presente secção do trabalho explícita a forma como foram seguidas as suas principais etapas.

#### **3.2.1 Planificação da Revisão**

Esta etapa é composta pela escolha do tema, o estudo exploratório e a formação do painel. As próximas subsecções discutem a forma como estas questões foram ultrapassadas.

##### **3.2.1.1 Escolha do tema**

O tema da dissertação é uma etapa fulcral para todo o processo. É importante explorar áreas com as quais nos identificamos, porque fazem parte do nosso dia-a-dia, ou porque simplesmente são assuntos pelos quais temos algum interesse e gostaríamos de aprofundar o conhecimento e investigar.

O controlo de gestão é uma área pela qual sempre nutri interesse, e após partilhar algumas ideias com o Professor Doutor Luís Coelho, ficou claro que o meu trabalho final seria sobre esta temática. De facto, faço parte de uma família que desde sempre lutou e trabalhou para marcar a diferença e crescer nesta área de atuação. O que no início era um pequeno negócio relacionado com a venda de produtos agrícolas, hoje é PME Líder há 8 anos consecutivos no sector do comércio a retalho. Assim, por sugestão do meu orientador e influenciada pelo meio em que sempre vivi, o tema escolhido deixou-me muito motivada até por ser algo relacionado com o meu dia-a-dia.

### **3.2.1.2 Scoping Study**

De forma a perceber qual a viabilidade do tema escolhido, é importante realizar um estudo exploratório para que seja possível entender qual a informação disponível relacionada com o tema, em formato de artigos científicos, dissertações e revistas académicas. Este *scoping study* foi efetuado durante várias semanas e permitiu o conhecimento mais profundo das áreas envolvidas nesta dissertação. Foram analisados trabalhos sobre controlo de gestão, pequenas e médias empresas, empresas familiares e sector do retalho. O capítulo 2 desta dissertação apresenta um resumo geral destas temáticas, o que é importante no enquadramento da metodologia e do trabalho empírico desenvolvido.

### **3.2.1.3 Formação do Painel de consultores**

A planificação termina com a escolha do painel de consultores, pessoas com conhecimentos académicos e experiência prática, fundamentais para orientar o estudo e todo o desenrolar do processo. O painel desta dissertação é composto por dois membros: os Professores Luís Coelho e Rúben Peixinho.

- Professor Doutor Luís Coelho, professor auxiliar e membro do Centro de Estudos de Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE), e também diretor do Setor de Pós-Graduações, bem como do Mestrado em Finanças Empresariais da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. A sua formação académica é composta, pelo grau de Mestre em Investigação em Gestão atribuído pela Universidade de *Cranfield*, e pelo grau de doutor em Gestão, especializado em Finanças e Contabilidade conferido pela Universidade de Edimburgo. As suas áreas de investigação de eleição são, as finanças

empresariais, mercados de capitais e contabilidade, onde tem publicado vários artigos científicos.

- Professor Doutor Rúben Peixinho, professor auxiliar e membro do CEFAGE, diretor do curso de Mestrado em Contabilidade da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Detém o grau de mestre em Investigação em Gestão conferido pela Universidade de *Cranfield*, e ainda, o grau de doutor em Gestão, especializado na área de Contabilidade e Finanças, pela Universidade de Edimburgo. Tem como principais interesses de investigação, as áreas da contabilidade e finanças, onde já redigiu vários artigos científicos.

### **3.2.2 Delimitação dos Estudos Científicos**

Esta etapa do trabalho é o motor de arranque de toda a pesquisa para a obtenção do conteúdo da dissertação. É constituída por três partes: base de dados, palavras-chave e cadeias de Pesquisa.

#### **3.2.2.1 Base de dados**

Para a recolha de artigos científicos, *working papers* e informação similar, foram selecionadas e utilizadas duas plataformas *online* sugeridas pelos membros do painel. A Biblioteca do conhecimento *online* (B-ON) compila diversas bases de dados relevantes ao nível científico, incluindo material disponibilizado pelas principais editoras de revistas científicas internacionais. Já a *Social Science Research Network* (SSRN) é fonte de informação de *working papers* na área da economia, finanças e contabilidade.

#### **3.2.2.2 Palavras-Chave**

As palavras-chave foram definidas em conformidade com a literatura relevante ao tema escolhido e agrupadas em três grupos: *Management Control* (controlo de gestão), *Small and medium enterprizes and family firms* (Pequenas e médias empresas de cariz familiar) e *Retail* (sector do retalho)

A identificação das palavras-chave foi feita com base no enquadramento teórico realizado no capítulo 2 desta dissertação e no apoio dos membros do painel de consultores. A Tabela 3.1 resume as opções tidas neste campo.

**Tabela 3. 1 Palavras-Chave na RSL**

Área	Management Control	Retail	Small and Medium Enterprises and Family Firms
Palavras Chave	-Management Control -Management Accounting -Business Management -Management Control Systems -Budget -Budgeting	-Retail -Retail Trade -Retailing -Retailers	-SME's -Family Firm -Family Business -Entrepreneur -Entrepreneurship
Fundamentação	Esta primeira série focasse no objetivo geral da investigação.	Este grupo de palavras irá focar o estudo no segmento de mercado pretendido para o estudo.	As palavras chave do grupo acima, focam o estudo no tipo de empresa pretendido.

### 3.2.2.3 Cadeias de Pesquisa

As cadeias de pesquisa abaixo designadas, foram elaboradas com base nas palavras-chaves e após efetuados alguns testes preliminares de pesquisa. O auxílio do painel foi novamente importante nesta fase do processo. A Tabela 3.2 resume as cadeias de pesquisa utilizadas e sua justificação.

**Tabela 3.2 Cadeias de Pesquisa utilizadas na RSL**

	Agrupamento de palavras	Objetivo da cadeia de Pesquisa
1	“Management Accounting” AND “Retail”	Estudos relevantes sobre o controlo de gestão no sector em estudo
2	“Management Accounting” AND “Retail” AND “SMEs” OR Small and Medium Sized enterprises”	Estudos relevantes sobre a contabilidade de gestão no sector em estudo e nas Pequenas e Médias Empresas
3	“Management Control” AND “Retail” AND “SMEs or Small and Medium Sized enterprises”	Estudos relevantes sobre o controlo de gestão no sector em estudo e nas PMEs
4	“Business Management” AND “Retail” AND “SMEs or Small Medium Sized enterprises”	Estudos relevantes sobre gestão de negócios no sector em estudo e nas PMEs
5	“Management Accounting” AND “Retail” AND “Family Firm or Family business or Family enterprise or family SME or Family ownership”	Estudos relevantes sobre a contabilidade de gestão no sector do Retalho nas PMEs de gestão familiar
6	“Business Management” AND “Retail” AND “Family Firm or Family business or Family enterprise or family SME or Family ownership”	Estudos relevantes sobre gestão de negócios no sector do Retalho nas PMEs Familiares
7	“Management Control System” AND “SMEs or Small and Medium sized enterprises” AND “Family Firm or family business”	Sistema de controlo de gestão nas PMEs e empresas familiares
8	“Business Management” AND “SMEs or Small and Medium sized enterprises” AND “Entrepreneurship”	Gestão de negócios e PMEs e Empreendedores
9	“Management Control” AND “Retail” AND “Entrepreneurship”	Controlo de gestão no sector do Retalho e Empreendedorismo

### **3.2.3 Seleção e Avaliação**

Um dos propósitos da RSL é que trabalhos elaborados com base nesta abordagem sejam facilmente perceptíveis por quem os consulta. Assim sendo, é fundamental utilizar um conjunto de critérios de seleção de artigos que auxiliem na sua escolha e garantam a sua relevância e contribuição para o entendimento do fenómeno em estudo.

O primeiro passo passa por procurar artigos nas bases de dados supramencionadas (i.e., a B-on e a SSRN) com o auxílio das cadeias de pesquisa presentes da Tabela 3.2. Em particular, identificam-se artigos revistos por especialistas e publicados em revistas académicas, que respeitam o estipulado nas cadeias de pesquisa no seu títulos e/ou resumo. Como é de esperar, devido à vasta oferta de áreas de estudo, muitos dos artigos encontrados nesta fase apresentam uma contribuição residual para o trabalho em curso. Afigura-se assim necessária a aplicação de um conjunto de critérios de exclusão, descritos no ponto seguinte, com o intuito de focalizar a pesquisa nos artigos que, de facto, poderão contribuir decisivamente para o propósito da presente dissertação.

#### **3.2.3.1 Critérios de exclusão**

Foram excluídos do presente estudo artigos (aplicados aos título e/ou resumo dos documentos encontrados):

- 1) Publicados em jornais não científicos, à exceção das publicações SSRN, no sentido de conferir maior credibilidade às conclusões desta dissertação;
- 2) Duplicados, evitando assim considerar um artigo várias vezes apenas porque era identificado em ambas as bases de dados e/ou em várias cadeias de pesquisa;
- 3) Que não se correlacionem com os temas controlo de gestão, sector do retalho e pequenas e médias empresas de cariz familiar, de forma a manter o foco da investigação.

#### **3.2.3.2 Critérios de Inclusão**

A aplicação dos critérios de exclusão não garante, na maioria dos casos, que se encontrem apenas artigos e documentos que são efetivamente relevantes para o objeto da investigação. Torna-se, portanto, necessário utilizar novos critérios, neste caso de inclusão, que permitam refinar o processo de seleção e, com isso, apurar o conjunto de contribuições que deverá fazer parte dos resultados da RSL. Assim, uma vez que o principal objetivo desta dissertação é perceber qual é o papel do controlo de gestão no

sector do retalho relativamente às PME de cariz familiar, foram aplicados os seguintes critérios de inclusão aos trabalhos resultantes da fase anterior:

- Existe coesão entre o estudo, a teoria e os trabalhos anteriores;
- Existe contribuição explícita para o conhecimento;
- Os pressupostos do modelo estudado são identificados;
- O artigo apresenta evidência explícita dos resultados e teoremas mais importantes.

A aplicação destes critérios requer a leitura integral dos artigos documentos encontrados após a fase de eliminação por conta dos critérios de exclusão.

