

2024

**DANIELA
ALEXANDRA
CORDEIRO
CARVALHO**

**MODELOS SISTÉMICOS DE COMPETITIVIDADE E
GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS
FAMILIARES: UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE
CONHECIMENTO E APLICABILIDADE**

2024

**DANIELA
ALEXANDRA
CORDEIRO
CARVALHO**

**MODELOS SISTÉMICOS DE COMPETITIVIDADE E
GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS
FAMILIARES: UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE
CONHECIMENTO E APLICABILIDADE**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica do Doutor Carlos António Pinheiro Francisco e Silva, Professor associado da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho com especial carinho aos meus pais e irmã e a todos os que sempre me ensinaram o que é ser família.

Para a minha Rosa, que virou estrela.

agradecimentos

Início por agradecer especialmente aos meus pais e ao João, por todo o apoio e suporte familiar prestado durante os últimos anos.

Agradeço a todos os docentes da Universidade Europeia pelos seus ensinamentos, apoio e motivação ao longo do meu percurso académico nesta instituição, em especial, ao Professor Doutor Carlos António Pinheiro Francisco e Silva pela disponibilidade, acompanhamento e orientação de forma a atingirmos a qualidade e mérito deste trabalho.

palavras-chave

Empresas Familiares, Modelos Sistémicos de Competitividade, Gestão Estratégica

resumo

O objetivo do nosso estudo é o de procurar compreender a aplicação de modelos sistémicos de competitividade e gestão estratégica nas empresas familiares, destacando a relevância e os desafios deste contexto. Procedeu-se a um estudo qualitativo junto de empresários cujas empresas cumprem os critérios para serem empresas familiares. O interesse do estudo reveste-se essencialmente pelo facto de que as empresas familiares possuem características únicas, como a sobreposição entre sistemas familiares e empresarial, que influenciam a sua gestão e estratégia. Nesta perspetiva, a presente investigação, procurou compreender a relação entre conhecimento e aplicabilidade dos *Modelos sistémicos de competitividade e Gestão estratégica* nas empresas familiares através da realização de um estudo qualitativo de *Análise de conteúdo* resultante de um *corpus* de 13 entrevistas realizadas a representantes de empresas familiares. De acordo com os resultados obtidos, foi possível concluir que a aplicabilidade dos *Modelos sistémicos de competitividade e Gestão estratégica* não está diretamente correlacionada com o conhecimento dos mesmos. Conclui-se, desta forma, que mesmo que existam lacunas no conhecimento das teorias, as práticas exercidas assentam na aplicação dos modelos estudados.

Keywords

Family Businesses, Systemic Models of Competitiveness, Strategic Management

abstract

The objective of our study is to seek to understand the application of *systemic models of competitiveness and strategic management in family businesses*, highlighting the relevance and challenges of this context. A qualitative study was carried out among entrepreneurs whose companies meet the criteria for being family businesses. The interest of the study is essentially the fact that family businesses have unique characteristics, such as the overlap between family and business systems, which influence their management and strategy. From this perspective, the present investigation sought to understand the relationship between knowledge and applicability of *systemic models of competitiveness and strategic management in family businesses* by carrying out a qualitative study of content analysis resulting from a *corpus* of 13 interviews carried out with representatives of family businesses. According to the results obtained, it was possible to conclude that the applicability of systemic competitiveness and strategic management models is not directly correlated with their knowledge. It is concluded, therefore, that even if there are gaps in the knowledge of theories, the practices carried out are based on the application of the models studied.

Índice

Introdução.....	3
1.1 Temática.....	3
1.2 Problemática	3
1.3 Pergunta de investigação e Objetivos	4
Revisão de literatura	4
2.1 Definição do conceito “Empresa Familiar”	7
2.2 Os poderes nas empresas familiares	8
2.3 Uma abordagem aos modelos estratégicos nas empresas familiares	10
Metodologia.....	20
3.1 Modelo concetual.....	21
3.2 Técnicas de investigação	23
Análise e Discussão dos resultados	29
Conclusão	37
5.1 Limitações da Investigação.....	40
5.2 Recomendações	41
5.3 Desafios para investigação futura	42
Anexos.....	46
Anexo 1 - Processo de construção da entrevista.....	46
Anexo 2 – Guião da entrevista.....	47
Anexo 3 – Caracterização das empresas.....	49
Anexo 4 – Quadro síntese – Questão de despiste	50
Anexo 5 – Quadro síntese – Aproximação Sistémica.....	51
Anexo 6 – Quadro síntese – Teoria dos Recursos	52
Anexo 7 – Quadro síntese – Processo de Gestão Estratégica	55
Anexo 8 – Quadro síntese – Modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada.....	57
Anexo 9 – Quadro síntese – Modelo de gestão estratégica	61
Anexo 10 – Quadro interpretativo geral	65

Índice de Figuras

Figura 1: O modelo de três círculos da empresa familiar - Fonte: Gersick, David, M., & Lansberg, 1997	8
Figura 2: O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento - Fonte: Gersick, Stone, Grady, & Muson, 2006	10
Figura 3: Modelos estudados: Conhecimento e Aplicabilidade - Fonte: Autor (2024)...	25
Figura 4: Gráfico de cargos desempenhados pelos entrevistados - Fonte: Autor (2024)	26
Figura 5: Gráfico representativo da Idade dos entrevistados - Fonte: Autor (2024).....	26
Figura 6: Gráfico representativo dos Setores de Atividade - Fonte: Autor (2024)	27
Figura 7: Gráfico representativos dos Anos de atividade das empresas da amostra - Fonte: Autor (2024)	28
Figura 8: Quadro interpretativo - Questão de Despiste - Fonte: Autor (2024).....	30
Figura 9: Quadro interpretativo - Aproximação Sistémica - Fonte: Autor (2024).....	31
Figura 10: Quadro interpretativo - Teoria dos Recursos - Fonte: Autor (2024).....	32
Figura 11: Quadro interpretativo - Processo de Gestão Estratégica - Fonte: Autor (2024)	33
Figura 12: Quadro interpretativo -Aplicabilidade do Modelo Estruturado de avaliação estratégia implementada - Fonte: Autor (2024).....	34
Figura 13: Quadro interpretativo - Modelo Estruturado de avaliação estratégia implementada - Fonte: Autor (2024).....	35
Figura 14: Quadro interpretativo – Aplicabilidade do Modelo de Gestão estratégico - Fonte: Autor (2024).....	35
Figura 15: Quadro interpretativo – Modelo de Gestão estratégico - Fonte: Autor (2024)	37

Introdução

1.1 Temática

Estudar organizações classificadas como empresas familiares é um desafio constante. São organizações muito próprias, base de quase todas as sociedades modernas, mas fundamentais para o desenvolvimento económico dos países. Inicialmente o conceito de empresa familiar era deveras desconhecido e associado genericamente ao que atualmente designamos por pequena ou média empresa (PME). Esta associação de ideias era desenvolvida devido ao facto de o fundador se encontrar concentrado nos aspetos concretos do negócio e, com o decorrer dos anos, era verificado o enquadramento dos restantes membros da família naquele que correspondia ao pequeno negócio da mesma. Porém, com o passar dos anos, estes temas têm sido estudados empiricamente e o crescimento de conhecimento sobre este género de empresas aumenta de dia para dia. Com base nesta cultura de início de empresas nas quais, por necessidade de subsistência do negócio, os membros da família eram incluídos, as empresas familiares começaram a distinguir-se das restantes empresas devido à componente familiar no negócio, independentemente da sua dimensão. No entanto, na literatura, ainda não são definidas com um conceito universal, existindo diversas definições para este tipo de empresas. Abordaremos estas definições mais à frente. Existem igualmente alguns estudos sobre a estratégia nas organizações, tema que é central neste trabalho, e que contribuem para a perceção dos modelos estratégicos subjacentes à estratégia definida e implementada nas empresas familiares. (Rodríguez & Nieto, 2005), (Lindow, Stubner, & Wulf, 2010) e (Acquaah, 2013)

É aqui que se centra o trabalho agora desenvolvido.

1.2 Problemática

Em Portugal, estima-se que empresas que conjugam a componente negócio com a componente família representem cerca de 70% do tecido empresarial, englobando empresas de micro, pequena, média ou grande dimensão. (Portuguesas, 2024)

Considerando esta impressionante dimensão, com este trabalho pretendemos compreender, e do ponto de vista estratégico, se os modelos de gestão avançados e estudados pela literatura são aplicados nas empresas familiares portuguesas. Trata-se de um estudo que, neste caso, adota uma abordagem qualitativa.

1.3 Pergunta de investigação e Objetivos

Com o objetivo de prosseguir com o estudo de compreensão da aplicação dos modelos de gestão avançados nas empresas familiares em Portugal, são definidos um conjunto de objetivos. Parte do trabalho de investigação assenta nos objetivos da mesma e, desta forma, esses objetivos sinalizam o âmbito do projeto em desenvolvimento neste trabalho. Os principais objetivos da investigação definidos para o presente estudo são:

- Identificar a perceção do entrevistado (órgãos de gestão) sobre os modelos estudados.
- Conhecer as práticas exercidas pelo entrevistado da organização.
- Identificar a relação entre a caracterização da empresa e os modelos aplicados.

A perceção vai ser medida junto de gestores de empresas familiares com presença em território nacional. Por opção metodológica, não evidenciaremos os modelos junto dos entrevistados. Pretenderemos perceber se, ainda que desconhecendo os modelos, os modos e as técnicas de gestão aplicadas pelas empresas familiares se enquadram nos modelos estudados e referenciados pela literatura.

Subjacente ao nosso estudo estão então os modelos. Os modelos em causa são os que são baseados nos princípios dos modelos sistémicos de competitividade, gestão e planeamento estratégico.

Traçados os objetivos, pretendemos responder à questão principal ou pergunta de partida seguinte:

- Será que os gestores das empresas familiares conhecem e aplicam os modelos sistémicos de competitividade e gestão estratégica nas suas empresas?

Revisão de literatura

As empresas familiares têm vindo a ser estudadas de forma sistemática e regular desde há algumas décadas a esta parte. Atualmente, pode-se considerar que a pesquisa sobre empresas familiares já se estabeleceu como uma disciplina científica consolidada (Sánchez-Pulido, 2021). O interesse por esse campo de estudo na gestão empresarial continua a desenvolver-se. Em particular, no domínio da pesquisa sobre empresas familiares, os trabalhos baseados em revisões da literatura são especialmente importantes, pois o crescimento desorganizado da literatura pode dificultar o progresso. Argumentos

complexos e concorrentes no diálogo acadêmico em andamento podem surgir, desviando o foco do avanço dentro do campo (Kraus, Mahto, & Walsh, 2023). Os estudos mais relevantes são os que evidenciam certos aspectos específicos, incluindo: (1) Envolvência das ciências comportamentais no estudo da sucessão em empresas familiares. Entendemos que o perfil das gerações presentes na empresa é fundamental para compreender o sucesso ou o fracasso dos processos sucessórios. (2) As diferenças nas estruturas de capital das empresas familiares e não familiares; (3) Aplicação das teorias de recursos e capacidades dinâmicas para estudar as diferenças de inovação e desempenho financeiro em empresas familiares e não familiares; (4) Recrutamento, mantendo princípios claros e rigorosos de igualdade de oportunidades e meritocracia; (5) A modernização, uma vez que a tradição e a duração dos serviços são uma garantia de qualidade que favorece as empresas familiares, mesmo que seu sucesso só sobreviva enquanto seus membros manter o espírito de iniciativa, inovação e visão estratégica; e (6) Recursos humanos, devido à sua importância para as empresas e como o fundador não é capaz por si só para garantir a prosperidade da empresa, são uma matéria-prima especialmente relevante, sublinhando a importância de as pessoas em cargos de confiança demonstrarem lealdade como competências profissionais. (Teixeira, et al., 2020)

Concretamente para o nosso estudo tem relevância a percepção da existência e aplicação de modelos de gestão padronizados. Para entender a relevância e a aplicação de modelos de gestão padronizados é importante identificar os principais modelos desenvolvidos e sistematizados ao longo do tempo. Esses modelos ajudam a estruturar e orientar a gestão estratégica nas organizações. Podemos enumerar diversos modelos influentes nos estudos como:

- *Modelo de Planeamento Estratégico* (Porter M. E., 1985): Inclui a análise da competitividade da indústria com base em cinco forças (concorrência existente, poder dos fornecedores, poder dos clientes, ameaça de novos produtos concorrentes, ameaça de produtos substitutos) e as estratégias de custo com base na diferenciação e abordagem para obter vantagem competitiva.
- *Modelo de Análise SWOT* (Humphrey, 2005): avalia as forças e fraquezas internas da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas. Ajuda a formular estratégias que alavancam pontos fortes, mitigam fraquezas, aproveitam oportunidades e protegem contra ameaças.

- *Balanced Scorecard (BSC)* (Kaplan & Norton, 1992): Traduz a visão e estratégia da organização em objetivos concretos distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Facilita a medição e gestão do desempenho.
- *Modelo de Mintzberg* (Mintzberg, 1987): Destaca a diferença entre estratégias planeadas (deliberadas) e aquelas que surgem ao longo do tempo (emergentes), refletindo a realidade não constante das organizações.
- *Matriz Ansoff* (Ansoff, 1957): Identifica oportunidades de crescimento por meio de quatro estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.
- *Análise PESTEL* (Aguilar, 1967): Examina os fatores macro ambientais que podem impactar a organização, ajudando a identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo.
- *Modelo de Competências Centrais* (Prahalad & Hamel, 1990): Identifica e desenvolve as principais competências distintivas que proporcionam vantagem competitiva sustentável.

A aplicação dos modelos de gestão padronizados nas empresas familiares exige uma adaptação às características e dinâmicas específicas desse tipo de organização. As empresas familiares possuem particularidades que diferem das empresas não familiares, como a sobreposição de questões familiares e empresariais, a sucessão de liderança e o envolvimento emocional dos membros da família. Além disso, aspectos como a cultura organizacional, a tomada de decisões, e a governança corporativa podem ser profundamente influenciados pelos valores e objetivos familiares.

A implementação de estratégias de gestão eficazes em empresas familiares requer uma abordagem personalizada que leve em consideração essas nuances, promovendo a harmonização entre os interesses da família e os objetivos empresariais, garantindo, assim, a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.

Foi com base nesse pressuposto que decidimos investigar a aplicação de modelos sistêmicos de competitividade e gestão estratégica em empresas familiares, para melhor compreender como essas adaptações podem ser realizadas de maneira eficiente e proporcionar conhecimentos valiosos para o sucesso dessas organizações únicas. A nossa pesquisa procura identificar as práticas aplicadas que integram modelos de gestão

modernos com as tradições e valores familiares, explorando como as empresas familiares podem manter a sua identidade única enquanto adotam inovações e estratégias de gestão comprovadas.

Este estudo visa contribuir para o campo da gestão empresarial, fornecendo uma compreensão mais profunda das interações complexas entre dinâmicas familiares e empresariais, e ajudando a moldar estratégias que não só promovam a eficiência e a competitividade, mas também preservem a essência e os valores familiares que são a base dessas organizações.

2.1 Definição do conceito “Empresa Familiar”

Para o nosso estudo em concreto, torna-se imperativo também abordar os vários conceitos de empresa familiar e os modelos de gestão padronizados.

Para a população europeia, no geral, a definição mais comum e completa é a seguinte:

“Empresa onde a maioria dos direitos para a tomada de decisão (direitos de voto) estão na posse das pessoas que constituíram a empresa, ou na posse das pessoas que adquiriram uma percentagem, do capital da empresa, ou na posse dos seus conjugues, pais, filhos e herdeiros diretos dos filhos;

Os direitos, para a tomada de decisão, podem ser diretos ou indiretos;

Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido na gestão ou administração da empresa;

Nas empresas cotadas, a decisão da família exige que as pessoas que construíram ou adquiriram uma percentagem do capital da empresa ou as suas famílias ou descendentes possuam, pelo menos 25% dos direitos para a tomada de decisão (direito de voto) mandatados pela percentagem do capital que possuem.”. (Europeu, 2009)

De forma mais sucinta a definição de uma empresa familiar, aponta para:

“Empresa que grupo familiar está em condições de designar como executivo máximo da empresa e de definir a sua estratégia empresarial com o fim último de continuidade geracional, baseado no desejo conjunto do fundador e dos seus sucessores de manterem o seu controlo da propriedade e da gestão familiar.” (Ward, 2004)

Segundo Chua (Chua et al., 1999), todas as definições englobam a combinação familiar entre a propriedade e a gestão, ou seja, que o domínio do controlo da empresa seja praticado pela família, a níveis da participação da gestão e do seu desígnio estratégico, assim como a preservação dos valores da família e preservação da sucessão de modo a garantir a continuidade da empresa na família.

Para este trabalho será considerada a definição da Associação de Empresas Familiares Portuguesas, “são empresas familiares aquelas em que uma família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”. Tendo em conta dados da mesma associação, estima-se que cerca de 70% das empresas portuguesas se enquadrem nessa tipologia (Portuguesas, 2024). Assim, considera-se importante compreender as mesmas e a identificação dos seus hábitos de gestão.

2.2 Os poderes nas empresas familiares

De acordo com Tagiuri e Davis, autores que trabalharam sobre os conceitos de empresas familiares (Tagiuri & Davis, 1985), existe uma associação entre as empresas familiares e a lógica da separação de poderes em três grupos sociais, sendo que qualquer indivíduo da família se pode englobar num dos sete setores resultantes da interligação das três características subjacentes às empresas familiares: família, negócio e propriedade. Os setores que acrescem aos três anteriores resultam das interligações verificadas entre Família – Propriedade; Propriedade – Negócio; e Negócio – Família (Figura 1).

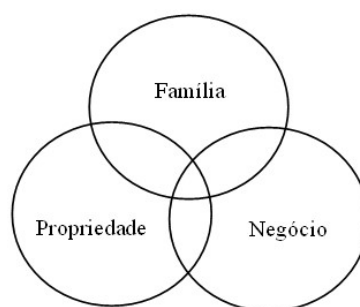


Figura 1: O modelo de três círculos da empresa familiar - Fonte: Gersick, David, M., & Lansberg, 1997

Com base neste conceito de separação de poderes foi desenvolvido o modelo dos três círculos da empresa familiar (Gersick, David, M., & Lansberg, 1997), e posteriormente, criado o modelo dos três eixos do processo de evolução das empresas familiares.

Percebe-se então que, no âmbito da **família**, a empresa familiar inicia-se maioritariamente como uma empresa familiar jovem, com apenas um fundador. Ao longo dos anos, com o

início da participação de mais membros da família, verifica-se uma participação familiar no desenvolvimento do trabalho em conjunto, e quando o fundador decide deixar de exercer funções prepara-se antecipadamente um processo de sucessão entre membros familiares, desejavelmente.

No que respeita a questões de **propriedade** de família, inicialmente quem exerce controlo total e absoluto sobre a empresa é o fundador, posteriormente, com o desenvolvimento do negócio começam a introduzir-se os familiares diretos (irmãos e filhos), de seguida, abrangem-se os familiares de segundo grau (primos) e por fim, abrange-se a família em todos os graus de parentesco, onde são incluídos membros resultantes das relações matrimoniais dos familiares. Nesta altura considera-se um grupo familiar visto que abrange a família de modo alargado.

