



A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de
Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas
familiares



Andreia Pereira

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Coimbra, junho de 2025



Andreia Pereira

**A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de
avaliação não financeiras em empresas familiares**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial** realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Filipa Roque.

Coimbra, 30 de junho de 2025

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta dissertação, não posso deixar de expressar a minha profunda gratidão a todos os que, de diferentes formas, contribuíram para a concretização deste percurso académico.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Filipa Roque, agradeço, antes de mais, por ter acreditado neste projeto desde o primeiro momento. Pela disponibilidade constante, pelas orientações sempre pertinentes e pelo equilíbrio entre a orientação e a liberdade criativa que me foi concedida. Pela confiança, pelo rigor e por ter sido essencial para tornar este trabalho possível. Foi, acima de tudo, uma inspiração pelo exemplo de profissionalismo, integridade e dedicação que sempre demonstrou.

Ao meu namorado, Daniel Areia, pelo incentivo incondicional, pela presença firme em todas as fases deste percurso. Nos momentos mais desafiantes, foi o seu apoio, a confiança que depositou em mim e aquela frase tantas vezes repetida: *“o jogo só acaba quando o árbitro apita”*. Foram âncoras fundamentais. Agradeço-lhe, ainda, por me desafiar a crescer, por elevar o nível das minhas ambições e acreditar, sem hesitar, que eu seria capaz de lá chegar.

À minha irmã, Filipa Pereira, e ao meu cunhado, Henrique Gonçalves, agradeço por trazerem leveza aos meus dias, por serem fonte de alegria e por acreditarem, mesmo perante as dificuldades, que eu seria capaz de chegar até aqui.

Ao meu pai, pela herança de valores que me transmitiu ao longo da vida, a resiliência, a persistência e o compromisso, que estiveram na base desta conquista.

A toda a restante família e amigos, que direta ou indiretamente me apoiaram, motivaram e inspiraram ao longo deste percurso, o meu sincero agradecimento.

À instituição de ensino que me acolheu ao longo deste percurso, Coimbra Business School | ISCAC expresso o meu sincero agradecimento pela formação académica de excelência, pelo ambiente estimulante e pela disponibilização dos recursos que contribuíram para a realização deste trabalho.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

RESUMO

Num contexto de crescente complexidade e competitividade, as organizações enfrentam o desafio de implementar sistemas de gestão que não apenas assegurem o controlo operacional, mas também promovam o alinhamento estratégico. A presente dissertação analisa a forma como os Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão (SCCG) são configurados em empresas familiares, com especial ênfase na utilização de indicadores de desempenho não financeiros.

Ancorado na Teoria Institucional (TI), na Visão Baseada nos Recursos (RBV) e na perspectiva das Capacidades Dinâmicas (CD), este estudo procura compreender de que forma os SCCG, adaptados às especificidades culturais e estruturais das empresas familiares, contribuem para a qualidade da tomada de decisão estratégica e para o desempenho organizacional.

Recorrendo a uma metodologia quantitativa, os dados foram recolhidos através de um questionário estruturado, aplicado a uma amostra de 202 empresas familiares portuguesas. Os resultados demonstram que a satisfação do cliente é o indicador não financeiro mais utilizado, enquanto outros como a inovação e a retenção de colaboradores apresentam níveis de adoção mais reduzidos. Adicionalmente, verifica-se que a cultura organizacional familiar, marcada por valores, tradições e dinâmicas de continuidade influencia significativamente o alinhamento dos SCCG com os objetivos de longo prazo da empresa, e que a revisão periódica desses sistemas está positivamente associada à flexibilidade estratégica.

As conclusões reforçam a importância de integrar indicadores não financeiros nos SCCG como mecanismo para melhorar o desempenho competitivo, a satisfação dos *stakeholders* e a criação de valor organizacional, especialmente em contextos familiares. O estudo contribui, assim, para a reflexão teórica e prática sobre a conceção de sistemas de medição de desempenho ajustados à realidade das empresas familiares.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Palavras-chave: Empresas familiares; Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão; Indicadores não financeiros.

ABSTRACT

In a context of increasing complexity and competitiveness, organizations face the challenge of implementing management systems that not only ensure operational control but also promote strategic alignment. This dissertation examines how Management Accounting and Control Systems (MACS) are configured in family businesses, with particular emphasis on the use of non-financial performance indicators.

Anchored in Institutional Theory (IT), the Resource-Based View (RBV) and the Dynamic Capabilities (DC) perspective, this study seeks to understand how MACS, when adapted to the cultural and structural specificities of family firms, contribute to the quality of strategic decision-making and organizational performance.

Using a quantitative methodology, data were collected through a structured questionnaire administered to a sample of 202 Portuguese family businesses. The results show that customer satisfaction is the most widely used non-financial indicator, while others—such as innovation and employee retention—exhibit lower levels of adoption. Furthermore, the organizational culture typical of family firms—characterized by values, traditions, and continuity dynamics—significantly influences the alignment of MACS with the long-term objectives of the company. Periodic reviews of these systems are also positively associated with strategic flexibility.

The findings reinforce the importance of integrating non-financial indicators into MACS as a mechanism to enhance competitive performance, stakeholder satisfaction, and organizational value creation, particularly in family business contexts. This study contributes to both theoretical and practical reflections on the design of performance measurement systems tailored to the reality of family firms.

Keywords: Family businesses; Management Accounting and Control Systems; Non-financial indicators.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	12
1. Revisão de Literatura	14
1.1. Abordagens Teóricas.....	15
1.1.1. Teoria Institucional	15
1.1.2. Teoria das capacidades dinâmicas	17
1.1.3. Teoria da Visão Baseada nos Recursos	19
1.2. Empresas Familiares	21
1.3. Contabilidade e Controlo de Gestão	25
1.4. Avaliação de Desempenho	30
1.4.1. KPIs e objetivos organizacionais	35
1.5. Medidas Não Financeiras	38
2. Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão e avaliação não financeira.....	44
3. Metodologia	55
3.1. A amostra	56
3.2. Questionário	58
4. Análise e Discussão de Resultados.....	66
4.1. Caracterização da amostra.....	67
4.2. Estatística descritiva.....	70
4.3. Validação das hipóteses	73
CONCLUSÕES	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
APÊNDICE 1 - Estrutura do Questionário	133

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

APÊNDICE 2 - Quadro de Relação entre Objetivos, Hipóteses, Questões e Fundamentação Teórica.....	136
--	-----

*A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de
avaliação não financeiras em empresas familiares*

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Médias (M) e os desvios-padrão (DP) das principais variáveis.....	72
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. % de setores de atividade da amostra	68
Gráfico 2. Dimensão/Tamanho das Empresas da amostra.....	68
Gráfico 3. % de empresas com sucessão familiar% de empresas com sucessão familiar	69
Gráfico 4. % de adoção de um Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão	69

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ABC/ABM – Activity Based Costing/ Activity Based Management

CD – Capacidades Dinâmicas

CEO - Diretor Executivo

DP – Desvios-Padrão

EF – Empresa Familiar

ENF – Empresa Não Familiar

EVA - Economic value Added

KPI – Indicador-Chave de Desempenho

LOC – Levers of Control – Alavancas de Controlo

M - Médias

MACS - Management Accounting and Control System

PIB – Produto Interno Bruto

RBV – Visão Baseada em Recursos

RI - Residual Income

ROI - Return on Investment

SCCG – Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SMD – Sistemas de Mensuração de Desempenho

TI – Teoria Institucional

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

INTRODUÇÃO

Face às atuais exigências económicas e competitivas, torna-se essencial que as organizações adotem sistemas de gestão que garantam não apenas o controlo das operações, mas também uma orientação estratégica eficaz. Neste panorama, os Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão (SCCG) têm evoluído para além da sua função tradicional, através da incorporação de indicadores não financeiros, permitindo de uma forma melhorada, apresentam a realidade multifacetada das organizações contemporâneas.

As empresas familiares, pela sua especificidade estrutural e cultural, requerem abordagens particularmente ajustadas aos seus recursos e capacidades. A longevidade destas empresas está, frequentemente, associada à sua capacidade de preservar a identidade e os valores familiares e o alinhamento dos objetivos empresariais com uma visão de continuidade. Neste sentido, a adaptação do SCCG às necessidades e características próprias das empresas familiares constitui uma condição essencial para garantir o desempenho organizacional a longo prazo.

A tradicional ênfase em medidas financeiras, embora necessária, revela-se insuficiente para abranger dimensões estratégicas mais intangíveis, como a cultura organizacional, o grau de inovação, a satisfação dos *stakeholders* e dos colaboradores e a qualidade do produto/serviço. Assim, a integração de medidas de avaliação não financeiras no SCCG surge não apenas como uma tendência moderna de gestão, mas como uma necessidade estratégica para as organizações que procuram construir uma vantagem competitiva duradoura.

Neste sentido, ganha relevância a reflexão sobre como as empresas familiares configuram os seus SCCG para analisar essas dimensões qualitativas do desempenho. A presente dissertação tem como objetivo geral: **analisar como os SCCG são configurados em empresas familiares, com ênfase no uso de medidas de avaliação não financeiras, e avaliar a sua influência na tomada de decisão e no desempenho organizacional, permitindo compreender o funcionamento e a eficácia dos SCCG e o grau de integração e o impacto das medidas não financeiras nas empresas familiares.** Deste modo, com

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

base no objetivo geral anteriormente referido, torna-se pertinente desdobrá-lo em objetivos específicos, de forma a orientar a investigação de modo mais estruturada e aprofundada. O primeiro objetivo identifica quais são os principais indicadores não financeiros utilizados, o segundo explora como a cultura organizacional familiar influencia a configuração desses sistemas, o terceiro analisa o impacto do uso dessas medidas na tomada de decisão e na vantagem competitiva, o quarto investiga a periodicidade e os métodos de revisão desses sistemas, relacionando-os com os objetivos estratégicos, o quinto avalia de que forma essas medidas contribuem para a criação de valor e desempenho organizacional e, por fim, o sexto sintetiza a relevância desses sistemas para a vantagem competitiva das empresas familiares.

A dissertação está organizada em quatro capítulos. O Capítulo 1 apresenta a fundamentação teórica, abordando os principais conceitos relacionados com a contabilidade de gestão, o controlo organizacional e as especificidades das empresas familiares. O Capítulo 2 descreve o enquadramento empírico, detalhando a metodologia adotada, os procedimentos de recolha de dados e os critérios de análise. O Capítulo 3 expõe e discute os resultados obtidos, confrontando-os com os contributos da literatura. Por fim, o Capítulo 4 encerra o trabalho com as principais conclusões, limitações do estudo, contributos teóricos e práticos, e sugestões para futuras investigações.

1. Revisão de Literatura

As organizações, enquanto sistemas abertos, estão em permanente interação com o ambiente que as rodeia, sendo moldadas por um conjunto dinâmico de fatores contingenciais que influenciam profundamente a estrutura, as práticas e a lógica de funcionamento. A implementação de estratégias orientadas para o alcance dos objetivos e do desempenho organizacional deve assim considerar um conjunto de elementos fundamentais: estratégia, estrutura, sistema, estilo de gestão, pessoal, competências e valores partilhados (Ponce-Espinosa, 2017). Neste contexto, é importante salientar que, atualmente, as operações e o desempenho das empresas encontram-se sob constante escrutínio por parte de investidores, colaboradores, consumidores, reguladores e outras partes interessadas (Hussainey & Salama, 2010; Lehner & Harrer, 2019).

O conhecimento, as competências, as atitudes e os comportamentos que sustentam a base da organização podem ser influenciados por sistemas de gestão de recursos humanos de alto desempenho, os quais, por sua vez, podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva (Snoeijs et al., 2021).

O atual e complexo cenário empresarial tornou-se cada vez mais desafiante, dinâmico e competitivo, como tal a visão holística da empresa e do mercado, a conduta organizacional e a adaptação das estratégias à realidade atual é fundamental para evitarem o fracasso (Freitas, 2000; Osterwalder & Pigneur, 2011). Acrescenta-se ainda que, com o aumento do comércio global, os mercados internacionais tornaram-se mais interconectados do que nunca, tornando-se crucial avaliar a relação entre eles (Singh, 2016).

A estratégia é o caminho que uma organização decide seguir para alcançar os seus objetivos de forma eficiente, recorrendo a um processo integrador das diversas atividades e funções dentro da organização, direcionando e potencializando a sua capacidade de alcançar bons resultados e garantir o sucesso a longo prazo (Poister & Streib, 1999). Assim, é necessário delinear uma estratégia organizacional, que é considerada eficiente quando a capacidade de desempenho da empresa é positiva ou quando o seu desempenho melhora de forma consistente (Suryani & FoEh, 2018).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

No ambiente atual de negócios, a estratégia corporativa, a composição do conselho e o desempenho da empresa são elementos cruciais que influenciam, conjuntamente, o caminho e o sucesso de uma organização (Al-Shaer et al., 2023).

Para delinear a estratégia empresarial torna-se relevante inserir a avaliação de desempenho e esta deverá abranger tanto fatores internos, quanto externos. Os fatores internos incluem, principalmente, aspetos financeiros e de gestão. Por outro lado, os fatores externos são mais abrangentes, na medida que podem englobar condições políticas, económicas, sociais, culturais, entre outros (Hanuma & Kiswara, 2011). A avaliação de desempenho visa promover a eficiência e a eficácia organizacional, integrando tanto indicadores financeiros como não financeiros no processo de mensuração e análise (Lop et al., 2018).

Os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) constituem ferramentas fundamentais para medir o desempenho individual e organizacional, alinhando-se com os objetivos estratégicos e apoiando a tomada de decisão (Dipura & Soediantono, 2022).

1.1. Abordagens Teóricas

1.1.1. Teoria Institucional

Por forma a compreender as ideias, os padrões de comportamento das instituições e os valores e as crenças dos indivíduos que tanto influenciam quanto são influenciados por elas, este estudo utiliza a Teoria Institucional (TI)¹. Segundo North (1994), as instituições desempenham um papel fulcral no desenvolvimento económico, na medida que estabelecem previsibilidade nos resultados, restringem as opções individuais, transformando-as ao longo do tempo, modificando as alternativas disponíveis. Existem diversas maneiras

¹ A Teoria Institucional, introduzida por John W. Meyer e Brian Rowan (1977), defende que as estruturas organizacionais refletem sobretudo pressões institucionais e expectativas sociais, mais do que apenas critérios técnicos de eficiência.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

de estruturar uma organização e várias opções estratégicas que uma empresa pode escolher, dependendo do ambiente e do contexto em que atua (Ginsberg & Venkatraman, 1985).

As alterações organizacionais podem ocorrer de forma radical ou progressiva, porém, frequentemente, é difícil perceber que as transformações estão em andamento (Campbell, 2004). Como tal, durante a década de 1980, a TI surgiu como resposta ao desafio de compreender as mudanças cada vez mais intensas e frequentes que aconteciam no mundo (Scott, 1991).

As organizações necessitam de crescer em legitimidade para incrementar as oportunidades de sobrevivência, como tal, há a tendência das organizações, no mesmo campo ou no mesmo setor, adotarem comportamentos similares ao longo do tempo (Meyer & Rowan, 1977). Face ao exposto, o conceito isomorfismo emerge e representa a tendência das unidades organizacionais, quando enfrentam desafios semelhantes, padronizam os mesmos comportamentos (Dimaggio & Powell, 1983). Os mesmos autores acrescentam ainda que, é imperativo que as organizações se adaptem continuamente, uma vez que disputam por recursos, clientes e influência política com o objetivo de alcançar legitimidade institucional, ou seja, aceitação e reconhecimento por parte do seu ambiente.

As mudanças isomórficas institucionais são diferenciadas por três mecanismos: isomorfismo coercivo; isomorfismo mimético; isomorfismo normativo (Dimaggio & Powell, 1983). O primeiro diz respeito às influências políticas que promovem a adoção de medidas ou a mudar comportamentos. O segundo concerne na tendência da homogeneização de respostas padronizadas diante de algo desconhecido, por norma, práticas de outras organizações interpretadas como bem-sucedidas. Por último, o isomorfismo normativo refere-se à conformidade com normas e obrigações sociais, frequentemente associadas a pressões provenientes de expectativas profissionais, educacionais e culturais, isto é, exigências da sociedade.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

1.1.2. Teoria das capacidades dinâmicas

A teoria das Capacidades Dinâmicas (CD) ² é abordada por diversos autores como uma perspetiva centrada na capacidade das empresas para se adaptarem e responderem eficazmente a ambientes em constante mudança (Teece et al. 1997). Torna-se assim uma habilidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes que mudam rapidamente (Teece et al. 1997). Incluem, assim, capacidades empresariais difíceis de replicar e essenciais para que as organizações se adaptem às mudanças dos mercados e das tecnologias.