### **3.3 Resumo do capítulo**

Este capítulo distingue a RSL e a Revisão Tradicional, identifica o painel de Consultores e explicita todo o processo para a obtenção de informação proveniente de artigos necessários para o estudo. Tal como mencionado anteriormente, é possível distinguir 8 etapas distintas no processo de RSL:

1. Primeiramente a escolha do tema, que está enquadrado no âmbito do Mestrado de Contabilidade, sendo uma investigação na vertente do Controlo de Gestão;
2. A realização de um *Scoping Study*, o qual neste caso permitiu aprofundar conhecimentos acerca do tema e até mesmo perceber qual a relevância deste para estudos futuros;
3. A terceira fase teve como objetivo a escolha do painel de consultores, imprescindíveis para a realização desta dissertação, pela orientação, apoio e validação ao longo do processo de execução da dissertação;
4. De seguida foram escolhidas, com a ajuda do painel de consultores, as bases de dados de pesquisa, no caso a B-ON e a SSRN;
5. Em quinto lugar foram estabelecidas as palavras-chave em consonância com o tema do trabalho;
6. A sexta fase teve como objetivo definir as cadeias de pesquisa para otimizar a pesquisa de artigos;
7. Em sétimo lugar foram definidos os critérios de exclusão com o objetivo de atribuir rigor e qualidade aos artigos encontrados na fase anterior;

8. A oitava e última fase tem em vista identificar os artigos que efetivamente são relevantes para atingir o objetivo da presente RSL.

O próximo capítulo do trabalho apresenta o processo de extração, seleção e avaliação dos artigos identificados na lista final desta RSL e discute as principais conclusões desses artigos de acordo com a metodologia referida ao longo deste capítulo.

## Capítulo 4 - RESULTADOS

O presente capítulo está repartido em quatro partes. A primeira demonstra quantitativamente de que modo é que os critérios de exclusão e inclusão influenciam a obtenção dos artigos objeto de estudo. A segunda fase retrata e analisa o tipo artigos recolhidos sintetizados na terceira fase do presente capítulo. A última parte contém a sumula dos artigos estudados.

### 4.1 Síntese da literatura

Esta secção do capítulo apresenta os resultados de acordo com a Revisão Sistemática da Literatura explicitada no capítulo anterior. Tem como principal contribuição apresentar o número de artigos resultante da utilização das cadeias de pesquisa formadas através das palavras-chave e após a exclusão dos artigos que não satisfizeram os critérios de exclusão e inclusão implementados.

#### 4.1.1 Extração de Dados

A Tabela 4.1 apresenta o número de artigos identificados em cada uma das cadeias de pesquisa aplicadas a cada uma das bases de dados escolhidas.

**Tabela 4. 1 Extração Dados RSL**

Cadeias de Pesquisa	Nº de artigos identificados		
	B-ON	SSRN	Total
“Management Accountig” AND “Retail”	155	0	155
“Management Accountig” AND “Retail” AND “SMEs or Small and Medium sized enterprises”	3	0	3
“Management Control” AND “Retail” AND “SMEs or Small and Medium sized enterprises”	18	0	18
“Business Management” AND “Retail” AND “SMEs or Small and Medium sized enterprises”	170	1	171
“Management Accountig” AND “Retail” AND “Family Firm or Family Business or family enterprise or Family SME or Family ownership”	12	0	12
“Business Management” AND “Retail” AND “Family Firm or Family business or Family enterprise or family SME or Family ownership”	58	0	58
“Management Control System” AND “SMEs or Small and Medium sized enterprises” AND “Family Firm or family business”	20	0	20
“Business Management” AND “SMEs or Small and Medium sized enterprises” AND “Entrepreneurship”	9	0	9
“Management Control” AND “Retail” AND “Entrepreneurship”	0	0	0
<b>Total</b>	<b>445</b>	<b>1</b>	<b>446</b>

A Tabela 4.1 reporta que foram identificados 446 artigos em ambas as plataformas utilizadas. Estes 446 artigos representam o início do processo de definição da amostra final com base nos critérios de inclusão e exclusão definidos no capítulo anterior.

#### **4.1.2 Seleção dos Dados**

Após a leitura de títulos e *abstracts* foram suprimidos 404 artigos. Em particular, 84 estavam em duplicado e 320 apresentavam temas irrelevantes para esta RSL. Assim sendo, obteve-se uma lista com 43 artigos aos quais foram aplicados os critérios de inclusão após a sua leitura na íntegra.

#### **4.1.3 Literatura excluída após avaliação**

Após a aplicação dos critérios de seleção, os 43 artigos obtidos foram sujeitos a uma avaliação minuciosa. Esta avaliação, resultante da sua leitura na íntegra, respetiva análise e aplicação dos critérios qualitativos expostos na terceira etapa desta revisão excluiu 30 artigos. Esta redução de 70% da literatura obtida através das bases de dados foi um pouco desmotivadora, porém veio confirmar a lacuna de estudos relativos a esta área da gestão.

O único *working paper* identificado através das cadeias de pesquisa foi também eliminado nesta fase. É de salientar que os *working papers* (e os documentos de conferências) são importantes no contexto de uma RSL, pois embora ainda não tenham sido aceites para a publicação, são trabalhos tipicamente mais recentes e por isso, inovadores em certa medida dentro da área do saber de interesse. Infelizmente, no caso em apreço, não foi possível incluir trabalhos desta natureza já que o único que foi identificado não se focava no tema em estudo.

Para além dos artigos encontrados nas plataformas *online* e devidamente validados pelos critérios de inclusão e exclusão, considerou-se na revisão final um outro que resulta de uma pesquisa efetuada na biblioteca da Universidade do Algarve- Campus da Penha. Este cumpre também com os critérios de exclusão e inclusão definidos à priori, tendo sido validado junto do painel de consultores. Assim, a revisão final conta com um total de 14 artigos, 13 deles encontrados a partir da pesquisa *online* e um resultante da consulta de artigos na Biblioteca da Universidade.

## **4.2 Resultados**

Esta secção apresenta os resultados relativos às contribuições dos 14 artigos que fazem parte da amostra final. Os resultados são apresentados por artigo e de forma cronológica no sentido de identificar a evolução das contribuições nesta área. Esta forma de organização facilita a discussão integrada dos mesmos no final do processo bem como a identificação de *gaps* na literatura a serem explorados futuramente em trabalho empírico. O resumo destes 14 artigos pode ser encontrado no apêndice 1 desta dissertação.

### **4.2.1 John L. Ward (1988)**

Ward (1988) enfatiza que grande parte das empresas pertencentes a famílias ou negócios familiares não elaboram um plano estratégico. Os objetivos pessoais, familiares, as preferências e escolhas dos proprietários destas empresas acabam grande parte das vezes por se sobrepor àquelas que seriam as melhores escolhas estratégicas e de negócio para a empresa, pondo em causa o seu crescimento e performance. O trabalho de Ward (1988) consiste em três estudos. O primeiro, elaborado a partir de questionários aplicados a uma amostra de 200 empresas familiares com mais de 5 anos de existência e com pelo menos 20 funcionários visa perceber o padrão de liderança destas empresas e a evolução da estratégia utilizada. O segundo faz a comparação entre 300 empresas familiares e 1500 empresas não familiares com o objetivo de perceber as diferenças das estratégias aplicadas, do meio envolvente e dos resultados obtidos. Por fim, no terceiro estudo, foram desafiadas 20 empresas familiares a aplicar uma estrutura de planeamento estratégico elaborada pelo autor nos seus próprios negócios.

Em relação ao primeiro estudo, Ward (1988) concluiu que apenas 13% destas empresas sobrevivem para além da terceira geração, sendo que apenas 3% destas apresentam um crescimento significativo. Algumas das explicações apontadas pelo autor para estes resultados são o fraco poder financeiro das empresas, os desentendimentos familiares e a não continuidade do negócio por parte das gerações seguintes. No entanto, em relação às empresas que prosperam, o autor conclui que se deve ao seu planeamento estratégico e à sua capacidade de adaptação às mudanças do meio envolvente. De acordo com Ward (1988), as empresas familiares não têm apenas de ter em consideração o planeamento estratégico do negócio como também o planeamento estratégico da própria família, o

qual resulta da confrontação dos prós e contras em manter a empresa na família e qual o valor necessário que esta gere. Assim sendo, não é possível separar o planeamento estratégico da empresa do planeamento da família, devendo existir uma simbiose entre estas duas perspetivas.

No segundo estudo referido anteriormente, Ward (1988) identifica como pontos fortes das empresas familiares o facto de a família aplicar a sua própria visão de negócio sem ter de dar justificações a terceiros. Esta questão apresenta como principais vantagens a existência de menos burocracia e a motivação da família ter o seu nome intimamente ligado à empresa. As estratégias adequadas às características das empresas familiares incluem a exploração de mercados menores, nichos de mercado, mercados étnicos ou regionais, mercados em declínio ou mais maduros que geram lucro por meio do esforço pessoal e mercados emergentes. As empresas de menor dimensão também podem enfatizar serviços ou produtos artesanais. Segundo o autor, os empresários das empresas não familiares estão mais suscetíveis a novos negócios e têm mais experiência em aplicar planos estratégicos sofisticados. Contrariamente, um empresário de uma empresa familiar que deve a sua riqueza pessoal e o seu estilo de vida à estratégia que construiu ao longo da sua vida, está relutante em mudar a fórmula do seu sucesso. O planeamento estratégico é uma ferramenta valiosa que promove o trabalho em equipa, o consenso em relação à tomada de decisão, estimulando uma comunicação saudável sobre os problemas de uma empresa familiar.

Em relação ao estudo efetuado nas 20 empresas, foi pedido aos proprietários que avaliassem as suas decisões estratégicas. Os proprietários concluem que as suas decisões estratégicas são pouco ambiciosas e justificam este facto com razões externas à empresa. As razões apontadas relacionadas relacionam-se com a família e também pela incerteza do seu compromisso, principalmente financeiro, com o futuro da empresa. Este estudo demonstra o quão influentes são os assuntos familiares no planeamento estratégico da empresa.

Ward (1998) conclui assim que o planeamento estratégico das empresas familiares difere do planeamento das empresas não familiares, sendo claro que em relação às primeiras, promove a continuidade do negócio.