Por fim, no último grupo social considerado no modelo da separação de poderes da família, a evolução do **negócio** ultrapassa diversas fases. Inicia-se com um pequeno negócio, *start-up*, a que se segue uma fase de crescimento, expansão e formalização dos procedimentos até atingir a maturidade. (Gersick, Stone, Grady, & Muson, 2006)

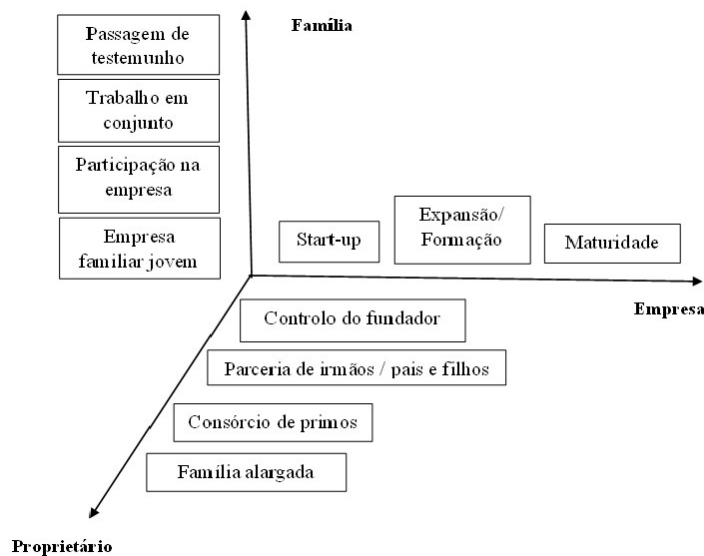


Figura 2: O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento - Fonte: Gersick, Stone, Grady, & Muson, 2006

Para atingir a última fase de maturidade, os negócios necessitam de ultrapassar todas as fases anteriores de crescimento, expansão e formalização dos procedimentos em diversas áreas da empresa. Para estudar esse desenvolvimento, ao longo dos anos foram criados

modelos e teorias baseadas nas empresas familiares que nos ajudam a compreender as linhas orientadoras do desenvolvimento de uma pequena empresa familiar.

2.3 Uma abordagem aos modelos estratégicos nas empresas familiares

Para o presente estudo tomámos como mais relevante a abordagem definida por Luís Todo Bom (Bom, 2020) e, com base no seu trabalho desenvolvemos um quadro síntese de algumas teorias e modelos fundamentais. Esta elaboração permite—nos tentar compreender as linhas de pensamento dos empresários familiares nas seguintes áreas:

- Dilema das empresas familiares;
- Modelos de empresas familiares e estruturas para gerir a complexidade;
- Modelos integrados família – património – *governance*;
- Modelos sistémicos de competitividade e gestão estratégica;
- Planeamento estratégico, gestão da inovação;
- Gestão do património (*Family Office*);
- Gestão de conflitos.

Tema	Modelo	Definição	Autor
Dilema das empresas familiares	Modelo de equilíbrio dos 5 C's	Equilíbrio entre as "Necessidades e oportunidades dos negócios" e "Necessidades e desejos da família", com base no "Controlo, Carreiras, Capital, Conflito e Cultura".	(Carlock & Ward, 2010)

As empresas familiares enfrentam um dilema específico de conflito de interesse entre interesse da família e interesse do negócio, assim, de modo a encontrar o equilíbrio entre ambos os interesses e amenizar as tensões existentes foi desenvolvido o modelo anterior.

Tema	Modelo	Definição	Autor
Modelos de empresas familiares e estruturas para gerir a complexidade	Modelo de definição de risco estrutural	Modelos de empresas familiares e estruturas para gerir a complexidade - baseados na complexidade do desenvolvimento da estrutura integrada por ordem de complexidade. (Complexidade da família + Complexidade do negócio) - Estrutura integrada = Rico estrutural • Modelo capitão: Ocorre no caso de uma PME, numa indústria tradicional gerida pelo fundador. • Modelo imperador: Integra as várias áreas de negócio e família unidos por um líder, poderá ser ou não, o fundador. • Modelo equipa de família: Inclui uma família extensiva, mas trabalhando todos num pequeno negócio tradicional. • Modelo de família tradicional: Encontramos poucos membros da família, designados pelos órgãos de <i>governance</i> da família, envolvidos num negócio complexo. • Modelo de corporação: Família complexa que governa uma empresa complexa, em termos de diferenciação e dimensão das várias unidades de negócio, que exige modelos de <i>governance</i> da família e da empresa complexos.	(Gimeno, Boulénar, & Coma-Cros, 2010)

Como as empresas familiares apresentam um nível de complexidade distinto das restantes empresas, composto pelo conjunto da complexidade da família e a complexidade do negócio, foi desenvolvido o modelo anterior de forma a suportar a gestão na estrutura de forma integrada da complexidade e do risco e qualificar do risco estrutural existente.

Tema	Modelo	Definição	Autor
Modelo Integrado Família – Património – Governance	Estrutura de <i>governance</i> de uma empresa familiar controlada pela família	Modelo de integração perfeita e permanente entre conselho de família e empresa (conselho consultivo, conselho de administração, o CEO e a equipa de gestão de topo da empresa), objetivo comum no sentido de otimizar a <i>performance</i> da empresa.	(Poza, 2007)
	Interação entre a <i>governance</i> da família e da empresa	No topo, encontramos os acionistas (membros da família ou não-família), ramificado para dois subgrupos, o que inclui a <i>governance</i> família e o que inclui as entidades de <i>governance</i> empresa. A entidades incorporadas na família, são o conselho de família, <i>family office</i> , uma capital de risco que gere o investimento de forma diversificada, um fundo de liquidez da família, que controla a política de dividendos e a gestão de liquidez dos membros da família, na ótica de redução de conflitos entre os membros família, e as unidades de filantropia da família. Por sua vez, o modelo da <i>governance</i> empresa, é estruturado de modo tradicional pelo conselho de administração, CEO e as equipas de gestão de topo.	(Poza, 2007)

Para fazer face à necessidade de conjugação de interesses entre património de família e património de negócio, foram desenvolvidos os dois modelos apresentados anteriormente, a fim de atingir o ótimo da *performance* da empresa. É necessário fomentar a interligação entre os membros família e não-família para conseguir preservar a integração entre família, património e *governance*.

Tema	Modelo	Definição	Autor
Planeamento estratégico	Processo de planeamento paralelo estratégico das empresas familiares	O processo de planeamento estratégico paralelo das empresas familiares, contempla quatro áreas estratégicas que compatibilizam a família e a empresa: • Valores: A filosofia da empresa e os valores defendidos pela família; • Pensamento estratégico: Comprometimento estratégico e comprometimento da família; • Visão futura partilhada: Visão estratégica da empresa e visão da família; Implementação formulação de planos: Plano estratégico da empresa e plano de continuidade de empresas familiares;	(Carlock, R. S.; Ward, J., 2001)
	Modelo sistémico, análise interna e externa das empresas familiares	A análise interna e externa reflete o início do processo de gestão estratégica, assim, desenvolveu-se um modelo de interação mútua de fatores, como aspetos ligados à empresa e à família. Este obriga a um maior número de variáveis, subdivididos em três categorias da empresa e três categorias da família. Contempla a estrutura empresarial, a cultura empresarial e os recursos empresariais - financeiros, de conhecimento e físicos, por outro lado, contempla a estrutura familiar (acionistas e gestores), a cultura familiar (valores e visão) e os recursos familiares - financeiros, de gestão e patrimoniais.	(Bom, 2020)

De forma a definir o futuro estruturado e estável das empresas familiares, é necessário identificar os principais valores onde basear as estratégias a seguir. Para tal, ocorreu o desenvolvimento dos modelos anteriores de maneira a facilitar a formulação digna e ponderada dos planos estratégicos a seguir com vista ao crescimento e desenvolvimento positivo do negócio.

Tema	Modelo	Definição	Autor
Gestão do património (<i>Family Office</i>)	Modelo organizativo da gestão patrimonial e gestão empresarial num grupo familiar	Nos grupos familiares estruturados existe uma separação clara da gestão empresariais da gestão do património familiar. Cria-se uma unidade de gestão do património dos membros da família " <i>Family Office</i> " que se subdivide os interesses em, por um lado, unidades de património familiar, por outro, no grupo empresarial e unidades empresariais operacionais.	(Gersick, Stone, Grady, & Muson, 2006)

Com a união dos ideais de família e empresa, e devido ao crescimento ao nível de riqueza da empresa, norma geral existe uma tendência à originam de um conflito relativo à propriedade do património. De modo, a existir uma distinção clara dentro das empresas familiares sobre o património existente e a propriedade do mesmo, foi desenvolvido o modelo acima descrito.

Tema	Modelo	Definição	Autor
Gestão de conflitos	Conflitos na interseção dos sistemas família – propriedade – gestão	Para um funcionamento eficiente e estruturado dos órgãos de <i>governance</i> da família e da empresa, é fundamental identificar e resolver de forma equilibrada e genericamente aceite por toda a família, potenciais conflitos existentes em três áreas: • Conflitos família-gestão; • Conflitos família-propriedade; • Conflitos gestão-propriedade; A gestão deste conjunto alargado de possíveis conflitos é fundamental para garantir a continuidade da empresa familiar.	(Schuman, Stutz, & Ward, 2010)

Conseguimos compreender que um dos maiores desafios das empresas familiares é encontrar um equilíbrio nos conflitos de diversas naturezas que surgem resultantes da interação dos sistemas família – propriedade – gestão. Assim, desenvolveu-se este modelo para fazer face à situação apresentada e contornar as dificuldades que possam vir a surgir oriundas dos conflitos.

Tema	Modelo	Definição	Autor
Modelos sistêmicos de competitividade e gestão estratégica	Aproximação sistêmica	Sistema aberto, complexo e interativo entre a organização e o meio envolvente para que os processos de gestão estratégica se tornem eficientes e não se baseiam na não otimização do sistema organizativo da empresa.	(Ackoff, 1997)
	Teoria dos recursos	Teoria sustentada por quatro características fundamentais: • O Objetivo da empresa é obter resultados sustentáveis e acima da média comparados com os seus competidores; • A pré-condição para resultados sustentáveis superiores reside num conjunto de recursos, não disponíveis do mesmo modo para todas as empresas e na sua combinação em competências e capacidades; • As competências e capacidades conduzem a resultados sustentáveis superiores desde que sejam específicos da empresa, valiosos para os clientes, insubstituíveis e difíceis de imitar; Numa perspetiva dinâmica, as inovações, em termos de novas combinações de recursos podem contribuir de um modo substancial para resultados sustentáveis superiores.	(Barney, 1991)
	Processo de gestão estratégica	O processo de gestão estratégica baseia-se nas respostas ao modelo estruturado de questões relativas à empresa, subjacentes às três principais: • O que somos e onde estamos situados? • O que queremos ser e por onde queremos ir? • Como chegar ao objetivo final?	(Porter M. E., 1996)
	Modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada	Um modelo estruturado, baseado nas respostas resultantes das questões do foro estratégico, onde é possível compreender em que ponto se encontra a estratégia implementada. Combinações dessas que originam distintas conclusões, como as seguintes: • Comunicação deficiente; • Fraco empenhamento na gestão operacional; • Falhas no estabelecimento dos mecanismos de <i>feedback</i> adequados; • Planos funcionais inconsistentes; • Avaliação incorreta das necessidades dos recursos; • Sucesso na estratégia e nos resultados;	(Wheelen & Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 2012)
	Modelo de gestão estratégica	O modelo de gestão estratégica de Wheelen e Hunger, combina os distintos passos do modelo conceptual de forma a conseguir formular, implementar e avaliar a estratégia em causa. São constituídos diversos passos que englobam a análise interna e externa, passíveis de <i>feedback</i> e aprendizagem em qualquer etapa do processo, sendo essas etapas: • Missão; • Visão; • Estratégias; • Políticas; • Programas; • Orçamentos; • Procedimentos; • <i>Performance</i>.	(Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

Com base neste quadro, pretendemos estudar quais os modelos sistémicos de competitividade e gestão estratégica aplicados pelas empresas familiares portuguesas. Este é o pressuposto do nosso estudo.

Assim, pretendemos compreender se mesmo desconhecendo os modelos de gestão referidos anteriormente existe alguma ligação entre as práticas de gestão implementadas com os princípios metodológicos dos referidos modelos.

Abordamos na nossa investigação os modelos acima mencionados na temática de *Modelos Sistémicos de Competitividade e Gestão Estratégica*:

Na lógica da aproximação sistémica, o modelo comportamental baseado no pensamento sistémico de Descartes, verifica-se quando a empresa e os elementos envolventes são considerados elementos de um só sistema, onde o comportamento de cada um dos mesmos influencia o comportamento do todo e que o efeito no todo de cada elemento do sistema é considerado interdependente. Assim, com a interação entre empresa e meio envolvente, origina-se um sistema complexo e interativo que com base na sua otimização das interações entre empresa e meio envolvente, que resulta num processo de gestão estratégica. (Ackoff, 1997)

Recorrendo à teoria dos recursos, verificamos que esta considera a interligação de quatro fatores, sendo eles (i) a comparação com os pares, (ii) o conjunto de recursos disponíveis e a sua combinação de competências e capacidades, (iii) as competências e capacidades específicas da empresa valiosas para os clientes únicas e insubstituíveis e (iv) a perspetiva da inovação, que resulta na melhoria das capacidades da empresa, aplicando-a ao planeamento estratégico, com o objetivo de, em termos de comparação, obter resultados sustentáveis, acima da média. Esses resultados apoiam-se, num distinto número de recursos que não estão disponíveis de igual modo para todos, pelo que, a sua combinação no processo de gestão estratégica influencia a sustentabilidade dos mesmos. (Barney, 1991)

O processo de gestão estratégica é fundamentado em três questões essenciais ao seu desenvolvimento, de forma a estruturar o conhecimento existente sobre a identidade da empresa:

- “O que é e onde quer estar?”, ou seja, os caminhos a seguir no futuro e as formas a utilizar as metas estipuladas;

- “O que queremos ser e onde queremos ir?”; e
- “Como chegar lá?”.

Assim, de modo a aprofundar o conhecimento pré-existente e definir concretamente os objetivos a seguir, estas questões são detalhadas em sub questões para que o processo construído seja desenvolvido de modo sequencial e estruturado e permita a sua consolidação na implementação e, caso necessário, a aplicação de medidas corretivas, este processo de definição do mesmo implica a participação dos quadros da empresa, aplicando as competências técnicas e de gestão. (Porter M. E., 1996)

O modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada é constituído por um conjunto de questões de avaliação dos passos intermédios que contempla as estratégias, os pressupostos, os cenários, a situação atual e as tendências mais importantes convenientemente diagnosticadas, as necessidades, os recursos e os resultados, de forma a avaliar o processo e construir conclusões sobre a eficiência dos processos ao nível da comunicação, empenho da gestão operacional, mecanismos adequados de *feedback*, planeamento e formulação da estratégia, planos funcionais e necessidades de recursos. Neste modelo, privilegia-se o *feedback* de modo a reavaliar e reconstruir o processo, quando necessário, de modo a atingir o sucesso na estratégia e os resultados pretendidos. (Wheelen & Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 2012)

O modelo de gestão estratégica é um dos modelos mais completos que englobam a formulação da estratégia, a sua implementação e avalia e o seu controlo. A análise é efetuada nos fatores externos, ambiente social e ambiente específico, e nos fatores internos, estrutura, cultura e recursos. O principal princípio deste modelo baseia-se em, através do *feedback* e aprendizagem, melhorar a implementação de todas as fases do processo de gestão estratégica, missão, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, procedimentos e *Performance*. (Wheelen, Hunger, Hoffaman, & Bamford, 2018)

Metodologia

Uma vez elaborado o enquadramento teórico, foi realizado um estudo qualitativo. A investigação qualitativa procura compreender os fenómenos e o contexto em que ocorrem, assim como a sua influência total. (Coutinho, 2014)

Em termos teóricos e empíricos, propomos a metodologia de pesquisa de comunicação Análise de Conteúdo desenvolvida por (Bardin, 2010), com um carácter essencialmente qualitativo, nos quais podemos enquadrar parâmetros estatísticos para suportar as interpretações originadas dos fenómenos da comunicação.

Iniciámos o processo de desenvolvimento da parte teórica, por descrever todas as fases do método, com um maior destaque na etapa da categorização, considerada a mais complexa da metodologia. Nesta fase teórica foram construídos quadros que sintetizam o conteúdo de modo a facilitar a compreensão do leitor.

Anteriormente, apresentamos uma revisão de literatura que desencadeou o estudo, nesta fase, além da contextualização, apresentamos o modo como se realizou a pesquisa e a forma como encontramos os elos da comunicação presente nas empresas familiares. (Bardin, 2010) apresenta-nos uma proposta de fases essencialmente práticas, incluído todo o processo desde a organização da análise do trabalho de recolha de material à apresentação de resultados.

Para este estudo, a pesquisa foi desenvolvida com um *corpus* de 13 entrevistas efetuadas no segundo semestre do ano de 2023, na totalidade efetuadas a membros participantes dos órgãos de gestão de empresas familiares portuguesas.

No desenvolvimento do texto foram incorporados outros recursos que suportam e ajudam a interpretação do mesmo: quadros de síntese e figuras, construídos com base na pesquisa empírica relatada.

O suporte ao desenvolvimento prático exposto neste estudo, foi incorporado por um quadro síntese de análise de conteúdo da categoria *Modelos sistémicos de competitividade e gestão estratégica*.

Para finalizar, apresentamos a conclusão de que a metodologia é eficaz para a pesquisa da comunicação, mas que existe complexidade no seu desenvolvimento, em especial na

categorização do material de pesquisa, uma etapa fundamental para o desenvolvimento do estudo.

3.1 Modelo concetual

Escolhido o formato de pesquisa qualitativo sob a forma de entrevista estruturada, no estudo desenvolvido neste trabalho, a entrevista foi dirigida a gestores e elementos com cargos de administração em empresas de carácter familiar presentes em território nacional. Pretendemos abranger com o estudo distintas empresas familiares portuguesas, independentemente, da sua localização geográfica, área de negócio, constituição acionista e dimensão da estrutura. Com a diversidade das empresas, enriqueceremos os dados recolhidos com o conhecimento distinto existente nas diversas organizações o que nos permite conhecer diversas realidades e estudar na generalidade a questão dos métodos implementados.

O método de pesquisa definido como Análise de Conteúdo (Bardin, 2010), foi desenvolvido nas seguintes fases: 1) organização da análise; 2) codificação; 3) categorização; 4) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados.

A fase 1) organização da análise, dividida em pré-análise, tratamento dos resultados em bruto e interpretação desses resultados.

A pré-análise é a primeira etapa de exploração de material de pesquisa, segundo (Bardin, 2010) na qual devem ser sistematizadas as ideias iniciais em cinco etapas. A etapa inicial consiste numa leitura fluente de documentos sobre o tema em questão, de modo a criar uma familiarização com o tema e os seus conceitos associados, a segunda etapa designada de escolha dos documentos que constituem o *corpus* da análise de conteúdo.

Para analisar com sucesso, a escolha dos documentos tem de cumprir as seguintes regras:

- 1) Regra da exaustividade, que exige que nenhum documento deve ser deixado de fora;
- 2) Regra da homogeneidade, exige que a seleção dos documentos deva ter o mesmo tema para que permita a comparação;
- 3) Regra da pertinência que necessita que os documentos devam guardar correlação com os objetivos da análise;

Ainda na fase da pré-análise formulamos os objetivos, em que os resultados da análise serão tratados, fundamentados na literatura de documentos. Elaboramos os indicadores de marcação para permitir extrair a essência de sua mensagem, e providenciamos a preparação do material com o objetivo de padronizar de modo a obter a equivalência dos elementos do *corpus*.