A literatura apresenta diferentes tipos de CD, como a capacidade de perceber, a capacidade de aproveitar oportunidades e a capacidade de gerir ameaças e transformações (Teece et al. 1997). As CD são percebidas como elementos organizacionais chave, desenvolvidos internamente, que potenciam o desempenho da empresa e contribuem para a sua inimitabilidade, resultando assim numa vantagem competitiva (Helfat & Winter, 2011). Em complemento, as capacidades das empresas são determinantes para a velocidade, a intensidade e o custo envolvido no alinhamento ou realinhamento dos recursos da empresa, incluindo o próprio modelo de negócio às necessidades dos clientes (Andreeva & Chaika, 2006; Dosi et al., 2008; Helfat et al., 2007; Mckelvie & Davidsson, 2009).

No âmbito desta teoria, as CD são avaliadas não apenas por indicadores financeiros, mas também por novas capacidades operacionais e pela eficácia das estratégias de marketing (Jiang et al., 2015). A sua mensuração vai além dos indicadores financeiros tradicionais, como o retorno sobre ativos, a rentabilidade, o investimento ou o fluxo de caixa.

Esta abordagem valoriza igualmente o desenvolvimento e a renovação contínua de capacidades operacionais essenciais, utilizando indicadores como a capacidade de fabrico,

² A teoria das Capacidades Dinâmicas foi introduzida por David J. Teece com a colaboração de Gary Pisano e Amy Shuen, no artigo intitulado por *Dynamic capabilities and strategic management*, publicado em 1997. Este tornou-se a base conceitual inicial dessa perspetiva estratégica.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

gestão, vendas e utilização eficaz de tecnologias, bem como a eficácia do marketing, mensuradas através de variáveis como angariação de novos clientes, custos operacionais e volume de vendas. Estes elementos refletem a capacidade da organização para sentir, apreender e reconfigurar recursos, de forma a responder eficazmente a ambientes dinâmicos e competitivos (Teece, 2007, 2009, 2014).

Para consolidar a informação recolhida, Protogerou et al., (2012) consideram pertinente a utilização de outros dados importantes para a mensuração, como a capacidade de coordenação, a capacidade de estratégia competitiva e, por último, a capacidade de aprendizagem.

Wu et al. (2007) argumentam que os gestores devem desenvolver e aprofundar as CD das empresas, salientando o papel do capital humano no desempenho inovador. Rodenbach e Brettel (2012) reforçam a importância dos gestores na conversão de recursos em CD. Por sua vez, Lopez-Cabrales et al. (2017) destacam o impacto da liderança no desenvolvimento dessas capacidades, com especial foco na deteção, apreensão e reconfiguração de recursos.

Teece et al., (1997), defendem que as competências que englobam integração de sistemas ou qualidade revelam-se como ativos específicos da empresa que permitem a realização de atividades distintas. Face ao exposto, o aumento do mercado deu origem a uma maior especialização e a respostas competitivas mais rápidas, pelo que a importância das CD aumentou simultaneamente (Teece, 2014).

Apresenta-se assim como um desafio verificar como é que as empresas familiares fazem uso das suas CD. Pois face às características específicas das mesmas, estas encontram-se normalmente em desvantagem na acessibilidade aos recursos e capacidades (Fernández & Nieto, 2005; Graves & Thomas, 2008; Roque & Alves, 2023).

1.1.3. Teoria da Visão Baseada nos Recursos

Por forma a conceber a configuração dos SCCG capaz de identificar e monitorizar recursos estratégicos, de reforçar o desempenho e a longevidade das empresas familiares de modo promover a vantagem competitiva e o sucesso a longo prazo surge a Teoria da Visão Baseada nos Recursos (RBV), *Resource-Based View*, como um relevante referencial teórico (Hoffmann, 2000; Hoopes, 2003).

A RBV explora de que forma os recursos e as capacidades podem gerar vantagem competitiva numa empresa, através do seu valor, da sua raridade, da dificuldade de imitar, e da substituição dispendiosa (Hart, 1995). De acordo com Habbershon e Williams (1999), as empresas familiares apresenta-se como complexas, dinâmicas e ricas em recursos intangíveis. Outros autores acrescentam que as empresas diferem, de acordo com as suas dotações de recursos e através da heterogeneidade dos mesmos, originando desempenhos diferenciados (Barney, 1991; Berman, et al., 2002; Wernerfelt, 1984). Ou seja, recursos valiosos e raros resultam num desempenho superior (Lin & Wu, 2014; Wang & Ahmed, 2007). Cumulativamente ao exposto, os mesmos autores defendem que a posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIO)³ permite à empresa criar capacidades diferenciadas. Todavia, esses recursos valiosos e raros devem ter uma utilização restrita ou inimitável por outras empresas (Binder, 2009).

O valor estratégico do recurso não é o resultado do mesmo de forma individual, mas das inter-relações que existem entre o conjunto de recursos controlados pela organização (Barney, 1991). O mesmo autor refere ainda que, só assim é possível transformar os recursos em fonte de vantagem competitiva. Barney (1991) complementa que a teoria RBV

³ A estrutura VRIO foi proposta por Jay Barney, em 1997, como parte integrante da Teoria RBV com o propósito de avaliar se os recursos organizacionais são valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados adequadamente pela organização.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

promove a elaboração da estratégia da empresa em três etapas: a) inicialmente, há a identificação dos recursos e das competências existentes na empresa; b) segue-se com a avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva proporcionada pelos recursos e competências identificados; c) por último, escolhe-se a estratégia que melhor utilize os recursos e as capacidades, por forma a explorar as oportunidades e a neutralizar as ameaças do seu ambiente externo. Todavia, Barney (1991) acrescenta que nem todos os recursos são, estrategicamente, importantes ou relevantes, pois nem todos ajudam as organizações a conquistarem uma posição de vantagem competitiva, na medida em que carecem de ter a capacidade de melhorar a eficácia e a eficiência da organização, sendo então importante a identificação dos recursos. Wernerfelt (1984) defende que o foco na perspectiva estratégica não deve ser o ambiente externo, mas sim a relação dos recursos internos das organizações. Complementarmente, o preço e o desempenho dos produtos da empresa geram vantagem competitiva apenas a curto prazo; a longo prazo é fundamental o desenvolvimento de competências para competir em mercados dinâmicos e versáteis (Carneiro et al., 1997).

Assim, verifica-se que os recursos intangíveis e exclusivos detidos pelas empresas familiares direcionam a empresa com eficácia e eficiência para alcançar a vantagem competitiva em conjunto com as oportunidades externas (Barney, 1991).

No que concerne às empresas familiares, a RBV é suportada por autores que defendem que a “familiaridade” é uma contribuição positiva, pois os laços familiares, que fomentam a união, são uma distintiva capacidade que servem como fonte de vantagem competitiva, contribuindo para a riqueza e a criação de valor (Barney, 1991; Barros et al., 2016; Chrisman, et al., 2003; Daspit et al., 2019; Roque & Alves, 2023). Nomeadamente, o conhecimento tácito é considerado uma relevante fonte de vantagem competitiva, na medida em que é difícil de imitar, transferir ou codificar. Essa intransmissibilidade confere resistência à concorrência e promove a diferenciação e a continuidade do negócio familiar (Berman et al., 2002; Kogut & Zander, 1993; Teece, 1982; Teece & Pisano, 1998).

A capacidade de perceção, associada à identificação de oportunidades e ao foco em informações relevantes (Helfat & Peteraf, 2015), está diretamente ligada à capacidade de

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

apreensão, manifestando-se no comprometimento com essa exploração por meio de planeamento estratégico e do desenvolvimento de novos modelos de negócio (Teece, 2007) e da aquisição de ativos tangíveis e intangíveis (Helfat & Peteraf, 2015).

1.2. Empresas Familiares

As empresas familiares desempenham um papel essencial no desenvolvimento da realidade socioeconómica de qualquer país, considerando que representam uma parte significativa do produto interno bruto (PIB), aproximadamente, 65% e correspondem a mais de 70% do total de empresas portuguesas (Associação das Empresas Familiares & Cuatrecasas, 2025). Entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, das 500 maiores empresas integradas no ranking da Fortune, cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias (Gersick et al., 1997). Dados mais recentes confirmam a continuidade deste papel: atualmente, as empresas familiares representam aproximadamente 70 % do PIB mundial e 60 % do emprego global (Birdthistle & Hales, 2023).

Estabelecida como a configuração empresarial mais antiga e predominante, as empresas familiares exercem uma função relevante na economia mundial e no seu desenvolvimento ao longo do tempo (Comi & Eppler, 2014; Neubauer & Lank, 2016; Zahra et al., 2004). Estas são importantes como fonte de criação de emprego e de riqueza (Randerson et al., 2015) e reconhecidas como uma parte crucial das economias nacionais em todo o mundo (Songini & Gnan, 2015), mantendo a predominância em várias regiões geográficas (Penco et al., 2020).

A partir dos anos 80, o interesse por este tipo de organização empresarial cresceu significativamente (O'Boyle et al., 2012). Porém, o conceito de Empresa Familiar (EF) permanece objeto de debate entre os investigadores, dado que não existe um conceito suficientemente amplo e aceite (Chua et al., 1999; Miller et al., 2007). Este conceito é bastante heterogéneo (Barth et al, 2005; Klein, 2000). Roque e Alves (2023) acrescentam que a

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

definição pode variar no que diz respeito ao seu tamanho, grau de competitividade, e ainda de acordo com os ambientes económicos em que atua.

Uma EF é a junção de dois subsistemas muito díspares: a família e a empresa, cada uma com as suas regras, estruturas, valores e visões (Kepner, 1983). A maioria dos autores consideram que EF combina a propriedade e a gestão relacionadas à família (Achthenha-gen et al., 2022; Handler, 1989). No entanto, outros autores que utilizam esta noção, em- pregam critérios desiguais. Alguns autores defendem EF como organizações onde existe um grupo de pessoas ligados por laços de sangue ou casamento e que possuem, conjun- tamente, uma percentagem superior a 50% dos direitos de voto (Ang et al., 2000) e devido a essa ligação têm a possibilidade de desempenhar uma função diretiva na empresa (Boh- ren et al. 2019).

Barontini e Caprio (2006) definem EF como aquela cuja o maior detentor do capital da EF deve possuir no mínimo 10% do capital e ele ou a família deter mais de 50% dos direitos de voto ou mais do dobro do segundo maior titular de capital. Chua et al (1999) destacam a continuidade geracional como um elemento central no conceito de EF como aquelas orientadas à transmissão entre gerações, com uma visão partilhada e propriedade concentrada em uma ou poucas famílias. De forma semelhante, Churchill e Hatten (1987) enfatizam a importância das gerações futuras, apontando que tanto a propriedade quanto a gestão devem estar vinculadas à família, com a identificação de um sucessor familiar.

De acordo com Fahlenbrach (2009), uma EF pode ser definida como aquela em que o fundador exerce funções de CEO. No entanto, alguns autores, como McConaughy et al. (1998), alargam esta definição, considerando EF também aquela em que o CEO é um membro da família fundadora. Ainda assim, Gallo e Ribeiro (1996) realçam que uma EF não é equivalente a uma pequena ou média empresa, evidenciam também que a opinião pública não tem conhecimento de que há grandes empresas que são consideradas famili- ares, mas também há pequenos negócios que não são considerados familiares, na medida em que não há a idealização de continuidade para gerações futuras.

De modo geral, a literatura destaca que as EF possuem recursos e capacidades únicas, criando condições para uma vantagem competitiva, resultado da interação entre família e

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

negócio (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Roque, 2024). Acrescenta-se ainda que, estas são moldadas por experiências, valores e perspetivas da família (Williams et al., 2019; Zellweger et al., 2013). Anderson e Reeb (2003), descobriram que entre as empresas no S&P 500, *“Family firms are significantly better performers than nonfamily firms”* (p. 1324), ou seja, de acordo com os autores, as EF têm um desempenho significativamente melhor do que as empresas não familiares (ENF).

Cumulativamente ao exposto, apresentar uma empresa como sendo de cariz familiar junto de clientes, fornecedores e entidades financiadoras permite beneficiar da perceção pública associada a este tipo de organização, frequentemente vista como sinónimo de confiança, orientação para o cliente e compromisso com a qualidade (Craig et al., 2008; Ward & Aronoff, 1995).

Na perspetiva de outros autores, a identidade organizacional pode constituir uma fonte crucial de vantagem competitiva nas EF, uma vez que a sua identidade familiar é singular e, por isso, não pode ser replicada (Sundaramurthy & Kreiner, 2008; Zellweger & Astrachan 2008).

Os valores associados às EF centram-se no foco no longo prazo, na preocupação com a reputação, no fortalecimento de conexões comunitárias, na integridade, na continuidade e nas relações com os funcionários (Donnelley, 1988; Iaia et al., 2019; Roque, 2024).

Estudos revelam que os efeitos positivos das EF indicam que estas organizações tendem a evitar problemas de agência, uma vez que são mais minuciosas na gestão dos recursos e possuem uma cultura orientada para compromissos de longo prazo (Cruz & Nordqvist, 2012). Avaliam oportunidades com maior rigor, têm acesso a redes sociais mais amplas e recorrem a recursos familiares (Gedajlovic et al., 2012). Além disso, beneficiam de um maior conhecimento tácito ou integrado, o que sugere a possibilidade de um desempenho superior e uma maior longevidade em comparação com ENF (Ling & Kellermanns, 2010).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Em contrapartida, Gedajlovic et al, (2012) e Mazzola et al., (2013) constataram que as famílias controladoras podem priorizar os benefícios pessoais em detrimento da maximização do valor da empresa, uma vez que tendem a ser relutantes na oferta de incentivos de desempenho a executivos externos, preferindo promover membros da família mesmo quando não são mais qualificados. Bem como quando são menos competitivas enfrentam conflitos internos com maior frequência, inovam menos e apresentam sistemas de gestão menos robustos (Gedajlovic et al., 2012; Mazzola et al., 2013).

Face ao exposto, persiste a dificuldade em estabelecer uma definição única para “Empresa Familiar”. Como demonstrado por diversos autores nos seus estudos, todas possuem mérito e podem ser aplicadas em contextos específicos. Porém, verifica-se um consenso em torno de três critérios principais de EF, a propriedade e a posse da empresa, a responsabilidade pela gestão e a continuidade e a evolução futura. Estes são critérios unânimes na maioria das definições (Martins, 1999; Roque, 2024). Acrescenta-se ainda que devido à sua importância na economia global e às suas especificidades, as EF estão, continuamente, a ser um tema central na vertente académica, para os profissionais e para os formuladores de políticas (Rashid & Ratten, 2020).

As EF são, tradicionalmente, caracterizadas como conservadoras (Sharma et al., 1997), resistentes a mudanças (Ward, 1997) e avessas ao risco (Naldi et al., 2007). Estas características podem estabelecer uma relação negativa entre o envolvimento familiar e a inovação dentro das organizações (Chen & Hsu, 2009). Na realidade, as empresas em vez de tentarem explorar as competências já adquiridas, também necessitam de explorar novas capacidades para ganhar uma vantagem competitiva num novo contexto, conseguindo assim, laborar num ambiente dinâmico. Este é caracterizado por necessidades fluídas do cliente, desenvolvimentos tecnológicos incertos e mercados voláteis (DeSarbo et al., 2005; Henri & Wouters, 2020).

Ressalva-se ainda que da criação até à consolidação, as EF enfrentam diversos desafios e adversidades que se tornar mais complexos com o tempo (Meza, 2017). Por esse motivo, a continuidade deste tipo de organização pode tornar-se insustentável, motivando, em alguns casos, o seu desaparecimento (Quejada & Ávila, 2016). Gómez (2015) acrescenta

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

que, a nível mundial, taxa de sobrevivência das EF de uma geração para a seguinte é relativamente baixa.

Em suma, as EF assumem um papel determinante na economia global e nacional, distinguindo-se pelas suas características únicas, desafios específicos e pela constante tensão entre tradição e inovação, o que justifica o contínuo interesse académico e prático em torno deste modelo organizacional.

1.3. Contabilidade e Controlo de Gestão

De acordo com o *Institute of Management Accountants* (2008), a contabilidade de gestão é um processo de melhoria contínua, integrando o valor de planeamento, de projeto, de medição e de operação de sistemas de informação financeira e não financeira que orientam a ação de gestão organizacional. O mesmo instituto sublinha também que esta serve para criar e apoiar os valores culturais necessários para atingir os objetivos estratégicos, táticos e operacionais de uma organização.

Em consonância com Sá (1999), a contabilidade, no geral, é uma ciência que analisa os fenómenos relacionados com o património, focando-se nas suas realidades, evidências e comportamentos, com o objetivo de compreender e avaliar a eficácia das organizações na sua funcionalidade.