#### 4.2.2 Trevor Hopper, Tsutomu Koga e Jitsuo Goto (1999)

As pequenas empresas japonesas desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento do país no período pós-guerra. O papel dos 6 milhões de pequenas empresas japonesas tem sido relevante ao longo desse período com particular destaque na cadeia de fornecimento, graças ao seu nível de inovação e eficiência. Hopper et al. (1999) tem como objetivo determinar se os sistemas de custeio e de gestão de custos das PMEs Japonesas diferem dos sistemas utilizados pelas grandes empresas e se estariam a passar por novos problemas de gestão. Este estudo utiliza uma amostra de 11 empresas que atuam essencialmente no ramo da indústria e baseia-se em visitas e distribuição de inquéritos. Os resultados sugerem que, ao nível do controlo de gestão, verifica-se que dez das onze empresas da amostra utilizam o método de produção *Just-in-Time*, *Target cost* e o Custo Baseado em Actividade (ABC), para além de aplicarem os tradicionais sistemas de custeio e empregarem sistemas de orçamentação. Este nível de organização demonstra um elevado compromisso com a qualidade, e uma aposta na melhoria contínua da performance. O estudo revela também uma diferença importante na forma como estas empresas tratam o custo da mão-de-obra. Em particular, ao contrário das suas congéneres ocidentais, as empresas da amostra consideram o custo da mão-de-obra direta um custo variável, algo que tem fortes implicações na mensuração da rendibilidade e risco do negócio.

Hopper et al. (1999) revela ainda que, como forma de competir contra as grandes empresas, as PMEs começaram a aceitar fazer parte de um modelo “*keiretsu*”, onde um conjunto de interesses económicos une diversas empresas por forma a que estas atinjam um maior poder competitivo, melhorando a qualidade dos seus produtos ao mesmo tempo que se reduz os custos. É, pois, criada uma dependência entre empresas presentes no “*keiretsu*”, o que faz com que todas lutem de forma coordenada para atingir um fim comum. Já as PMEs que ficam fora do “*keiretsu*” viram-se obrigadas a desenvolver novas técnicas de gestão e de controlo de custos utilizadas pelos principais fabricantes para conseguirem sobreviver.

Conclui-se então que as PMEs Japonesas que apostaram em novos sistemas de gestão e/ou que integraram um modelo *keiretsu*, apesar da crise pós-guerra, são capazes de competir contra as grandes empresas. Estas técnicas são fulcrais para o sucesso, uma vez que promovem um elevado envolvimento dos trabalhadores na produção tendo estes sempre presente que o aumento da produtividade trará vantagens para todos (empresa e

os próprios). Outro aspeto a reter acerca do sucesso destas organizações é a sua rápida capacidade de resposta e flexibilidade em relação a influências externas, política e financiamento.

#### **4.2.3 Kotey (2005)**

A definição de empresa familiar não é consensual entre autores. De facto, por vezes são utilizados critérios como nível de propriedade e controlo familiar. Em alternativa, poder-se-á ter em consideração a influência da família na tomada de decisão, a existência de empregados que façam parte da família e a intenção de repassar o comando da empresa na geração seguinte. Kotey (2005) estuda este assunto através de questionários no contexto australiano entre 1995 e 1998 e propõe aos seus inquiridos que identificassem em que medida as suas empresas são ou não negócios familiares. O objetivo último desta investigação é o de identificar as diferenças entre objetivos de negócios, práticas de gestão, e performance entre pequenas empresas familiares e não familiares e a mudança inerente a estas com o seu crescimento.

De uma forma geral, os resultados obtidos sugerem que embora os proprietários/gestores das PME's prefiram um crescimento restrito para as suas empresas, quando comparadas as empresas familiares com as não familiares, os proprietários das empresas familiares tendem a ser mais proactivos no início da empresa e quando esta ainda tem uma dimensão pequena. As práticas de gestão são básicas e informais ao nível das pequenas empresas tanto para as empresas familiares como para as não familiares. No entanto, ao nível médio, ambas adotam melhores práticas, apesar de que são as empresas não familiares aquelas que adotam melhores as práticas de gestão. As pequenas empresas ao nível familiar têm uma margem de lucro maior em relação às não familiares, mas uma curta rentabilidade ao nível médio. Por fim, as empresas não familiares crescem a um ritmo mais rápido e estão mais disponíveis às atividades de exportação que as empresas familiares.

Existem ainda outros resultados interessantes. Por exemplo, Kotey (2005) verifica que a margem bruta das pequenas empresas familiares e não familiares é semelhante. Ainda assim, a maior margem de lucro líquida apresentada pelas pequenas empresas familiares indica que estas têm gastos menores. Ao nível das médias empresas, as empresas familiares apresentam margens brutas mais baixas o que indica ineficiência na produção ou o uso de baixos preços de venda para manter os clientes. Isto confirma que as

empresas não familiares têm custos mais elevados e tendem a acumular recursos desnecessários quando comparadas com as empresas familiares. O estudo também detalha um pouco mais a questão da exportação. Em particular, o autor mostra que as empresas familiares estão menos orientadas para a internacionalização, algo que Kotey (2005) atribui ao facto de os proprietários destas empresas serem pessoas particularmente conservadoras e avessas ao risco. Finalmente, dizer que o artigo sugere que o uso da tecnologia é baixo e varia entre as PME's familiares e não familiares. O autor justifica esta situação atendendo a que as PME's não investem adequadamente na pesquisa e no desenvolvimento para atingir qualquer tipo de benefícios tangíveis.

#### **4.2.4 Duhan (2007)**

As principais preocupações do planeamento estratégico dos sistemas de informação (SISP) têm sido em alinhar o investimento em sistemas de informação (SI)/tecnologias de informação (TI) com os objetivos estratégicos de forma a alcançar uma vantagem competitiva (Earl, 1993; Porter e Millar, 1985; Venkatraman, 1994). O desenvolvimento da nova abordagem baseada nas competências/capacidades para a gestão dos sistemas de informação surge a partir da teoria baseada nos recursos tornando-se esta evidente nos últimos anos. O objetivo de Duhan (2007) é avaliar a validade de três ferramentas/técnicas propostas (os modelos, da classificação da competência (CSM) e do desenvolvimento de capacidades (CDM) e a estrutura para articulação da capacidade (TCX)) a partir da teoria baseada nos recursos, analisando três casos de estudo realizados em PME's onde os sistemas de informação/técnicas de informação têm sido direcionados essencialmente na busca de objetivos estratégicos. De acordo com Kogut e Zander (1996), o conhecimento e as habilidades são os recursos-chave da empresa, manifestam-se nas capacidades organizacionais através dos processos de aprendizagem organizacional (Andreu e Ciborra, 1996). De acordo com o autor, nesta visão, os recursos (incluindo as capacidades e o conhecimento) são implementados e coordenados através de rotinas organizacionais, dando origem a competências organizacionais.

Duhan (2007) conclui que os sistemas de informação estratégicos de acordo com a conceptualização da capacidade resultam do alinhamento do investimento nos SI/TI com os objetivos estratégicos organizacionais e que o desenvolvimento dos SI/TI

permitem o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais que permitem a descoberta de novas oportunidades estratégicas.

A estrutura TCX pode ser usada para analisar recursos atuais como pode também servir para articular e projetar recursos futuros. Compreender estes dois usos da estrutura dentro do CDM fornece sugestões para aplicações de suporte dos SI/TI futuras. De acordo com o estudo, relativamente a uma das empresas o autor conclui que o posicionamento da estrutura TCX dentro do modelo CDM permite criar uma estrutura para o desenvolvimento da capacidade e associada aos SI/TI dentro de uma abordagem organizacional focada no tema de negócios. Duhan (2007) afirma que é clara a existência de uma realidade subjacente ao impacto das capacidades e competências das empresas. No entanto, os gestores poderão ter diferentes percepções dessa realidade, pelo que através da estrutura TCX é possível identificar concordâncias e dissonâncias entre essas percepções. Em relação ao modelo CDM, o autor sugere que as capacidades evoluem ao longo do tempo, o que por sua vez, sugere que uma desconstrução de capacidades poderá ser útil para compreender o efeito destas. Posto isto, é possível concluir que os SI/IT não podem ser considerados como vantagem competitiva da empresa, mas sim como forma da obtenção da mesma, quando utilizados em harmonia de acordo com as capacidades e objetivos organizacionais.

#### **4.2.5 Carrigan e Buckley (2008)**

Segundo Deniz e Suarez (2005), mais de 60% das empresas na maioria das nações são classificadas como empresas familiares. Este facto demonstra a sua importância na economia de cada país. Carrigan e Buckeley (2008) investigam a percepção dos consumidores irlandeses e britânicos acerca das empresas familiares, uma vez que estas foram identificadas como tendo uma grande influência no comportamento da compra de cada cliente. O estudo foi realizado com base numa amostra composta por 19 mulheres irlandesas e britânicas com idades compreendidas entre os 30 e os 60 anos, às quais foram feitas questões para apurar quais as suas preferências e quais os sentimentos acerca das suas escolhas no momento da compra.

Carrigan e Buckeley (2008) obtiveram respostas que sugerem que os consumidores têm em consideração a segurança do futuro destas empresas, vendo o negócio familiar como algo consistente, uma vez que atravessa gerações. Isto assegura aos clientes que podem contar com a continuação da empresa, não ficando desamparados caso necessitem de

recorrer à loja. Por outro lado, os resultados mostram que os inquiridos admitem que as empresas não familiares não valorizam a importância individual de cada cliente. A experiência com empresas familiares é totalmente diferente, já que os inquiridos revelam sentir que existe um grande investimento em fazer cada um sentir-se especial, sendo esta conexão muito valorizada pelos clientes das empresas familiares.

Um outro fator positivo das empresas familiares é a confiança e a fé do consumidor na honestidade e integridade destas empresas ilustradas, por exemplo, pela confiança na proveniência dos produtos, em especial quanto às empresas de comércio de alimentos. O fornecimento local tem uma importância muito elevada, não só como anteriormente referido pela origem dos produtos, mas também pelo facto de contribuírem com os pequenos negócios que são a fonte de sustento das famílias que os fornecem. Estes dois fatores são, portanto, considerados duas ferramentas de marketing muito importantes para as empresas familiares.

Foi ainda apurado por Carrigan e Buckeley (2008) que as competências e conhecimentos especializados mantidos nas empresas familiares tiveram lugar de destaque na perceção dos entrevistados, sendo considerados atributos únicos quando comparados com as organizações não familiares. Desta forma, os inquiridos dizem-se dispostos a repetir a compra, construir um relacionamento de longo prazo e até pagar um preço mais elevado quando lidam com empresas familiares.