Posteriormente efetuamos a *organização da análise*, iniciando com a exploração do material, fase onde ocorre a descrição analítica no que respeita o *corpus* utilizado no estudo, direcionado pelas hipóteses e referências teóricas (Mozzato & Grzybovski, 2011). Neste momento, efetuamos a definição das categorias e a identificação das unidades de registo de forma a obter a contagem por frequência. Nesta fase, foram identificadas as unidades de contexto nos documentos de forma a compreender o seu registo e com o intuito de facilitar a codificação das unidades de registo dos segmentos da mensagem.

Por fim, a última fase da organização da análise é o tratamento dos resultados obtidos (em bruto) e sua interpretação.

Efetuada a pré-análise, sendo que já possuímos um elevado nível de exigência e de minúcias própria do método, efetuamos a preparação do material com o objetivo de codificar e categorizar os recortes. Após ter reunido o material e de o preparar por meio da edição e recortes dos textos, que pode ser feito apenas com destaque no corpo de cada mensagem, esses destaques devem ser numerados. Devemos juntar os recortes sob o prisma da padronização temática ou do termo que se equipare, com objetivo, de para além da transformação do material por padronização e equivalência, efetuar a transformação linguística.

Com o material de estudo preparado, possibilita cumprir as etapas de *codificação* e de *categorização*, essenciais para a obtenção dos resultados. Ao codificar, transformamos os dados brutos do texto numa representação do conteúdo do que foi estudado no *corpus*, de modo a obter as características das mensagens escritas, resultantes da transcrição de entrevistas verbais.

Para que a *codificação* seja efetuada de forma precisa existem técnicas que devem ser executadas de forma sequencial, iniciamos com a técnica do recorte, de palavras isoladas, palavras em conjunto, que apresentam relevância para a análise, seguindo a técnica de *enumeração*, compreender quantas vezes a palavras são apresentadas no documento. E

para finalizar, devemos efetuar a *classificação e agregação*, de modo a separar todos os recortes relacionados com a palavras analisadas.

3.2 Técnicas de investigação

Com base no princípio da metodologia da Análise de Conteúdo, optamos por identificar uma amostra de 13 empresas com sede em diversos distritos do território nacional e de diferentes dimensões, e entrevistamos um representante dos membros dos órgãos de gestão, para construir o estudo de caso sobre os modelos de gestão implementados.

A entrevista aplicada foi respondida pelos participantes numa reunião presencial ou via vídeo telefónica, com recurso a uma plataforma de conversação *online*, sendo esta dividida em quatro partes:

- a) identificação da pessoa que representa a empresa na entrevista;
- b) caracterização da empresa;
- c) caracterização da presença familiar na empresa;
- d) caracterização dos modelos de gestão utilizados, incluindo questões relativas aos cinco modelos trabalhados no estudo.

O método de desenvolvimento da entrevista foi baseado na construção de grupos de questões, inicialmente uma fase de caracterização tanto da empresa como dos entrevistados, e posteriormente, com a dissecação sobre os pontos chaves de cada modelo estudado. (Anexo 1 e Anexo 2)

Após efetuar as entrevistas, iniciou-se o processo da *pré-análise* com a transcrição de todo o conteúdo das mesmas e de uma leitura fluente das transcrições resultantes das 13 entrevistas que compõe a seleção final do *corpus* da análise.

Com o *corpus* selecionado, seguimos com a fase de exploração do material. Fase extensa, lenta, detalhada e que exige várias releituras dos documentos, um esforço contínuo para desvendar os sentidos de cada comunicação na busca de aclarar os sentidos ocultos, de identificar os discursos ideológicos e simbólicos, de procurar as mensagens cifradas por um código de interpretação específico que provem da manipulação do imaginário. (Enriquez, 1997). Nesta fase foram delineados os referencias teóricas em que se vão basear a análise, de modo a facilitar a identificação das primeiras contradições, com a realização da análise textual, selecionamos em cada questão do texto a intenção de

resposta, mensagem central de cada, de forma a tornar possível a quantificação das suas intenções.

Após a *codificação* das questões associadas aos *Modelos sistémicos de competitividade e gestão estratégica* em estudo, de modo a promover nas entrevistas a regra de homogeneidade, foi efetuada a *categorização* todas as respostas incluídas nas 13 transcrições, refletindo o cumprimento das regras da exaustividade e da pertinência.

Sendo objeto ou objetivo principal do presente estudo exploratório estudar quais os *Modelos sistémicos de competitividade e gestão estratégica* aplicados pelas empresas familiares portuguesas mesmo que exista desconhecimento da sua existência, constitui-se como pergunta de partida:

- *Será que, mesmo desconhecendo os modelos de gestão estratégicos associados às empresas familiares, existe alguma ligação das práticas de gestão implementadas nessas empresas com os princípios metodológicos dos modelos?*

Com a progressão da prática da análise textual, foram identificadas para todas as respostas transcritas se cumpriam os critérios destinados do nível de conhecimento do modelo estudado no bloco de questões e se refletiam a sua aplicabilidade.

Inicialmente, antes de aprofundar as questões concretas que designam os cinco modelos estudados, *Aproximação sistémica*, *Teoria dos recursos*, *Processo de gestão estratégica*, *Modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada* e *Modelo de gestão estratégica*, foi utilizada uma questão de despiste por forma a identificar o nível de conhecimento e de aplicabilidade de *Modelos sistémicos de competitividade e gestão estratégica*. De seguida utilizadas as categorizações para avaliar o grau de conhecimento e aplicabilidade dos modelos estudados como se pode verificar pelo esboço produzido na figura 3.

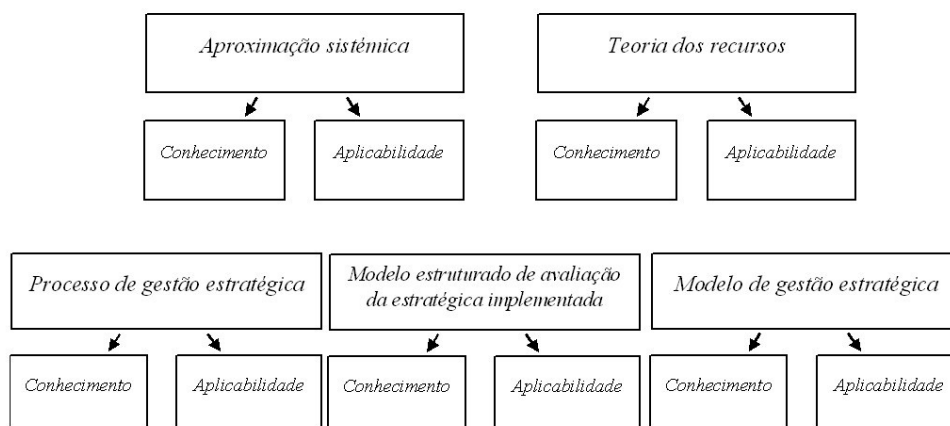


Figura 3: Modelos estudados: Conhecimento e Aplicabilidade - Fonte: Autor (2024)

Tendo por base os pontos a), b) e c) das entrevistas, identificação da pessoa que representa a empresa na entrevista, caracterização da empresa e caracterização da presença familiar na empresa, efetuamos a análise do corpus. (Anexo 3)

Iniciamos por compreender a amostra através da posição dos entrevistados nos órgãos de administração. Dos entrevistados apenas uma das entrevistas foi realizada por um representante da direção (uma assessora da administração que não pertence à família) contudo a empresa em questão é atualmente dirigida pela segunda geração da família. Assim sendo, podemos afirmar que 6 das 13 entrevistas, representam empresas sob a liderança da primeira geração, 5 em 13 representam as empresas sob a liderança da segunda geração e ainda existe a representatividade na amostra de um caso de liderança da terceira geração e um caso de liderança da quarta geração. Em termos percentuais a amostra é caracterizada em, aproximadamente, 46% por empresas sob a liderança dos seus fundadores e 54% por empresas que já iniciaram os processos de sucessão para as restantes gerações. Dos 54% dos casos de sucessão, deparamo-nos com cerca de 38% representantes de sucessores de 2ª geração, 8% que representam a 3ª geração e 8% de representam a 4ª geração. (Figura 4)

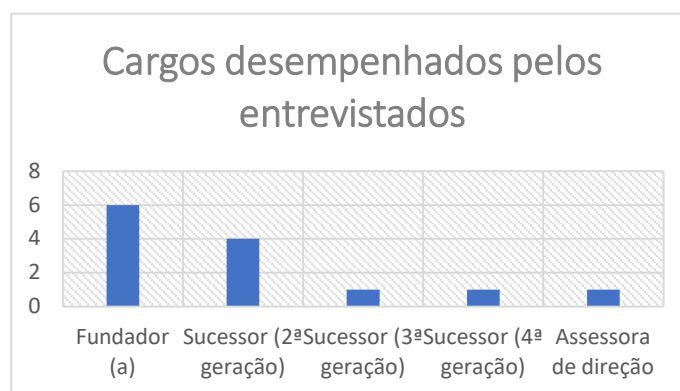


Figura 4: Gráfico de cargos desempenhados pelos entrevistados - Fonte: Autor (2024)

Para compreender a amostra, efetuamos um histograma que nos explica que a maioria dos entrevistados, 8 em 13, independentemente da geração que representa, situam-se no intervalo entre os 44 e os 56 anos, contudo, possuímos na amostra de entrevistados dois elementos com idade inferior a 44 anos e três elementos com idade superior a 56 anos. A amplitude das idades dos entrevistados fica compreendida entre os 32 anos e os 68 anos. (Figura 5)



Figura 5: Gráfico representativo da Idade dos entrevistados - Fonte: Autor (2024)

Na diversificação da amostra, optámos por representar diversos setores de atividade, incluindo os setores primário, secundário e terciário. Da amostra escolhida, 11 das empresas selecionadas ainda aposta exclusivamente apenas num setor de atividade, contudo, podemos constatar que com a evolução das empresas nas quais já existiram processos de sucessão para além da segunda geração existe uma tendência da expansão para novos setores de atividade. Dos entrevistados, o representante de terceira geração da empresa que inicialmente se situava no setor dos serviços de instalações elétricas, mantém essa atividade como principal, porém já existiu a expansão para setores complementares

como os serviços de segurança eletrónica e de construção civil. Na entrevista da representante da quarta geração, conseguimos identificar a mesma tendência, visto que inicialmente a empresa criada pelo bisavô baseava-se em produção agrícola de uvas e atualmente a empresa detém, para além das vinhas, uma adega com foco na produção de vinho, um turismo de habitação rentabilizando as edificações existentes nas vinhas e um posto de abastecimento gerido por outro elemento da quarta geração. O gráfico abaixo (Figura 6) detém a informações dos setores de atividade iniciais das empresas que ainda representam o principal setor de atividade das mesmas, sendo que todos os entrevistados representantes de processos de sucessão admitem que pretendem preservar o legado e a ideia do fundador (a).

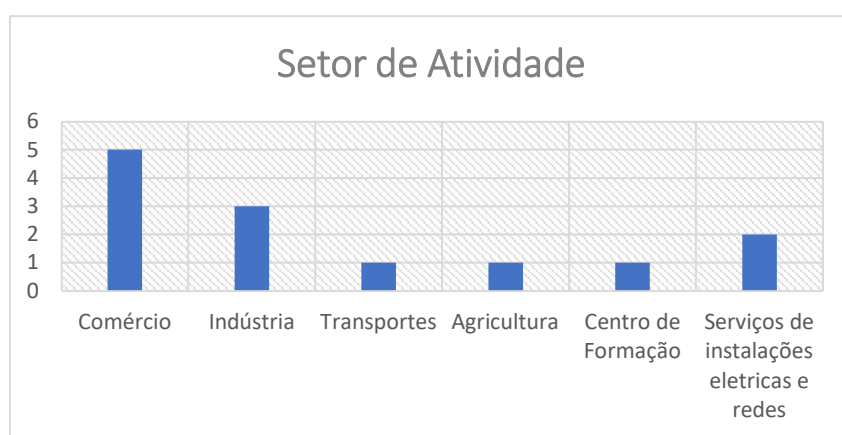


Figura 6: Gráfico representativo dos Setores de Atividade - Fonte: Autor (2024)

Para constituir uma amostra diversificada, tivemos em consideração na escolha dos entrevistados que vieram a corresponder à respetiva composição do *corpus* distintos aspetos. Podemos afirmar que foram selecionadas 13 empresas com distintas presenças geográficas, das quais a sede tem presença em cinco distritos de Portugal continental, contudo, uma das treze empresas tem presença ao nível internacional e uma em treze que tem presença de instalações em dois distritos no território continental. Outras das variáveis sobre a quais existiu especial atenção, e de forma diversificar a amostra, foram as variáveis correspondentes ao número de colaboradores das empresas e o número de anos em que as empresas exercem atividades.

Na amostra das empresas escolhidas constam micro, pequenas e médias empresas, (IAPMEI). Seguindo a definição de microempresa uma empresa que emprega até 10 pessoas, pequena empresa a que emprega entre 11 e 50 colaboradores e média empresa

aquela que emprega de 51 a 250 colaboradores. Dos entrevistados 6 dos 13 (46%) representam as microempresas, 5 dos 13 (39%) representam pequenas empresas e 2 em 13 (15%) representam as médias empresas.

No que respeita à antiguidade das empresas conseguimos enquadrar empresas que se encontram no intervalo entre os 16 e os 66 anos de presença no mercado. Como descrito (Figura 7), das 13 empresas presentes na amostra, 8 em 13 representam empresas até aos 35 anos de atividades, das quais cinco estão enquadradas nas empresas representadas pelos seus fundadores, duas estão enquadradas nas empresas representadas pelos representantes da segunda geração e uma que representa a empresas de 4ª geração sendo que esta foi retomada após anos de rutura, com a vontade de recuperado o legado do avô. No segundo intervalo, encontramos três empresas representadas pelos representantes da segunda geração e no terceiro intervalo uma empresa que representada pelos representantes da terceira geração.

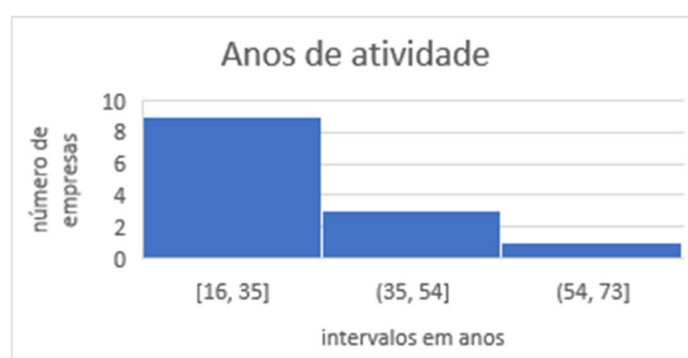


Figura 7: Gráfico representativos dos Anos de atividade das empresas da amostra - Fonte: Autor (2024)

Após a caracterização da amostra dos entrevistados, para efetuarmos a análise do *corpus* composto pelas respostas das 13 entrevistas precisamos compreender as cinco categorias resultantes na *codificação* da entrevista, essas categorias espelham os modelos que pretendemos compreender o conhecimento e a aplicabilidade presente nas empresas representadas pelos entrevistados.

- *Categoria I*: Aproximação sistémica;
- *Categoria II*: Teoria dos recursos;
- *Categoria III*: Processo de gestão estratégica;
- *Categoria IV*: Modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada;
- *Categoria V*: Modelo de gestão estratégica;

Com a ajuda da ferramenta Maxqda, codificamos as questões das entrevistas pertencentes a cada categoria, e nas respostas às questões respectivas a cada um dos códigos, identificamos a presença de concordância e aplicabilidade. Assim, existe a uma visão unificada que permite facilitar a interpretação dos resultados pela inferência, ou seja, torna-se mais acessível a compilação das respostas a cada questão das entrevistas e compor uma interpretação completa. Esses dados compilados, não devem ser demasiados extensos, uma vez que o trabalho de interpretação e comparação se torna demasiado extenso e com falhas na homogeneização do mesmo.

Para melhor compreensão, fez-se uma reduzida recapitulação alguns tópicos do método de pesquisa e a análise dos resultados.

Análise e Discussão dos resultados

Concluídas as etapas da metodologia qualitativa da *Análise de Conteúdo*, iniciamos a análise dos resultados. A análise dos resultados teve origem nas evidências recolhidas nas mensagens do *corpus* e elas foram confrontadas com referencial teórico que propiciou a base para análise de conteúdo.

Aplicados os procedimentos metodológicos da *Análise de Conteúdo*, elaboraram-se quadros-síntese para cada categoria, de forma a confrontar as respostas de cada entrevistado em cada questão das cinco categorias estudadas e um quadro-síntese da questão de despiste inicial que aborda o conhecimento dos modelos.

Posteriormente interpretamos as respostas dos entrevistados e codificámo-las com intenção de resposta apresentada e atribuímos-lhes cores de forma fazer referência visual.

Nas questões destinadas ao conhecimento concreto e aplicação de modelos, codificámo-las como dois segmentos de acordo com a intenção de resposta:

- 1) Diz não aplicar modelo específico;
- 2) Diz aplicar modelo específico;

Naquelas que representam pontos concretos resultantes de cada um dos *Modelos sistémicos de competitividade e gestão estratégica*, codificamos as intenções de resposta em dois segmentos:

- 1) Não concorda / Não aplica;

2) Concorda / Aplica;

De seguida, de forma a facilitar a interpretação, convertemos as intenções de resposta num quadro síntese por cores, sendo que a coloração vermelha, corresponde às afirmações negativas, codificadas com os códigos 1) “Diz não aplicar modelo específico; Não concorda/ Não aplica;” e as afirmações positivas representadas pela coloração verde, codificadas com o código 2) “Diz aplicar modelo específico; Concorda /Aplica;”.

Para iniciar, analisamos as respostas à questão inicial de despiste:

- *Visto que pertence aos órgãos de gestão da empresa, consegue explicar-nos se é aplicado algum modelo sistémico de competitividade e gestão estratégica específico na empresa?*

Eixos Temáticos		Participantes												
		Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Entrevista E	Entrevista F	Entrevista G	Entrevista H	Entrevista I	Entrevista J	Entrevista K	Entrevista L	Entrevista M
Questão Despiste	Questão 1													

Figura 8: Quadro interpretativo - Questão de Despiste - Fonte: Autor (2024)

Como podemos verificar pelo quadro de despiste (Figura 8), apenas 1 em 13 entrevistado afirma aplicar algum modelo sistémico de competitividade e gestão estratégica específico na empresa, ou seja, 92% dos entrevistados afirma não aplicar. O único entrevistado que afirma aplicar modelos representa uma empresa que se encontra num estágio de 3ª geração, com nível de consolidação elevado, sedo que se encontram presentes no mercado há 66 anos, exercem presença em vários continentes e empregam cerca de 250 colaboradores.

Como o objetivo do estudo é responder a seguinte questão:

- *Será que, mesmo desconhecendo os modelos de gestão estratégicos associados às empresas familiares, existe alguma ligação das práticas de gestão implementadas nessas empresas com os princípios metodológicos dos modelos?*

Utilizámos o mesmo método de *codificação* e compilação em quadros-síntese visual para compreender a aplicabilidade das cinco categorias apresentadas anteriormente.