A ciência da contabilidade de gestão surgiu em meados do século passado, e foi desde então que a contabilidade e as estruturas administrativas incorporaram os dados financeiros e os não financeiros para a tomada de decisões racionais (Ghattas et al., 2021; Richardson, 2020). A combinação do que é financeiro e não financeiro apresenta uma imagem ampla e clara do desempenho da organização, promovendo o benefício da mesma (Gunarathne & Lee, 2021).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Ao longo do tempo foram amplamente estudadas as razões para a adoção da contabilidade de gestão em países desenvolvidos, especialmente nas nações da OCDE (Alcouffe & Mal-leret, 2004; El Kaddouri, 2022; Fabre et al., 2014; Gosselin & Mévellec, 2003). De acordo com Meyssonnier (2024), esse tipo de pesquisa foi explorado na literatura da ciência da gestão desde a década de 1990 até o final de 2016. A contabilidade de gestão no setor privado é, frequentemente, adotada para racionalizar as escolhas da empresa, auxiliando na capacidade de tomar decisões racionais e economicamente justificadas (Lemarchand & Le roy, 2000).

Segundo Cavalluzzo e Ittner (2004), a contabilidade de gestão tem valorizado cada vez mais a avaliação de desempenho nas organizações. A avaliação de desempenho pode ser com base num conjunto de medidas financeiras e não financeiras. Os referidos autores mencionam ainda que o objetivo dos gestores na utilização de um conjunto de medidas de desempenho é avaliar a eficácia e a eficiência das suas operações. Também Chenhall (2003), acrescenta que a contabilidade de gestão pode ser vista como um conjunto de práticas, como orçamento ou custo de produtos, de modo a conseguir alcançar as metas.

Diante de necessidades cada vez mais exigentes das organizações, a contabilidade de gestão permite obter um conjunto de informações importantes que facilitam e auxiliam uma gestão mais adequada à realidade das mesmas. Atualmente, é considerada essencial uma vez que muitos modelos teóricos falharam pelo facto de ignorarem os custos e os benefícios associados à sua aplicabilidade (Bromwich & Scapens, 2016).

O Sistema de Contabilidade de Gestão (SCG) facilitou o crescimento das empresas através da adoção de mecanismos de coordenação internos dos processos organizacionais (Johnson & Kaplan, 1991). Este interessará a todos os membros, na organização, responsáveis pelas tarefas de planear, organizar, dirigir e motivar, controlar e avaliar o desempenho, assim como, aqueles que tomam decisões que afetam o futuro organizacional (Lawson, 2019). Campos et al. (2022) acrescentam ainda que a contabilidade de gestão desempenha um papel ativo e distinto no processo de controlo, ao assegurar que a organização se mantém alinhada com os procedimentos definidos para alcançar os objetivos estratégicos, além disso, permite identificar deficiências no processo de concretização

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

dessas metas. Um SCG adequado é importante, pois a capacidade dos sistemas tecnológicos no processo de recolha e processamento de dados deve ser complementada por um sistema capaz de gerar informações úteis no planeamento, controlo e tomada de decisão, contribuindo assim para um impacto positivo no desempenho organizacional (Brennan et al., 2019).

O desenvolvimento das tecnologias da informação, o aumento da competitividade, a internacionalização e globalização das economias, a crescente sofisticação dos consumidores, promoveram a necessidade de obter uma contabilidade de gestão de maior alcance. Taticchi et al., (2010) afirmam que a mensuração do desempenho é a ferramenta mais poderosa para garantir o sucesso das estratégias empresariais. Deste modo, a importância concedida a fatores tradicionalmente desconsiderados pelas empresas, como a satisfação dos consumidores, indicadores de qualidade, inovação do produto, performance, desempenho, eficiência do processo, motivação dos colaboradores, contribuiu para um maior foco na área comercial e em questões estratégicas (Tjahjono, 2004).

As empresas necessitam de ter um equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros para enquadrar as medidas de desempenho à estratégia organizacional e construir vantagem competitiva (Albright et al., 2015).

O termo SCG foi introduzido em 1965 por Robert Anthony. De acordo com o autor, Controlo de Gestão defini-se: *“the process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives.”* (p.17). Ou seja, o processo através do qual os gestores asseguram uma utilização eficaz e eficiente dos recursos para alcançar os objetivos da organização. Anos mais tarde, Merchant e Van der Stede (2003, p. 4) complementam da seguinte forma: *‘the devices or systems managers use to ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organization’s objectives and goals’*. Destacando assim, o papel dos sistemas de controlo na orientação dos comportamentos e decisões dos colaboradores em função dos objetivos da organização.

Também Chenhall (2003) descreve o SCG como uma ferramenta para apoiar na decisão de gestão, através de formas de controlo formais e informais. O controlo formal abrange

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

tanto as obrigações contratuais quanto os mecanismos organizacionais estruturados (processos, sistemas e políticas implementadas), podendo ser subdividido em mecanismos de controlo de resultados e de comportamento. Já o controlo informal está associado a sistemas culturais que promove a influência entre os membros da organização (Ouchi, 1979).

Anthony et al., (1984), já referenciado, intitulado como uns dos pioneiros no estudo do controlo de gestão, classificaram os controlos de gestão em três categorias principais: os controlos de planeamento, os controlos de execução e os controlos de avaliação. O recurso aos SCG acontece quando os gestores avaliam o desempenho organizacional, em relação às metas estabelecidas, identificando exceções e desvios críticos dos planos (Abernethy & Brownell, 1999; Simons, 1995).

O SCG tradicional forneceu aos gestores ferramentas para monitorar comportamentos organizacionais, reduzindo a necessidade de supervisão direta (Wickramasinghe & Alawattage, 2007). Esses sistemas tinham como principal objetivo assegurar que os processos operacionais entregassem o valor para o qual foram projetados, priorizando a execução consistente de rotinas, mesmo em ambientes com pouca ou nenhuma mudança (Davila, 2005; Davila et al., 2009; Ylinen & Gullkvist, 2014). Durante esse período, o foco nos controlos internos era impulsionado pela procura de eficiência nos processos (Johnson & Kaplan, 1987).

De acordo com Helsén et al., (2017), o controlo de gestão concentra-se em definir diretrizes para o comportamento dos colaboradores, pelo que se preocupa em monitorar como as ações dos funcionários estão alinhadas com os objetivos organizacionais e identificar as medidas que podem ser implementadas para alcançar esses objetivos. As EF apresentam particularidades que as diferenciam de outras organizações, impactando as estruturas de gestão, os objetivos estratégicos e a maneira como os SCG são aplicados (Almeida & Gasparetto, 2022).

O SCG é considerado um termo abrangente que integra a contabilidade de gestão e inclui diversos mecanismos de controlo organizacional. De acordo com Chenhall (2003), o SCG vai além dos sistemas contabilísticos, incorporando também formas de controlo pessoal e controlos exercidos diretamente pela alta administração. Cumulativamente ao exposto,

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

os SCG desempenham um papel fundamental no processo de tomada de decisão, estes estão diretamente ligados à implementação das estratégias organizacionais, incluindo todos os mecanismos e sistemas utilizados pelos gestores para garantir que as ações e as decisões dos colaboradores estejam alinhadas com os objetivos e as estratégias da organização, mesmo quando os gestores não estão presentes (Bandeira et al., 2023; Filomeno et al., 2020; Roque et al., 2018, 2021).

Recorrendo ao SCG é possível incluir práticas como ABC/ABM (Anderson & Young, 1999; Gosselin, 1997), medidas de desempenho não financeiras (Ittner & Larcker, 1998), *balanced scorecards* (Davis & Albright, 2004; Hoque & James, 2000; Malmi, 2001), auditorias pós-conclusão (Chenhall & Morris, 1993; Smith, 1993) e variância de análise (Emsley, 2000).

Estudos examinam se o desempenho não financeiro, através de indicadores, é universalmente eficaz (Abernethy & Lillis, 1995; Chenhall, 1997; Perera, et al., 1997). Estes, entre outros estudos, começaram a relacionar o planeamento de recursos empresariais com o SCG, identificando ainda as informações relevantes relacionadas a aspetos como clientes, design de produto, prazos, custos, recursos e lucratividade (Chapman, 2005; Dechow & Mouritsen, 2005). Essas informações diferenciam-se no nível de detalhe, da frequência com que são atualizadas e do modo como são utilizadas de forma interativa com o pessoal operacional (Davila, 2000).

Nas últimas décadas, tem-se verificado uma mudança significativa nas práticas de controlo de gestão (Bourne et al., 2014; Ittner & Larcker, 2001). Com o decorrer do tempo, o SCG tem mudado constantemente e imensamente, adaptando-se a diferentes períodos, cenários e ambientes de negócios. (Otley, 1999; Simons, 1987). A evolução dos SCG permitiu a inclusão de informações externas, informações não financeiras, informações preditivas e controlos pessoais e sociais informais (Chenhall, 2003; Ittner & Larcker, 2001). O principal propósito deste sistema é auxiliar os gestores a formular e a implementar estratégias e a tomar decisões para um melhoramento no desempenho organizacional, através da criação de valor económico e, em simultâneo, minimizar o risco de falha (Koufteros et al., 2014).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

A conceção de um SCG que combinasse controlos contabilísticos e de gestão foi inicialmente proposta por Lowe em 1971. Essa incorporação tinha como objetivo assegurar que as ações da organização estivessem alinhadas com os seus planos e objetivos, enquanto as decisões de gestão seriam baseadas num sistema único de informações, independentemente da área funcional do responsável pela decisão (Lowe, 1971).

Para destacar os SCG numa perspetiva integrada com a contabilidade de gestão, adota-se, à semelhança de Macintosh e Quattrone (2010) e Roque et al. (2018), o conceito de Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão (SCCG).

Deste modo, entende-se que os SCCG são sistemas que recorrem a informações provenientes da contabilidade de gestão para apoiar os processos de tomada de decisão e alcançar os objetivos estratégicos da organização (Chenhall, 2003). Esses sistemas abrangem, ao mesmo tempo, mecanismos de controlo, colaboradores e alta administração, sendo que o seu desempenho está diretamente ligado à estrutura organizacional (Roque et al., 2018). Nesse âmbito, os SCCG representam uma fonte essencial de informações utilizadas para apoiar o processo de tomada de decisão (Wickramasinghe & Alawattage, 2007). O sucesso desses sistemas depende, em grande medida, da forma como são implementados na organização (Chenhall, 2007).

De acordo com Helsén et al. (2017), é essencial compreender os fatores que influenciam a escolha dos SCCG e as implicações dessa escolha para uma implementação eficaz desses sistemas nas organizações.

1.4. Avaliação de Desempenho

Com o aumento da competitividade e das exigências do mercado, é imperativo as empresas implementarem estratégias que reduzam os custos, melhorem a qualidade dos seus produtos e inovem constantemente, de modo a prolongarem o ciclo de vida dos produtos e, assim, permanecerem competitivos (Suzaki, 2017).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Smith e Reece (1999, p. 153) definem o desempenho empresarial como “*the operational ability to satisfy the desires of the company’s major shareholders*” e deve ser avaliado com o objetivo de medir as realizações/ações de uma organização.

As empresas que apresentam resultados proeminentes tendem a obter vantagem competitiva, ou seja, uma capacidade diferenciada de gerar valor em relação à média do setor em que atuam (Peteraf & Barney, 2003; Porter, 1985). A criação de valor pela empresa ocorre, em grande parte, através das interações com fornecedores e clientes, permitindo a ampliação tanto da disposição a pagar pelos produtos e serviços, quanto da eficiência nos custos de oportunidade (Blyler & Coff, 2003). Também Musilová, et al. (2023) defende que as melhores estratégias de negócios levam a uma melhor vantagem competitiva e desempenho. Deste modo, entende-se que a vantagem competitiva é, frequentemente, apontada como o principal critério para as diferenças de desempenho entre as organizações. Esse conceito é considerado um fator determinante no desempenho superior (Powell, 2001). Como tal, estudos empíricos recorrem a indicadores de desempenho para avaliar a competitividade empresarial (Vasconcelos & Brito, 2004; Wiggins & Ruefli, 2002).

Os Sistemas de Mensuração de Desempenho (SMD) são considerados como mecanismos que influenciam o comportamento dos indivíduos, uma vez que os afetam na interpretação e na conceção das informações de gestão em relação à gestão organizacional (Burney et al., 2017; Mahama & Cheng, 2013).

Para Neely et al. (1995) o desempenho caracteriza-se pela eficiência e pela eficácia da ação. Segundo os autores, o SMD é descrito como um conjunto de métodos utilizados para transformar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado em resultados mensuráveis.

Para alinhar os objetivos da empresa à sua estratégia, podem adotar-se diversas práticas de gestão, nomeadamente a avaliação de desempenho, permitindo às organizações medir resultados com base em indicadores previamente definidos com o propósito de fornecer dados relevantes sobre o desempenho interno e externo da empresa (Abdel-Kader & Luther, 2006; Nita, 2008). Os dados obtidos por meio dessa avaliação permitem que os

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

gestores avaliem o desempenho de centros de responsabilidade ou de unidades de negócio. Isso possibilita verificar se os esforços estão alinhados com os objetivos da organização e se contribuem para a implementação eficiente da estratégia empresarial (Hussain & Gunasekaran, 2002).

A mensuração do desempenho deve ser realizada com o propósito de prover informações relevantes para a tomada de decisão (Micheli & Mari, 2014). De acordo com a literatura, essa mensuração caracteriza-se pelo uso de um conjunto multidimensional de indicadores de desempenho, que contempla medidas financeiras e não financeiras, internas e externas, bem como medidas que avaliam tanto os resultados alcançados como aquelas que ajudam a prever o desempenho futuro (Neely, 1998).

Inicialmente, a prática de avaliação de desempenho nas empresas baseava-se na contabilidade tradicional, concentrando-se, principalmente, em indicadores financeiros (Bititci et al., 2012; Neely, 1999; Otley, 2001; Valmorbida & Ensslin, 2016; Yadav et al., 2014). Essa abordagem era focada no ambiente interno, no passado e dando ênfase ao desempenho departamental local, em detrimento do desempenho geral do negócio (Johnson & Kaplan, 1987; Keegan et al., 1989; Neely et al., 1995; Olve et al., 1999).

Roy (1990, 1993) destaca que, a partir da década de 1970, a avaliação de desempenho dividiu-se em duas abordagens científicas distintas, uma mais direcionada para a procura de informações que apoiem a tomada de decisão e outra dedicada à construção de informações para o apoio à decisão. De forma resumida, a vertente focada na tomada de decisão concentra-se na atividade de mensuração, enquanto a vertente de apoio à decisão abrange estudos voltados para a gestão, que inclui a mensuração.

No final da década de 1980 e início da década de 1990, houve um grande interesse no desenvolvimento de SMD mais equilibrados com a criação de estruturas como a matriz de medidas de desempenho de suporte de Keegan et al. (1989), a pirâmide SMART (Cross & Lynch, 1988), a Matriz de Resultados/Determinantes (Fitzgerald & Moon, 1996; Fitzgerald et al., 1991), e o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

As constantes transformações do mercado promoveram mudanças na avaliação de desempenho, tornando-a mais ampla e com maior foco no alinhamento estratégico da empresa (Otley, 2001; Yadav et al., 2014). Com isso, os sistemas de avaliação começaram a incorporar medidas não financeiras, permitindo uma análise mais abrangente e direcionada às estratégias empresariais (Hussain, 2005; Hussain & Gunasekaran, 2002).

Como consequência, Aikhuele et al., (2017) destacam que a mensuração de desempenho é uma componente essencial dentro de um sistema de planeamento e controlo, pelo que não deve ser tratada de forma isolada, mas integrada a uma estratégia mais ampla, que permita avaliar desempenhos e tarefas com foco na eficiência e na eficácia.

Alguns autores argumentam que os SMD são sustentados predominantemente por medidas financeiras, fortemente orientados para os resultados e focados em acontecimentos passados, uma vez que apenas conseguem descrever ações ou decisões após a sua implementação (Hatzigeorgiou, 2017; Staedele et al., 2019; Susilawati, 2021). Em resposta a estas limitações, Roth et al. (2020) defendem a construção de um *framework* que reconheça um SMD dinâmico, estruturado a partir da integração vertical e horizontal (inter e intra ligação) de diferentes dimensões, compostas por diversos indicadores quantitativos e qualitativos.