#### **4.2.6 Duréndez, Madrid-Guijarro e García Pérez-de-Lema (2010)**

Duréndez et al. (2010) investiga as diferenças entre empresas familiares e não familiares no que toca ao seu comportamento, cultura organizacional e sistemas de controlo de gestão utilizados. Para tal, utiliza uma amostra de 436 PME's espanholas, das quais, 285 são classificadas como familiares. Neste estudo, “empresa familiar” é aquela cuja propriedade é detida por uma família em mais de 50%. Os autores concluem que não existe consenso acerca da existência de uma teoria de valores e crenças que qualifique e caracterize de uma forma singular a cultura organizacional de uma empresa familiar. De facto, os resultados apontam para a existência de diferenças culturais entre as organizações familiares e as organizações não familiares. Ainda assim, os resultados obtidos por Duréndez et al. (2010) sugerem que, de uma forma geral, as empresas familiares têm fortemente presente uma cultura característica de cariz hierárquico e focado no meio externo em relação às outras organizações. Já as organizações não

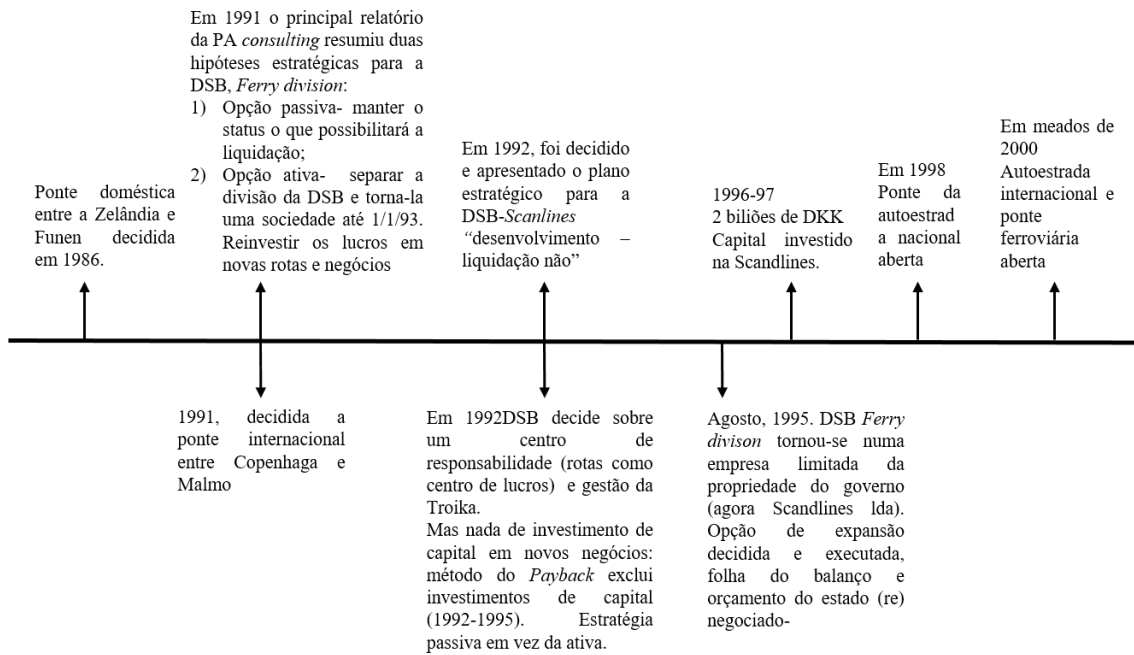
familiares caracterizam-se pelo seu foco em inovar, correr risco, marcando constantemente a sua presença no mercado através de iniciativas próprias. Este artigo mostra ainda a existência de uma relação positiva entre a aposta na inovação e a performance das empresas familiares, algo que os leva a concluir que os proprietários destas empresas devem de ter em consideração que a adoção de novas ideias e valores não são ameaças, mas pontos fortes que lhes confere vantagens competitivas.

Em suma, Duréndez *et al.* (2010) sugere que as empresas familiares são muito reticentes quanto à inovação e à utilização de SCG, apresentando uma hierarquia bem demarcada em relação às empresas de cariz não familiar. Esta conclusão comprova que existe efetivamente uma diferença no comportamento da gestão relativamente aos dois tipos de empresa.

#### **4.2.7 Skarbar e Tryggestad (2010)**

Skarbar e Tryggestad (2010) desenvolvem um estudo para compreender o papel da contabilidade no contexto da formulação da estratégia. Para tal, realizaram um trabalho de campo que inclui a observação direta, entrevistas semiestruturadas e a recolha de alguns documentos. O trabalho de investigação caracteriza-se de longa duração uma vez que decorreu entre meados dos anos 80 e 2005, permitindo o acompanhamento das técnicas contabilísticas e a estratégia ao longo dos anos. A investigação é efetuada numa empresa que enfrentava grandes mudanças no ambiente externo e no mercado. Para o estudo é desenhada uma cadeia de eventos relacionados com questões de racionalização de custos, investimentos de capital e novas concorrentes. A empresa em questão é a divisão de *ferry* da companhia ferroviária estatal dinamarquesa - DSB que inicialmente era uma empresa 100% detida pelo estado, mas que após várias cadeias de acontecimento, relacionadas com o meio externo e as más decisões estratégicas, acabou por ser privatizada e tornar-se numa empresa *Lda* do governo em 1995, assinalando assim uma nova era da reformulação da estratégia.

**Figura 4. 1Scanlines e os principais eventos estratégicos**



**Adaptado de Skarbar e Tryggestad (2010)**

Os autores concluem que a contabilidade é parte integrante da estratégia de enquadramento, ou seja, os mecanismos contabilísticos tornam-se estratégicos ao nível da (re)formulação de fins e racionalidades estratégicas, em vez de se limitarem à sua implementação. Skarbar e Tryggestad (2010) afirmam que adotar a estratégia significa adaptá-la e a contabilidade tem um papel ativo em ambas as etapas, em adotar e adaptar. Os autores afirmam ainda que a empresa não pode existir sem o balanço e o relatório anual, realçando que o balanço da empresa e o orçamento de estado são dois instrumentos contabilísticos dependentes um do outro, uma vez que ambos participam na negociação das opções estratégicas em prol de um investimento de capital expansivo (IPO).

Skarbar e Tryggestad (2010) sugerem que o diretor executivo (CEO) da empresa e o autor da estratégia chave dependem das ferramentas contabilísticas, uma vez que não encontram apoio para a suposição de que o autor da estratégia chave e a sua lógica estejam confinados ao CEO ou à gestão de topo, sugerindo que a identidade do responsável pela estratégia transgrida os limites formais hierárquicos. Os autores afirmam ainda que, assumir que o CEO é o principal ator estratégico dificulta a explicação do surgimento inesperado do ator e dos custos estratégicos. Por outro lado, assumir que os instrumentos contabilísticos se mantenham fiéis às intenções do CEO

dificultará a explicação de como eles desempenham um papel ativo na formação da identidade do ator estratégico. Skarbar e Tryggestad (2010) afirmam que os instrumentos contabilísticos podem estar ativamente envolvidos na execução e enquadramento (cariz externo), como também na formulação e imposição de uma adaptação estratégica (cariz interno), uma vez que, a visão de que a contabilidade financeira menciona "exterior" da organização, enquanto a contabilidade de gestão está relacionada com o seu "interior".

Em suma, o estudo demonstra a importância da tomada de decisão se basear nos dois ramos da contabilidade (financeira e de gestão) uma vez que a tomada de decisões apenas a partir de um destes ramos pode implicar más decisões.

#### **4.2.8 Cullen, Tsamenyi, Bernon e Gorst (2013)**

Cullen et al. (2013) defende que a contabilidade em parceria com outras áreas da gestão pode promover a mudança e os lucros obtidos numa organização. Tentam então investigar a bondade desta tese através de um trabalho de investigação, o qual pretende entender qual a relação entre a contabilidade e a forma como são geridos os processos de logística inversa numa empresa do sector do retalho localizada no Reino Unido.

Os autores esclarecem que se entende como logística inversa todas as atividades associadas a um produto/serviço de pós-venda, a qual tem como objetivo final otimizar ou tornar mais eficiente a atividade após a venda, economizando recursos financeiros e ambientais. Os investigadores promovem então um debate dentro da organização em estudo por forma a atingir este objetivo. Esta prática leva a um conjunto de mudanças internas, nomeadamente nos sistemas de gestão contabilística e que culminaram na implementação do *software* SAP. Foram também aplicadas medidas para melhorar o desempenho organizacional, como por exemplo, a introdução do conceito contabilístico "custeio de qualidade" e a criação de um novo relatório de retornos, o que por sua vez permitiu criar novas medidas em relação à estratégia, sendo exemplos disso um melhor relacionamento com os fornecedores e um maior envolvimento e responsabilização dos funcionários em relação à logística inversa.

O trabalho de Cullen et al. (2013) evidencia o quão fundamentais são as ferramentas de gestão e o quanto estas nos permitem tomar melhores decisões em relação à estratégia a seguir. Outro ponto a reter é a importância da comunicação entre os membros da

organização e o envolvimento destes nas suas áreas de atuação, uma vez que são quem melhor conhece a realidade vivida em cada um dos sectores.

#### **4.2.9 Praharsi, Hui-Ming Wee, Sukwadi e Marivic V. Padilan (2013)**

Praharsi et al. (2013) definem retalho organizado como cadeias de lojas de larga escala que aplicam as mais recentes técnicas de gestão. Devido à enorme população da Indonésia, grandes cadeias de abastecimento (retalho) bem como cadeias internacionais de hipermercados muito conhecidas instalaram-se por todo o país, ameaçando assim os pequenos negócios. A questão que se coloca é de que forma os negócios de pequena dimensão podem ser bem-sucedidos num ambiente tão competitivo. Neste estudo, os autores propõem cinco hipóteses testadas a partir do método ANOVA após realizaram questionários aplicados a uma amostra de 400 pequenas empresas retalhistas da Indonésia. O objetivo é caracterizar as diferenças entre retalhistas tradicionais e retalhistas organizados, para isso, no estudo categorizam o comportamento do comprador (retalhista-fornecedor e consumidor-retalhista) e identificam categorias gerais da estratégia aplicada pelos retalhistas de pequena dimensão (planeamento estratégico e estratégia empresarial funcional) com vista a avaliar o seu desempenho e sobrevivência. A literatura existente apoia as hipóteses apresentadas pelos autores.