Na *categoria I*, nas respostas à questão fundamental para compreender a aplicabilidade da teoria de *Aproximação sistémica*:

- *Considera que a gestão da sua organização a posiciona como um sistema aberto, complexo e interativo com o meio envolvente para que os processos de gestão estratégica se tornem eficientes e não se baseiem na não otimização do sistema organizativo da empresa?*

Como podemos verificar pelo quadro-síntese da *categoria I* (Figura 9) apenas 4 em 13 entrevistados, ou seja 31% dos entrevistados, afirmam que não consideram que a sua organização se posiciona num sistema aberto, complexo e interativo com o meio envolvente para que os processos de gestão estratégica se tornem eficientes e não se baseiem na não otimização do sistema organizativo da empresa, sendo que dois deles revelam não deter conhecimento para responder à questão e os outros dois acreditam que a eficiência das empresas resulta do trabalho e do empenho e não diretamente do contexto ou processos estratégicos, dos entrevistados em questão 3 dos 4, ou seja 75% dos que apresentam respostas negativas, possuem habilitações literárias inferiores ao 12º ano de escolaridade e a entrevistada que apresenta nível de Licenciatura, revela que a área de estudos não é relacionada com Gestão.

Eixos Temáticos		Participantes												
		Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Entrevista E	Entrevista F	Entrevista G	Entrevista H	Entrevista I	Entrevista J	Entrevista K	Entrevista L	Entrevista M
Aproximação sistêmica	Questão 2													

Figura 9: Quadro interpretativo - Aproximação Sistémica - Fonte: Autor (2024)

Ao aprofundarmos a *categoria II*, correspondente à *Teoria dos Recursos*, elaboramos quatro questões direcionadas aos pontos fundamentais da mesma. Incorporamos nestas questões os principais conceitos e convertemo-las de forma a compreender a sua aplicabilidade, consideramos fatores como os resultados sustentáveis, a combinação de competências e capacidades e a existência da perspetiva dinâmica em termos de novas combinações de recursos, que resultem em inovações.

Com recurso ao quadro-síntese da *categoria II* (Figura 10), pela coloração, conseguimos compreender que todos os entrevistados revelam a consciência que os objetivos são formados para obter resultados sustentáveis, independentemente das opiniões existentes no que corresponde aos recursos disponíveis no mercado face aos competidores, contudo, unanimemente, os entrevistados revelam acreditar que os recursos, na sua combinação com competências e capacidades não estão disponíveis do mesmo modo para todas as empresas. Os 13 entrevistados admitem a existência de capacidades específicas da empresa, valiosas para os clientes, insubstituíveis e difíceis de imitar, e revelam que na sua organização impera uma perspectiva dinâmica, em que as inovações, em termos de novas combinações de recursos, podem contribuir de um modo substancial para resultados sustentáveis.

Eixos Temáticos		Participantes												
		Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Entrevista E	Entrevista F	Entrevista G	Entrevista H	Entrevista I	Entrevista J	Entrevista K	Entrevista L	Entrevista M
Teoria dos recursos	Questão 3													
	Questão 4													
	Questão 5													
	Questão 6													

Figura 10: Quadro interpretativo - Teoria dos Recursos - Fonte: Autor (2024)

No estudo da *categoria III*, efetuamos três questões aos entrevistados para compreender como os entrevistados aplicavam os *Processo de gestão estratégica*, questionamos as suas visões quanto ao seu posicionamento estratégico, para verificar se eram aplicados os três princípios fundamentais:

- *O que somos e o que queremos ser?*
- *Onde estamos e para onde queremos ir?*
- *Qual o nosso objetivo final está definido e como atingi-lo?*

Pela abordagem do quadro-síntese com coloração da *categoria III* (Figura 11), podemos verificar que, 8 dos 13 entrevistados, 62% dos entrevistados, responde positivamente, ou seja, afirmam que existe conhecimento do posicionamento atual e do posicionamento futuro, tanto como, dos processos a seguir para atingir o objetivo final.

Dos cinco entrevistados que apresentaram resposta com intenção negativa, apenas um dos cinco (entrevista F), ou seja 20%, respondeu negativamente às três, no caso, representa uma empresa com duas sucursais no mesmo ramos, com distintas áreas de atuação. A entrevistada é uma das três sócias e gerente de uma das sucursais, e pela entrevista

conseguimos compreender que a sua visão pessoal para a organização da empresa é distinta da dos restantes sócios, pai e irmão, e isso conduz-nos a uma indecisão relacionada com o posicionamento e com os processos de gestão estratégica pretendem seguir. No caso dos outros quatro entrevistados, com respostas de intenção negativa, dois apresentam respostas negativas a duas questões e dois apresentam resposta negativa em apenas uma.

Dos que respondem negativamente a duas questões, o entrevistado que representa a entrevista B conta-nos, como fundador da empresa, que nunca planeou que a empresa atingisse o grau de crescimento atual, portanto, o posicionamento atual e futuro não é uma questão que seja aprofundada, unicamente se debruçam de forma realista, com conhecimento adquirido da situação da empresa, sobre o objetivo final e delineiam a forma de o atingir. Por contraste, o representante da entrevista J, afirma que não efetuam análise de situação atual da empresa nem do objetivo final, no entanto têm a preocupação com o rumo que a empresa deve seguir futuramente e estipulam objetivos a curto prazo.

Para terminar a análise da *categoria III*, verificamos que os representantes das entrevistas que respondem com intenção negativa a uma das três questões, têm claro nas suas organizações “*o que são e onde estão situados*”, contudo, a representante da entrevista D revela-nos que não existe um objetivo final estipulado e isso leva-os a preocuparem-se maioritariamente com os desafios diários. Por sua vez, o representante da entrevista G, conta-nos que a dificuldade é conseguir definir “*o que querem ser e por onde querem ir*”.

Eixos Temáticos		Participantes												
		Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Entrevista E	Entrevista F	Entrevista G	Entrevista H	Entrevista I	Entrevista J	Entrevista K	Entrevista L	Entrevista M
Processo de Gestão Estratégica	Questão 7													
	Questão 8													
	Questão 9													

Figura 11: Quadro interpretativo - Processo de Gestão Estratégica - Fonte: Autor (2024)

Na *categoria IV*, efetuamos uma questão sobre a aplicabilidade de um *Modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada*, cinco questões relacionadas com identificação de lacunas com as componentes integrantes do modelo, sendo elas: comunicação, empenho operacional, mecanismos de *feedback*, planos funcionais e necessidade de recursos. Finalizamos o grupo de questões da *categoria IV* com uma questão sobre a identificação dos fatores de sucesso na estratégia e nos resultados.

Com recurso ao quadro-síntese com coloração (Figura 12), conseguimos identificar a intenção de resposta à primeira questão da *categoria IV*, quando questionados sobre a aplicabilidade de um *Modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada*:

- *A gestão da organização obedece a um modelo estruturado, baseado nas respostas resultantes das questões do foro estratégico, onde é possível compreender em que ponto se encontra a estratégia implementada?*

Eixos Temáticos		Participantes												
		Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Entrevista E	Entrevista F	Entrevista G	Entrevista H	Entrevista I	Entrevista J	Entrevista K	Entrevista L	Entrevista M
Aplicabilidade do Modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada	Questão 10													

Figura 12: Quadro interpretativo -Aplicabilidade do Modelo Estruturado de avaliação estratégia implementada -
Fonte: Autor (2024)

Assim, como na resposta à questão de despiste (Figura 8), quando questionados diretamente sobre a utilização de um modelo, as respostas de 12 dos 13 entrevistados, ou seja, 92% da amostra, exercem uma tendência negativa, sendo que o único representante a afirmar diretamente que aplica é o representante da entrevista C. Tal distinção nas respostas, pode ser explicada com a caracterização e posição da empresa em questão no mercado, como apresentado anteriormente, uma vez que o contexto desta é totalmente distinto dos restantes entrevistados.

Porém, podemos verificar pelo quadro-síntese com coloração (Figura 13), que das questões efetuadas, 12 dos 13 entrevistados, ou seja 92%, responderam com intenções de identificação positiva a todas as questões acerca das lacunas sobre comunicação, empenho operacional, mecanismos de *feedback*, planos funcionais e necessidade de recursos. Apenas a entrevistada representante da entrevista F admite que no que respeita à identificação das necessidades dos recursos, e dada à existência de visões distintas dos diferentes sócios, como mencionado anteriormente, por vezes existe dificuldade em identificá-las, uma vez que com visões diferentes pelos sócios, as necessidades tornam-se distintas.

Chegamos a última questão efetuada na *categoria IV*:

- *Conseguem identificar a existência de fatores que indicam o sucesso na estratégia e nos resultados?*

Todos os entrevistados, ou seja 100% dos entrevistados, respondem com intenções positivas à questão. Os entrevistados destacam dos fatores de sucesso na estratégia e nos

resultados, os entrevistados de sucessão, independentemente da geração que representam, destacam a manutenção das ligações aos fundadores, respeitando as inovações, mas preservando os princípios e convicções daqueles que criaram as empresas, e preservação da cultura organizacional. Naquelas entrevistas que o entrevistado é o fundador da empresa, identificamos com fator comum de sucesso, o respeito pelos colaboradores, clientes e fornecedores, sendo que acreditam que a preservação das relações origina uma afirmação dos métodos de trabalho das equipas e a maturidade das empresas que originaram.

Eixos Temáticos		Participantes												
		Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Entrevista E	Entrevista F	Entrevista G	Entrevista H	Entrevista I	Entrevista J	Entrevista K	Entrevista L	Entrevista M
Modelo Estruturado de Avaliação da Estratégia Implementada	Questão 11													
	Questão 12													
	Questão 13													
	Questão 14													
	Questão 15													
	Questão 16													

Figura 13: Quadro interpretativo - Modelo Estruturado de avaliação estratégica implementada - Fonte: Autor (2024)

Para analisarmos a *categoria V*, desenvolvemos dois quadros síntese com coloração (Figura 14 e Figura 15) para registar as intenções de aplicação nas respostas obtidas às questões sobre o *Modelo de gestão estratégica*. Elaboramos este grupo de questões de sete questões com uma questão sobre a aplicação do *Modelo de gestão estratégica* e seis questões sobre a concordância / aplicabilidade das etapas previstas no modelo descrito, incluímos questões sobre os principais mecanismos incluídos no modelo, como: a análise interna e externa, a definição da missão e da visão, as estratégias, os procedimentos, as políticas e os programas implementados, os orçamentos e os indicadores e mecanismos de avaliação da *performance*.

Na Figura 14, analisamos as intenções de resposta à questão concreta sobre a aplicação do *Modelo de gestão estratégica*:

- Na organização aplicam algum modelo de gestão estratégica que combina os distintos passos do modelo conceptual de forma a conseguir formular, implementar e avaliar a estratégia em causa?

Eixos Temáticos		Participantes												
		Entrevist a A	Entrevist a B	Entrevist a C	Entrevist a D	Entrevist a E	Entrevist a F	Entrevist a G	Entrevist a H	Entrevist a I	Entrevista J	Entrevista K	Entrevista L	Entrevista M
Aplicabilidade Modelo de Gestão Estratégica	Questã o 17													

Figura 14: Quadro interpretativo – Aplicabilidade do Modelo de Gestão estratégico - Fonte: Autor (2024)

Tal como nas questões anteriores que se direcionam concretamente à aplicação de modelos, a percentagem de respostas com intenção negativa é superior à de respostas com intenção positiva. Neste caso, 4 dos 13 entrevistados, 31% das respostas dos representantes das empresas classificamos com “*Diz aplicar modelo específico*”, sendo que neste grupo, podemos encontrar as duas empresas com maior número de colaboradores que participaram no estudo, entrevista B com 250 colaboradores e a entrevista K, empresa que emprega 56 pessoas, e as duas empresas que se encontram no mercado há mais anos: a empresa C que exerce atividade há 66 anos e a empresa M que exerce atividade há 40 anos.

Porém, quando analisamos o quadro síntese com coloração das etapas previstas no modelo descrito, (Figura 15), podemos verificar que a percentagem de respostas com intenção positiva é superior à percentagem de respostas com intenção negativa. Verificamos que 18% de um total de 78 respostas foram classificadas com “*Não concorda / Não aplica;*”. Podemos concluir que apenas 3 dos 13 entrevistados, ou seja 23%, respondeu com intenção positiva às cinco questões colocadas. Dos restantes, 6 dos 13 entrevistados, ou seja 46%, responderam com intenção negativa a uma das questões e 4 dos 13 entrevistados, ou seja 31%, responderam com intenção negativa a duas das questões.

Das questões efetuadas, duas foram unanimemente respondidas com intenção positiva:

- *Tem claramente definidas a missão e a visão?*
- *Estabelecemos de forma clara os procedimentos?*

Por sua vez a questão que revelou maior percentagem de intenção de resposta negativa, com 54% das respostas incluídas na seguinte classificação, ou seja, 6 em 13 entrevistados, foi:

- *Definimos os respetivos orçamentos?*

As duas questões seguintes, tiveram uma percentagem individual de respostas com intenção negativa (3 em cada 13 entrevistas, ou seja 23%).

- *Concebem de forma intencional estratégias, políticas e programas?*

- *Temos uma preocupação com a performance, estabelecendo indicadores e mecanismos de avaliação?*

Eixos Temáticos		Participantes												
		Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Entrevista E	Entrevista F	Entrevista G	Entrevista H	Entrevista I	Entrevista J	Entrevista K	Entrevista L	Entrevista M
Modelo de Gestão Estratégica	Questão 18													
	Questão 19													
	Questão 20													
	Questão 21													
	Questão 22													
	Questão 23													

Figura 15: Quadro interpretativo – Modelo de Gestão estratégica - Fonte: Autor (2024)

Conclusão

Neste capítulo, será apresentada a discussão dos vários resultados obtidos após uma análise cuidadosa do estudo qualitativo, tornou-se evidente a presença de uma significativa uniformidade nas respostas fornecidas, tal como podemos constatar pelo (Anexo 10).

Ficou claro que a maioria dos entrevistados são membros da família, que independentemente da geração assumem também o papel de proprietários. Nos estágios iniciais de uma empresa de primeira geração, é comum que o fundador seja o único proprietário e gestor executivo, desempenhando de forma natural e espontânea ambos os papéis. (Bennedsen, Fan, Jian, & Yeh, 2015)

O presente estudo teve o objetivo de identificar e perceber se os gestores das empresas familiares conhecem e aplicam os modelos sistêmicos de competitividade e gestão estratégica nas suas empresas.

Conseguimos compreender através das análises efetuadas anteriormente que existem algumas lacunas na percepção dos entrevistados, representantes dos órgãos de gestão, sobre os modelos estudados.

Retiramos essa conclusão através da análise das intenções de resposta nas questões que efetuamos diretamente aos entrevistados sobre a aplicabilidade de modelos sistêmicos de competitividade e gestão estratégica:

- *Visto que pertence aos órgãos de gestão da empresa, consegue explicar-nos se é aplicado algum modelo sistémico de competitividade e gestão estratégica específico na empresa? (Questão 1)*
- *A gestão da organização obedece a um modelo estruturado, baseado nas respostas resultantes das questões do foro estratégico, onde é possível compreender em que ponto se encontra a estratégia implementada? (Questão 10)*
- *Na organização aplicam algum modelo de gestão estratégica que combina os distintos passos do modelo conceptual de forma a conseguir formular, implementar e avaliar a estratégia em causa? (Questão 17)*

A maioria das respostas às questões mencionadas revelam intenção negativa na resposta, contudo quando validamos as respostas às questões diretamente efetuadas sobre a aplicabilidade dos fatores que constituem os modelos conseguimos perceber a percentagem de respostas com intenção de resposta positiva é bastante superior.

Na questão 1, apenas um dos treze entrevistados respondeu com intenção positiva, entrevista C, quando afirma que “Existem estratégias específicas de cada uma das empresas, todas baseadas, nos objetivos do grupo”, (Anexo 4), podemos correlacionar essa perceção com o conhecimento adquirido pelo percurso académico, uma vez que é o único entrevistado que possui no percurso académico formação nas áreas da gestão, sendo o nosso entrevistado, o CEO (*Chief Executive Officer*) do grupo licenciado em Engenharia e Gestão Industrial e mestre em Business Administration.

Na questão 10, revelaram-se as igualmente essas lacunas, sendo que novamente o único que revelou a intenção positiva na resposta, foi o representante da entrevista C, quando afirma que “existe essa adaptabilidade em qualquer uma das empresas, visto que todas se encontram em situações distintas. Tanto ao nível de posicionamento geográfico, ramo de atividade e estágio de maturidade.”, (Anexo 8)

Contudo, conseguimos identificar a existência das lacunas de conhecimento, uma vez que nas questões diretas sobre a identificação dos fatores que compõem um Modelo Estruturado de avaliação da estratégia implementada, apenas existiu uma resposta com intenção negativa de resposta. Ou seja, no conjunto das 78 questões efetuadas, apenas a representante da entrevista F, admitiu que existem algumas dificuldades na identificação da existência de uma avaliação incorreta das necessidades dos recursos, justificadas pelo facto das necessidades identificadas não serem consensuais nos membros da

administração, “muitas vezes chegarmos a consensos desconsensuais e optarmos por uma via da maioria”.

Quando validamos as respostas da questão 17, deparamo-nos com quatro respostas com intenção positiva face as nove respostas com intenção de resposta negativa. No entanto quando validamos as respostas às questões sobre os fatores específicos encontramos 14 das 78 respostas com intenção negativa. Ou seja, face à totalidade das respostas, apenas cerca de 18% das respostas é que revelam não aplicar os fatores questionados. Verificamos novamente que existência de contradições entre as respostas à questão direta de aplicabilidade de modelos de gestão estratégica e as questões sobre a definição das etapas específicas, como podemos verificar nas Figura 14 e Figura 15.

Com base nas respostas às questões efetuadas, conseguimos compreender que o nível de aplicabilidade dos modelos estudados. Conseguimos compreender, que a Teoria dos Recursos, é o que apresenta unanimidade na sua aplicação. O Modelo estruturado de avaliação da estratégica implementada (Wheelen & Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 2012) revela um elevado grau de aplicabilidade visto que apenas 1% das questões apresentam intenção negativa na resposta. De seguida, o que revela maior nível que aplicabilidade é o Modelo de gestão estratégica (Wheelen, Hunger, Hoffaman, & Bamford, 2018) visto que as respostas às questões específicas dos fatores revelam 18% de intenção negativa e com uma percentagem muito próxima de 23% de intenção negativa nas respostas questões diretas sobre a aplicabilidade dos fatores chave do Processo de gestão estratégica.

Por fim, com uma percentagem de cerca de 30% de respostas com intenção negativas, e consequentemente dos modelos estudados com menor aplicabilidade, a Aproximação sistémica.

Com base nesta análise, podemos concluir que mesmo que existam lacunas no conhecimento das teorias, as práticas exercidas assentam nos modelos estudados. Como validado no Anexo 3, as empresas que possuem, nos órgãos de administração, membros com níveis académicos superiores nas áreas de gestão, acabam por compreender a existência dos modelos estudados. Também conseguimos compreender que existem vertentes distintas nas empresas que ainda são lideradas pelos fundadores em estágios mais recentes desde a formação, fundamentadas nos princípios desde a criação, enquanto

nas empresas com mais anos de atividade e geridas por gerações de sucessão apresentam vertentes que refletem maior grau de inovação.

Assim, podemos concluir com base nos dados apresentados, que na amostra estudada, existe um grau de conhecimento dos *Modelos sistémicos de competitividade e Gestão estratégica* reduzido, contudo a sua aplicabilidade é estendida a todas as empresas representadas na amostra.