Deste modo, um SMD incorpora um conjunto de medidas alinhadas aos objetivos e à estratégia da empresa (Valmorbida & Ensslin, 2016), para quantificar a eficiência e/ou eficácia das ações (Neely et al., 1995), e é composto por dois elementos principais: a mensuração e a gestão (Melnik et al., 2014). Para tanto, é essencial que os gestores identifiquem e destaquem as características, a cultura e as estratégias da organização, de modo a determinar quais as medidas que são mais eficazes para promover o cumprimento das metas estabelecidas (Henri, 2010; Hussain, 2003; Nita, 2008; Odar et al., 2012; Otley, 2001). Mohamed (2005) e Hussain (2005) destacam que um SMD torna-se mais eficiente e eficaz quando é aplicado de forma abrangente e com flexibilidade, permitindo ajustes sempre que necessário. Essas adaptações são essenciais para acompanhar mudanças no ciclo de vida, no ambiente externo, na missão e nas estratégias do negócio.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Significa então que esses sistemas quando são configurados de maneira a promover a participação e o comprometimento dos utilizadores, tendem a ter efeitos mais positivos sobre o comportamento e a motivação, incentivando uma interação mais ativa e colaborativa com as diversas interfaces do sistema (Neely et al., 2002).

Atualmente, os SMD não se limitam à quantificação de resultados, mas integram também processos avaliativos que consideram o contexto organizacional, os estilos de gestão e a cultura organizacional (Bititci et al., 2006; Franco & Bourne, 2003; Schein, 1984). Neste sentido, entre esses elementos, destaca-se a força das diversas tipificações culturais, que se configura como um recurso estratégico relevante (Parente et al., 2018; Santos, 1998).

Schein (1984) define Cultura Organizacional como um padrão dinâmico de premissas básicas, estabelecido por um grupo, para responder a problemas e transmitir aos novos membros qual a maneira adequada de perceber, pensar e sentir acerca das adversidades/questões. Essa cultura expressa-se por meio de práticas, comportamentos e pressupostos básicos partilhados entre os membros de uma empresa (Cao et al., 2015; Pothukuchi et al., 2002). Privilegiam-se, sobretudo, sistemas orientados para a discussão e a análise crítica, em vez de abordagens punitivas, dado que os primeiros demonstram maior eficácia na obtenção de resultados organizacionais positivos (Franco & Bourne, 2003).

Atualmente, destaca-se a importância de modelos de avaliação que não apenas quantifiquem o desempenho financeiro, mas também incorporem aspetos relacionados à sustentabilidade organizacional (Cagno et al., 2019; Silva et al., 2019).

De acordo com Hambrick & Mason (1984), o desempenho de uma organização pode estar relacionado com características ou com o histórico de seu líder/gestor. Os principais agentes de uma organização são influenciados por fatores psicológicos, como valores, modelos cognitivos e experiências, que englobam aspetos como o histórico profissional, a formação académica, a idade e o tempo de serviço na organização (Fahlevi et al., 2023).

De acordo com Lop et al., (2018), a avaliação de desempenho procura responder a três questões principais: "Como a organização se está a desempenhar?", "Como um indivíduo se está a desempenhar?" e "Quanto a organização melhorou em relação à última avaliação?", com o propósito de aprimorar a eficiência dos programas e a eficácia organizacional ou

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

do projeto, avaliando tanto aspetos financeiros quanto não financeiros do desempenho. Palalani (2000), acrescenta que problemas como a falta de conhecimento, os contratos mal estruturados, o planeamento inadequado e a ausência de visão estão entre os principais desafios enfrentados.

Em síntese, a avaliação de desempenho assume um papel estratégico na gestão organizacional moderna, permitindo não só monitorizar resultados, mas também alinhar as ações com os objetivos e a cultura da empresa. A evolução dos SMD, ao integrarem dimensões financeiras e não financeiras, reflete a necessidade de uma abordagem mais dinâmica, contextualizada e orientada para o futuro, especialmente relevante em contextos como o das EF, onde os valores, a continuidade e a identidade organizacional assumem particular importância.

1.4.1. KPIs e objetivos organizacionais

As empresas utilizam mecanismos de avaliação de desempenho para medir a eficiência da gestão. Contudo, para que essa avaliação seja eficiente é fundamental recorrer ao uso de indicadores específicos (Chang, 1998).

De acordo com Endrikat et al. (2020), o alinhamento estratégico refere-se à capacidade de sincronizar as ações e as iniciativas com os objetivos estratégicos da empresa, sendo implementado através da seleção de indicadores de desempenho adequados às diferentes prioridades estratégicas definidas no plano estratégico. Os objetivos organizacionais num SMD são definidos com base nas necessidades específicas da empresa, cada objetivo é sustentado por um conjunto detalhado de indicadores, conhecidos como *Key Performance Indicators* (KPI). Esses KPIs representam medidas quantificáveis no sistema, refletindo os fatores críticos para o sucesso da organização ou de uma determinada atividade (Kang et al., 2016). Esses indicadores de desempenho e o diagnóstico deles são fundamentais para os benefícios económicos da organização (Daryakin et al., 2019). Para assegurar que os indicadores de desempenho estejam alinhados com a estratégia de negócios de uma

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

empresa (Epstein & Manzoni, 1998; Micheli & Manzoni, 2010), é fundamental garantir aquilo que é mensurado e reportado esteja, diretamente, relacionado com os objetivos estratégicos importantes (Melnik et al., 2014), configurando-se como um processo padronizado (Bourne et al., 2000).

Os KPIs devem ser sustentáveis e relevantes, o que torna a sua elaboração um desafio, uma vez que, se forem inadequados, a medição do desempenho poderá revelar-se irrelevante (Soemohadiwidjojo, 2015). Considera-se imperativo que os KIPs incluam uma combinação de metas a curto e a longo prazo, juntamente com objetivos financeiros e não financeiros e dados de comparação com os concorrentes (Abernethy & Lillis, 1995; Ittner & Larcker, 2003). O feedback sobre o desempenho é essencial pois permite que as ações e as estratégias sejam ajustadas quando os resultados não correspondem ou não atingem as expectativas. Além disso, o feedback torna-se vital para a eficácia da gestão organizacional, na medida em que estabelece as atividades necessárias que os colaboradores devem executar para alcançar as metas estratégicas estabelecidas pela organização (Bhimani & Langfield-Smith, 2007). Jakelski & Lebrasseur (1997) salientam que os KPIs podem guiar os gestores de organizações a decidir em que áreas devem focar os seus esforços.

Em consonância com a Comissão Europeia (2017), a quantidade de KPIs incluídos na declaração não financeira também é relevante. Apesar de não especificar um número ideal de KPIs, acrescenta que o número de KPIs deve ser limitado aos verdadeiramente importantes, ou seja, aos indicadores cruciais para obter informação útil. Parmenter (2015), defende que muitas organizações podem operar com muito sucesso recorrendo a um máximo de dez KPIs e acrescenta que é mito que quanto mais KIPs houver, melhor será a avaliação de desempenho. Jackson (2000) reforça que para obter resultados adequados, é necessário que os indicadores de mensuração sejam limitados, pois quanto maior o número de medições exige mais tempo para análise.

Brown (1996) afirma que os indicadores de um sistema de avaliação de desempenho eficiente devem seguir oito características: (1) quanto menos indicadores, melhor; (2) os aspetos mensurados devem estar ligados a algum fator de sucesso; (3) os indicadores devem abranger o passado, o presente e o futuro; (4) a elaboração dos indicadores deve ser

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

baseada no interesse dos consumidores e *stakeholders*; (5) a avaliação do desempenho deve ser transmitida na organização desde o nível superior ao nível inferior para o conhecimento da estratégia planeada; (6) vários indicadores podem ser combinados num único para contribuir para uma melhor e mais compreensiva avaliação do desempenho; (7) os indicadores precisam de ser ajustados de acordo com alterações na organização; (8) os indicadores devem seguir os resultados de análise de uma determinada organização e associá-los com os objetivos da mesma.

De acordo com Parmenter (2007), os KPIs são um conjunto de medidas voltadas para a análise do desempenho organizacional, sendo essenciais para avaliar, de forma objetiva, o histórico, a situação atual e as perspetivas futuras de uma organização, além de contribuir para o sucesso desta.

Os KPIs não financeiros foram encontrados para serem utilizados em relatórios corporativos (Arvidsson, 2011), porém verificou-se que estes afetam diretamente o desempenho da empresa e indiretamente os resultados financeiros (Lisi, 2018). Da mesma forma, verificou-se uma associação positiva entre o nível de divulgação de KPIs e o desempenho financeiro (Loprevite et al., 2020).

Beelaerts van Blokland et al. (2019) propõem um SMD de terceira geração, focado em avaliar dimensões intangíveis e não financeiras da organização, sugerindo indicadores nas áreas de Conceção (pesquisa e desenvolvimento), Configuração (cadeia de suprimentos) e Continuação (gestão de pessoas). Indicadores esses que contribuem para a criação de uma visão abrangente da organização, fornecendo *insights* valiosos para compreender sua complexidade e a dinâmica interna, além de guiar decisões estratégicas.

De acordo com Ante et al. (2018), uma estrutura eficaz de KIPs é essencial para medir a diferença entre o estado atual das operações e o estado desejado, além de ajudar a identificar os passos necessários para superar as lacunas ou falhas de produtividade. Os autores propõem uma abordagem baseada numa pirâmide, dividida em três níveis hierárquicos. O nível mais alto, denominado sistema principal, está relacionado à visão estratégica da organização e aos objetivos financeiros e de mercado. O nível intermediário é composto

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

por metas operacionais focadas em manter altos padrões de produtividade, qualidade, flexibilidade e cumprimento de prazos. Por fim, no último nível, estão as medidas operacionais detalhadas, como tempo de ciclo, perdas de materiais e número de falhas, que permitem acompanhar o desempenho em tempo real e ajustar as operações conforme necessário, essa estrutura hierárquica ajuda a organização a monitorar seu desempenho em diferentes dimensões e a tomar decisões para melhorar os resultados.

Conforme Peterson (2006), a apresentação dos KPIs é um dos aspetos mais importantes, pois influencia diretamente a forma como estes são percecionados. Ou seja, o aspeto mais importante de um KPI é sua capacidade de impulsionar ações que agreguem valor ao negócio, porém, a forma como o KPI é apresentado, incluindo elementos visuais ou componentes intuitivos, geralmente desperta maior interesse e facilita sua interpretação pelo usuário.

Em suma, os KPIs constituem ferramentas indispensáveis para o alinhamento entre desempenho e estratégia organizacional. A sua correta definição, seleção e apresentação não só orientam a tomada de decisão, como também potenciam a eficácia da gestão, contribuindo para a criação de valor e o alcance dos objetivos empresariais.

1.5. Medidas Não Financeiras

Para garantir atividade de longo prazo, aumentar a competitividade e atrair investimentos, torna-se relevante para muitas empresas criar um sistema para avaliar indicadores de desempenho não financeiros.

A análise do desempenho organizacional exclusivamente com base em indicadores financeiros proporciona uma visão restrita da realidade empresarial, ao negligenciar fatores internos e estratégicos que refletem o potencial de crescimento futuro da organização (Cardinaels & van Veen-Dirks, 2010; Kaplan & Norton, 1992). Apesar da vasta discussão teórica em torno da integração de indicadores financeiros e não financeiros, a sua aplica-

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

ção prática continua a revelar-se desafiante, dada a inexistência de uma abordagem consensual para a identificação, classificação, mensuração e avaliação destes últimos (Cardinaels & van Veen-Dirks, 2010; Hafeez, 2002).

Os KIPs não financeiros visam resultados a longo prazo, destacando a importância de fortalecer a fidelidade dos clientes, conquistar novos consumidores e aprimorar a imagem e a reputação percebida da empresa (Chen et al., 2009). Também Maletič et al. (2021) reconhecem as limitações de depender apenas de medidas financeiras, como tal, enfatizam, cada vez mais, a importância de incorporar indicadores não financeiros, incluindo a inovação, a satisfação do cliente e a sustentabilidade para alcançar um desempenho holístico das empresas. Por outro lado, Ittner e Larcker (2000) argumentam que os KIPs não financeiros apresentam baixa confiabilidade estatística porque muitos dados não financeiros, como os indicadores de satisfação, são obtidos através de pesquisas com um número limitado de participantes e com escassas perguntas.

De acordo com Zabolotnyy e Wasilewski (2019), os indicadores que representam valor das empresas estão relacionados com a eficiência operacional, produtividade e lucratividade. Acrescentam ainda que, a sobrevivência a longo prazo de uma empresa e a sua capacidade de gerar valor para seus proprietários exigem medidas que podem influenciar o desempenho financeiro das empresas, refletido pela otimização de indicadores de lucratividade, atividade e liquidez.

As medidas de natureza financeira como o *Return on Investment* (ROI), o *Residual Income* (RI) e o *Economic value Added* (EVA) são de extrema importância, incentivando os gestores a sacrificar o desempenho de longo prazo em detrimento do aumento dos resultados financeiros a curto prazo (Ittner & Larcker, 2003). Importa referir que os KPIs não financeiros mais frequentemente utilizados incluem a satisfação do cliente (Ittner & Larcker, 1998), sendo que, segundo Banker et al. (2000), podem ainda abranger a retenção de clientes, as taxas de defeito, os tempos de processo e a satisfação dos colaboradores. Contudo, muitas organizações, acabam por dar maior destaque aos indicadores financeiros, premiando os gestores com base no lucro (Kaplan, 2010).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Bebchuk e Stole (1993) e Zhou (2001) argumentam que a inclusão de KPIs não financeiros nos contratos de bónus dos CEOs, sobretudo quando associados a remuneração baseada em ações (como ações restritas ou opções de ações), pode justificar o valor futuro da empresa. Este tipo de remuneração visa incentivar os gestores a concentrarem-se nos resultados de longo prazo e na maximização do valor sustentável da organização. Outros autores corroboram esta perspetiva, defendendo que as estruturas de remuneração que dão maior ênfase aos componentes baseados em ações incentivam os gestores a focarem-se mais no valor de longo prazo da empresa (Jensen & Murphy, 1990; Murphy, 1985).

Em contrapartida, o objetivo de promover um foco a longo prazo pode dar origem a um comportamento de gestão oportunista, através de práticas contabilistas agressivas e investimento de capital reduzido (Cheng & Warfield, 2005; Edmans et al., 2017; Kedia & Philippon, 2009), prejudicando o valor de longo prazo das empresas (Cheng & Warfield, 2005; Edmans et al., 2017).

Diversos autores (Khallaf 2012; Khallaf et al., 2017; O'Connell & O'Sullivan 2016), sustentam que cada vez mais, as empresas começam a associar a remuneração dos executivos a indicadores não financeiros, como a satisfação do cliente, o engajamento/interesse dos funcionários e a abertura para a inovação. Defendem ainda que esses indicadores são vistos como fatores indicativos do desempenho financeiro futuro da empresa, uma vez que o objetivo dessas medidas é incentivar comportamentos que possam aumentar o valor da empresa a longo prazo, ao invés de simplesmente focar em maximizar os resultados financeiros a curto prazo (Khallaf 2012; Khallaf et al., 2017; O'Connell & O'Sullivan 2016),

O recurso aos KIPs não financeiros foi demonstrado por vários estudos empíricos, nomeadamente, Daniel e Reitsperger (1991) indicam que as organizações que adotam estratégias de qualidade baseadas em zero defeitos dos produtos, transformaram os seus SCCG para melhorar a qualidade contínua e concluíram que há uma relação positiva e significativa entre estratégias de qualidade focadas no cliente. Srivastava (2013) indica que há uma notável melhoria no desempenho quando se constata a associação de medidas relacionadas à qualidade para determinar a remuneração da alta gestão.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

As EF despertam especial interesse porque frequentemente priorizam medidas que vão além das metas, exclusivamente, financeiras (Chua et al., 2012; Gomez-Mejya & Herrero, 2022; Williams et al., 2019). Apesar dos objetivos económicos assumam um maior destaque, quando o bem estar financeiro da família está em risco (Gomez-Mejya & Herrero, 2022), eles não representam os únicos nem os principais resultados almejados (Astrachan & Jaskewicz, 2008; Holt et al., 2017; Williams et al., 2019). Contrariamente às ENF, que tendem a centrar-se predominantemente no desempenho financeiro, as EF dão, frequentemente, prioridade a outros objetivos além do lucro (Williams et al., 2019). Porém, Gomez-Mejya e Herrero (2022) salientam que os objetivos económicos das EF assumem predominância quando o bem-estar financeiro da família está em perigo.

De acordo com Zellweger e Nason (2008), nas EF, o estilo de liderança adotado e o nível de envolvimento dos membros da família têm um impacto significativo na satisfação dos funcionários. À medida que o compromisso dos funcionários aumenta, o desempenho operacional da empresa também melhora, o que resulta em maior satisfação dos clientes e crescimento financeiro (Venter & Farrington, 2016). O envolvimento ativo dos funcionários é crucial para alcançar as metas organizacionais e fomentar o compromisso deles, o que, por sua vez, contribui para manter a vantagem competitiva da empresa (Bedi, 2020; Sorenson, 2000).