As cinco hipóteses do estudo foram propostas de acordo com a categorização elaborada pelos autores a partir da literatura existente. Para o planeamento estratégico, Praharsi et al. (2013) testa se este tem influência no relacionamento retalhista-fornecedor (H1) e se influência a fidelização do consumidor (H2). Em relação ao retalho enquanto negócio funcional, testam se a estratégia comercial e funcional do retalho influencia o programa de fidelidade do consumidor (H3) sendo que este tem influência na performance do pequeno retalho (H4). Os autores testam ainda se a relação entre o retalhista e o fornecedor tem também impacto na performance do pequeno retalho. Os resultados obtidos pelos autores confirmam as cinco hipóteses propostas, indicando que os pequenos retalhistas independentes devem desenvolver estratégias de planeamento e de negócio como resposta competitiva aos grandes retalhistas organizados.

Praharsi et al. (2013) concluem então que, de acordo com a essência da gestão estratégica, o retalhista deve determinar como deverá atuar (competir) no mercado de forma a obter uma vantagem competitiva sustentável durante um longo período. Neste sentido, os retalhistas com melhor planeamento estratégico estão mais suscetíveis a

melhorar a relação retalhista-fornecedor e a fidelização dos consumidores o que consequentemente melhora a performance do negócio. Por outro lado, os autores sugerem que orientar o planeamento estratégico e as estratégias de negócios funcionais de retalho, favorece o aperfeiçoamento do programa de fidelização do consumidor e o desempenho do retalhista.

Praharsi *et al.* (2013) aponta como limitações do estudo, o facto de não terem sido tidas em conta possíveis parcerias entre pequenas empresas, ou outros tipos de sector de retalho e em relação à implementação da estratégia não terem sido consideradas questões laborais e tecnológicas que podem ter um impacto muito relevante no desempenho/performance das empresas.

#### **4.2.10 Chhabra e Pattanayak (2014)**

Chhabra *et al.* (2014) começa por notar que no início dos anos 80, as PME's tinham dificuldade em sobreviver na Índia devido à forte concorrência com que se deparavam por parte das grandes empresas, obrigando assim a que muitos dos pequenos negócios fechassem as suas portas. Volvidos 30 anos, estes problemas não se alteraram de forma significativa já que as pequenas empresas deste país continuam a exibir limitada capacidade de gestão, pouco ou nenhum poder de negociação, falta de uma voz ativa que represente o sector, apoios financeiros quase inexistentes, entre outras. Neste contexto, Chhabra *et al.* (2014) considera uma amostra de 70 PME's industriais e de serviços Indianas, com o intuito de compreender que tipo de registos contabilísticos são realizados e quais os problemas enfrentados para manter os registos contabilísticos.

Os resultados obtidos por Chhabra *et al.* (2014) demonstram que mais de metade das empresas (68%) mantêm algum tipo de registo contabilístico. Ainda assim, 33% das empresas consideradas têm registos contabilísticos pobres e 53% afirmam ter consciência de que existem dificuldades em manter a contabilidade em dia, apontando como principais razões para tal o custo (88%), a dificuldade em manter o sistema atualizado (84%), falta de conhecimentos contabilísticos (79%) e o tempo despendido neste tipo de tarefa (73%).

Chhabra *et al.* (2014) concluí que os proprietários das empresas não mantêm os registos contabilísticos adequados, que muitas das PME's não veem a contabilidade como um recurso disponível para a tomada de decisão, muitas destas não fazem registos contabilísticos e as que fazem não confiam nos mesmos. Cumulativamente, os

proprietários das empresas parecem encarar os registos contabilísticos como uma perda de tempo e um mal necessário exigido pelo governo para a obtenção de mais impostos. É também interessante notar que este estudo conclui que a maioria das empresas que não têm registos contabilísticos são controladas por famílias.

#### **4.2.11 Li, Dong, Chen e Yang (2014)**

Kim, Mauer e Sherman (1998) sugerem que as decisões relacionadas com o fundo de maneo operacional afetam significativamente o desempenho da empresa e afirmam que as empresas com melhor desempenho detêm um investimento significativamente maior no fundo de maneo operacional do que as outras. Porém, existe também literatura que contrapõe a afirmação anterior sugerindo que as empresas com níveis mais altos de fundo de maneo operacional podem enfrentar despesas financeiras adicionais. Esta situação aumenta a sua probabilidade de falência, podendo assim existir uma relação negativa entre fundo de maneo operacional e a performance da empresa.

Li et *al.* (2014) investigam se existe alguma relação entre a gestão do Fundo de maneo e o tipo de estratégia que as empresas do sector do retalho e grossista seguem. Neste contexto, analisam a relação entre a configuração do fundo de maneo operacional, no sentido de avaliar em que medida é que as escolhas estratégicas influenciam a alocação deste e a performance da empresa. O estudo é efetuado em empresas grossistas e retalhistas do sector da indústria na China pelo facto destas empresas prestarem bastante atenção no fundo maneo operacional, pelo seu crescimento rápido após a sua integração no mercado e pelo rápido desenvolvimento que a economia chinesa tem revelado.

Utilizando técnicas multivariadas e o cálculo de rácios económico-financeiros, Li et *al.* (2014) testam a veracidade das hipóteses propostas. Verificam que a escolha da estratégia modera o nível de performance do fundo de maneo, sendo que o nível da performance do fundo de maneo poderá ter uma relação positiva na performance da empresa, concluindo que a estratégia escolhida influencia a eficiência da gestão. Em particular, os resultados apontam para que estratégias de mercado médias e empresas do sector grossista apresentam uma melhor gestão do fundo de maneo. Em contraste, as empresas do retalho tendem a utilizar estratégias de mercado terminal, as quais tipicamente ditam uma menor capacidade de utilização do fundo de maneo à disposição das empresas.

#### **4.2.12 Dessi, Ng, Floris e Cabras (2014)**

Dessi et al. (2014) investiga em que medida a gestão do relacionamento com o cliente (GRC) é determinante para a prosperidade de uma empresa, seja esta um negócio familiar ou não. A pesquisa foi efetuada através da comparação de duas pequenas empresas familiares e duas grandes empresas não familiares, localizadas no mesmo bairro. Os autores entrevistam os quatro gestores acerca da sua perceção sobre as necessidades dos seus clientes. Com base nas respostas obtidas, Dessi et al. (2014) elaboram questionários, os quais foram posteriormente distribuídos durante o período de um ano a 100 clientes de cada uma das lojas (i.e., um total de 400 inquéritos).

Dessi et al. (2014) mostram que os gestores de empresas familiares têm uma expectativa correta relativamente às necessidades efetivas dos seus clientes, algo que os autores enfatizam como sendo prova de que estes gestores têm um conhecimento profundo sobre os seus clientes. Em contrapartida, Dessi et al. (2014) verificam que os gestores das grandes superfícies percecionavam como pontos fortes fatores que na verdade não pesavam de forma alguma na decisão de compra dos seus clientes.

O estudo revela ainda que a relação próxima que existe entre os proprietários das empresas familiares e os seus clientes potencia a melhor compreensão das suas necessidades e conseqüente escolha mais adequada dos produtos que realmente interessam aos clientes. Ao invés, os gestores das grandes superfícies limitam-se a analisar as taxas de rotatividade dos produtos com base em histórico de vendas, algo que muitas vezes pode levar a conclusões erradas. Neste contexto, Dessi et al. (2014) apontam a importância da relação interpessoal dos gestores/proprietários das empresas com os seus clientes, sendo esta proximidade insubstituível por qualquer ferramenta tecnológica. Este ponto forte das pequenas empresas familiares é um processo que envolve tempo, dedicação e um trabalho humano contínuo, que acaba por muitas vezes “levar a melhor porto” a sua prosperidade em relação às grandes empresas.

#### **4.2.13 Duréndez, Ruíz-Palomo, García-Pérez-de-Lema, Diéguez-Soto (2016)**

A literatura sugere que o uso dos sistemas de controlo de gestão (SCG) não é uma prática generalizada entre as empresas familiares, apontando diferenças acerca da utilização destas empresas familiares e não familiares. Neste contexto, Duréndez et al. (2016) analisa o grau de utilização dos SCG nas empresas familiares e qual o seu impacto na performance da empresa. A metodologia baseia-se na distribuição de

questionários aos gestores de 900 PMEs espanholas (familiares a não familiares), com vista em avaliar qual a perceção destes relativamente à quota de mercado, rendibilidade e produtividade das suas empresas.

Os resultados são analisados com recurso à técnica estatística ANOVA onde testam o impacto de diversas variáveis sobre as afirmações supracitadas. Duréndez et. *al* (2016) confirmam que o uso dos SCG tem um efeito positivo na performance das empresas, tanto familiares como não familiares. Em relação às variáveis de controlo, os resultados obtidos após a análise sugerem que o tamanho da empresa é uma variável relevante para explicar o grau de utilização dos SCG, bem como a sua performance: empresas maiores utilizam mais intensamente os SCG e obtêm melhores desempenhos. A idade da empresa demonstra ter uma relação com a sua performance, em especial nas empresas não familiares. No entanto, não se verifica relação significativa com o grau de utilização dos SCG. A variável considerada pelos autores como a mais significativa, na medida em que contribui para a performance das empresas, familiares e não familiares, é a posição financeira.

Duréndez et. *al* (2016) afirmam que o tipo de SCG pode variar consoante os diferentes tipos de empresa, familiares e não familiares, bem como os objetivos organizacionais. Para as empresas familiares, os objetivos não económicos relacionados com a própria família são mais importantes que os objetivos económicos da empresa. Além disso, o altruísmo, a confiança, a lealdade ou as perspetivas a longo prazo são fatores comuns entre as empresas familiares que podem determinar a escolha dos SCG.

#### **4.2.14 Budiarto, Prabowo e Herawan (2017)**

Budiarto et *al*. (2017) estuda a integração da tecnologia de informação (TI) nas PMEs da Indonésia e a sua relação com o nível de performance. O autor elabora então um modelo com o propósito de verificar qual o nível de utilização das TI pela empresa. De acordo com Budiarto et *al*. (2017), os níveis são a iniciação, a difusão e a integração, sendo que cada nível terá ações próprias adequadas a implementar de forma a melhorar a performance da empresa.