Considerando a nossa questão de partida:

- *Será que, mesmo desconhecendo os modelos de gestão estratégicos associados às empresas familiares, existe alguma ligação das práticas de gestão implementadas nessas empresas com os princípios metodológicos dos modelos?*

Podemos considerar que o estudo nos permite afirmar que as empresas familiares implementam práticas de gestão de acordo com os princípios metodológicos dos modelos ainda que não os conheçam tacitamente, e não aplicam o mesmo modelo.

5.1 Limitações da Investigação

Os objetivos inicialmente definidos para o presente estudo foram alcançados, ainda assim, constatamos algumas limitações que por consequência impactaram a sua elaboração e os resultados extraídos.

As limitações identificadas assentam nas características da amostra que demonstrou disponibilidade para a colaboração da realização deste trabalho. A primeira limitação que destacamos está relacionada com o número reduzido de empresas que participaram no estudo qualitativo, o que não nos permite a efetuar uma generalização e validade dos resultados obtidos para as empresas familiares portuguesas, com uma amostra reduzida a capacidade de generalizar os resultados para um universo maior de empresas é comprometida. A representatividade da amostra pode ser insuficiente para captar a diversidade e variabilidade presente num conjunto maior de empresas. Isso pode limitar a validade externa dos resultados, dificultando a aplicação dos destes a outras empresas que não fizeram parte do estudo.

A segunda limitação identificada está correlacionada com a diversidade dos setores que representa, deparamo-nos com uma grande percentagem de empresas no setor terciário e

uma falta de representação expressiva para os restantes setores, a heterogeneidade setorial pode introduzir variabilidade nos dados, tornando difícil identificar padrões ou tendências consistentes. Cada setor possui características, desafios e dinâmicas próprias que influenciam os resultados de maneira distinta. Essa diversidade setorial pode dificultar a identificação de conclusões gerais aplicáveis a todos os setores e pode exigir análises segmentadas para obter diretrizes mais precisos.

Por fim, a terceira limitação que destacamos é a presença geográfica das empresas que colaboraram connosco, sendo que a litoralização da mesma pode enviesar os resultados obtidos, uma vez que empresas localizadas em áreas litorais podem ter condições económicas, infraestruturais e logísticas diferentes em comparação com empresas situadas no interior. Este viés geográfico pode afetar a generalização dos resultados para empresas localizadas em outras regiões do país, que podem enfrentar contextos e desafios distintos.

5.2 Recomendações

As limitações apresentadas anteriormente sublinham a importância de considerar cuidadosamente os contextos e as especificidades das empresas participantes ao interpretar os resultados da investigação. Para futuras pesquisas, recomenda-se a inclusão de um número maior de empresas, a consideração de uma maior homogeneidade setorial ou a realização de análises setoriais específicas, bem como a inclusão de empresas de diferentes regiões geográficas para obter uma visão mais abrangente e representativa da realidade empresarial. Um estudo mais abrangente é crucial para aumentar a validade e a aplicabilidade dos resultados encontrados.

Destacamos as principais razões que justificam a importância de uma investigação mais ampla:

- *Aumento da Generalização dos Resultados:* Um estudo mais abrangente, com um maior número de empresas participantes, permite uma melhor generalização dos resultados. Com uma amostra mais extensa e diversificada, é possível captar uma gama mais ampla de variáveis e contextos, o que aumenta a representatividade dos dados e a aplicabilidade dos achados a um universo mais vasto de empresas.

- *Redução do Viés Amostral:* Ampliar a amostra e incluir empresas de diferentes setores e regiões geográficas ajuda a reduzir o viés amostral. Ao considerar uma variedade maior de contextos empresariais, as conclusões do estudo tornam-se mais robustas e menos suscetíveis a serem influenciadas por características específicas de um setor ou região em particular.
- *Identificação de Tendências e Padrões Consistentes:* Com um estudo mais abrangente, é possível identificar tendências e padrões que são consistentes em diversos contextos. Isso facilita a identificação de fatores-chave que influenciam os resultados de maneira geral, independentemente das particularidades de um setor ou localização específica.
- *Maior Confiabilidade e Validade dos Dados:* Uma amostra maior e mais diversificada contribui para aumentar a confiabilidade e a validade dos dados recolhidos. Estudos mais amplos geralmente originam resultados mais precisos e confiáveis, proporcionando uma base sólida para a formulação de estratégias empresariais.

Recomendar um estudo mais abrangente é essencial para garantir que os resultados sejam mais representativos e aplicáveis a um espectro mais amplo de situações empresariais. Isso não apenas melhora a qualidade e a robustez das conclusões, mas também assegura que as estratégias desenvolvidas a partir desses resultados sejam mais eficazes e adaptáveis a diferentes contextos empresariais.

5.3 Desafios para investigação futura

Para aprimorar a robustez e a abrangência dos resultados, recomendamos a realização de estudos futuros que complementem a pesquisa atual com uma abordagem quantitativa. A inclusão de um estudo de natureza quantitativa permitirá a validação dos resultados obtidos na pesquisa atual. Através de técnicas estatísticas e análises de dados numéricos, será possível verificar a consistência dos dados e confirmar as tendências observadas na amostra original.

Os estudos quantitativos são caracterizados pela utilização de amostras maiores e pela aplicação de métodos estatísticos rigorosos, o que aumenta a precisão e a confiabilidade dos resultados. Com uma abordagem quantitativa, é possível obter estimativas mais exatas e generalizáveis sobre o conhecimento e aplicabilidade os modelos estudados.

A abordagem quantitativa permite também a análise de relações causais entre variáveis, algo que pode ser limitado no presente estudo qualitativo. Com o uso de técnicas como regressão, correlação e modelagem estatística, é possível identificar fatores que influenciam diretamente os resultados e entender a extensão dessas influências.

Um estudo quantitativo facilita a identificação de padrões e tendências de maneira mais objetiva e sistemática. Através da análise de grandes volumes de dados, é possível detetar constantes e variações que podem não ser totalmente evidentes no estudo desenvolvido. Com a realização de um estudo quantitativo, é possível incluir um número maior de empresas de diferentes setores e regiões, aumentando a representatividade da amostra. Isso permite que os resultados sejam aplicáveis a um espectro mais amplo de contextos empresariais, aumentando a validade externa da pesquisa.

A complementação da pesquisa atual com um estudo de natureza quantitativa é essencial para fortalecer a validade e a confiabilidade dos resultados. Esta abordagem permitirá uma análise mais precisa e abrangente, facilitando a identificação de padrões e relações causais que podem refletir estratégias empresariais mais eficazes.

A combinação de métodos qualitativos e quantitativos enriquecerá o entendimento dos fenômenos investigados, proporcionando uma base sólida para futuras investigações e aplicações práticas, resultantes do conhecimento e aplicabilidade dos modelos estudados.

Referências bibliográficas

- Ackoff, R. (1997). Estratégias, sistemas e organizações. *Estratégica e Liderança*.
- Acquaah, M. (junho de 2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies For Diversification. *Harvard Business Review*.
- Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*.
- Barney, J. (1991). Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada. *Journal of Management*.
- Bennedsen, M., Fan, J. P., Jian, M., & Yeh, Y. H. (2015). The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession. *Journal of Corporate*.
- Bom, L. T. (2020). Manual de Gestão de Empresas Familiares.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2010). When Family Businesses are Best.
- Carlock, R. S.; Ward, J. (2001). Em *Strategic Planning for the Family Business*.
- Coutinho, C. P. (2014). Em *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*.
- Enriquez, E. (1997). *A organização em análise*.
- Europeu, P. (2009). Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies.
- Gersick, K. E., Stone, D., Grady, K., & Muson, H. (2006). Generations of giving, Leadership and Continuity in Family Foundations.
- Gersick, K., David, J. A., M., M., & Lansberg, I. (1997). Em K. Gersick, J. A. David, M. M., & I. Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*.
- Gimeno, A., Boulénar, G., & Coma-Cros, J. (2010). Family Business Models.
- Humphrey, A. (dezembro de 2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (janeiro de 1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kraus, S., Mahto, R. V., & Walsh, S. (2023). The importance of literature reviews in small business and entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*.
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (setembro de 2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*.

- Mintzberg, H. (Outubro de 1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*.
- Mozzato, A., & Grzybovski, D. (julho /agosto de 2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*.
- Portuguesas, A. d. (2024). Obtido de <https://empresasfamiliares.pt/quem-somos>
- Poza, E. J. (2007). Family Business.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (junho de 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Rodríguez, Z., & Nieto, M. J. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*.
- Sánchez-Pulido, L. (março de 2021). La empresa familiar: Marcos teóricos y estado del arte. *Edicions de la Universitat de Lleida*.
- Schuman, A., Stutz, S., & Ward, J. L. (2010). Em *Family Business as Paradox*.
- Tagiuri, & Davis. (1982). The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relations in Family Companies.
- Teixeira, S., Veiga, P. M., Figueiredo, R., Fernanddes, C., Ferreira, J. J., & Raposo, M. (Janeiro de 2020). A systematic literature review on. *Journal of Family Business*.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). Concepts in Strategic Management and Business Policy.
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffaman, A., & Bamford, C. (2018). Strategic Management and Business Policy.

Anexos

Anexo 1 - Processo de construção da entrevista

Temática	Modelo	Enunciação
Modelos sistêmicos de competitividade e gestão estratégica	Aproximação sistêmica	Considera que a gestão da sua organização a posiciona como um sistema aberto, complexo e interativo com o meio envolvente para que os processos de gestão estratégica se tornem eficientes e não se baseiem na não otimização do sistema organizativo da empresa?
	Teoria dos recursos	- A gestão da sua organização conduz a que o seu objetivo da empresa seja obter resultados sustentáveis e acima da média comparados com os seus competidores? - Considera que na sua organização possui um conjunto de recursos que não estão disponíveis do mesmo modo para todas as empresas, e a sua combinação com competências e capacidades? - Na sua organização possui competências e capacidades específicas da empresa, valiosos para os clientes, insubstituíveis e difíceis de imitar? - Na sua organização impera uma perspetiva dinâmica, em que as inovações, em termos de novas combinações de recursos, podem contribuir de um modo substancial para resultados sustentáveis superiores?
	Processo de gestão estratégica	- Procuram, frequentemente, perceber o que somos e onde estamos situados? - Definem, de forma regular, o que queremos ser e por onde queremos ir? - Na gestão da organização é vos difícil definir como chegar ao objetivo final?
	Modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada Wheelen e Hunger (2012);	- A gestão da organização obedece a um modelo estruturado, baseado nas respostas resultantes das questões do foro estratégico, onde é possível compreender em que ponto se encontra a estratégia implementada? Ao nível da gestão: - Conseguem identificar, a existência de comunicação deficiente? - Conseguem identificar, a existência de fraco empenhamento na gestão operacional? - Conseguem identificar, perceber a existência de falhas no estabelecimento dos mecanismos de <i>feedback</i> adequados? - Conseguem identificar, a existência de planos funcionais inconsistentes? - Conseguem identificar, a existência de uma avaliação incorreta das necessidades dos recursos? - Conseguem identificar, a existência de fatores que indiciam o sucesso na estratégia e nos resultados?
	Modelo de gestão estratégica Wheelen e Hunger (2018);	- Na organização aplicam algum modelo de gestão estratégica que combina os distintos passos do modelo conceptual de forma a conseguir formular, implementar e avaliar a estratégia em causa? - Na sua organização implementamos um conjunto de passos que englobam a análise interna e externa, passíveis de <i>feedback</i> e aprendizagem em qualquer etapa do processo? - Tem claramente definidas a missão e a visão? - Concebem de forma intencional estratégias, políticas e programas? - Definimos os respetivos orçamentos? - Estabelecemos de forma clara os procedimentos? - Temos uma preocupação com a performance, estabelecendo indicadores e mecanismos de avaliação?

Anexo 2 – Guião da entrevista

Boa tarde,

Agradecemos desde já a disponibilidade dispensada para a realização desta entrevista, objeto de estudo da dissertação de mestrado em Gestão, da universidade europeia.

Fale-nos de si, nome, idade, habilitações literárias, das funções que desempenha na organização e que posição ocupa?

Dê-nos a conhecer a história da sua empresa Quem foi o seu fundador, onde se situa, qual a dimensão que atinge atualmente em termos de número de colaboradores e volumes de negócio no setor de mercado no qual opera.

Uma vez que é uma empresa familiar, qual é a posição atual da família na empresa? Em nível de quotas, todas pertencem a membros da família ou existem elementos externos? Dos membros da família, as quotas são todas iguais ou existe distinção?

Quantos elementos da família se encontram nos cargos de gestão? Qual o grau de parentesco nas pessoas da família presentes na família?

Nos cargos de gestão, quantas pessoas existem que não são da família?

Visto que pertence aos órgãos de gestão da empresa, consegue explicar-nos se é aplicado algum modelo sistémico de competitividade e gestão estratégica específico na empresa?

No que respeita aos seguintes modelos, gostaríamos de ouvir a sua opinião sobre a aplicabilidade na sua empresa.

- Considera que a gestão da sua organização a posiciona como um sistema aberto, complexo e interativo com o meio envolvente para que os processos de gestão estratégica se tornem eficientes e não se baseiem na não otimização do sistema organizativo da empresa?
- A gestão da sua organização conduz a que o seu objetivo da empresa seja obter resultados sustentáveis e acima da média comparados com os seus competidores?
- Considera que na sua organização possui um conjunto de recursos que não estão disponíveis do mesmo modo para todas as empresas, e a sua combinação com competências e capacidades?
- Na sua organização possui competências e capacidades específicas da empresa, valiosas para os clientes, insubstituíveis e difíceis de imitar?
- Na sua organização impera uma perspetiva dinâmica, em que as inovações, em termos de novas combinações de recursos, podem contribuir de um modo substancial para resultados sustentáveis superiores?
- Procuram, frequentemente, perceber o que somos e onde estamos situados?
- Definem, de forma regular, o que queremos ser e por onde queremos ir?

- Na gestão da organização é vos difícil definir como chegar ao objetivo final?
- A gestão da organização obedece a um modelo estruturado, baseado nas respostas resultantes das questões do foro estratégico, onde é possível compreender em que ponto se encontra a estratégia implementada?

Ao nível da gestão:

- Conseguem identificar, a existência de comunicação deficiente?
- Conseguem identificar, a existência de fraco empenhamento na gestão operacional?
- Conseguem identificar, perceber a existência de falhas no estabelecimento dos mecanismos de *feedback* adequados?
- Conseguem identificar, a existência de planos funcionais inconsistentes?
- Conseguem identificar, a existência de uma avaliação incorreta das necessidades dos recursos?
- Conseguem identificar a existência de fatores que indicam o sucesso na estratégia e nos resultados?
- Na organização aplicam algum modelo de gestão estratégica que combina os distintos passos do modelo conceptual de forma a conseguir formular, implementar e avaliar a estratégia em causa?
- Na sua organização implementa um conjunto de passos que englobam a análise interna e externa, passíveis de *feedback* e aprendizagem em qualquer etapa do processo?
- Tem claramente definidas a missão e a visão?
- Concebem de forma intencional estratégias, políticas e programas?
- Definimos os respetivos orçamentos?
- Estabelecemos de forma clara os procedimentos?
- Temos uma preocupação com a *performance*, estabelecendo indicadores e mecanismos de avaliação?

Damos assim como terminada a entrevista, com uma nota do nosso agradecimento pela sua disponibilidade para colaborar com este projeto académico.

Anexo 3 – Caracterização das empresas

Nome	Idade	Género	Habilitações literárias	Geração	Anos de atividade	Nº de colaboradores	Setor de atividade	Localização geográfica
Entrevista A	56 anos	M	9º ano	Fundador	24	18	Comércio de produtos agrícolas e pecuária	Distrito de Leiria
Entrevista B	60 anos	M	4ª classe regime normal	Fundador	30	12	Comércio de materiais de construção civil	Distrito de Leiria
Entrevista C	44 anos	M	Mestrado	Sucessor (3ª geração)	66	250	Segurança eletrónica, Instalações elétricas, Construção civil	Distrito da Braga
Entrevista D	45 anos	F	Licenciatura	Sucessor (4ª geração)	23	29	Produção vinícola, comércio de vinho, turismo de habitação, posto de abastecimento	Distrito de Coimbra
Entrevista E	56 anos	M	Licenciatura	Sucessor (2ª geração)	40	10	Instalações elétricas	Distrito de Santarém
Entrevista F	53 anos	F	12º ano	Sucessor (2ª geração)	37	24	Comércio de materiais de construção civil	Distrito de Leiria
Entrevista G	46 anos	M	9º ano	Fundador	16	1	Comércio de ferragens/ Drogaria	Distrito de Santarém
Entrevista H	32 anos	M	12º ano	Sucessor (2ª geração)	25	10	Fabrico e comércio de Churrasqueiras e Fornos	Distrito de Leiria
Entrevista I	46 anos	F	Licenciada	Assessora da direção	27	35	Indústria metalomecânica	Distrito de Setúbal
Entrevista J	62 anos	F	12º ano	Fundadora	22	10	Centro de formação profissional e ensino de condução	Distrito de Leiria
Entrevista K	58 anos	F	6º ano	Fundadora	24	56	Transportes terrestres	Distrito de Leiria
Entrevista L	52 anos	M	12º ano	Fundador	27	8	Comércio de materiais agrícolas e de construção	Distrito de Leiria
Entrevista M	55 anos	M	12º ano	Sucessor (2ª geração)	40	6	Indústria de cartonagem	Distrito de Leiria

Anexo 4 – Quadro síntese – Questão de despiste

Nome do documento	Segmento
Entrevista A	R: Eu não tenho formação nenhuma na área da gestão, mas sei na minha cabeça o que quer que a minha empresa seja daqui a 10 anos. Daí tenho de me juntar àqueles que percebem, não tenho dificuldade nenhuma em delegar trabalho, portanto opto por me trabalhar com quem percebe para fazer com que o que eu tenho na minha cabeça se realize. Não seguimos propriamente um modelo, basicamente ajudam-me a moldar a minha ideia de forma que seja implementada corretamente.
Entrevista B	R: Não existe nenhum modelo de gestão concreto. A gestão geral da empresa é feita pelo entrevistado baseada naquelas que são as convicções das necessidades no momento para a empresa.
Entrevista C	R: Existem estratégias específicas de cada uma das empresas, todas baseadas, nos objetivos do grupo.
Entrevista D	R: Não existe nenhum modelo concreto. Somos uma empresa familiar no verdadeiro sentido da palavra. Em 2004, efetuamos um investimento enorme de capitais próprios para reerguer novamente as vinhas e com a criação da nossa própria adega, desde então que temos superados diversas crises e que temos efetuado readaptações nas estratégias a seguir.
Entrevista E	R: Nós não aplicamos um modelo concreto, vamos gerindo as empresas da forma que nos parece mais adequadas.
Entrevista F	R: Em termos de competitividade considero que estamos bem posicionado e fazemos por nos irmos mantendo assim. No que respeita à parte estratégica, planeasse pouco, há pouco tempo para se planear, não há nenhuma estratégia idealizada então vamos apanhando as pontas soltas.
Entrevista G	R: Não exercemos qualquer tipo de modelo concreto no que respeita à competitividade e à gestão estratégica da empresa.
Entrevista H	R: Não exercemos qualquer tipo de modelo sistémico que seja específica, atualmente apostamos nos mercados internacionais e temos aprofundado a nossa presença no mercado de exportação.
Entrevista I	R: Neste momento no distrito de Setúbal acabamos por ser a única a empresa metalomecânica com certificação para efetuar algum tipo de trabalhos, nós temos um engenheiro metalúrgico que afere a certificação dos nossos materiais e dos nossos produtos, digamos que a qualidade e a certificação exigida para certo tipo de trabalhos específicos acabam por ser um dos grandes pilares da competitividade neste momento. Mas modelos concretos, com os passos a seguir não existem.
Entrevista J	R: O meu filho tem uma maneira diferente de ver as coisas de mim do meu marido, na outra empresa ele é que toma as decisões. Aqui somos nós, nesta não aplicamos qualquer modelo, gerimos as coisas da forma que acreditamos que sejam a mais correta.
Entrevista K	R: Atualmente, a gestão estratégica da empresa é pelos meus filhos. Não seguimos nenhum modelo concreto, eles têm as ideias, reunimos, falamos sobre elas e tomamos as decisões para o futuro.
Entrevista L	R: Eu é que crio as nossas próprias estratégias, tenho por base o conhecimento de alguns modelos, mas não nada concreto, no geral somos eu que crio tudo.
Entrevista M	R: Não aplicamos nenhum modelo concreto, fazemos uma gestão diária das necessidades, devido à nossa reduzida dimensão, não sentimos essa necessidade.