Face ao exposto e de acordo com a literatura, é possível encontrar diversas vantagens da implementação de medidas não financeiras para a tomada de decisão e na avaliação de desempenho. Nomeadamente, de acordo com Horngren et al. 2006, os KIPs não financeiros de qualidade são frequentemente fáceis de quantificar e compreender; direcionam a atenção para os processos físicos e, portanto, ajudam os gestores a identificar as áreas problemáticas que necessitam de melhorias; KIPs não financeiros, como o número de defeitos, fornecem feedback imediato de curto prazo sobre se os esforços de melhoria da qualidade estão a ter sucesso; Medidas não financeiras, como a satisfação do cliente e satisfação dos funcionários, são indicadores úteis do desempenho futuro a longo prazo. Ittner e Larcker (2003) enumeram também as seguintes vantagens: Os gestores podem ter uma ideia do progresso do negócio bem antes de um veredicto financeiro ser pronunciado;

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

os funcionários podem receber melhores informações sobre as ações específicas necessárias para atingir os objetivos estratégicos; os investidores podem ter uma melhor noção do desempenho geral da empresa.

De acordo com as diretrizes de Ittner e Larcker (2003), para aplicação de KIPs não financeiros é necessário desenvolver um modelo causal, reunir dados, transformá-los em informação, refinar o modelo, divulgar as ações e, por fim, avaliar resultados. Contudo, na seleção das medidas, deverá considerar-se medidas vinculadas diretamente aos objetivos estratégicos de uma empresa, caso contrário, resulta em resultados financeiros abaixo do desejado Gjerde e Hughes (2007).

Também a “*Performance Prism*” introduzida por Adams e Neely (2000) oferece uma abordagem em relação ao desempenho das organizações. Esta estrutura inclui cinco aspetos inter-relacionados:

- Satisfação das partes interessadas – analisar quem são as principais partes interessadas da organização e o que eles querem e precisam;
- Contribuição das partes interessadas – verificar quais as contribuições que a organização exige das suas partes interessadas;
- Estratégias – averiguar quais as estratégias que a organização tem de implementar para satisfazer os desejos e as necessidades destas principais partes interessadas;
- Processos – recolher quais são os processos críticos que a organização precisa para operar e melhorar essas estratégias;
- Capacidades - quais as capacidades que a organização precisa para operar e melhorar esses processos.

A abordagem desenvolvida no âmbito da *Performance Prism* sugere que o primeiro passo na formulação de estratégias deve ser compreender e atender aos desejos e necessidades dos *stakeholders*. De acordo com os referidos autores, com base nessas necessidades, as estratégias são formuladas e, em seguida, as medidas de desempenho são desenvolvidas. Essas medidas são acompanhadas por resultados, tendências, metas, padrões, iniciativas e planos de ação, e são organizadas em *scorecards* para facilitar a gestão de desempenho. Essas medidas de desempenho são interligadas por mapas de sucesso, que representam

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

os relacionamentos hipotéticos entre elas, ajudando a visualizá-las de forma conectada (Adams e Neely, 2000). Acrescentam ainda que a perspetiva de *Performance Prism* também se destaca por incluir os *stakeholders*, que são frequentemente ignorados noutros modelos tradicionais, como funcionários, fornecedores e parceiros de aliança. Os *stakeholders* têm um papel crucial na construção de medidas de desempenho e muitas vezes são negligenciados nas abordagens convencionais (Tangen, 2004). Essa abordagem destaca ainda a importância de uma visão holística e integrada, onde todos os *stakeholders* são considerados no processo de criação de valor e na melhoria contínua do desempenho organizacional.

Em suma, a inclusão de medidas não financeiras nos sistemas de avaliação de desempenho permite uma compreensão mais abrangente e estratégica da realidade organizacional. Estas medidas complementam os indicadores financeiros, reforçando o foco no longo prazo e na criação de valor para todos os *stakeholders*, o que se revela essencial num contexto empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

2. Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão e avaliação não financeira

A digitalização e a crescente globalização promoveram transformações no papel das empresas, dando origem a uma nova postura empresarial (Bhimani & Willcocks, 2014; Schaffer & Weber, 2016). A evolução das tecnologias levou as empresas a deixarem de adotar uma postura estática e conservadora e passaram a assumir uma atitude mais dinâmica e prospetiva (Gonçalves, 1984).

Diante da evolução referenciada, bem como as constantes mudanças no meio empresarial, as empresas deixaram de se preocupar exclusivamente com a obtenção de lucros, os empregados deixaram de ser considerados apenas como unidades económicas de produção, e são privilegiadas as relações com a sociedade e a manutenção de boas relações a longo prazo e os impactos sociais dessas interações (Souza & Teixeira da Costa, 2012). O desenvolvimento do processo de mudança rumo a um negócio digital, aliado à evolução das telecomunicações, dos transportes e das políticas públicas, juntamente com a valorização de atividades intensivas em conhecimento, afetou todos os tipos de atividades empresariais. Isso inclui os modelos de negócio, as cadeias de suprimentos e também as funções de suporte, como recursos humanos e contabilidade (Johnson & Kaplan, 1987; Wickramasinghe & Alawattage, 2007).

Wickramasinghe e Alawattage (2007) defendem que os mercados tornaram-se voláteis e os gestores focaram a sua atenção para o posicionamento de mercado da empresa e para a satisfação do cliente. Acrescentam ainda que novos mercados e mercados substitutos representam uma ameaça potencial, promovendo uma alteração na postura dos gestores, começando a pensar estrategicamente e menos financeiramente.

Como expressão da “consciência económica” da organização, os gestores devem estar atentos à viabilidade a longo prazo da empresa e, nesse sentido, adaptar a sua estratégia digital de modo a permitir que os executivos liderem iniciativas digitais, avaliem o seu progresso e redirecionem os esforços sempre que necessário (Ross et al., 2017).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Anthony e Govindarajan (2001) destacam que o controlo de gestão é uma ferramenta essencial para os executivos acompanharem o desempenho dos demais membros da organização. Além disso, desempenha um papel crucial na garantia de que as estratégias organizacionais sejam implementadas corretamente, possibilitando o alcance dos objetivos estabelecidos. Não obstante, Moreno et al. (2017) alertam que a utilização de um sistema de controlo que não esteja alinhado com as metas estratégicas pode comprometer a realização desses objetivos. Essa questão realça a importância dos SCCG serem eficazes em promover o alinhamento interno, o que é essencial para o cumprimento das metas estratégicas (Grabner & Moers, 2013; Otley, 1980; Soman & Cheema, 2004). Adicionalmente, Teles (2018) destaca que a implementação de modelos de gestão mais avançados ou complexos, nas EF, enfrenta desafios consideráveis, tanto por fatores internos, como por limitações técnicas, lacunas de conhecimento e dificuldades na liderança, quanto pelos fatores externos, como a cultura e o nível de educação do país.

A contabilidade e o controlo de gestão ampliaram a sua extensão e passaram a englobar o campo da estratégia, com foco na criação de valor, no empoderamento dos funcionários e no estabelecimento de *benchmarks* competitivos (Ittner & Larcker, 2001; Langfield-Smith, 1997). Esse movimento incluiu o reconhecimento da importância de criar valor, o que exige identificar, mensurar e gerir os fatores que impulsionam valor para garantir a satisfação dos clientes, o retorno para os investidores e a promoção da inovação organizacional (Ittner & Larcker, 2001). Cumulativamente ao exposto, as empresas necessitam de flexibilidade, inovação e criatividade para que possam competir e sobreviver no atual e complexo mundo empresarial (Simons, 1995).

Simons (1995) é reconhecido como um dos pioneiros no desenvolvimento de uma tipologia para a utilização dos SCCG. O modelo proposto pelo autor, conhecido como *Levers of Control* (LOC), Alavancas de Controlo, é estruturado em torno de quatro sistemas: (a) *Belief Systems*, Sistemas de Crenças, que representam um conjunto de conceitos que definem os valores, os princípios fundamentais e a missão da organização; (b) *Boundary Systems*, Sistemas de Restrições, que impõem as restrições e as regras ao comportamento dos colaboradores, incentivando o cumprimento de regras, dando origem à redução de riscos; (c) *Diagnostic Control Systems*, Sistemas de Controlo Diagnóstico, utilizados para

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

monitorizar o desempenho e assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos; e (d) *Interactive Control Systems*, Sistemas de Controlo Interativo, que fomentam a comunicação e a adaptação às mudanças no ambiente de negócios (Simons, 1995).

- (a) **Sistemas de Crenças** (*Belief Systems*) são utilizados para estabelecer, transmitir e consolidar os valores fundamentais da organização, além de orientar o seu propósito e direcionamento estratégico (Simons, 1995). Uma característica que distingue as EF das ENF é que as primeiras herdaram ou transmitem crenças e normas como parte de sua estrutura social (Gersick et al., 1997);
- (b) **Sistemas de Restrições** (*Boundary Systems*) são implementados para definir limites claros e diretrizes específicas que regulam as ações dentro da organização. Operacionalmente, este sistema espelha-se através de um código de conduta, código de ética e de sistemas de planeamento estratégico instituídos por mecanismos internos que permitem o acesso de todas as partes interessadas (Simons, 1995);
- (c) **Sistemas de Controlo Diagnóstico** (*Diagnostic Control Systems*) são utilizados para acompanhar o desempenho da empresa e identificar possíveis desvios em relação aos objetivos estabelecidos, permitindo a implementação de ajustes corretivos, quando necessário (Simons, 1995). Por norma, são sistemas de informação formais que os gestores recorrem para orientar os resultados organizacionais e corrigir os desvios (Chenhall, 2003);
- (d) **Sistemas de Controlo Interativo** (*Interactive Control Systems*) são usados pelos gestores para participarem, ativamente, e de forma contínua, no processo da tomada de decisão junto dos seus colaboradores. Estes sistemas procuram estimular o conhecimento organizacional para explorar estratégias emergentes em tempos de mudanças e/ou de crise (Simons, 1995);

O mesmo autor acrescenta que os sistemas de crenças e de controlo interativo são considerados sistemas positivos, na medida em que desenvolvem a inovação e a criatividade dos membros envolvidos, focando-se nas incertezas estratégicas, por forma a adotar estratégias emergentes. Por outro lado, os sistemas de restrições e diagnóstico caracterizam-se como sistemas negativos pois delimitam o campo de ação/ ação estratégica e representam os controlos de gestão tradicionalmente utilizados.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

O uso do sistema de controlo interativo é projetado para estimular a procura de oportunidades e para incentivar o começo de novas iniciativas (Bedford, 2015; Henri, 2006; Simons, 1995). O recurso a esse sistema envolve diálogo e comunicação tanto entre os gestores seniores como entre os gestores de alto escalão e os seus colaboradores (Bedford et al., 2019; Widener, 2007). Henri (2006) destaca que, quando este é utilizado de forma interativa, os dados são discutidos e interpretados pelos membros organizacionais de diferentes níveis hierárquicos. As interações decorrentes desse processo promovem a troca de informações, o que contribui para uma tomada de decisão (Bedford et al., 2019; Li et al., 2016). Através do diálogo e da partilha de informações, as empresas conseguem realizar ajustes estratégicos para aperfeiçoar as suas atividades, podendo resultar em produtos e serviços de maior qualidade e em respostas mais eficientes às necessidades dos clientes (Bedford, 2015; Muller-Stewens et al., 2020). Estas interações permitem ainda aos gestores combinarem conhecimentos já adquiridos com novas descobertas obtidas por meio da exploração (Bedford, 2015; Bedford et al., 2019, 2022; Muller-Stewens et al., 2020).

Como tal, o recurso a este sistema padece de uma grande relevância, na medida em que possui a capacidade de eliminar barreiras funcionais, pois os sistemas hierárquicos rígidos dificultam o fluxo de informações dentro das organizações (Abernethy & Brownell, 1999). Face ao exposto, esta abordagem não apenas favorece a mudança estratégica e a inovação de produtos, como também potencializa esses processos de forma exponencial quando revisitada com regularidade (Bisbe & Otley, 2004; Lopez-Valeiras et al., 2016; Muller-Stewens et al., 2020; Su et al., 2015). Slater e Narver (1995) argumentam que empresas que adotam um processo contínuo de aprendizagem alcançam maior lucratividade, crescimento nas vendas e fidelização dos clientes, uma vez que passam a compreender melhor as necessidades e as expectativas do público-alvo e a oferecer produtos mais alinhados com essas exigências. A aprendizagem contínua também auxilia as empresas a expandirem os seus conhecimentos e as experiências, evitando a repetição de erros, reduzindo os custos de produção e transação, aprimorando a coordenação interna, a compreensão mútua e as capacidades de resolução de problemas (Henri & Wouters, 2020; Jiang & Li, 2009).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Diversos autores têm destacado a importância de realizar mais pesquisas que explorem de que forma os SCCG podem contribuir para a implementação de estratégias nas empresas (Ismail, 2013; Puck & Filatotchev, 2020; Roque et al., 2020). Mathiassen e Vainio (2007) referem que, por forma a tornar a organização cada vez mais competitiva para alcançar vantagem competitiva a partir da construção, integração e reconfiguração dos recursos, nomeadamente do *Management Accounting and Control System* (MACS) – SCCG, que terá de ser naturalmente reconfigurado e ajustado às necessidades da empresa. O desenho do SCCG deve ser específico para uma empresa, respeitando sua estrutura organizacional (Gomes & Salas, 2001; Roque et al., 2020). Tal reconfiguração só poderá ser alcançada através de um conhecimento preciso e apropriado das competências, processos e rotinas, com o objetivo de torná-los progressivamente mais dinâmicos e inovadores, impactando positivamente o desempenho da empresa (Adner & Helfat, 2003).

Esse ajustamento facilitará a adaptação às constantes mudanças, pois promove um comportamento empreendedor, fortalece a gestão orientada pelo conhecimento, estimula a inovação e reforça a orientação estratégica e vantagem competitiva (Guerra, 2016). A literatura destaca que o SCCG tem o potencial de apoiar diretamente o desenvolvimento de capacidades estratégicas. Por meio de sua função catalisadora, o SCCG ajuda as empresas a conquistar uma vantagem competitiva, promovendo o empreendedorismo e melhorando o desempenho (Wu et al., 2007), ao mesmo tempo em que aprimoram a disponibilização de informações cruciais (Davila & Foster, 2007).

O tempo, a experiência e os estudos demonstram que a liderança é um fator essencial para a competitividade, a qualidade, a continuidade e o sucesso das organizações (Aguirre et al., 2017). Por essa razão, torna-se fundamental promover a cultura organizacional para obter mudanças significativas. No contexto de EF, a cultura organizacional destaca-se como uma das principais características, uma vez que é diretamente influenciada pela relação entre os membros da família e pela forma como estes interagem no ambiente empresarial (Bastar, 2006). Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na sobrevivência dessas empresas, sendo um elemento determinante para a sua longevidade e estabilidade (Roldan & Bray, 2012).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

A cultura organizacional, fundamentada em comportamentos tácitos, atitudes e padrões sociais, tem um impacto significativo no desempenho e na eficácia empresarial, influenciando a produtividade dos funcionários, bem como a capacidade da empresa em motivar e reter talentos (Warrick, 2017). Nas EF, a cultura organizacional é, fortemente, influenciada pelos valores e princípios dos fundadores. Conforme apontam Casillas et al., (2007), os valores transmitidos pelos membros da família acabam por moldar a identidade da cultural da empresa.

Pothukuchi et al. (2002), refere que as áreas e as unidades de negócio numa organização têm maior propensão a aderir a práticas de gestão quando estas são compatíveis com o modelo cultural corrente. Culturas organizacionais mais coesas, isto é, com um alto nível de consenso entre seus membros (Ho et al., 2014), ou que possuem valores e regras claramente definidos, mais consistentes e estáveis, tendem a estar associadas a uma maior adaptabilidade e a melhores resultados de desempenho (Hansen & Wernerfelt, 1989; Lee & Yu, 2004).

A estrutura organizacional de uma empresa diz respeito à forma como as tarefas, as responsabilidades e os níveis de autoridade são distribuídos e coordenados, abrangendo a hierarquização de cargos, as relações de supervisão e a comunicação, além dos fluxos de informação e de tomada de decisão (Mintzberg, 2017). No caso das EF, a estrutura organizacional tende a ser simples, especialmente em pequenas e médias empresas. Segundo Farah (2019), a estrutura organizacional das EF promove a distribuição de competências e fortalece a autoridade dos líderes de cada departamento, auxiliando na gestão da alta administração, geralmente composta pelos fundadores.