Aplicando o método ANOVA numa amostra de 300 proprietários de PMEs Indonésias, os autores verificam que os proprietários das PMEs têm conhecimento dos benefícios da aplicação das TI no seu negócio, acreditando que, quanto mais integrados estes sistemas estejam, mais fácil se tornará a cooperação com os seus fornecedores. De facto, um

sistema integrado de gestão de cadeia de abastecimento (GCA) melhora o serviço e diminui despesas, o que faz com que o relacionamento entre fornecedor-cliente seja de elevada importância para o sucesso da empresa. Budiarto et al. (2017) refere ainda que a informação integrada das TI pode acelerar o processo de entrega de informação, o que impulsiona a GCA, dando assim respostas eficientes a um mercado cada vez mais exigente, melhorando a imagem da empresa aos olhos dos clientes e a performance desta.

O autor conclui que apenas o indicador do crescimento das vendas apresenta uma diferença significativa entre o nível de iniciação e o nível de difusão. Entre os níveis de difusão e integração, a diferença é significativa em todas as variáveis de medição da performance. Este resultado demonstra que o nível de adoção das TI nas PMEs está de acordo com os indicadores de medição de desempenho. Quanto maior for o nível de integração das tecnologias de informação na empresa, melhor será a sua performance.

### **4.3 Resumo do Capítulo**

O presente capítulo apresenta de forma resumida os 14 artigos selecionados que abordam os conceitos chave do tema em estudo, i.e., sistemas de controlo de gestão em pequenas e médias empresas/empresas familiares a operarem no sector do retalho. O trabalho de análise destes artigos sugere que este tema é bastante relevante no domínio da Contabilidade e das Finanças com forte aplicação prática. As conclusões são importantes e revelam existir um conjunto de questões que podem ser exploradas futuramente no sentido de complementar o conhecimento existente.

As empresas familiares constituem uma linha de investigação teórica devidamente suportada por um conjunto relevante de artigos académicos com forte impacto ao nível mais prático uma vez que mais de 60% de todas as empresas na maioria das nações são classificadas como empresas familiares (Deniz e Suarez, 2005; Carrigan e Buckeley, 2008). Os resultados revelam que estas empresas têm características que as distinguem das restantes empresas quer do ponto de vista estratégico quer do ponto de vista operacional. Carrigan e Buckeley (2008) e Kotey (2005) apontam o facto de nas pequenas empresas, os objetivos empresariais dependerem dos objetivos pessoais dos proprietários, refletindo as suas necessidades pessoais, valores, crenças e filosofias. A maioria das pequenas empresas familiares caracteriza-se por uma prática de uma gestão

conservadora com estratégias impulsivas, preferindo manter o seu negócio pequeno, mas controlado. Os proprietários das empresas familiares não gostam de usar sistemas internos de controlo ou com o reporte a membros externos, como contabilistas ou auditores, por acharem que a sua informação deve permanecer confidencial. No sector do retalho, Praharsi et al. (2013) afirma que as empresas com melhor planeamento estratégico estão mais suscetíveis de melhorar a relação com os seus *stakeholders*, retalhista-fornecedor e a fidelizar consumidores, melhorando desta forma a performance do negócio.

Carrigan e Buckeley (2008) concluem ainda que os consumidores têm em consideração a segurança do futuro destas empresas, vendo o negócio familiar como algo consistente, uma vez que atravessa gerações, ficando seguros de que podem contar com a continuação da empresa. As empresas familiares investem na atenção que é dada aos clientes, criando desta forma laços e clientes fidelizados, estas transmitem confiança e fé aos consumidores. Dessi et al. (2014) constataram que a relação de proximidade entre os proprietários das empresas familiares e os seus clientes possibilita-os de compreender melhor as necessidades destes, sendo fundamental a relação interpessoal dos gestores/proprietários das empresas com os seus clientes, sendo este gesto insubstituível por qualquer ferramenta tecnológica.

Quanto à implementação de práticas de gestão proactivas, Kotey (2005) afirma que as pequenas empresas não familiares destacam-se das outras pelo facto destas últimas tornarem a implementação da estratégia um processo lento, salientado que ao nível das médias empresas existe melhoras neste aspeto. Na mesma linha de pensamento, quanto às empresas familiares, Duréndez et al. (2010) afirma que, de uma forma geral, estas têm fortemente presente uma cultura característica de cariz hierárquico, focada no meio externo em relação às outras organizações. Já as organizações não familiares, caracterizam-se pela inovação e exposição ao risco, i.e., exatamente o oposto das empresas familiares, tipicamente muito reticentes à inovação, onde se inclui uma clara resistência à utilização de SCG. Duréndez et al. (2010) enfatiza assim uma diferença efetiva entre o comportamento da gestão relativamente aos dois tipos de empresa.

Ward (1988) afirma que são vários os fatores que acabam por se sobrepor àquelas que seriam as melhores estratégias e negócios para as empresas familiares, tais como os objetivos pessoais, familiares, as preferências e escolhas dos proprietários das empresas,

pondo desta forma em causa o seu crescimento e performance. Neste contexto, o artigo de Hopper et al. (1999) é bastante interessante pela diferença na realidade que estuda. Focando-se em PMEs Japonesas que apostaram em novos sistemas de gestão, este artigo conclui que estas foram capazes de competir contra as grandes empresas, através da combinação de sistemas de custeio, controlo de custos de gestão e sistemas de incentivo e recompensas. Outros fatores de sucesso destas organizações são, a rápida capacidade de resposta e flexibilidade em relação a influências externas tais como política e financiamento. Já Li et al. (2014) apontam que a escolha da estratégia modera os efeitos do nível de performance do Fundo de Maneio, ou seja, a estratégia escolhida influencia a eficiência da gestão.

Duhan (2007) refere que a aplicação bem-sucedida dos sistemas de informação/tecnologias de informação é otimizada quando considerada a capacidade de resposta e flexibilidade em relação a influências externas tais como política de financiamento. Li et al. (2014) apontam que a escolha da estratégia modera os efeitos do nível de performance do Fundo de Maneio, ou seja, a estratégia escolhida influencia a eficiência da gestão. Duhan (2007) refere ainda que a aplicação bem-sucedida dos sistemas de informação/tecnologias de informação é otimizada quando se considera a capacidade organizacional da empresa, sendo que estas ferramentas devem de ser como uma estratégia com vista a obter a diferenciação. Mais, implementar sistemas informáticos que permitam a comunicação e partilha de informação entre fornecedor-empresa, e empresa-cliente é parte muito importante da gestão da cadeia de abastecimento. Na mesma linha, Budiarto et al. (2017) afirmam que integrar a tecnologia nas empresas pode melhorar a sua gestão e suprir algumas ineficiências causadas por uma relação pouco saudável com um fornecedor, um cliente imprevisível ou pela incerteza do ambiente do negócio. De facto, os resultados apurados por Budiarto et al. (2017) demonstram que os proprietários das PMEs têm conhecimento dos benefícios da aplicação das TI no seu negócio, acreditando que quanto mais integrados os sistemas das tecnologias de informação mais fácil se tornará a cooperação com os seus fornecedores.

A outro nível, Skarbar et al. (2010) afirma que adotar uma estratégia significa adaptá-la, tendo a contabilidade uma função ativa na sua adoção e na adaptação desta à realidade da empresa. Conclui que a contabilidade é parte integrante do enquadramento estratégico, ou seja, os mecanismos contabilísticos tornam-se estratégicos ao nível da

formulação e reformulação de fins estratégicos, em vez de se limitarem à sua implementação. Por sua vez, Cullen et *al.* (2013) afirmam que a contabilidade em parceria com outras áreas da gestão podem promover a mudança e levar a resultados positivos numa organização. Para os autores, a relação entre a contabilidade de gestão e a estratégia é evidente, uma vez que os dados obtidos a partir da contabilidade, no seu estudo, influenciam o comportamento em relação aos objetivos estratégicos, criando simultaneamente uma oportunidade de diferenciação. É interessante notar que, embora a contabilidade seja fundamental para a sobrevivência de uma empresa, Chhabra et *al.* (2014), mostra que a maioria dos proprietários das empresas indianas não a veem como um recurso disponível para a tomada de decisão. De facto, na sua amostra, são várias as empresas que não produzem registos contabilísticos, principalmente as de cariz familiar, havendo muitas outras que não os usam pois não confiam nos mesmos.

Olhando especificamente para o tema da contabilidade de gestão, os resultados encontrados sugerem que a utilização dos sistemas de controlo de gestão não são uma prática generalizada entre as empresas familiares. De facto, Duréndez et *al.* (2016) mostra que estas empresas recorrem menos a estes sistemas do que as empresas não familiares comparáveis, apesar dos sistemas de controlo de gestão tenderem a afetar positivamente a performance. O autor afirma então que é preciso fazer mais neste ponto pois, para ele, a utilização destes instrumentos pelos gestores (e proprietários das empresas) tornou-se indispensável para a tomada de decisões precisas e corretas que permitem à empresa diferenciar-se das restantes e obter vantagens competitivas.

## **Capítulo 5 – CONCLUSÃO**

O presente capítulo apresenta as conclusões desta RSL. Primeiramente, são discutidas as minhas reflexões pessoais acerca deste trabalho, identificadas as questões de investigação com potencial para futuros trabalhos empíricos, apresentadas as limitações do estudo e apresentadas as considerações finais.

### **5.1 Reflexões pessoais**

As pequenas e médias empresas têm um impacto muito positivo na economia dos países. Contribuem para o PIB, empregam pessoas e aumentam a competitividade entre o mercado. Embora as empresas multinacionais e grandes cadeias de distribuição façam parte da concorrência direta das PME's, não significa que estas últimas estejam condenadas ao insucesso. Quando aplicadas estratégias-chave, obtidas através da simbiose entre objetivos da empresa e resultados obtidos a partir da análise dos instrumentos contabilísticos, as PME's fazem parte das ameaças que as grandes empresas enfrentam pelo seu carácter diferenciador. No final de contas, o ditador do sucesso de uma empresa é o consumidor, sendo este cada vez mais exigente com a qualidade dos produtos e serviços.