Anexo 5 – Quadro síntese – Aproximação Sistémica

Nome do documento	Segmento
Entrevista A	R: O nosso resultado vem do nosso trabalho.
Entrevista B	R: Eu não te sei responder a isso.
Entrevista C	R: Sim, temos equipas específicas em cada empresa, constituídas por colaboradores que não pertencem à família para planear o progresso das mesmas.
Entrevista D	R: Somos uma empresa familiar no verdadeiro sentido da palavra, o nosso objetivo é assegurar o dia-a-dia, e somos muito pouco criativos na parte da gestão estratégica de posicionamento no mercado.
Entrevista E	R: Felizmente nunca tivemos a necessidade de tentar organizar a empresa em busca do serviço ou dos clientes. Sempre tivemos uma boa imagem no mercado desde o início e as coisas acontecem progressivamente. Praticamente vamo-nos adaptando às necessidades de mercado e as coisas vão funcionando nesses moldes.
Entrevista F	R: Há um planeamento muito instantâneo das coisas, mas tentamos ir aprendendo com os erros, portanto quando algo corre mal ponderamos e para a próxima vez fazemos de outra forma.
Entrevista G	R: Eu não sei responder a essa questão, mas acredito que sim, mesmo não tendo uma estratégia definida concretamente é com os prazos de pagamento que conseguimos por parte dos fornecedores que conseguimos expandir os produtos que vendemos.
Entrevista H	R: A nossa gestão tende pela otimização o nosso sistema organizativo, o meio envolvente tem impacto no nosso desenvolvimento enquanto empresa.
Entrevista I	R: Devido à certificação estamos muito bem posicionados e estamos estrategicamente eficientes.
Entrevista J	R: Sim, dependemos muito do mercado, das possibilidades de crescimento e das estratégias que podemos implementar para nos tornar eficientes.
Entrevista K	R: Sinceramente eu não te sei responder a isso.
Entrevista L	R: Sim, o sistema aberto ajuda-nos a otimizar os processos de gestão estratégica, se o sistema não existisse de modo aberto não funcionaríamos como funcionamos hoje.
Entrevista M	R: Acredito que se não fizessemos parte de num sistema aberto, as possibilidades existentes seriam diferentes das atuais e possivelmente menos eficientes.

Anexo 6 – Quadro síntese – Teoria dos Recursos

Nome do documento	Segmento
Entrevista A	R: Eu não sou bom a fazer esquemas e gráficos, mas na minha cabeça eu tenho tudo planeado, contudo há coisas que nós não controlamos. Quando eu abri a segunda loja tinha tudo para ser estrategicamente bem-sucedido, no entanto, apareceu a pandemia e consecutivamente a inflação, portanto as coisas fazem-se só não se fazem ao ritmo daquilo que nós queremos porque não controlamos tudo.
	R: Eu tenho aquilo que tenho, não sei o que os outros têm, mas sei aquilo que preciso para que a minha empresa seja aquilo que eu sempre quis que ela fosse. Tenho pessoas que estudaram a trabalhar para mim, tem apoio contabilístico e apoio jurídico e tenho acima de tudo uma excelente equipa a trabalhar comigo.
	R: Quando eu abri empresa eu percebi a pouco do mercado, mas eu era um negociante puro, eu negociava tudo e por isso tinha os preços mais baixos, isso ajudou a impulsionar o negócio, mas hoje, com o passar do tempo, sou capaz de conhecer o mercado, que os clientes, os fornecedores e tudo aquilo que é necessário para nos adaptarmos e tornamos insubstituíveis. Digamos que consegui criar uma boa imagem.
	R: Ao começar a empresa eu não tinha nada, não tinha dinheiro, não tinha conhecimentos e não tinha mesmo nada. Comecei com 30 m ² e atualmente sou uma das 1000 maiores empresas do distrito de Leiria, isso deveu-se aquilo que meti de mim neste negócio, ao que fomos dando ao mercado e aquilo que acrescentamos.
Entrevista B	R: Não temos rivalidade com ninguém. A maior concorrência que existe é das grandes superfícies, mas como o nosso atendimento é mais personalizado temos uma vantagem.
	R: O nosso atendimento é mais próximo, conhecemos quase todos os nossos clientes e temos uma vontade de “desenrascar” toda a gente. Isso acaba nos tronar diferentes. Com o que temos, que não é muito porque somos uma empresa pequena, mas já faturamos consideravelmente
	R: A relação como cliente, a nossa maneira de os tratar é a nossa melhor característica.
Entrevista C	R: A pessoa que trata da dinâmica das inovações é o meu filho, ele é que está sempre atento a novos produtos, e disposto a apresentar-me coisas diferentes. Até na questão da publicidade, ele está sempre a ver feiras para termos expositores das duas lojas.
	R: Neste momento, as diversas empresas do grupo encontram-se em distintos estágios, enquanto numas pretendemos consolidar a liderança, noutra mais recentes, fruto de fusões e aquisições temos como principal objetivo a expansão, sempre baseados na sustentabilidade e consolidação do grupo.
	R: Apostamos em projetos novos que sejam apelativos e viáveis. Neste momento estamos a desenvolver projetos de literacia financeira em conjunto com o Doutor Finanças e Kanto Kusta. Dai acreditarmos que parcerias estáveis e mutuamente benéficas.
	R: O nosso grupo tem relações comerciais existentes desde a fundação da primeira empresa do grupo, portanto há 66 anos. Isso acaba por ser uma característica inigualável.
Entrevista D	R: Estamos sempre em constante desenvolvimento, atualmente priorizamos a transição digital e uma cultura de reconhecimento dos colaboradores.
	R: Atualmente possuímos cerca de 160 hectares de vinha que herdamos do meu avô, que é manifestamente muito para aquilo que produzimos, e manter toda essa vinha acaba por ser bastante dispendioso. Futuramente iremos tentar alienar ou vender alguns hectares e comercializar o nosso serviço de adega para produtores da região que não possuam adega própria de modo a tornar os resultados mais sustentáveis.
	R: Nós somos poucos na área da adega, e os nossos colaboradores são polivalentes, todos sabem fazer tudo, por isso, os nossos colaboradores são absolutamente fundamentais. E uma grande parte deles estão connosco desde o início.
	R: Os nossos trabalhadores acabam por ser uma grande mais-valia da empresa, conhecem todo o processo e o bom desempenho deles em todas as fases do processo originam-nos um produto que nos mantém firmes.
Entrevista E	R: Na adega inovamos as infraestruturas, no que diz respeito às vinhas, ainda optamos pelo processo manual. Não que não o tenhamos tentado, porque atualmente já temos as vinhas todas preparadas para o processo mecânico, mas no ano em que efetuamos essa experiência as máquinas acabaram por nos arrasar uma grande parte das parreiras e como não existiu uma seleção da uva, o vinho acabou por não resultar nos padrões das nossas colheitas habituais. Portanto, enquanto conseguirmos economicamente suportar os custos dos processos manuais optamos pelo fazer.
	R: Nesse aspeto estamos convictos disso, é claro que tem havido dificuldades acrescidas. Ciclicamente existem seleções de mercado e nós já passamos por algumas dessas fases, existem muitas condicionantes que vão aparecendo e nós temos de nos ir adaptando e no que

	nos toca as coisas têm funcionado bem assim e temos vindo a progredir, daí já permanecermos há cerca de quarenta anos no mercado. R: Dado aos anos que estamos no mercado, existe um acumular de conhecimento natural. R: A nossa relação com os clientes é muito baseada na empatia, são muitos anos de ligação, e as vezes isso acaba por influenciar até ao nível orçamental porque temos em consideração tanto com as relações futuras como com as relações passadas. R: A inovação é relevante em vários aspetos, no momento estamos a tentar inovar as instalações, inovar na formação das pessoas e na questão em termos de recursos humanos, visto que estamos com alguma dificuldade de arranjar mão de obra especializada suficiente para satisfazer os nossos clientes.
Entrevista F	R: Ou seja, nós acabámos basicamente por aproveitar as oportunidades que nos foram aparecendo digamos assim, quando soubemos que o senhor estava a vender o que é que é que temos fizemos, fomos falar com o senhor e como era uma loja com uma dinâmica tinha muito movimento foi uma boa aposta. R: Não, o negócio está para nós como está para os outros, podemos ter uma dimensão que nos dá outra posição, mas o que nós fazemos qualquer um pode fazer porque o meu pai também começou do nada. R: Na empresa que é da minha responsabilidade eu considero que nossa melhor característica é humildade. Ninguém sabe tudo, nós aprendemos com os clientes, aprendemos com os fornecedores e muitas vezes aprendemos com os nossos colaboradores. Temos é de estar dispostos a querer aprender. R: Vão aparecendo novos produtos e os clientes acabam por exigir isso de nós. Conseguimos alavancar uma loja com a outra e com a aquisição da segunda loja tiramos mais valias das marcas que representamos em ambas.
Entrevista G	R: Ainda não estamos na fase dos resultados sustentáveis, e muito menos acima da média. R: Os recursos estão disponíveis para todos, é preciso saber usufruir deles e ter poder negocial para tal. Nós ainda somos uma coisa pequena, às vezes não conseguimos obter tudo aquilo que pretendíamos devido às margens. R: Eu sei agarrar muito bem um cliente, o fator da proximidade é uma coisa muito importante. Conheço todas as pessoas que me entram pela porta dentro, sei quem são, o que pretendem e o qual a importância que tenho de lhes dar. R: Nem todas as coisas que aparecem no mercado são importantes para o negócio, e é preciso distinguir no que vale ou não a pena investir.
Entrevista H	R: O nosso objetivo é obter resultados sustentáveis, não nos preocupamos muito com os resultados dos competidores. Estamos num nicho muito específico, e isso leva-nos a querer obter a melhor qualidade de serviço para continuarmos a prosperar. R: Os recursos estão disponíveis para todos, depois depende de cada empresa aplicar os que lhes fazem sentido. Atualmente, não acredito que a nossa combinação de competências e capacidades seja melhor ou pior que a dos outros, simplesmente se encontra adaptada à nossa dimensão e ao nosso objetivo. R: Nós prezamos pela qualidade, é a nossa característica mais valiosa. Falo da qualidade de produção do material como da qualidade de serviço, acredito que entregamos um bom produto com bastante durabilidade e de uma forma muito eficiente, sempre com bons prazos e nunca falhamos. R: São fatores aos quais estamos sempre atentos, quando o meu pai começou com o negócio era apenas o fabrico de churrasqueiras, atualmente já estamos presentes no ramo dos fornos a lenha, recuperadores de calor e as salamandras. Portanto, tentamos inovar naquilo que compreendemos e nos é rentável. Expandimos o produto, inovámos nos processos e isso reflete-se nos resultados.
Entrevista I	R: Acredito que neste momento estamos muito à vontade no mercado. Neste momento temos a exclusividade das estruturas metálicas das minas portuguesas, logo aí temos um suporte muito forte, para além disso, temos um volume de trabalho para outros orçamentos bastante elevado face ao número de encomendas às quais conseguimos dar respostas nos padrões no quais nos propomos e certas alturas acabamos por declinar propostas. R: Nesse campo estamos equivalentes às outras empresas, todos trabalhamos com o mesmo nível de maquinaria e ferramentas de controlo. R: A certificação acaba por ser a nossa maior valência, a maioria das empresas em redor não o são e hoje em dia, o reforço estrutural exige, não só a certificação do material como também a formação dos colaboradores. Somos bastante elogiados pelos clientes pelos nossos colegas que são destacados para as obras pela forma que trabalham. R: Sim, tentamos acompanhar sempre as novidades que aparecem e isso contribui de forma direta para os resultados.
Entrevista J	R: Estamos no mercado há muitos anos, e alguma coisa de bem estamos a fazer senão não nos conseguiríamos manter.

	R: Os recursos são iguais para todos, as capacidades profissionais exigidas são iguais para todos, depois os métodos com aplicamos o ensino e a formação depende da forma que cada empresa pretende. R: Nós somos muito acessíveis, e isso é a nossa maior característica. Eu conheço todos os nossos alunos, o meu telemóvel está sempre disponível, sempre que há alguma situação nós estamos disponíveis a alterar datas de aulas e exames, a proximidade é um fator muito importante. R: A inovação no nosso ramo é constante, tanto em termos de viaturas e nas dinâmicas de ensino.
Entrevista K	R: Neste momento já nos encontramos numa situação de resultados sustentáveis, mas não diria que o objetivo é estar acima dos competidores. Queremos manter nos no mercado e preocuparmo-nos com os nossos resultados e não com os dos outros. R: Os recursos são iguais para todos, uns com algumas mais valias dependendo das dimensões das empresas. Nós já somos grandes, mas não somos nenhum dos tubarões, portanto há recursos que não nos estão disponíveis da mesma maneira. R: Temos de ter. Estamos no mercado á alguns anos, se não fosse a nossa seriedade não nos meteríamos tanto tempo. R: No nosso caso, inovar na frota é sempre uma forma de rentabilizar os recursos. Acaba por se refletir em melhores consumos e menos reparações, e isso traduz-se em menos despesas.
Entrevista L	R: A concorrência obriga-nos a tomar certas estratégias e os resultados são um pouco relativos, mas tento estar no mercado de uma forma competitiva no que respeita à relação preço qualidade. R: Os recursos acabam por ser idênticos a todas as empresas de dimensão diminuta como a nossa. Mas existem certas marcas que nós representamos e que nos dão alguma margem para nos tornarmos competitivos, não temos é dimensão para nos tornarmos neste momento representantes de muitas marcas. R: Nós prezamos muito pela rapidez da entrega, os nossos stocks estão sempre bastante completos e maioria das vezes, o nosso valor até é mais alto, mas como conseguimos entregar mais depressa acabamos por conseguir os negócios. R: Tentamos acompanhar as evoluções nos diversos campos, não só no que diz respeito à empresa como aos produtos que comercializamos e até aos sistemas que utilizamos.
Entrevista M	R: Nós somos uma microempresa, e só conseguimos ter resultados sustentáveis porque ocupamos um nicho de mercado de pequenas dimensões. Torna-se muito difícil conseguirmos comparar-nos com os competidores. R: Na região somos a segunda empresa mais pequena, isso influencia os acessos aos recursos. As empresas de maior dimensão têm mais facilidade em obter mais valias que nós não conseguimos, até porque o nosso consumo é reduzido comparado às empresas de grande dimensão e os valores que os fornecedores nos apresentam são mais elevados. R: Atuamos no mercado especificamente para pequenas quantidades, que nas empresas de grande dimensão é quase impossível conseguir lotes de embalagens em quantidades reduzidas pelo modo produtivo. Esse é o nosso objetivo e é aqui que pretendemos continuar a fornecer embalagens em lotes com poucas quantidades. R: Na realidade não temos grande capacidade de gerar inovação, contudo tentamos colmatar isso com parcerias. Inovamos ao produzir embalagens que já são efetuadas por outras empresas em lotes mais reduzidos, torna-se benéfico para ambos, nós inovamos no tipo de embalagem e ele por consegue entrar em áreas de mercado que não entraria sem nós.

Anexo 7 – Quadro síntese – Processo de Gestão Estratégica

Nome do documento	Segmento
Entrevista A	R: Eu sei onde estou atualmente situado no mercado, e sei aquilo que quero fazer nos próximos tempos.
	R: Eu consigo perceber onde é que estou e onde é que quero chegar, portanto, de uma forma ou de outra, mesmo que o caminho seja diferente do que era suposto nós sabemos como atingi-lo.
	R: Sim, às vezes as coisas não correm como nós pretendemos e como disse anteriormente de uma forma ou de outra as coisas vão evoluindo até ao próximo objetivo. Só sei que daqui a 10 anos quer estar reformado, até lá vou fazer tudo o que for no necessário para dirigir o melhor objetivo.
Entrevista B	R: Não é uma análise que seja feita regularmente, apenas quando queremos efetuar alguma mudança.
	R: Acabamos por ir gerindo o dia a dia.
	R: Nós fazemos as coisas como nos parece mais correto, estou nisto há mais de 30 anos e nunca pensei que crescesse tanto.
Entrevista C	R: Existe um trabalho de análise constante de cada empresa e do grupo para compreendermos qual a nossa posição atual e os pontos de melhorias.
	R: A estrutura atual, com a dimensão que temos assim nos obriga.
	R: Fazemos tudo o que está ao nosso alcance para o atingirmos, contudo vamos revendo esse objetivo, caso seja necessário a readaptação do mesmo.
Entrevista D	R: Sim, compreendemos que o investimento efetuado foi muito avultado, e tentamos funcionar de forma a recuperá-lo e a manter a adegas.
	R: No dia a dia essa definição não é efetuada, como referi a pouco ultrapassamos diversas crises económicas desde que decidimos investir na criação da adegas, desde então que os objetivos foram adaptados.
	R: Como não temos um objetivo final definido, seguimos a rotina diária.
Entrevista E	R: Não efetuamos essa análise concretamente, sabemos a posição que temos no concelho de Ourem e qual o lugar que pretendemos ocupar.
	R: Neste momento o nosso objetivo é concentrar todas as nossas instalações no mesmo local. Devido ao crescimento da empresa essa concentração no local próprio que possuímos não é possível, então pretendemos juntar todas as instalações de forma a melhorar a funcionalidade de mercado.
	R: Estamos numa fase de transferência de todo o nosso negócio de uma empresa para a outra, estabelecemos objetivos por etapas. Neste momento o nosso objetivo é terminar o processo de sucessão da empresa.
Entrevista F	R: Não procuramos saber isso, procuramos perceber se no final do dia está tudo bem com a imagem das empresas e com a saúde financeira da mesma.
	R: Aproveitamos muito as oportunidades que nos vão aparecendo.
	R: Não temos qualquer objetivo definido. O meu pai criou a empresa numa altura em que a empresa que ele trabalhava faliu, e ele aproveitou os conhecimentos para criar uma no mesmo meio, a partir daí tem sido dia após dia e não deixar a empresa morrer.
Entrevista G	R: Nós temos perfeita noção de onde estamos e em que fase do crescimento nos situamos.
	R: De forma regular não, mas a nossa vida é o negócio, envolve muito sacrifício, de modo que, já conseguimos perceber em que vertentes nos queremos direcionar.
	R: Isso está mais que definido, o meu objetivo é chegar à idade da reforma com uma loja sustentável para deixar aos meus filhos, ou caso eles não a queiram, trespassá-la a alguém e angariar uma boa quantia.
Entrevista H	R: Estamos posicionados onde pretendemos e frequentemente tentamos compreender se se mantém assim ou se estamos a desviar do que é pretendido.
	R: Temos a ideia da empresa muito bem desenhada, não temos tendência de a alterar.
	R: Quando o meu pai fundou a empresa o objetivo era um, visava o crescimento e a sedimentação no mercado, quando ele decidiu reformar-se durante a pandemia e optou por nos cedê-la, o nosso objetivo ficou definido. Pretendemos manter e expandir a nível de volume de faturação, daí ter nascido a aposta nos mercados internacionais.