Os relacionamentos interligados entre a variável Cultura Organizacional (Schein, 1984) e as variáveis Estrutura Organizacional e Desempenho (Carmona et al., 2018; Kotrba et al., 2012; Parente et al., 2018; Zheng et al., 2010) têm sido amplamente estudados ao longo das últimas décadas (O'Reilly et al., 2014). Em particular, destaca-se a associação entre a força ou a intensidade da cultura organizacional e o seu impacto sobre o desempenho organizacional (Lee & Yu, 2004). De acordo com Schein (2010), a complexidade organizacional tende a aumentar com a dimensão da empresa, intensificando desafios

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

como a rotatividade de pessoal, a coordenação entre equipas e a preservação de uma cultura organizacional coesa. Nesse sentido, a monitorização sistemática destes fatores torna-se não apenas recomendável, mas essencial para garantir a estabilidade interna e a eficácia estratégica em contextos empresariais de maior escala. Complementarmente, Siliceo et al. (1999) defendem que, perante esses desafios, os líderes organizacionais devem promover uma estrutura cultural saudável e proativa, capaz de fomentar a produtividade, a lealdade e a confiança dos colaboradores.

A liderança e a cultura organizacional assumem um papel estratégico na gestão empresarial, pois permitem que todos os membros da organização estejam alinhados e comprometidos com as mudanças e decisões a serem implementadas. Para que qualquer processo estratégico seja bem-sucedido dentro das empresas, é imprescindível o exercício da liderança e a consolidação de uma cultura organizacional forte e bem estruturada (Lapo & Jácome, 2015).

Fitri et al. (2024) consideram relevantes os fatores comportamentais para a melhoria do desempenho organizacional, destacando o impacto significativo dos SCCG e do estilo de liderança nesse desempenho. Nesse contexto, elementos como motivação, comprometimento e satisfação no trabalho revelam-se essenciais para impulsionar os resultados organizacionais (Chen et al., 2020; Obregon et al., 2024; Santos et al., 2023; Susanto et al., 2023).

O SCCG integra a estrutura organizacional e, de forma contingente, adapta-se às necessidades da organização (Catelli, 2001). Essa adaptação ocorre através da adequação dos serviços prestados e da interação com os demais fatores contingenciais, enfatizando a cultura organizacional. Assim, o SCCG desempenha um papel fundamental na elaboração e utilização de diversos pressupostos que auxiliam os gestores na definição de estratégias para a tomada de decisão (Henri, 2006; Tarifa et al., 2011).

A literatura tem argumentado que, para que as EF tenham sucesso, as decisões devem ser tomadas com base nos interesses da empresa, e não nos da família (Melo, 2016). Essa perspectiva, por sua vez, torna-se a melhor maneira de proteger os interesses da família.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Parreirão (2019), acrescenta que as EF enfrentam dificuldades durante crises económicas e ao tentar manter compromissos de longo prazo. Esses desafios incluem o risco de misturar relações profissionais e pessoais, além da possibilidade de o crescimento da família superar o da empresa. Por isso, é essencial que as EF adotem práticas de gestão distintas das utilizadas nas ENF. A diversidade de comportamentos culturais, que se distanciam das empresas tradicionais, pode representar uma fonte de vantagem competitiva para as EF. Ou seja, adotar um SCCG alicerçado nos valores, nas crenças, na missão da organização, nas motivações, nas competências e nos estilos de liderança pode levar a uma vantagem competitiva mais forte (Brice & Jones, 2008).

As principais deficiências no modelo de gestão das EF incluem: a contratação e promoção de familiares com base em favorecimento, em detrimento da competência e conhecimento profissional, a falta de metas e objetivos bem definidos, a centralização do poder nas mãos do fundador, e sistemas de planeamento estratégico e operacional fracos ou inexistentes (Silveira & Bihel, 2003).

Carlock e Ward (2001) sugerem que os membros da família discutam com a equipa de gestão aspetos como valores, objetivos, pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades potenciais, visto que esse processo colaborativo cria uma visão contributiva sobre os objetivos estratégicos. Nas EF, as mudanças acontecem de forma gradual, acompanhando o crescimento da organização e a necessidade de ajustes nos processos de gestão, especialmente durante a transição do proprietário-fundador para as gerações seguintes (Cruz & Nordqvist, 2012). Essas transformações na gestão favorecem e incentivam a estratégia competitiva, além de exigir que os controlos de gestão se adaptem à dinâmica da organização (Cruz & Nordqvist, 2012).

Akyay (2009) afirma que o desempenho empresarial é uma estrutura multidimensional que inclui medidas financeiras e não financeiras. As medidas não financeiras representam informações e análises que não são expressas em equivalentes monetários, como tal, estas devem complementar as medidas financeiras, como uma estrutura integrativa (Kettering, 2001). Porém, Kapuge e Smith (2007) afirmam que, embora as medidas não financeiras sejam cada vez mais importantes na tomada de decisões e na avaliação de desempenho,

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

copiar medidas não financeiras que outros usam pode não funcionar. Os mesmos autores acrescentam ainda que as empresas devem vincular as medidas aos fatores, como estratégia corporativa, *drivers* de valor, objetivos organizacionais e ambiente competitivo. Said et al. (2003) provaram que uma combinação de medidas de desempenho financeiro e não financeiro tem níveis médios significativamente maiores de retornos sobre ativos e níveis mais altos de retornos de mercado.

Assim, as EF devem desenvolver um SCCG que apoie a tomada de decisões pelos gestores e auxilie no alcance de metas e vantagens organizacionais. Roque, et al. (2019), referem que esse sistema deve fortalecer a capacidade de liderança e ser, principalmente, uma ferramenta capaz de processar informações essenciais para o planeamento, monitorização, tomada de decisão e criação de valor. Não há um modelo único ou um SCCG padrão, e seu design dependerá das circunstâncias e contingências específicas de cada empresa (Otley, 1980; Roque et al., 2018, 2019). Quanto ao uso dos SCCG, a literatura sugere que as EF utilizam esses sistemas em menor escala do que as ENF (Duréndez et al., 2016). Essa evidência pode ser explicada pelo facto de que, nas EF, o fundador exerce uma grande influência no design dos SCCG, pois todas as decisões passam por ele e são baseadas no seu conhecimento e na sua experiência. Além disso, é o fundador quem geralmente se encarrega da implementação da estratégia (Regateiro, 2019). No que se refere à elaboração do *framework* dos SCCG, o sistema deve ser projetado tendo em consideração os recursos organizacionais, garantindo assim um posicionamento estratégico que assegure uma vantagem competitiva, aspiração central nas EF (Grant, 1991).

Considerando o exposto, nos SCCG das EF, a integração de medidas não financeiras pode ser vista como uma tentativa de alinhar as práticas de gestão com os valores e objetivos estratégicos da família. A gestão desses indicadores exige uma abordagem mais personalizada e flexível, mas que, quando bem implementada, pode contribuir para o sucesso e a sustentabilidade do negócio a longo prazo, garantindo também o cumprimento das expectativas dos *stakeholders*-chave.

Em síntese, a incorporação de medidas não financeiras nos SCCG das EF configura-se como um mecanismo de alinhamento estratégico entre os objetivos organizacionais e os

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

valores fundacionais. Esta integração permite uma avaliação de desempenho mais abrangente e contingente, potenciando a eficácia da gestão, o reforço das capacidades dinâmicas e a consolidação da vantagem competitiva em contextos organizacionais complexos e em constante transformação.

Neste contexto, e com base na fundamentação teórica apresentada, e de modo a alcançar o **Objetivo 1: Identificar os principais indicadores-chave de desempenho não financeiros utilizados pelas empresas familiares definiram-se** as seguintes hipóteses de investigação:

H1a: A maioria das empresas familiares utiliza indicadores não financeiros relacionados com satisfação do cliente, lealdade dos funcionários e inovação;

H1b: A utilização de KPIs não financeiros varia significativamente consoante a dimensão da empresa familiar;

De forma a alcançar o **Objetivo 2: Explorar a influência da cultura organizacional familiar na configuração e no funcionamento do sistema de SCCG, considerando a sua relação com a criação de valor e vantagem organizacional**, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H2a: As Empresas familiares com uma cultura organizacional fortemente orientada para a continuidade geracional apresentam um maior alinhamento entre os sistemas de contabilidade e os objetivos estratégicos;

H 2b: A cultura organizacional familiar tem um efeito positivo e significativo na perceção da utilidade das medidas de desempenho não financeiras;

Consecutivamente e de modo a alcançar o objetivo 3: **Analisar como a utilização de medidas de desempenho não financeiras impacta a tomada de decisão estratégica e contribui para a criação de vantagem competitiva em empresas familiares**, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H3a: O uso de indicadores não financeiros está positivamente associado à rapidez e qualidade da tomada de decisão estratégica em empresas familiares;

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

H3b: Empresas familiares que utilizam intensivamente medidas de desempenho não financeiras apresentam um desempenho competitivo superior ao das que não utilizam;

Para alcançar o objetivo 4: **Investigar a frequência e os métodos de revisão dos SCCG em empresas familiares e a sua associação com os objetivos estratégicos e organizacionais**, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H4a: As Empresas familiares que realizam revisões frequentes dos seus SCCG apresentam uma maior coerência com os seus objetivos estratégicos;

H4b: A existência de revisões periódicas dos SCCG está positivamente correlacionada com a flexibilidade estratégica da empresa;

Relativamente ao objetivo 5: **Avaliar como as medidas não financeiras contribuem para a criação de valor e desempenho organizacional em empresas familiares**, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H5a: As Empresas familiares que utilizam indicadores de desempenho não financeiros apresentam níveis mais elevados de satisfação dos clientes e dos colaboradores;

H5b: A utilização de medidas não financeiras está positivamente associada à perceção de criação de valor pelos gestores das empresas familiares;

Por último e de forma a alcançar o objetivo 6: **Examinar a relevância dos SCCG na sustentação da vantagem competitiva das empresas familiares, com ênfase no uso de indicadores não financeiros**, foram formuladas as seguintes hipóteses.

H6a: As Empresas familiares que integram os SCCG com medidas não financeiras apresentam maior vantagem competitiva no setor em que operam;

H6b: A maturidade dos SCCG influencia positivamente a performance organizacional das empresas familiares;

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

3. Metodologia

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada no decorrer da dissertação. Rajasekar et al. (2013) caracteriza a metodologia de investigação como os procedimentos pelos quais os investigadores realizam o seu trabalho de descrever, explicar e prever fenómenos. Esta inclui técnicas, critérios e métodos, dos quais tendem a compreender a realidade em contextos mais ou menos complexos. De acordo com Gil (2008), a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que os seus objetivos sejam atingidos.

Desenvolver uma dissertação sobre a configuração do SCCG nas medidas de avaliação não financeiras em EF implica defender uma posição *Mainstream Accounting Research*, investigação dominante em contabilidade (Chua, 1986), adotando uma abordagem quantitativa na recolha e tratamento dos dados. De acordo com Creswell (2014), este tipo de investigação caracteriza-se pelo uso de dados estruturados e pela aplicação de métodos estatísticos para testar hipóteses e identificar padrões.

Para a recolha de dados, através do enquadramento epistemológico, ou seja, a ciência do conhecimento e a forma de o alcançar, será utilizado um questionário de escolha múltipla, permitindo uma análise objetiva das respostas (Chua, 1986). De acordo com Gil (2008), o questionário é definido como uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas a indivíduos, com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações e comportamentos presentes ou passados.

A posição *mainstream accounting research* implica uma perspetiva ontológica objetiva (Chua, 1986), sustentando a existência de uma realidade empírica independente da perceção ou observação humana (Rovai et al., 2014). O seu principal objetivo é demonstrar, de forma quantificada, a relação entre variáveis, procurando medir e enumerar acontecimentos de forma precisa e objetiva (Creswell, 2010).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Hill e Hill (2002) consideram satisfatório um universo inquirido entre 100 a 150 casos. Os mesmos autores alertam que para uma amostra representar, com fidedignidade, o universo inquirido deve atender às seguintes características: extensão do universo, nível de confiança estabelecido, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenómeno se verifica (Gil, 2008).

A maioria das perguntas são formuladas em escalas de *Likert* para permitir análises estatísticas no SPSS (médias, correlações, regressões, ANOVA), algumas perguntas são de escolha múltipla, permitindo categorizar as respostas e comparar grupos, por fim, as perguntas sobre frequência e revisão podem ser analisadas em termos de relação com a performance da empresa.

O presente estudo tem como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento de uma base teórica que consiga integrar o conhecimento acerca dos SCCG nas EF enfatizando o uso de medidas não financeiras e analisar a sua influência na tomada de decisão e no desempenho organizacional.

3.1. A amostra

A amostra deste estudo é composta por EF localizadas em todo o país, selecionadas com base em critérios relacionais, nomeadamente a existência de vínculos de parentesco direto entre os membros envolvidos na gestão ou na propriedade, tais como: filhos(as), irmão(s), herdeiros(as) ou sucessor(es).

Para o efeito foi utilizada a base de dados SABI desenvolvida pela *Moody's Analytics, Inc.* (<https://login.bvdinfo.com/R1/SabiInforma?SetLanguage=pt>) de forma a selecionar a população: Empresas Familiares. Nesse sentido foi necessário desenhar uma sequência de 3 etapas até ser estabelecida a nossa amostra, isto porque as empresas não estão caracterizadas como familiares ou não familiares.

Assim, a primeira etapa foi excluir a Denominação social “sociedade unipessoal, Lda. ou unipessoal, Lda.” por se tratar de empresas em que um único sócio detém a totalidade do

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

capital, logo estas empresas são não familiares e, por conseguinte, devem ficar excluídas da amostra.

A segunda etapa consistiu em se privilegiar um critério de filtragem para identificar as empresas cuja denominação social contenha a referência “... e Filhos(as); ... e Irmão(s); ...e Herdeiro(s); ... e Sucessor(es)”. Este critério relaciona-se com a identidade organizacional em que é comum encontrar na denominação social da empresa o nome de família ou a referência ao parentesco familiar (Zellweger et al., 2010).

Por fim a terceira etapa consistiu em se confirmar, através de consulta do sítio web das empresas o historial ou a descrição da estrutura organizacional, com o intuito de identificar evidências de ser uma EF.

A escolha da amostra não foi probabilística e intencional, dado o carácter exploratório do estudo e a necessidade de acesso a empresas com determinadas características (por exemplo: posse, influência e/ou gestão familiar, existência de práticas formais de controlo de gestão, e o impacto e a importância das medidas não financeiras).

No total, foram identificadas 11.195 empresas, porém, só foi possível contactar e inquirir somente 5.661, em função da disponibilidade de contactos obtidos. A base de dados inicial foi constituída por 5.053 endereços de correio eletrónico recolhidos da plataforma SABI, complementados por 608 contactos adicionais, obtidos por meio de pesquisa em fontes públicas na internet, nomeadamente websites institucionais, redes profissionais (como o LinkedIn) e diretórios empresariais. As empresas efetivamente inquiridas pertencem maioritariamente aos setores da indústria e do comércio, sendo predominantemente microempresas. A maioria já passou por um processo de sucessão familiar e todas aceitaram participar voluntariamente no estudo, entre os meses de abril e maio (intervalo de tempo considerado para aplicação prática do estudo considerando a data de entrega da presente dissertação).

A diversidade e relevância da amostra permitem analisar com rigor a forma como os SCCG se adaptam às especificidades das EF, com especial foco nas medidas não financeiras.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Após definida a população do estudo, foi enviado o inquérito por questionário, desenvolvido com base na revisão da literatura, cuidadosamente estruturado de acordo com os objetivos definidos e permitindo, assim, testar as hipóteses formuladas.

O envio de e-mails decorreu durante 1 de abril e 19 de maio, não podendo ser estendida devido a cumprimento do prazo desta dissertação. Após verificação dos dados, 202 observações foram consideradas válidas.

3.2. Questionário

De modo a operacionalizar o nosso estudo foi construído um questionário elaborado com base na revisão da literatura, e cuidadosamente estruturado em sete secções em função dos objetivos do estudo (Apêndice 1).

A secção 1 destina-se a caracterizar as empresas do nosso estudo. A secção 2 tem como objetivo identificar os indicadores não financeiros. Por sua vez a secção 3 permite analisar a cultura organizacional da EF com o controlo de gestão.

As medidas não financeiras e a tomada de decisão estratégica são analisadas na secção 4. Na secção 5 é analisada a frequência na revisão e adaptação dos SCCG. Posto isto, na secção 6 é avaliado o contributo das medidas não financeiras para o desempenho organizacional, e por último na secção 7 é analisado o SCCG como ferramenta que permite a vantagem competitiva.

Deste modo o questionário foi concebido para permitir o teste das hipóteses formuladas através da revisão de literatura realizada e que vão ao encontro dos objetivos definidos (Apêndice 2).