Os sistemas de controlo de gestão têm uma grande influência nas empresas e na sua performance. No entanto, por vezes, os gestores de empresas familiares são relutantes à implementação destas ferramentas uma vez que temem constituir uma forma de fiscalização e monitorização com consequências monetárias. Após ter analisado diversos estudos, ficou claro para mim que, embora as empresas familiares não utilizem na mesma medida os sistemas de controlo de gestão em relação às empresas não familiares, não significa que obrigatoriamente as últimas apresentem melhores resultados e melhor performance. Esta situação é justificada, pelo menos em parte, pela diferente forma de gerir uma empresa familiar em comparação com as empresas não familiares. A hierarquia é simples, na maioria dos casos, formada apenas pelo proprietário e os seus colaboradores. Os objetivos destas empresas são a muito longo prazo, sendo o mais evidente a vontade do proprietário em trespassar o seu cargo e negócio à geração seguinte.

## 5.2 Futuras Investigações

A pesquisa dos artigos que serviram de base para a execução desta dissertação revelou que a quantidade de trabalhos de investigação neste domínio é relativamente escassa. De facto, não existem muitos estudos que abordem os pontos-chaves deste trabalho, ou seja, o impacto do controlo de gestão em PME's de cariz familiar a operar no sector do retalho. Esta lacuna, conjugada com as conclusões apresentadas no capítulo anterior, permite identificar 3 linhas de investigação empírica futura que potencie um melhor entendimento desta realidade.

A primeira linha de investigação prende-se com uma questão ainda não totalmente explorada. Existe alguns estudos que apontam para uma relação positiva entre a implementação de SCG em PME's e a rentabilidade dessas empresas. No entanto, não é claro quais os fatores determinantes para a melhoria da rentabilidade das empresas e quais as técnicas de controlo de gestão associadas a essa rentabilidade. Apesar dos objetivos das PME's de cariz familiar serem muitas vezes associados a mais longo prazo, nenhum gestor desprezaria o aumento da rentabilidade das suas empresas. Desta forma, seria importante compreender quais as técnicas de controlo de gestão que mais impacto têm na rentabilidade das PME's e quais os setores de atividade que mais beneficiariam com essa implementação.

Uma segunda linha de investigação prende-se com o impacto da existência de um contabilista certificado nos quadros da empresa. Alguns estudos revelam que a contabilidade não é entendida da mesma forma por todos os gestores de PME's de cariz familiar. Algumas empresas entendem a contabilidade como uma obrigação sem qualquer benefício acrescentado do ponto de vista da tomada de decisão enquanto outras utilizam a informação contabilística no seu processo de tomada de decisão. Desta forma, a existência de um contabilista certificado na empresa pode potenciar a que os SCG sejam implementados e que a empresa beneficie com o seu *know-how* e informação resultante de um sistema de informação contabilística mais profissional. Esta linha de investigação pode ainda ajudar a responder a questões como o impacto da contratação de um contabilista certificado na implementação de técnicas de controlo de gestão ou quais as barreiras que um novo contabilista certificado enfrenta numa PME de cariz familiar.

Uma terceira linha de investigação relaciona-se com a realidade portuguesa. Apesar das PME's representarem mais de 99% do total de empresas em Portugal, muito existe por investigar relativamente a estas empresas. Portugal apresenta características particulares como o facto de ter passado recentemente por um período de intervenção externa, pelas fontes de financiamento disponíveis se resumirem praticamente a capital próprio ou financiamento bancário, por sermos um pequeno país inserido no espaço económico europeu com uma moeda única ou por apresentarmos níveis de corrupção elevados. Desta forma, seria importante entender se estes fatores económicos, sociais e culturais são importantes no entendimento da implementação de sistemas de controlo de gestão nas empresas portuguesas.

### **5.3 Limitações**

O presente estudo utiliza a RSL na identificação de literatura científica relevante acerca do controlo de gestão nas PME's de cariz familiar que operam no sector do retalho. Apesar de se tratar de uma metodologia caracterizada pelo seu rigor, o estudo apresenta algumas limitações. A escolha das palavras-chave e a aplicação de critérios de exclusão são o principal limitador, pois embora tenham surgido a partir de uma fundamentação lógica, coerente e justificada, o meu juízo acerca da sua relevância para o trabalho está intrínseco. Uma outra limitação a apontar foi a reduzida quantidade de artigos que satisfizessem o tema na íntegra, ou seja, que relacionassem o controlo de gestão, PME's de cariz familiar e setor do retalho.

### **5.4 Considerações Finais**

Esta dissertação discute artigos relevantes que potenciaram um melhor entendimento da realidade associada à interseção de 3 tópicos: controlo de gestão, PME's de cariz familiar e setor do retalho. O estudo desenvolvido foi importante para aprofundar os conhecimentos numa área que trabalho diariamente e que clarificou a ligação entre os aspetos práticos do dia-a-dia numa empresa familiar e a discussão académica em torno do tema.

Os resultados deste processo parecem-me importantes para motivar trabalho de investigação futuro e para completar o conhecimento numa área fundamental na economia mundial e na economia portuguesa.

## Referências Bibliográficas

- Abdel, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27.
- Andreu, R., & Ciborra, C. U. (1996). Organisational learning and core capabilities development: The role of IT. *Journal of strategic Information Systems*, 5, 111-127.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems*. (I. McGrawHill, Ed.) (9.a Edição.)
- Anthony, R.; Govindarajan, V. 2007. *Management control systems*. Chicago, Mc-Graw-Hill: IRWIN.
- Aragón Sanchez, A. e G. Sánchez Marín (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3): 251-273.
- Basco, R. and Pérez Rodríguez, M. (2009) Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review* 22(1): 82–95.
- Beaumont, R., J., (1988). An Overview of Decision Support Systems for Retail Management. *Journal of Retailing*, 64(4), 361-373.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Boisselier, P., (1999). *Contrôle de gestion*. Paris: Editions Vuibert.
- Bognanoiu, C. (2013). Management control- Performance management tool of the economic entity, *Review of General Management*, 17(1), 201-208.
- Budiarto, D. S., Prabowo, M. A. & Herawan, T. 2017. An Integrated Information System to Support Supply Chain Management & Performance in SMEs. *Journal of Industrial Engineering & Management*, 10, 373-387.
- Burgstaller, J., & Wagner, E. (2015). How do family ownership and founder management affect capital structure decisions and adjustment of SMEs? Evidence from a bank-based economy. *The Journal of Risk Finance*, 16(1), 1-25.

- Carrigan, M. and Buckley, J. (2008). *What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. International Journal of Consumer Studies*, 656-666.
- Chenhall, R. (2003) Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3):127-168.
- Chenhall, R. H. 2008. Accounting for the horizontal organization: a review essay, *Accounting, Organizations and Society* 33(4-5): 517-550. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2007.07.004>
- Chew, Y.-T. and Yeung, H. W.-C. (2001) 'The SME Advantage: Adding Local Touch to Foreign Transnational Corporations in Singapore', *Regional Studies* 35(5): 431-48.
- Chhabra, K. S. & Pattanayak, J. K. 2014. Financial Accounting Practices Among Small Enterprises: Issues and Challenges. *IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 13, 37-55
- Chittenden, F., Poutziouris, P. and Mukhtar, S.-M. (1998) 'Small Firms and the ISO 9000 Approach to Quality Management', *International Small Business Journal* 17(1): 74-88.
- Chua, J.H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999) Definig family business by behaviour. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 23, 19-39. <http://www.scielo.br/pdf/rcbc/v34n6/11>
- Cordeiro, A. M., Oliveira, D. M. & Rantería, J. M. (2007). Systematic Review: A narrative review. 34 (6): 428-431
- Cullen, J., Tsamenyi, M., Bernon, M. & Gorst, J. 2013. Reverse logistics in the UK retail sector: A case study of the role of management accounting in driving organisational change. *Management Accounting Research*, 24, 212-227.
- Denyer, D. & Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods*. Thousand 58 Oaks, CA: SAGE Publications. 671-689.

- Dessi, C., NG, W., Floris, M. & Cabras, S. (2014). How small family-owned businesses may compete with retail superstores. *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 21, 668.
- De la Cruz Deniz Deniz, M. & Katiuska Cabrera Suarez, M. (2005) Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56, 27-41.
- Donckels, R. and Froehlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review* 4(2): 149–60.
- Duhan, S. (2007). A capabilities based toolkit for strategic information systems planning in SME's. *International Journal of Information Management*, 352-367.
- Dunn, B. (1996). Family Enterprises in the UK: A Special Sector?. *Family Business Review* 2(3): 221–35.
- Duréndez, A., Ruíz-palomo, D., García-Pérez-De-Lema, D. & Diéguez-Soto, J. 2016. Original article: Management control systems and performance in small and medium family firms. *Sistemas de control de gestión y rendimiento en pymes familiares (Spanish; Castilian)*, 6, 10-20.
- Duréndez, A., Madrid- Guijarro A., García-Pérez-de-Lema D. 2010. Innovative culture, Management control systems and performance in small and medium-sized family firms. *Innovar*, 40, 137-153.
- Dyczkowska, J. & Dyczkowski, T. 2015. An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises. *Management & Business Administration. Central Europe*, 23, 4.
- Earl, M. J. (1993). Experiences in strategic information systems planning. *MIS Quarterly*, 17(1), 1.
- Fayol, H., (1949). *General and Industrial Management*. New York: Pitman Publishing.
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 153-169.

- Frigotto, M. L.; Coller, G.; Collini, P. 2013. The strategy and management control systems, relationship as emerging dynamic process, *The Journal of Management and Governance* 17:631–656. <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-011-9198-x>.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Harmondsworth: Hamish Hamilton/Penguin.
- Gallo, M.A. & Amat, J.M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Barcelona: Deusto.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. and Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. *Boston, MA: Harvard Business School Press*.
- Ghosh, B. C., Teo, S. K. and Low, A. M. (1993) ‘Factors Contributing to the Success of Local SMEs: An Insight from Singapore’, *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 10: 33–46.
- Gjini, K. 2014. Small and medium sized enterprises; growth factors. *European Scientific Journal*, 134.
- Gomez-Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P. and De Castro, J. (2011) The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals* 5(1): 653–707.
- Gurjar e Bhattacharya (2016). Organised Sector in India. *International Journal of Recent Research Aspects*, 3, 46-49.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*. London: SAGE Publications.
- Helsen, Z., Lybaert, N., Orens, R., Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*. 31(2), 410-435.
- Hillary R. 2000. *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*. Greenleaf Publishing: Sheffield.
- Hopper, T., Koga, T. & Goto, J. 1999. Cost accounting in small and medium sized Japanese companies: an exploratory study. *Accounting & Business Research (Wolters Kluwer UK)*, 30, 73-86.