Entrevista I	R: Existe essa consciência. Por vezes, abdicamos de certos trabalhos para não comprometer a nossa imagem no momento.
	R: Claro, isso reflete-se até nos orçamentos que fazemos para futuros clientes. Muitas vezes fazemos um preço inicial mais baixo, porque acreditamos que daquele cliente podem resultar muitos projetos futuros positivos para manter uma fidelização. Acreditamos que estamos num bom patamar e não pretendemos sair daqui. O nosso volume de negócio é o suficiente para conseguirmos continuar a prestar um bom trabalho.
	R: Não, esse objetivo está estipulado desde o início.
Entrevista J	R: Não, não fazemos essa análise. Gerimos as coisas com base no dia a dia.
	R: Sabemos que até agora tem corrido bem, portanto pretendemos continuar pelo caminho de crescimento que temos efetuado.
	R: Não temos um objetivo final, temos pequenos objetivos no curto prazo e adaptamo-los para o objetivo seguinte.
Entrevista K	R: Nós conseguimos sentir o mercado, isso ajuda nos a perceber frequentemente onde estamos situados.
	R: Sim, fazemos essa análise até para perceber até onde é que podemos ir. As vezes não basta querer, temos de conseguir perceber onde é que é sustentável situarmos.
	R: Objetivo está estipulado, tentamos estipular formas de o alcançar. Quando não obedece aos resultados que esperamos, procuramos outras formas e adaptamo-nos.
Entrevista L	R: Sim tento perceber em que ponto é que estamos e se estamos a ir de acordo ao idealizado inicialmente.
	R: Tenho essa definição criada desde início, mas tento compreender se estamos a ir no caminho correto ou se temos de reestruturar alguma coisa.
	R: Não é difícil, temos tudo muito bem estipulado desde o início do projeto, sofreu alterações com a minha vinda para a empresa a tempo inteiro, mas foi uma consequência do crescimento.
Entrevista M	R: Fazemos essa análise, até porque se um dia o meu filho não quiser continuar com a empresa, precisamos de estar bem posicionados.
	R: Enquanto eu tiver idade de exercer funções, sei perfeitamente onde é que pretendemos chegar, depois isso será uma decisão de quem assumir.
	R: Nós temos o desenho na nossa cabeça como pretendemos chegar aos objetivos. Eu e o meu filho é que tomamos decisões neste momento, a minha mãe é apenas sócia, não interfere nas nossas tomadas e decisões, e entre os dois definimos muito bem como atingir as nossas pequenas metas.

Anexo 8 – Quadro síntese – Modelo estruturado de avaliação da estratégia implementada

Nome do documento	Segmento
Entrevista A	R: A minha esposa está sempre a dizer que esta empresa sou eu, que quando eu morrer a empresa fecha, por isso não existe nenhum modelo que nós executemos, a estratégia sou eu que a defino na minha cabeça.
	R: Consigo.
	R: Eu tenho a minha empresa na mão, eu sei tudo o que se passa aqui.
	R: Tenho de conseguir, se não andava à deriva.
	R: Mal de mim se quando estiver alguma coisa a correr mal eu não consiga perceber. Se fosse assim eu já tinha fechado as portas. Eu sou o último a sair da minha loja, eu sei tudo o que se passa aqui dentro e tenho de saber.
	R: Eu estou sempre a fazer continhas, e é uma questão de princípio. Eu sou poupado, os antigos diziam que quem não poupa água nem lenha, não poupa nada que tenha. Tudo aqui dentro tem de ser com base nesse princípio, e estou sempre a dizer isso aos meus funcionários, eu sou muito controlado nos gastos e espero que eles cumpram o meu idealismo.
Entrevista B	R: O meu método de trabalhar. Se eu posso organizar as coisas para satisfazer as necessidades dos clientes e aos mesmo tempo poupar tempo e dinheiro, escuso de andar sempre de um lado para o outro feito barata tonta. E é isso que eu passo aos meus funcionários, eu não sei trabalhar de outra maneira e nem quero.
	R: De livros eu entendo pouco. Eu cresci no meio do negócio, comecei com o meu pai a vender baldes de tinta, o objetivo é conseguir ter a casa sempre aberta e a estratégia é essa.
	R: Sim, tento andar sempre em cima dos clientes e dos funcionários para perceber quando alguma coisa não está bem.
	R: Quando reparo que algo não está certo, falo com eles e chamo-os a atenção para os pontos a melhorar.
	R: Consulto sempre o cliente para perceber como é que correu o atendimento, e até mesmo quando os funcionários chegam de uma distribuição maior, questiono-os a eles como é que correu, para comparar as duas informações.
	R: Quando achamos que as coisas não estão a correr bem como nós queremos, alteramos a maneira de serem feitas para que possamos melhorar.
Entrevista C	R: Sim, quando nos apercebemos tentamos sempre melhorar e corrigir.
	R: O maior fator sucesso aqui são a nossa seriedade, sempre que nos comprometemos com um cliente temos de o satisfazer. Isso aliado ao facto de tentarmos representar os melhores produtos do mercado, é a base fundamental, porque o preço conta, mas o serviço aqui é uma coisa que importa muito, temos de conseguir satisfazer logo os clientes porque as obras não podem atrasar por falta de material.
	R: Sim, como referi, existe essa adaptabilidade em qualquer uma das empresas, visto que todas se encontram em situações distintas. Tanto ao nível de posicionamento geográfico, ramo de atividade e estágio de maturidade.
	R: Temos departamentos concretos, com pessoas vocacionada para compreender essas deficiências e solucioná-las.
	R: Considero que não é o caso no nosso grupo. Possuímos inclusive, um departamento da felicidade, para fomentar a felicidade dos nossos colaboradores com a combinação de fatores, desde fatores de laborais, condições salariais que é conhecido que são acima do mínimo nacional, tenciono até 2030, atingir o ordenado mínimo do grupo de 1500€, e momentos de lazer e criação de laços, nós pretendemos proporcionar felicidade aos que nos rodeiam.
	R: Quando as existem, acredito que são detetadas e corrigidas.
	R: Trabalhamos de modo que não o sejam, mas caso aconteça existe uma retificação do plano em questão.
	R: Se existir uma avaliação incorreta das necessidades dos recursos, visamos pelo realocar de forma a combater outras necessidades identificadas.

	R: Os principais fatores derivam da nossa cultura organizacional, com base nos princípios que o meu avô deixou, que o meu pai e o meu tio acolheram muito bem e nos continuaram a transmitir ao longo dos anos, é o respeito pelo outro, o sentido de partilha e a segurança.
	R: Nenhum de nós tem conhecimentos de gestão, como referi somos quase todos de letras tirando a minha tia que gere o posto de combustível. Implementamos as medidas que nos parecem mais apropriadas no momento.
Entrevista D	R: Por vezes acontecer. Normalmente, no curso dessa comunicação deficiente, quando identificamos que gerou consequências negativas, criamos de imediato um procedimento de forma a evitar situações idênticas futuras.
	R: Não efetuamos uma avaliação concreta dessa situação, contudo como nos são exigidas certas avaliações externas anuais, acabamos por utilizar os resultados dessas avaliações internamente.
	R: Caso as existam conseguimos identificá-las, mas tentamos retificá-las.
	R: Quando compreendemos que são inconsistentes, tentamos compreender onde se origina essa inconsistência e alteramo-los.
	R: Não efetuamos essa avaliação, mas quando compreendemos que não estão a ter os resultados pretendidos verificamos a situação.
	R: Na região existem algumas empresas familiares a ser abordadas por grandes grupos para a sua aquisição, nós também já o fomos diversas vezes abordados e isso é significado que o nosso trabalho e os nossos resultados estão a despertar interesse.
Entrevista E	R: Existe muito fator instinto, tendo em conta a quantidade de anos que estamos no mercado, toda a informação adquirida acabamos por aplicar da forma que gerimos a empresa e não tanto modelos conceptuais.
	R: É uma realidade, e nós não somos exceção há regra. Quando há um meio ambiente, por vezes há determinadas situações em que o nosso pai, como figura forte da empresa, toma as rédeas.
	R: Tentamos dentro das nossas especialidades fazer um acompanhamento dos nossos colaboradores e garantir que exista formação continua para evitar o fraco desempenho. O que nos deparamos neste momento é a facilidade que existe de os colaboradores moverem-se de empresa em empresa que acaba por influenciar negativamente uma vez que os colaboradores adquirem conhecimento e depois são perdas.
	R: Nós temos relações comerciais com bastantes anos, e isso cria uma relação de proximidade com os clientes e com os nossos fornecedores que nos permite efetuar uma relação de comunicação diária.
	R: Quando efetivamente reparamos que algo não está de acordo, modificamos o processo com base na experiência existente.
	R: Dado ao conhecimento que temos no momento, acreditamos que não existem grandes falhas com a avaliação de recursos, mas caso existam lacunas na avaliação dos mesmo tentamos retificar.
Entrevista F	R: A imagem do meu pai é uma grande ponte forte para o nosso sucesso, está no mercado há muitos anos e tem relações comerciais muito solidas, construídas no respeito e na qualidade que sempre transmitiu tanto a clientes como a fornecedores. As vezes o nosso preço nem é o melhor que os clientes conseguem arranjar, mas como conhecem o nosso trabalho optam pela nossa qualidade.
	R: Até agora temos conseguido serem eficientes corrigir os erros a tempo, e é muito à base disto visto que ninguém de informação na área, o meu pai tem a quarta classe, eu tenho o 12º ano e o meu irmão tem o 9º ano. A única pessoa que tinha mínimo conhecimento é a minha irmã que é técnica oficial de contas e numa fase inicial da empresa colaborou com o meu pai, mas atualmente encontra-se a viver fora do país e não participa nos negócios da família.
	R: Identificamos e quando necessário retificamos a comunicação com os funcionários, porém quando já existem incompatibilidades maiores já é um pouco mais difícil de conciliar.
	R: Sim, existem diversos tipos de funcionários, e alguns aceitam bem aquilo que lhes digo, mas depois temos outros que acabam por pensar que sabem mais que nós, e isso acabar por ciar aquelas incompatibilidades que falávamos anteriormente.
	R: Os nossos mecanismos são todos à base do cara a cara.
	R: Para mim o mais difícil de lidar são os recursos humanos, e eu admito que não sou boa para mandar. Quando existe esses planos inconsistentes tento retificá-los, mas eu preciso da colaboração dos meus funcionários.
	R: Somos três na gerência, e por vezes as coisas que eu acredito que tem de ser mudadas, o meu pai e o meu irmão têm opiniões diversas, muitas vezes chegarmos a consensos desconsensuais e optarmos por um via da maioria.

	R: Nós temos aproveitado as oportunidades todas, temos conseguido expandir visto que adquirimos as empresas que nos pareceram viáveis para o crescimento do negócio. E os fatores de sucesso acreditamos que seja um conhecimento que nós temos, o meu pai ainda está no negócio, eu e o meu irmão crescemos dentro do negócio isso dá-nos uma forma de ver as coisas um bocadinho distinta daquelas que entram num negócio sem qualquer tipo de conhecimento.
Entrevista G	R: Não, não obedecesse a nada dessas coisas, não temos nada escrito, portanto só nós é que conseguimos perceber se está a ir de encontro ao que pretendemos.
	R: A comunicação aqui dentro e entre mim e a minha esposa, nós conseguimos comunicar muito bem com o outro por isso é que já estamos há 20 anos juntos. No que respeita aos fornecedores e clientes, quando há algum em situação tento sempre resolver da forma que me parece mais correta.
	R: Eu esforço muito, mas quando as coisas não vão encontro o que pretendo também consigo perceber e retificar a maneira de trabalhar.
	R: O <i>feedback</i> sobre assuntos da loja com os clientes é todo efetuado cara a cara, quando existe alguma questão com fornecedor, tratamos por telefone ou por e-mail.
	R: Sim, quem está aqui na loja sou eu, logo se há alguma coisa que não funciona, eu percebo que existe essa falha e corrigido, faço de maneira diferente e vou afinando o processo.
	R: Sim isso às vezes acontece, a minha esposa faz algumas encomendas a fornecedores, outras sou eu, mas quando percebo que se calhar nos excedemos com um tipo de mercadoria, depois tem de efetuar um ajuste e adquirir menos de outro tipo de material. Tem de haver uma capacidade gerir monetariamente a mercadoria que encomendamos, quando avaliamos erradamente aquilo que precisamos o que temos de fazer é adaptar.
Entrevista H	R: O nosso fator de sucesso é o trabalho, nós nascemos no negócio, não neste, mas noutros e sempre percebemos que é o trabalho que gera o dinheiro, assim que adquirimos a nosso negócio o trabalho e o sacrifício foram os nossos fatores de sucesso.
	R: Eu e a minha irmã crescemos no meio disto, o meu pai criou a empresa quando eramos miúdos num anexo lá de casa e para nós é quase intuitivo gerir a empresa. Conhecemos muito bem o modo disto funcionar, optamos por ingressar na empresa sem qualquer outra experiência no mercado de trabalho e a estratégia que implementamos é a estratégia que culmina todo o conhecimento que adquirimos desde os tempos em que brincávamos com os tijolos, se começa a desengrenar nós sabemos.
	R: Sim, caso exista alguma situação conseguimos identificar facilmente, é uma das coisas boas de sermos uma empresa pequena.
	Os nossos funcionários são quase como nossa família, passamos muito tempo com eles e quando há lacunas no desempenho como estamos a trabalhar diretamente identificamos.
	R: Sim, o <i>feedback</i> aqui feito cara a cara, mas quando existem falhas no mesmo contacto tentamos corrigi-las.
	R: Os planos funcionais foram sofrendo melhorias com os anos, com a experiência temos conseguimos perceber se estão a surtir o efeito esperado ou não.
Entrevista I	R: Sim, somos uma empresa pequena e caso haja uma avaliação incorreta das necessidades de recursos por excesso ou por defeito acaba por se sentir em termos contabilísticos.
	R: Os nossos fatores de sucesso são o respeito pelos clientes, nós não falhamos prazos e não comprometemos a qualidade dos nossos produtos.
	R: A nossa certificação é a ISO 9001, e seguimo-nos pelas pré-requisitos de qualidade que a norma nos exige, conseguimos ter uma ideia orçamento a orçamento se foi lucrativo ou não. Do foro estratégico, planeamento empresarial no caso, não implementamos nenhum modelo específico, é no dia a dia.
	R: Sim, conseguimos identificar e tentamos sempre de forma indireta resolver para não implicar diretamente nenhum trabalhador. Dou-lhe um exemplo prático, isto é, uma metalomecânica e acidentes acontecem, mas detetamos que a causa dos poucos acidentes que ocorrem tem relação direta com o uso dos telemóveis e dos auriculares, a nossa técnica de segurança está a preparar uma formação para relembrar as normas e a forma de atuar.
	R: Nós registamos tudo, portanto conseguimos compreender o que falhou e quem falhou digamos assim.
	R: Quando acontece alguma coisa, norma geral o colaborador vem falar connosco, quando o gerente achas que aconteceu algo que não foi reportado, ele próprio fala com os trabalhadores. Depois depende da gravidade do assunto, se for algo leviano, fala com ele mesmo no posto de trabalho, quando não é são convocados para vir a sala de reuniões para se tomar medidas.
	R: Sim, estamos sempre atentos aos planos funcionais, e temos um foco especial na segurança dos nossos colaboradores. Estamos sempre a tentar compreender se os nossos planos de atuação se enquadram com a segurança dos funcionários.

	R: Conseguimos desde 2015 dada nossa certificação. Conseguimos efetuar a triagem, porque só para a enquadrar, neste momento quando efetuamos encomendas de material são exclusivas para cada projeto, solicitado pelo colaborador y, ao fornecedor z e fazemos esse registro. Logo se faz uma avaliação incorreta da necessidade, nos conseguimos perceber quem é que fez essa avaliação. R: Eu acredito mesmo que a certificação. Não digo que a 9001 seja mais importante que a 1090, que diz respeito à produção, mas a 9001 como é vocacionada à organização deu-nos uma capacidade diferente e mais facilidade na organização do trabalho.
Entrevista J	R: Não existe nenhum modelo na forma de gerir a empresa, eu faço as coisas de acordo com aquilo que me parece mais adequado, depois de falar com os meus filhos e chegarmos a um consenso. R: Quando a existe detetamos e retificámo-la. R: Por vezes existe, mas conhecemos bem as pessoas com quem trabalhamos e estamos cá todos os dias o que ajuda a detetar com maior facilidade. R: O <i>feedback</i> aqui é todo feito cara a cara, quando há alguma coisa a ser comunicada conversamos, isso reduz as falhas. R: Cumprimos todas as normas existentes à nossa atividade profissional, baseamos a consistência dos planos nos pré-requisitos da atividade. R: Acreditamos que aqui não a existe, a avaliação das necessidades é diária. Existem sempre situações que são necessárias resolver com as viaturas no imediato porque isso implica diretamente a atividade. R: A experiência e nível de conhecimento do mercado. São muitos anos a fazer isto, o conhecimento que fomos angariando ao longo dos anos ajuda-nos a compreender o que precisamos de fazer de acordo com as situações que vivemos.
Entrevista K	R: Não obedecemos a nenhum modelo, implementamos as estratégias que achamos que se aplica no momento com base nas metas que queremos alcançar e que esperemos se sejam mais rentáveis. R: Conseguimos, tentamos alertar para essas situações, quando não é recebido da melhor forma também não fazemos disso um tema. R: Esse é muito rápido de detetar, o nosso negócio tem tudo literalmente cronometrado e isso ajuda nos a compreender qual está a ser o grau de empenho dos colaboradores. R: Os nossos mecanismos de <i>feedback</i> são todos cara a cara, quando são temas menores falamos por aqui no escritório no horário de trabalho ou por telefone, quando são assuntos de maior relevância, fazemos reuniões presenciais. R: Conseguimos detetar as inconsistências, a experiência é uma mais-valia. R: Sim. Avaliações erradas acabaram por se refletir em resultados não esperados. R: O nosso núcleo familiar é muito unido, e isso reflete-se no trabalho. Nós trabalhamos muito e trabalhamos todos juntos. Somos os primeiros a chegar e os últimos a sair. A nossa vida é a empresa e puxamos todos para o mesmo lado.
Entrevista L	R: As nossas questões do foro estratégico surgem no dia a dia e com base nisso tentamos implementar medidas que respondam às necessidades. R: Por norma conseguimos identificar, mas existem lapsos na comunicação que nem sempre são possíveis de controlar. Quando detetamos essas falhas retificamos. R: O fraco empenho operacional acaba por se refletir em resultados menos positivos e conseguimos identificar de onde é que essas falhas surgiram. R: Os mecanismos de <i>feedback</i> existente são cara a cara, ou os meus colaboradores me reportam ou os clientes. R: Quando detetamos essas falhas temos de corrigir, nós dependemos dessas correções para manter a porta aberta. R: Conseguimos, posteriormente acabamos por ter a perceção quando a avaliação foi feita de modo incorreto. R: Nestas microempresas os fatores de sucesso são a dedicação e o empenho, senão os resultados não são positivos, tem de existir um grande controlo de custos e muitas vezes isso não dá para fazer durante o horário de trabalho, tem de ser feito “fora de horas”.
Entrevista M	R: Não temos propriamente um modelo, neste momento visamos a consistência no mercado, não pretendemos crescer mais, portanto todas as questões do foro estratégico vão de encontro a esse ponto.