Assim e de modo a testar **H1a**: A maioria das empresas familiares utiliza indicadores não financeiros relacionados com satisfação do cliente, lealdade dos funcionários e inovação; foi solicitado aos respondentes que identificassem quais os indicadores não financeiros

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

que a sua empresa utiliza regularmente. Como opções de resposta foram apresentadas aos inquiridos as seguintes variáveis: Satisfação do cliente, qualidade do produto/serviço, inovação e desenvolvimento de novos produtos, reputação e imagem da empresa, satisfação e retenção de colaboradores, responsabilidade social e sustentabilidade, e ainda uma opção para o respondente inserir, caso não constasse nas referidas anteriormente (Banker et al., 2000; Chen et al., 2009; Ittner & Larcker, 1998; Khallaf, 2012; Khallaf et al., 2017; Maletič et al., 2021; Naldi et al., 2007; O’Connell & O’Sullivan, 2016).

Com o intuito de testar **H1b**: A utilização de KPIs não financeiros varia significativamente consoante a dimensão da empresa familiar, foi solicitado aos respondentes que indicassem com que frequência a empresa analisa os indicadores. Para o efeito foram consideradas as opções: Nunca, Anualmente, Semestralmente, Trimestralmente, Mensalmente, Semanalmente.

Cumulativamente a esta questão, e de forma a validar **H1b**, foi ainda questionado em que medida considera que a utilização de indicadores não financeiros influencia a performance da sua empresa? Para o efeito foi adotada uma Escala tipo *Likert* entre 1-Nenhuma influência e 5- Influência muito forte). Estas duas questões foram formuladas tendo como referência os contributos de Adams e Neely (2000); Khallaf (2012); Khallaf et al., (2017); Mohamed (2005); Mintzberg (2017); O’Connell & O’Sullivan (2016); Schein (2010); Zabolotnyy e Wasilewski (2019).

Para aferir a **H2a**: As empresas familiares com uma cultura organizacional fortemente orientada para a continuidade geracional apresentam um alinhamento entre os sistemas de contabilidade e os objetivos estratégicos, foram formuladas duas questões no questionário.

A primeira questão procura aferir até que ponto a cultura organizacional da empresa é influenciada pelos valores da família, podendo este um indicador da orientação para a

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

continuidade geracional. A pergunta colocada foi: "Na sua opinião, a cultura organizacional da empresa está fortemente influenciada pelos valores da família?", foi solicitado ao respondente que indicasse qual o nível de concordância à questão apresentada. Esta foi mensurada através da Escala tipo *Likert* entre 1- Discordo totalmente e 5- Concordo totalmente.

A segunda questão avalia o grau de alinhamento entre os sistemas de contabilidade e os objetivos estratégicos da família, nomeadamente a sua visão de longo prazo. A pergunta apresentada foi: "A empresa adota práticas de contabilidade e controlo de gestão alinhadas com a visão de longo prazo da família?", também medida numa Escala de *Likert* entre 1 - Nunca e 5 - Sempre.

Estas duas questões, quando analisadas em conjunto, permitem verificar se existe uma relação positiva entre a orientação para a continuidade geracional (expressa pelos valores familiares na cultura organizacional) e o alinhamento dos sistemas de controlo com os objetivos estratégicos da EF (Aguirre et al., 2017; Cao et al., 2015; Gedajlovic et al., 2012; Iaia et al., 2019; Mazzola et al., 2013; Roque, 2024; Roque & Alves, 2023; Williams et al., 2019; Zellweger et al., 2013).

Para efeitos de testar **H2b**: Com a finalidade de compreender a perceção do respondente acerca do impacto da cultura organizacional familiar, refletida nos valores, práticas e objetivos, recorrendo à utilização de indicadores não financeiros, foi considerada ainda a seguinte questão: "Em que medida considera que a cultura familiar influencia a adoção de medidas de desempenho não financeiras?", recorrendo, igualmente, à Escala tipo *Likert* entre 1 – Nenhuma influência e 5 - Influência muito forte.

A relevância destas medidas torna-se ainda mais evidente no contexto da gestão estratégica de EF (Chua et al., 2012; Gomez-Mejía & Herrero, 2022; Hambrick & Mason, 1984; Donnelley, 1988; Iaia et al., 2019; Roque, 2024; Williams et al., 2019), sobretudo quando tais empresas orientam as suas decisões para objetivos de longo prazo e para a preservação da continuidade geracional.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Com o intuito de testar **H3a**: O uso de indicadores não financeiros está positivamente associado à rapidez e qualidade da tomada de decisão estratégica em empresas familiares. A primeira questão visa aferir a frequência com que os indicadores não financeiros são efetivamente incorporados no processo de decisão estratégica: “Em que medida a empresa baseia decisões estratégicas em indicadores não financeiros?”, sendo utilizada uma Escala tipo *Likert* entre 1- Nunca e 5 – Sempre.

Simultaneamente a esta questão, e de forma a validar H3a, foi também questionado em que medida se verifica concordância no impacto desses indicadores na qualidade e rapidez das decisões estratégicas: “O uso de indicadores não financeiros melhora a rapidez e qualidade das decisões estratégicas na empresa?”, também medida numa Escala tipo *Likert* entre 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente.

Estas duas variáveis permitem, em conjunto, analisar a relação entre o grau de utilização de medidas não financeiras e a perceção do seu contributo para a eficácia do processo decisório. Tal relação é apoiada por diversos autores que destacam os benefícios da informação qualitativa na gestão estratégica, nomeadamente em contextos familiares, onde os objetivos vão além da mera performance económica (Adams & Neely, 2000; Beelaerts van Blokland et al., 2019; Chapman, 2005; Henri & Wouters, 2020; Iaia et al., 2019; Lisi, 2018; Yadav et al., 2014; Roque, 2024).

A conjugação destas questões visa, assim, proporcionar uma base empírica robusta para testar a validade de **H3a**.

De modo a testar **H3b**: Empresas familiares que utilizam intensivamente medidas de desempenho não financeiras apresentam um desempenho competitivo superior ao das que não utilizam. Diversos autores defendem que os indicadores não financeiros constituem uma ferramenta essencial para a criação de vantagem competitiva, sobretudo em contextos de elevada complexidade e mudança (Blyler & Coff, 2003; Cagno et al., 2019; Chenhall, 1997; Lemarchand & Le Roy, 2000; Perera et al., 1997; Silva et al., 2019).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Para testar a H3b, foi incluída no questionário uma questão que procurou aferir, com base na perceção do respondente, em que grau a utilização de medidas não financeiras contribui para a vantagem competitiva da empresa. Para tal, foi utilizada uma Escala tipo *Likert* entre 1 - Nenhuma contribuição e 5 – Contribuição muito forte.

Para aferir **H4a**: As empresas familiares que realizam revisões frequentes dos seus SCCG apresentam uma maior coerência com os seus objetivos estratégicos.

A literatura evidencia a eficácia dos SCCG depende, em grande medida, da sua capacidade de adaptação contínua aos objetivos estratégicos da organização (Bandeira et al., 2023; Filomeno et al., 2020; Helsen et al., 2017; Moreno et al., 2017; Muller-Stewens et al., 2020, Regateiro, 2019; Roque et al., 2018, 2021; Su et al., 2015). Para testar a H4a, foram incluídas duas questões no questionário. A primeira visou apurar a frequência com que os SCCG são revistos na empresa, recorreu-se a uma escala ordinal composta pelas categorias: “Nunca”, “A cada 5 anos ou mais”, “A cada 2-4 anos”, “Anualmente”, “Semestralmente” e “Trimestralmente”.

A segunda questão procurou aferir até que ponto, no entender do respondente, essas revisões têm em consideração os objetivos estratégicos da organização. Para o efeito, foi utilizada uma Escala tipo *Likert* entre 1 – Nunca e 5 – Sempre

Com intuito de testar **H4b**: A existência de revisões periódicas dos SCCG está positivamente correlacionada com a flexibilidade estratégica da empresa. Foi solicitado aos respondentes que indicassem se consideram que as revisões tornam a empresa mais flexível face a mudanças no mercado?, numa Escala tipo *Likert* entre 1 – Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente. A presente questão visa avaliar a perceção dos gestores quanto à influência das revisões periódicas dos SCCG na capacidade da empresa se adaptar a mudanças no ambiente externo (autores e ano). Acredita-se que empresas com práticas regulares de revisão dos seus SCCG estarão mais bem preparadas para responder de forma

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

ágil e eficaz às exigências do mercado (Bedford, 2015; Guerra, 2016; Henri, 2006; Otley, 1999; Simons, 1995; Wickramasinghe & Alawattage, 2007).

Com o objetivo de testar **H5a**: As empresas familiares que utilizam indicadores de desempenho não financeiros apresentam níveis mais elevados de satisfação dos clientes e dos colaboradores. Para testar esta hipótese, foram conjugadas no questionário duas questões destinadas a avaliar a perceção do respondente quanto ao impacto da utilização de indicadores não financeiros em duas dimensões fundamentais da performance organizacional: a satisfação dos clientes e a satisfação e retenção dos colaboradores.

A primeira questão procurou apurar em que medida os indicadores não financeiros são percecionados pelo respondente como um impacto positivo na satisfação dos clientes. A segunda centrou-se na avaliação do impacto destes mesmos indicadores na satisfação e retenção dos colaboradores. Ambas as questões foram medidas através de uma Escala tipo *Likert* entre 1 – Nenhum impacto e 5 – Impacto muito forte.

Estas questões visam compreender se a utilização de indicadores qualitativos, como a qualidade do serviço, o clima organizacional ou a experiência do cliente, está associada a melhores resultados em termos de relacionamento com os *stakeholders* internos e externos.

Estas questões foram formuladas com o objetivo de compreender de que forma os gestores reconhecem nos indicadores não financeiros um contributo efetivo para a melhoria da experiência do cliente e para a valorização do capital humano, ou seja, pode estar associada a melhores resultados com os *stakeholders* (Bedford, 2015; Bedi, 2020; Bhimani & Langfield-Smith, 2007; Chen et al., 2020; Ittner & Larcker, 2001; Lop et al., 2018; Muller-Stewens et al., 2020; Obregon et al., 2024; Santos et al., 2023; Susanto et al., 2023; Venter & Farrington, 2016).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Com o intuito de testar **H5b**: A utilização de medidas não financeiras está positivamente associada à perceção de criação de valor pelos gestores das empresas familiares foi questionado se os gestores das empresas familiares percecionam os indicadores não financeiros como fundamentais para a criação de valor? Foi assim formulada uma questão no questionário destinada a avaliar a perceção dos gestores das empresas familiares sobre a relevância dos indicadores não financeiros na criação de valor. A questão procurou avaliar em que medida os gestores consideram indicadores como a satisfação dos clientes, o clima organizacional e a inovação como fatores determinantes na criação de valor para as suas empresas (Bandeira et al., 2023; Filomeno et al., 2020; Ittner & Larcker, 2001; Lopez-Valeiras et al., 2016; Muller-Stewens et al., 2020; Roque et al., 2018, 2021; Simons, 1995; Su et al., 2015).

Para o efeito, foi adotada uma Escala tipo *Likert* entre 1 – Nunca e 5 – Sempre. Esta questão procurou compreender, através do respondente, em que medida os gestores consideram indicadores como a satisfação dos clientes, o clima organizacional e a inovação como fatores determinantes na criação de valor para as suas empresas.

Para avaliar **H6a**: As empresas familiares que integram os SCCG com medidas não financeiras apresentam maior vantagem competitiva no setor em que operam, foram apresentadas duas questões ao respondente, sendo a primeira: O sistema de contabilidade e controlo de gestão da empresa está alinhado com a sua estratégia de competitividade? Para esta questão, recorreu-se à escala de tipo *Likert* entre 1 – Nunca e 5 – Sempre. E cumulativamente a esta questão, foi ainda questionado qual a concordância face às empresas com sistemas bem estruturados de contabilidade e controlo de gestão apresentam melhor desempenho competitivo. Nesta questão recorreu-se, de igual forma, à escala *Likert* entre 1- Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente.

A resposta a estas questões permitirá compreender como a utilização de medidas não financeiras, em conjunto com uma estrutura eficaz de contabilidade e controlo de gestão, pode influenciar o desempenho e a competitividade das empresas familiares no setor onde operam (Albright et al., 2015; Bandeira et al., 2023; Campos et al., 2022; Gunarathne &

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Lee, 2021; Moreno et al., 2017; Roque et al., 2018, 2019, 2020; Teles, 2018; Valmorbida & Ensslin, 2016).

Para testar **H6b**: A maturidade dos SCCG influencia positivamente a performance organizacional das empresas familiares foi incluída no questionário a seguinte questão: Como avalia o impacto da maturidade dos sistemas de contabilidade na performance organizacional?, cuja a resposta foi mensurada através da Escala de *Likert* entre 1 – Nenhum impacto e 5 – Impacto muito forte. Esta questão tem como objetivo avaliar a perceção dos respondentes relativamente à relação entre o nível de desenvolvimento e sofisticação dos SCCG adotados pela empresa e os seus efeitos na performance organizacional. A literatura sugere que a maturidade destes sistemas, entendida como a capacidade de fornecer informação relevante, tempestiva e integrada para o apoio à decisão, pode potenciar a eficácia da gestão estratégica, especialmente em contextos familiares onde coexistem objetivos financeiros e não financeiros (Adner & Helfat, 2003; Cruz & Nordqvist, 2012; Henri & Wouters, 2020; Jiang & Li, 2009; Neely et al., 1995; Valmorbida & Ensslin, 2016).

Assim, a análise desta variável permite avaliar se, no contexto das empresas familiares, a perceção de uma maior maturidade dos SCCG se associa a uma performance organizacional mais robusta, contribuindo para a validação empírica da hipótese em causa.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

4. Análise e Discussão de Resultados

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com recurso ao software *IBM SPSS Statistics* (versão 29). A análise iniciou-se com a aplicação de estatísticas descritivas (frequências, médias e desvios-padrão), com o objetivo de caracterizar a amostra e descrever o comportamento das variáveis centrais do estudo, nomeadamente a utilização de indicadores não financeiros e a perceção dos gestores sobre os SCCG. De seguida, procedeu-se à análise inferencial, tendo sido utilizadas diferentes técnicas estatísticas de acordo com a natureza das variáveis e das hipóteses formuladas.

Para examinar relações entre variáveis categóricas, como a associação entre o tamanho da empresa e a utilização de determinados KPIs, recorreu-se ao teste do Qui-quadrado de independência. A análise de variância (ANOVA) foi aplicada para testar diferenças no número de indicadores utilizados em função da dimensão empresarial.

Para avaliar associações lineares entre variáveis ordinais (tratadas como contínuas), como perceção da influência da cultura familiar, maturidade dos SCCG e vantagem competitiva, foram utilizadas correlações de *Pearson*, assegurando previamente os pressupostos de normalidade, linearidade e homocedasticidade.

Adicionalmente, foram realizadas regressões lineares simples e múltiplas para investigar o efeito preditor de determinadas variáveis independentes sobre o desempenho competitivo percebido, incluindo variáveis de controlo como a dimensão da empresa. Em todas as análises, o nível de significância estatística adotado foi de $p < 0,05$.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

4.1. Caracterização da amostra

A amostra do estudo é constituída por 202 empresas familiares portuguesas, representando uma diversidade de setores de atividade, tamanhos organizacionais e níveis de envolvimento familiar na gestão. Esta secção tem como objetivo contextualizar o perfil das empresas inquiridas, permitindo uma leitura mais informada dos resultados subsequentes.

No que respeita ao setor de atividade principal, as empresas distribuem-se maioritariamente pelos setores dos serviços (43 %) e da indústria (32 %), seguidos do comércio, agricultura e outros setores menos representados (Gráfico1). Esta diversidade setorial assegura a abrangência dos dados, embora com predominância dos setores terciário e secundário.

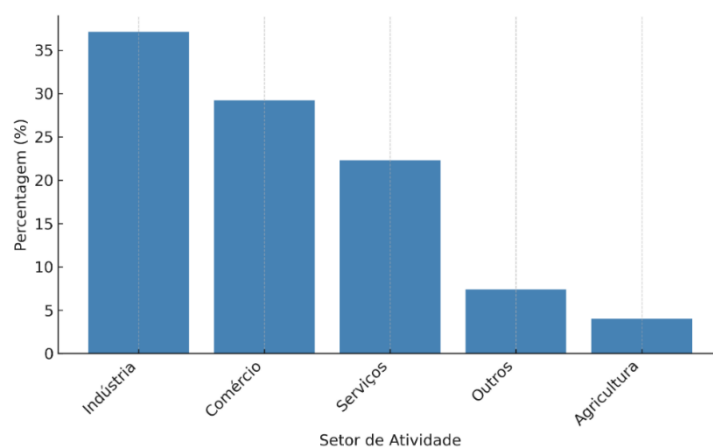
Relativamente à dimensão das empresas, a maioria corresponde a microempresas (58 %) com menos de 10 colaboradores, sendo as pequenas (10-49 colaboradores) e médias empresas (50-249) representadas em proporções menores. Apenas uma fração residual da amostra inclui empresas de grande dimensão (250 ou mais colaboradores) (Gráfico 2). Este perfil está em linha com a estrutura do tecido empresarial português, dominado por micro e pequenas empresas.