Instituto Nacional de Estatística. Classificação Portuguesa das atividades económicas. Disponível em: <http://smi.ine.pt/Categoria/Detalhes/1455618?modal=1> (acedido em 3 de março de 2017)

Instituto Nacional de Estatística. Nomenclatura estatística das atividades económicas na comunidade europeia. Disponível em: <http://smi.ine.pt/Categoria/Detalhes/1730986?modal=1&data=12%2F02%2F2017%2000%3A00%3A00> (acedido em 3 de março de 2017)

Ismail, T. 2013. Formatting strategy and management control system: evidence from Indonesia. *International Journal of Business and Social Science* 4(1): 196–205.

Jordan, J., Neves, J. C., e Rodrigues, J. A. (2011). O Controlo de Gestão (9ª ed.). Lisboa: Áreas Editora, SA.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., e Reheul A. (2005). Real versus sample-based differences in comparative family business research. *Family Business Review*, 18(3), 229-246.

Kim, C., Mauer, D. C., Mauer e Sherman, A. E. (1998). The determinants of corporate liquidity: theory and evidence, *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 33(3), 335-359.

Kogut, B., Zander, U. (1996). What firms do? Cordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.

Kotey, B. (2005) Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(1),3-24.

Kumar, K. (1981) *Multinationals from Developing Countries*. Lexington, MA and Toronto: D.C. Heath and Co.

Laitinen, E. K. (2014). Influence of cost accounting change on performance of manufacturing firms. *Advances in Accounting*,30(1), 230-240.

Lall, S. (1980). Vertical Inter-firm Linkagens in LDCs: na Empirical Study. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 42(3): 203-26.

Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review* 1(2): 119–43.

- Li, C.-G., Dong, H.-M., Chen, S. & Yang, Y. 2014. Working capital management, corporate performance, and strategic choices of the wholesale and retail industry in China. *The Scientific World Journal*.
- López, O. e Hiebl, M. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1): 81-119.
- Mirabeua, L.; Maguire, S. 2014. From autonomous strategic behavior to emergent strategy, *Strategic Management Journal* 6(8): 1202–1229. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2149>
- Mitchell, F. e G. Reid (2000). Problems, challenges, and opportunities: The small business as a setting for management accounting research. Editorial. *Management Accounting Research*, 11(4): 385-390
- Mockler, R.J., (1970). Readings in Management Control. *New York: Appleton-Century-Crofts*.
- Peralta, H, Nogueira, R. e Freire, T. (2018). As PME que lideram. *Exame*, (nº410).
- Piore, M. and Sabel, C. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Quazi, H. A. and Padibjo, S. R. (1998). A Journey toward Total Quality Management through ISO 9000 Certification—A Study on Small and Medium-sized Enterprises in Singapore. *International Journal of Quality and Reliability Management* 15(5): 489–508.
- Praharsi, Y., Wee, H.-M., Wukwadi, R. & Padilan, M. V. 2014. Small-independent retailers vs. organized retailers: An empirical study in Indonesian economics of service industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 108-117.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 68(3), 79.
- Ramos, A., Faria, P. M., Faria, A., (2014). Revisão sistemática de literatura: contributo para a inovação na investigação em Ciências da Educação. 14 (41), 17-36. <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/2269/2185>

- Revell A, Stokes D, Chen H. 2010. Small businesses and the environment: Turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment* 19: 273–288. DOI: 10.1002/bse.628
- Salvato, C. and Moores, K. (2010) Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges. *Family Business Review* 23(3): 193–215
- Saxenian, A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 108*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sayer, A. (1986). New Developments in Manufacturing: The Just-in-Time System. *Capital and Class* 30: 43–72.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. and Buchholtz, A. (2001) Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science* 12(2): 99–116.
- Schwass, J. (2000). Relaciones entre propiedad y profesionales no familiares. Conferencia de la Cátedra de la Empresa Familiar, 110, Universidad de Barcelona.
- Semlinger, K. (1994). Industrial-District-Politik in Baden-Wuerttemberg—zwischen Neubesinnung und Neuanfang. Arbeitsbericht. *Centre of Technology Assessment of Baden-Wuerttemberg, Vahingen, Stuttgart, Germany* (39).
- Sharma, P. (2004) An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17, 1-36.
- Shank P., Tryggestad K. 2010. The role of accounting devices on performing corporate strategy, *Accounting, Organisations and Society*, 35, 108-124.
- Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12: 49-62.
- Simons, R. 2000. Performance measurement and control systems for implementing strategy. *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.
- Skaerbaek, P.; Tryggestad, K. 2010. The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, Organizations and Society* 35: 108–124. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.01.003>
- Songini, L., Gnan, L. and Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy* 4(2): 71–83

Tsui-Auch, L. S. and Lee, Y. J. (2003) 'The State Matters: Management Models of Singaporean Chinese and Korean Business Groups', *Organization Studies* 24(3): 507–34.

Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: From automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*, 35(2), 73.

Ward, J.L. (1988) The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses, *Family Business Review*, 105-117.

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

## Apêndice 1

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Fonte</b>	<b>Local da amostra</b>	<b>Conclusões</b>
Budiarto, Prabowo e Herawan (2017)	An Integrated Information System to Support Supply Chain Management & Performance in SMEs	Journal of Industrial Engineering and Management (2017)	Indonésia	Conclui que a adoção da cadeia de fornecimento de suporte afeta significativamente o desempenho das PMEs. Existem diferenças significativas entre o nível de iniciação, difusão e integração com o desempenho das PMEs.
Carrigan e Buckley (2008)	What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses	International Journal of Consumer Studies 32 (2008)	Irlanda e Reino Unido	As competências e conhecimentos especializados mantidos nas empresas familiares são diferenciadores, pelo que, são considerados atributos únicos quando comparados com as organizações não familiares.
Chhabra e Pattanayak (2014)	Financial Accounting Practices Among Small Enterprises: Issues and Challenges	Journal of Accounting Research & Audit Practices (2014)	Índia	Os proprietários das empresas não mantêm registos contabilísticos adequados. Muitas PMEs não veem a contabilidade como um recurso disponível para a tomada de decisão. A maioria das empresas que não têm registos contabilísticos são controladas por famílias.
Cullen, Tsamenyi, Bernon e Gorst (2013)	Reverse logistics in the UK retail sector: A case study of the role of management accounting in driving organisational change	Management Accounting Research 24 (2013)	Reino Unido	As ferramentas de gestão são fundamentais para a performance da organização pois permitem tomar melhores decisões em relação à estratégia a seguir.
Dessi, Ng e Cabras (2014)	How small family-owned business may compete with retail superstores	Journal of Small Business and Enterprise Development (2014) vol.21	---	A relação interpessoal dos gestores/prorietários das empresas com os seus clientes é fundamental. Este ponto forte das pequenas empresas familiares é um processo que envolve tempo, dedicação e um trabalho humano contínuo, que acaba por muitas vezes "levar a melhor porto" a sua prosperidade em relação às grandes empresas.
Duhan (2007)	A capabilities based toolkit for Strategic information systems planning in SMEs	International Journal of Information Management (2007)	Reino Unido	Os sistemas de informação estratégicos permitem o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais que por sua vez permitem a descoberta de novas oportunidades estratégicas.
Duréndez, Madrid-Guijarro e García Pérez-de-Lema (2010)	Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms	Innovar vol 21 nº40 (2011)	Espanha	As empresas familiares são muito reticentes quanto à inovação e à utilização de SCG. Apresentam uma hierarquia bem demarcada em relação às empresas de cariz não familiar.
Duréndez, Ruiz-Palomo, García-Pérez-de-Lema, Diéguez-Soto (2016)	Management control systems and performance in small and medium family firms	European Journal of Family Business (2016)	Espanha	Os SCG podem variar consoante os diferentes tipos de empresa, familiares e não familiares, bem como os objetivos organizacionais, isto porque as empresas familiares tem objetivos relacionados com a família.
Hopper, Koga e Goto (1999)	Cost accountig in small and medium sized Japanese companies: an exploratory study	Accounting and Business Research Vol 30 (1999)	Japão	As PMEs em estudo que apostaram em novos sistemas de gestão e/ou que integraram um modelo <i>keiretsu</i> , apesar da crise pós guerra, são capazes de competir contra as grandes empresas. Têm uma rápida capacidade de resposta e flexibilidade em relação a influências externas, política e financiamento.
Kotey (2003)	Goals, management practices, and performance of family SMEs	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research (2005) Vol 11 nº1	Austrália	As PME familiares são menos propensas a obter crescimento em comparação com firmas não familiares semelhantes. As práticas de gestão são menos formais, no entanto, obtiveram lucros maiores do que suas contrapartes não familiares, embora essa disparidade tenha desaparecido no nível médio.
Li, Dong, Chen e Yang (2014)	Working Capital Management, Corporate Performance, and Startegic of the Wholesale and Retail Industry in China	The Scientific World Journal (2014)	China	A escolha da estratégia modera o nível de performance do fundo de maneiio. A estratégia escolhida influência a eficiência da gestão.

Praharsi, Hui-Ming Wee, Sukwadi e Marivic V. Padilan (2013)	Small-independent retailers vs. Organized retailers: Na empirical study in Indonesian economics of service industries	Journal of Retailing and Consumer Services (2014)	Indonésia	O retalhista deve determinar como atuar no mercado de forma a obter uma vantagem competitiva sustentável de longo prazo; Os retalhistas com melhor planeamento estratégico estão mais suscetíveis a melhorar a relação retalhista-fornecedor e a fidelizar consumidores o que influencia a performance do negócio
Skarbar e Tryggestad (2010)	The role of accounting devices in performing corporate strategy	Accounting, Organizations and Society (2010)	Dinamarca	Demonstra a importância da aplicação em consonância da contabilidade de gestão e da contabilidade financeira, sendo que não devem de ser tomadas decisões a partir de uma só das disciplinas podendo esta ação implicar más decisões.
Ward (1988)	The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses	Family Business Review Vol 1 nº2 (1988)	EUA	A escolha da estratégia modera o nível de performance do fundo de maneio. O nível da performance do fundo de maneio pode ter uma relação positiva com a performance da empresa. A estratégia escolhida influencia a eficiência da gestão.