	R: A minha presença na fábrica é constante, portanto quando existe uma deficiência na comunicação consigo detetá-la.
	R: Como eu e o meu filho estamos sempre aqui, se existir detetamos facilmente.
	R: O <i>feedback</i> é todo efetuado pessoalmente, e conseguimos ter a perceção quando não foi entendido da forma correta. Tanto ao nível de funcionários como ao nível de clientes.
	R: Os planos funcionais existem, quando eu deteto que não está a ser consistente, eu falo com o funcionário que está a desenvolver a função e ajustamos, tenho abertura suficiente para absorver o contributo que os meus funcionários tem para oferecer nessas questões, porque embora eu saiba efetuar todas as funções na fábrica, como são eles a desempenhá-las diariamente conseguem contribuir de uma forma bastante favorável para a melhoria.
	R: Consigo, por vezes não consigo corrigi-las a tempo e isto acaba por ter impacto, mas detetar a existência de avaliações incorretas das necessidades deteto.
	R: O fator de sucesso na estratégia é a capacidade de ajuste que temos de adaptar a produção para satisfazer algumas urgências aos nossos clientes. Se por algum motivo um cliente nosso tiver capacidade de satisfazer uma encomenda e a única coisa em falta é o número de embalagens disponíveis, nós temos sempre aqui uma margem para as produzir.

Anexo 9 – Quadro síntese – Modelo de gestão estratégica

Nome do documento	Segmento
Entrevista A	R: Modelo concreto não.
	R: A análise que fazemos em termos internos tem muito a ver com o crescimento contabilístico, comparamos como ano anterior e verificamos se existiu ou não crescimento no volume de faturação. Os nossos fornecedores também nos dão uma noção da posição em que nos encontramos fácil aos outros compradores dos mesmos, o que facilita a análise externa. Mas na realidade eu não me importo muito com os outros, desde que o meu negócio esteja bem.
	R: Estão claramente definidas, e vão muito de encontro à minha maneira de ver as coisas, mas não há nada escrito.
	R: Sim, umas vezes de forma intencional, outras face a uma necessidade. Eu achava que as pessoas sabendo as regras as cumpriam e não era necessário andar sempre a dizer o mesmo, mas às vezes é. E eu admito que não sou muito bom a lidar com os meus funcionários, porque eu tenho um método e os meus funcionários não o têm, às vezes falo um bocado mais alto, mas para isso tenho a minha filha e a minha esposa, uma em cada loja, para amenizar a situação.
	R: Eu faço isso, mas é numa perspetiva de balizar os custos, mas nunca é muito exato, fica entre x e y. Até agora não existiu essa necessidade, porque eu tenho isso agarrado, no dia em que começar a descambar se calhar vou ter de fazer isso de forma mais concreta.
	R: Sim, os procedimentos são lhe explicados, e as vezes até explico vezes demais.
Entrevista B	R: Fazemos a análise da empresa, junto da contabilidade percebemos o crescimento da empresa. Depois efetuamos também a avaliação dos colaboradores, eu efetuo e peço para os colegas avaliarem também, no final do ano até a atribuímos uns prémios simbólicos do colaborador mais simpático, do mais organizado e assim, e são dadas bonificações monetárias, variadas dependendo da avaliação que eu faço, e o que o tem melhor avaliação, na conjugação da minha avaliação e da avaliação das colegas é oferecida uma viagem.
	R: Aqui cada um trata de uma secção, o responsável dessa secção vê o que precisa e no fim eu é que decido, passa tudo por mim. Não é nada escrito, mas todos fazemos tudo, somos polivalentes, e no fim eu decido se estamos a ir de encontro ao que eu espero.
	R: Não fazemos essas análises de forma concreta, preocupo-me mais com o dia a dia do negócio e quando reparo em alguma situação tento resolver.
	R: Por mais que não esteja escrito, eu sei o que pretendo com esta empresa.
	R: Não.
	R: Temos um contabilista que nos orienta em termos financeiros, e dentro das margens consigo gerir bem o negócio.

	R: Os procedimentos são bem claros para nós e para aqueles que trabalham connosco.
	R: Aqui eu avalio as coisas de uma forma mais informal e quando acho que não está de acordo falo com os funcionários e mudamos.
Entrevista C	R: O nosso grupo rege-se por modelo corporativo baseado nos nossos valores e consequentemente adaptado às empresas face às suas características.
	R: Sim, analisamos o comportamento de cada empresa e do grupo.
	R: Atualmente mantemos e trabalhamos para preservar a missão e visão desenvolvida com base naqueles que eram os valores criados pelo meu avô.
	R: Adaptamos as estratégias, políticas e programas a cada empresa tendo em conta o seu estado de crescimento.
	R: Sim, existe uma definição no início de cada projeto e revista anualmente considerando as circunstâncias atuais e futuras do mesmo.
	R: Sim, estão escritos e são cedidos aos colaboradores na formação inicial, e caso o colaborador não adapte-se à função visamos sempre pela realocação deste.
Entrevista D	R: Temos essa preocupação e estabelecemos KPI e mecanismos internos para os avaliarmos.
	R: Não aplicamos nenhum modelo concreto.
	R: Sim, internamente tentamos sempre estar atentos às situações para que a nossa marca não seja afetada. E como temos parcerias externas devido ao facto de prestarmos serviço de adega para produtores da região que não possuam adega própria, encontramos-mos com abertura e poder de encaixe do <i>feedback</i> apresentado.
	R: A missão e a visão da empresa são espelho dos valores e convicções da família.
	R: Temos definidas as políticas e os programas de empresa, as estratégias não o fazemos de forma tão intencional, mas sim de uma forma mais resultante das necessidades.
	R: A nossa gestão orçamental é efetuada de uma forma muito caseira, é feita à base de pagamentos e recebimentos. Costumo dizer que andamos há 20 anos de milagre em milagre, porque a realidade em termos físicos é muito distinta. A época da vindima é muito longa e acarreta muitos custos.
	R: Possuímos vários procedimentos escritos, quando por alguma razão existe uma situação que não está prevista, criamos um procedimento para ela.
Entrevista E	R: A nossa maior preocupação é o final do mês, é termos as nossa contas todas pagas a tempo e horas.
	R: Como disse anteriormente as estratégias que implementamos não são formadas com base em nenhum modelo, mas sim com base no nosso conhecimento.
	R: As alterações vão surgindo, funcionamos praticamente da mesma forma, mas existem sempre diferenças. Neste momento não conseguimos observar uma diferença significativa, tentamos não mexer muito naquilo que dentro dos limites normais funciona para satisfazer os nossos clientes e estar no mercado de forma concorrencial para que as coisas possam funcionar em condições.
	R: Tentamos preservar tudo aquilo que o meu pai construiu nos últimos 40 anos e a sucessão é uma forma de o manter e adaptar.
	R: Estamos a desenvolver essas situações de forma gradual, estamos a criar algumas alterações na empresa, mas não o queremos fazer de forma bruscas.
	R: Nós criamos a empresa nova, mas o histórico da outra empresa é uma coisa que não nos podemos dissociar, visto que estamos a transferir todo o negócio de uma empresa para a outra os orçamentos efetuados são baseados nos anos anteriores.
	R: Os funcionários que nos acompanham, na sua maioria efetuaram a transição de uma empresa para a outra, assim, os procedimentos que tínhamos anteriormente mantêm-se e isso fica claro para eles.
Entrevista F	R: Neste momento é uma coisa que não tem vindo a ser feita, não haja dúvidas que em termos futuros é uma da coisa que queremos implementar. Até agora baseamo-nos na experiência, mas o objetivo é ir conciliando o que existe com aquilo que possa ser um benefício para a empresa.
	R: Não há nenhum modelo concreto, simplesmente fazemos as coisas de uma maneira que achamos mais corretas. Eu tenho uma visão e o meu irmão tem outra, portanto esta empresa é gerida de uma maneira um pouco diferente da que o meu irmão gere, mas na realidade só geridas a base dos mesmos princípios.
	R: Sim nós efetuamos uma análise junto dos fornecedores para tentar perceber quais são as evoluções dos materiais vendidos e depois efetuamos uma análise da faturação interna das lojas para perceber a evolução nas mesmas. Mas a análise acaba por ser muito a base da faturação, a aprendizagem e o <i>feedback</i> que retiramos disso é os pontos que podemos evoluir.

	R: Nós sabemos que queremos deixar um legado, preservar-lhe o que o meu pai nos deu e deixá-lo caso algum dos nossos filhos queira continuar como eu e o meu irmão quisemos. A missão acaba por ser preservar aquilo que o meu pai construiu e evoluir.
	R: Não existe nada escrito, mas sempre que é necessário vou fazendo as minha cabulas.
	R: Vamos analisando o que foi feito, e vamos conversando para tentar perceber onde é que podemos rentabilizar mais, mas nada muito planeado.
	R: Quando os nossos colaboradores são admitidos eu informe-os das políticas e procedimentos em vigor, quando acontece algo que ainda não tenha sido ponderado porque nunca se deu o caso informo-os na altura.
	R: Mecanismos de avaliação concretos não existem, avaliamos com a ajuda do contabilista os resultados semestralmente, com base no que os fornecedores nos oferecem conseguimos perceber a nossa posição e a nossa <i>performance</i> no negócio, mas temos a preocupação e andar sempre a comparar face ao ano anterior o que é que aconteceu se evoluímos ou pioramos, as margens de lucro.
Entrevista G	R: Não aplicamos modelo nenhum.
	R: Sim, os clientes que conhecem o nosso trabalho e gostam de vir à nossa loja, vêm à nossa loja. Mas temos de estar sempre atentos ao que há no mercado para ver se temos coisas diferentes, e quando são iguais aí temos de comparar com os outros.
	R: Sim, não estão escritas, mas na nossa cabeça está tudo definido.
	R: Isso não está nada escrito.
	R: Não, e isso nem sempre deu os melhores resultados. Houve uma altura em que tivemos de recorrer a bastante financiamento externo para conseguirmos manter a porta abertas, essa situação ajudou-nos a compreender até onde é que poderíamos ir. Atualmente, mesmo não definindo orçamento sabemos qual é o nosso limite.
	R: Os procedimentos são para mim, eu é que estou aqui na loja, portanto para mim são claríssimos.
Entrevista H	R: Eu faço a avaliação ao negócio, não só em termos de volume de faturação, verifico a evolução dos produtos e da loja em si, consigo verificar fatores que me indicam se estamos a crescer.
	R: Não aplicamos nenhum modelo concreto, fazemos os nossos planeamentos e vamos cumprindo as etapas estipuladas.
	R: A análise interna fazemos cientes de todos os valores que temos de analisar e compreender correlações, no que respeito ao externo é uma análise mais geral e não tanto aprofundada.
	R: A visão mudou quando o nosso pai nos cedeu a empresa, mas a missão é a mesma.
	R: Não temos isso definido, gerimos as necessidades do dia a dia.
	R: Os nossos orçamentos são definidos pela quantidade de produção que pretendemos alcançar, planeamos anualmente os orçamentos dos gastos fixos ou outros adaptamos consoante a produção anualmente.
Entrevista I	R: Os procedimentos são criados por nós, com base naquilo que vivemos e conhecemos desde sempre. Comunicamo-los aos nossos colaboradores e como estamos diariamente a trabalhar com eles é mais fácil clarificar quando não estão a ser bem implementados.
	R: Sim, analisamos em termos de contabilísticos e em termos de quantidade produzida para compreender o que precisamos alterar e se continuamos num bom rumo.
	R: Não, a nossa forma de gestão é muito dinâmica. Adaptamo-nos ao mercado e as crises envolventes.
	R: Sim fazemos um controle através da nossa contabilidade, trabalhamos com uma empresa externa. Neste momento temos um programa de faturação que nos permite retirar muitas comparações, estáticas e análise.
	R: Eu diria que é um seguimento do que foi deixado pela geração inicial da empresa, o nosso fundador ainda aí anda e o que ele diz é lei aqui dentro. Deixou-nos um foco muito grande para a satisfação do cliente que já vem do início.
	R: As estratégias não as concebemos forma intencional, temos uma visão do que pretendemos fazer e vamos ajustando. Quanto às políticas e as programas está tudo discriminado, temos ações de formação específicas para todos os colaboradores, esforçamo-nos por ter a sinalização toda visível.
	R: Não, nós vivemos um bocadinho o dia a dia. Os orçamentos dependem um pouco das obras que vamos ganhado ao longo do ano, mesmo com os clientes fixos, é difícil prever quais vão ser as necessidades do cliente. Em termos de faturação, vamos comparando mensalmente face ao período homologado, e posso-lhe dizer que neste momento estamos acima do ano passado.

Entrevista J	R: Sim, temos todos os procedimentos escritos e quando é necessário atualizámo-los.
	R: Existe uma preocupação muito grande, até mesmo porque para mantermos a nossa certificação temos de cumprir requisitos. Todos os anos somos alvo de auditorias, tanto internas como externas, e daí termos uma necessidade de ir controlando os padrões de comportamento.
	R: Não aplicamos modelos, até porque não tenho estudos suficientes para os conhecer. O meu filho planeia as coisas de formas diferentes, com mais bases, aqui eu planeio com base naquilo que sei.
	R: Analisamos o crescimento da empresa, a nível contabilístico e a nível de inscrições, controlamos o número de alunos. Na análise externa, nós conseguimos ter perceção do que se passa com os nossos concorrentes, e estamos sempre atentos ao que está a acontecer.
	R: Sim, sabemos perfeitamente o rumo que queremos seguir enquanto formos nós que comandamos a empresa. Depois os meus filhos decidirão qual o rumo das duas empresas.
	R: Isso está tudo estipulado de forma bastante clara.
	R: Não conseguimos estabelecer orçamentos. Trabalhamos com viaturas, não conseguimos estipular quando e se vão necessitar de arranjos, quando necessitam também não conseguimos estipular valores.
Entrevista K	R: Sim, todos os procedimentos estão estabelecidos. São distribuídos aos nossos funcionários quando começam a colaborar connosco e estão disponíveis para consulta em todas as instalações casa existam adendas.
	R: Isso é claro, tem de existir para conseguirmos estar aberto há tantos anos
	R: Um dos meus filhos tem uma capacidade mental para memorizar que eu não consigo explicar. Ele é o nosso gestor de tráfego e mentalmente está sempre a fazer comparações e análises face a outros períodos. Depois, reunimos no final do mês e ele explica-nos tudo e apresentamos os valores todos ao pormenor de cada carro.
	R: Nós fazemos a análise interna em termos de comportamento da empresa e no final de cada mês comparamos os dados contabilísticos com os dados de eficiência. No externo, conseguimos perceber o nosso mercado pela bolsa de tráfego que efetua um ranking.
	R: Quando criamos a empresa tínhamos o objetivo dos transportes nacionais, atualmente, temos maior expressão no internacional que no nacional. Durante estes 24 anos a missão e a visão foram-se alterando durante as várias fases da empresa.
	R: Sim, estabelecemo-las e comunicámo-las verbalmente, não as temos em termos escritos.
	R: Não conseguimos estabelecer esses orçamentos, a frota tem sempre um nível de desvio gigantesco. Mas tentamos não expandir muito além do que sabemos que suportamos.
Entrevista L	R: Sim, temos regras e um modo de trabalhar que respeitamos muito, e as pessoas que trabalham connosco conhecem os procedimentos e tem de os seguir.
	R: Sim, no decorrer do mês vamos controlando e no final do mês fazemos uma análise de faturação aprofundada da faturação e comparámo-la com os dados da empresa de contabilidade externa que trabalha connosco.
	R: Não, não fazemos essa avaliação apenas tentamos compreender se a estratégia foi de acordo ao objetivo esperado ou não.
	R: Comparamo-nos com empresas do setor em que atuamos a análise externa é feita por essa comparação e pela nossa ocupação de espaço no mercado, na vertente interna a análise é efetuada a nível contabilístico, margens e crescimentos.
	R: Atualmente estão, não posso garantir que não venham a mudar face ao panorama onde nos encontramos.
	R: Concebemos de forma intencional, mas a aplicação por vezes acaba condicionada pela resistência à mudança.
	R: Sim, fazemos esse planeamento semestralmente.
Entrevista M	R: Não os temos escritos, eu sei que isso é uma falha, mas são estabelecidos de forma clara e também estou aqui sempre disponível para esclarecer os colaboradores e alertar quando não estão a ser efetuados da forma correta.
	R: Temos e temos de ter, esses indicadores é que nos dizem se o que planeamos nos está a levar a um bom porto, no dia em que os resultados não estiverem de acordo com o esperado temos de estar cientes do porquê.
	R: Nós temos a estratégia segmentada por etapas e avaliamos como é que correu cada fase, agora, não sei se podemos chamar a isso um modelo conceptual.
Entrevista M	R: Na análise interna sim, porém no que respeita à análise externa pecamos um pouco. Dado à nossa dimensão não perco muito tempo com a análise externa, se as coisas aqui dentro estiverem a correr bem, para mim maravilhoso.

R: A empresa tem 40 anos e os contextos foram-se alterando com o tempo, mas a missão e a visão continuam iguais, as ideias do meu pai ainda estão muito presentes até por respeito à pessoa dele, porque tudo o que eu sei, foi ele que me ensinou.

R: As estratégias são planeadas, as políticas e os programas, advém do histórico da empresa, se for necessário alterar altera-se, mas no que respeita a serem concebidas de raiz não acontece

R: Na indústria é um pouco difícil definir orçamentos gerais, temos orçamentos de gastos fixos, agora no que respeita à produção e à distribuição dos produtos é volátil, não conseguimos fazer uma previsão.

R: Acredito que sim, os meus colaboradores conhecem os procedimentos, se eu achar que algo não está conforme também alerto a pessoa.

R: Mensalmente, com ajuda da contabilidade externa fazemos relatórios para compreender o crescimento financeiro, e consequência da parte financeira, cruzamos os dados de produção e analisamos a *performance* da empresa.

Anexo 10 – Quadro interpretativo geral

Eixos Temáticos		Participantes												
		Entrevista A	Entrevista B	Entrevista C	Entrevista D	Entrevista E	Entrevista F	Entrevista G	Entrevista H	Entrevista I	Entrevista J	Entrevista K	Entrevista L	Entrevista M
Questão Despiste	Questão 1													
Aproximação sistémica	Questão 2													
Teoria dos recursos	Questão 3													
	Questão 4													
	Questão 5													
	Questão 6													
Processo de Gestão Estratégica	Questão 7													
	Questão 8													
	Questão 9													
Modelo Estruturado de Avaliação da Estratégia Implementada	Questão 10													
	Questão 11													
	Questão 12													
	Questão 13													
	Questão 14													
	Questão 15													
	Questão 16													
Modelo de Gestão Estratégica	Questão 17													
	Questão 18													
	Questão 19													
	Questão 20													
	Questão 21													
	Questão 22													
	Questão 23													