No que concerne à dinâmica geracional, 75 % das empresas já passaram por um processo formal de sucessão familiar o que indica uma predominância de empresas atualmente geridas por gerações subsequentes (Gráfico 3). Contudo, a presença da família na gestão é marcadamente elevada, com 71 % dos respondentes a reportarem níveis de envolvimento familiar entre 4 e 5 numa escala de 1 a 5. Por fim, embora a literatura identifique deficiências estruturais recorrentes no modelo de gestão das EF, nomeadamente a centralização, o favorecimento e a ausência de planeamento formal (Silveira & Bihel, 2003), os dados do presente estudo revelam sinais de evolução nesse panorama. Deste modo, é relevante destacar que 84 % das empresas inquiridas referiram dispor de um sistema formal de contabilidade e controlo de gestão. Este dado revela um grau considerável de institu-

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

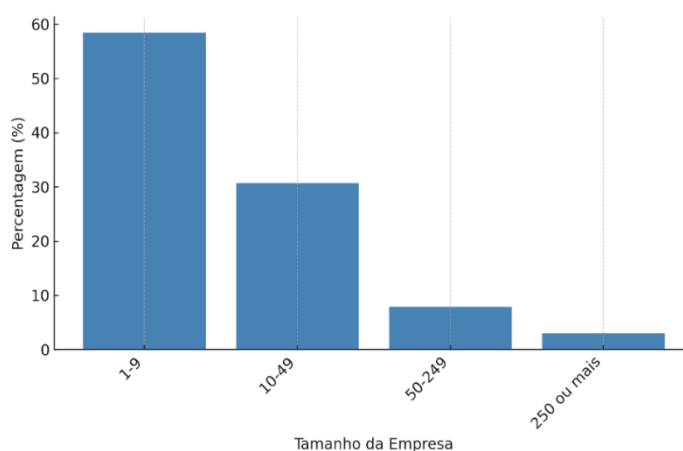
cionalização dos processos de gestão, mesmo entre empresas de menor dimensão, refletindo uma crescente atenção à profissionalização e à formalização dos sistemas internos de controlo.

Gráfico 1. % de setores de atividade da amostra



Fonte: Elaboração própria com suporte do SPSS

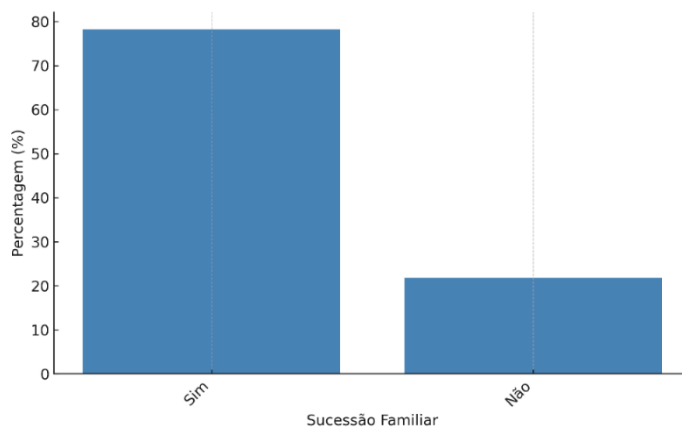
Gráfico 2. Dimensão/Tamanho das Empresas da amostra



Fonte: Elaboração própria com suporte do SPSS

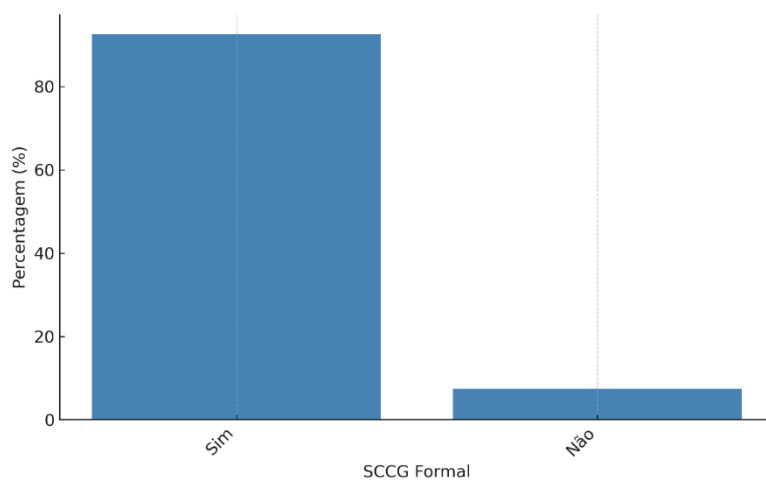
A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Gráfico 3. % de empresas com sucessão familiar



Fonte: Elaboração própria com suporte do SPSS

Gráfico 4. % de adoção de um Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão



Fonte: Elaboração própria com suporte do SPSS

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

De forma geral, a amostra caracteriza-se por uma forte presença de microempresas dos setores dos serviços e da indústria, com elevado envolvimento familiar e uma proporção significativa de empresas com práticas formais de controlo e contabilidade de gestão.

4.2. Estatística descritiva

Após a caracterização da amostra, procedeu-se à análise estatística descritiva das principais variáveis do estudo, nomeadamente aquelas relacionadas com a utilização KIPs não financeiros, a influência da cultura organizacional familiar, os SCCG, e a perceção de desempenho e vantagem competitiva. A análise incluiu o cálculo de médias (M) e desvios-padrão (DP) para variáveis medidas em escalas de *Likert* (1 a 5 ou 1 a 6), assumidas como intervalares para efeitos de tratamento estatístico, conforme prática comum em estudos quantitativos com instrumentos estruturados.

A frequência de análise dos KIPs não financeiros, foi medida numa escala de 1 (“nunca”) a 6 (“trimestralmente”). Os resultados apresentaram uma média de $M = 4,18$ ($DP = 1,22$), sugerindo que, em média, as empresas monitorizam/controlam estes indicadores com regularidade, situando-se entre uma periodicidade mensal e trimestral. A monitorização regular dos KPIs não financeiros é defendida por diversos estudos. Hussain (2005) realça a sua importância nos SCCG, reforçando a utilidade desses indicadores para melhorar o desempenho organizacional. De forma semelhante, O’Connell e O’Sullivan (2016) sublinham que a frequência na análise é essencial para manter o alinhamento com os objetivos estratégicos e apoiar a tomada de decisão.

No que respeita à influência percebida dos KIPs não financeiros na performance organizacional, os inquiridos atribuíram uma média de $M = 3,94$ ($DP = 0,95$) numa escala de 1 a 5, o que indica uma perceção positiva e consistente do seu impacto. Esta tendência é reforçada pelas médias elevadas nas variáveis relativas à satisfação de clientes ($M = 3,89$)

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

e de colaboradores ($M = 3,77$), que traduzem a convicção de que os KIPs não financeiros contribuem efetivamente para o desempenho organizacional interno e externo. As evidências apontam para uma ligação clara entre indicadores como a satisfação de clientes e colaboradores e os resultados da organização (Ittner e Larcker, 2003). De forma complementar, uma abordagem integrada de avaliação de desempenho valoriza estes indicadores como essenciais na criação de valor organizacional (Adams e Neely, 2000).

A influência da cultura organizacional familiar na gestão e no controlo é igualmente evidenciada. A média da variável “a cultura organizacional da empresa está fortemente influenciada pelos valores da família” é de $M = 3,72$ ($DP = 1,01$), enquanto a perceção de que a cultura influencia a adoção de medidas não financeiras apresenta um valor semelhante ($M = 3,68$; $DP = 0,96$). Estes resultados apontam para uma presença significativa da lógica familiar na definição de práticas e medidas de controlo, o que é consistente com a literatura sobre EF. A presença de valores familiares pode moldar tanto os objetivos como os sistemas de avaliação de desempenho (Habbershon e Williams, 1999; Habbershon et al., 2003). Esta influência estende-se à adoção de indicadores não financeiros, refletindo uma lógica organizacional distinta, enraizada na continuidade e nos laços familiares (Gedajlovic et al., 2012).

Adicionalmente, os dados revelam um grau elevado de alinhamento dos SCCG com a visão da família ($M = 3,81$) e com os objetivos estratégicos da empresa, bem como uma frequência moderada de revisão dos sistemas ($M = 3,72$ numa escala de 1 a 6). Os inquiridos reconhecem que essas revisões promovem flexibilidade organizacional ($M = 3,81$) e contribuem para a adaptação estratégica. A revisão periódica desses sistemas é apontada como um mecanismo que promove flexibilidade e capacidade de adaptação (Henri e Wouters, 2020; Chapman, 2005; Ittner et al., 2003). Esta perspetiva é igualmente reforçada por estudos mais recentes que destacam a relevância do alinhamento estratégico em contextos familiares e a utilidade dos SCCG como instrumentos dinâmicos (Roque, 2024).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Por último, as perceções relativas à vantagem competitiva e à maturidade dos sistemas de controlo reforçam a importância dos SCCG como instrumento estratégico. A variável “o sistema de controlo está alinhado com a estratégia competitiva” obteve uma média de $M = 3,83$ ($DP = 0,92$), e a maturidade dos SCCG foi avaliada em $M = 3,88$ ($DP = 0,89$), sugerindo que a maioria das empresas reconhece o papel estruturante destes sistemas na sustentação da sua performance. A maturidade e o alinhamento estratégico destes sistemas são vistos como elementos essenciais para responder às exigências do ambiente competitivo (Henri e Wouters, 2020; Neely et al., 1995). Esta visão é também apoiada por abordagens que valorizam a adaptação estratégica contínua dos sistemas internos como fonte de vantagem (Adner e Helfat, 2003).

A tabela 1 apresenta as médias e os desvios-padrão das principais variáveis avaliadas com escalas de *Likert*, relativas à utilização de KIPs não financeiros, à influência da cultura organizacional, à revisão dos SCCG e à perceção de desempenho e vantagem competitiva.

Tabela 1. Médias (M) e os desvios-padrão (DP) das principais variáveis.

Variáveis	Média (M)	Desvio-Padrão (DP)
Frequência de análise de indicadores (Q7)	4.18	1.22
Influência dos KIPs não financeiros na performance (Q8)	3.94	0.95
Influência da cultura familiar (Q9)	3.72	1.01
Alinhamento SCCG com visão familiar (Q10)	3.81	0.97
Influência da cultura na adoção de KIPs não financeiros (Q11)	3.68	0.96
Utilização de KIPs não financeiros em decisões (Q12)	3.87	0.91
Melhoria da qualidade/rapidez da decisão (Q13)	3.89	0.94
Contributo dos KIPs não financeiros para vantagem competitiva (Q14)	3.67	0.97
Frequência de revisão dos SCCG (Q15)	3.72	1.33
Alinhamento das revisões com objetivos (Q16)	3.74	0.99
Revisões promovem flexibilidade (Q17)	3.81	0.93
KIPs não financeiros aumentam satisfação dos clientes (Q18)	3.89	0.88

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

KIPs não financeiros aumentam satisfação dos colaboradores (Q19)	3.77	0.91
KIPs não financeiros são percebidos como criadores de valor (Q20)	3.91	0.87
Alinhamento dos SCCG com estratégia competitiva (Q21)	3.83	0.92
Impacto da maturidade dos SCCG (Q23)	3.88	0.89

Fonte: Elaboração própria com suporte do SPSS

De forma geral, observa-se que todas as variáveis apresentam médias superiores a 3,5, o que indica uma perceção globalmente positiva dos inquiridos em relação à relevância e ao impacto das práticas de controlo de gestão e utilização de indicadores não financeiros. A frequência de análise dos KIPs não financeiros, por exemplo, revela uma prática regular ($M = 4,18$), indicando que muitas empresas os monitorizam pelo menos trimestralmente.

Da mesma forma, a influência percebida dos KIPs não financeiros na performance ($M = 3,94$) e na satisfação de clientes e colaboradores ($M = 3,89$ e $3,77$, respetivamente) confirma a centralidade destes indicadores no desempenho organizacional. Destaca-se também a maturidade percebida dos SCCG ($M = 3,88$), em linha com os dados iniciais que apontam para uma elevada presença de sistemas formais.

Em síntese, os dados descritivos revelam uma perceção globalmente positiva quanto à importância dos KIPs não financeiros e dos SCCG nas EF, reforçando a hipótese de que a sua integração está associada a melhores práticas de gestão estratégica e operacional.

4.3. Validação das hipóteses

Nesta secção são apresentados os resultados da análise inferencial, com o objetivo de testar as hipóteses formuladas com base na revisão de literatura. Foram utilizados testes

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

de correlação de *Pearson*, testes de Qui-quadrado, análise de variância (ANOVA) e regressão linear simples, conforme a natureza das variáveis e das relações teóricas em causa. Os resultados são apresentados por objetivo de investigação.

Considerando o objetivo 1 do nosso estudo que é identificar os principais indicadores-chave de desempenho não financeiros utilizados pelas empresas familiares, a H1a previa que a maioria das EF utilizasse indicadores relacionados com satisfação do cliente, retenção de colaboradores e inovação. Os resultados revelaram que 76 % das empresas afirmaram utilizar indicadores de satisfação do cliente, mas apenas 44 % utilizam medidas de retenção e 33 % de inovação. Assim, apenas um dos três indicadores ultrapassou o limiar da maioria, pelo que a hipótese é parcialmente suportada.

Esses resultados estão em conformidade com a literatura, que identifica a satisfação do cliente como uma das medidas não financeiras mais recorrentes nos sistemas de avaliação de desempenho (Ittner & Larcker, 1998; Maletič et al., 2021). A literatura apresenta outros indicadores amplamente utilizados que incluem a inovação (Ittner & Larcker, 1998; Maletič et al., 2021), a retenção de clientes, as taxas de defeito, os tempos de processo e a satisfação dos funcionários (Banker et al., 2000).

No entanto, a baixa percentagem observada para a retenção de colaboradores e para a inovação pode sinalizar uma discrepância entre as recomendações da literatura e as práticas, efetivamente, adotadas pelas EF. Essa divergência pode estar associada às limitações de recursos, ao foco em objetivos de curto prazo ou à menor formalização dos SMD nessas organizações.

Em reforço à importância da satisfação do cliente, Daniel e Reitsperger (1991) demonstraram que as estratégias de qualidade centradas no cliente apresentam uma relação positiva e significativa com o desempenho organizacional, o que confirma a relevância desse indicador também no contexto das EF.

Este resultado, no qual apenas o indicador relacionado à satisfação do cliente ultrapassou o limiar da maioria, pode ser compreendido através das características estruturais das EF. Conforme salientam Sharma et al., (1997), essas organizações tendem a adotar um perfil mais conservador, voltado à continuidade do negócio familiar, o que se reflete numa maior resistência à adoção de práticas inovadoras de mensuração de desempenho. Ward

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

(1997) complementa essa visão ao destacar a dificuldade à mudança nas EF, limitando a incorporação de medidas menos tradicionais, principalmente relacionadas à inovação e à retenção de colaboradores. Além disso, segundo Naldi et al. (2007), as EF geralmente demonstram uma postura avessa ao risco, o que contribui para uma menor abertura a estratégias de longo prazo que envolvam incerteza, como a inovação, ou iniciativas estruturadas de gestão/retenção de pessoas.

Por outro lado, Chen et al. (2009) destacam a relevância de fortalecer a fidelidade dos clientes, conquistar novos consumidores e aprimorar a imagem e a reputação da empresa. Isso reforça o motivo pelo qual a satisfação do cliente é amplamente utilizada nas EF, uma vez que está alinhada com objetivos de continuidade e estabilidade, característicos desse tipo de empresa.

Essa tendência é refletida também nos estudos de Khallaf (2012), Khallaf et al. (2017) e O'Connell & O'Sullivan (2016), que evidenciam uma evolução nos modelos de avaliação de desempenho, com a inclusão de KIPs não financeiros, como satisfação do cliente, engajamento/comprometimento de colaboradores e a capacidade de inovação, na própria remuneração executiva.

Dessa forma, embora a H1a tenha sido parcialmente suportada, os resultados obtidos não são incoerentes com o que a literatura sugere. Pelo contrário, reforçam o entendimento de que as EF tendem a priorizar indicadores mais seguros e historicamente consolidados, como a satisfação do cliente, enquanto avançam com maior cautela na adoção de medidas relacionadas à inovação e à gestão de pessoas. Isto acontece mesmo perante a crescente orientação da literatura, que recomenda práticas de mensuração mais amplas e abrangentes. Essa expansão, no entanto, deve ser cuidadosamente equilibrada, de modo a não comprometer a capacidade de adaptação e a competitividade das empresas em mercados mais dinâmicos.

Em suma, a confirmação parcial da H1a evidencia não apenas as práticas dominantes de mensuração de desempenho nas EF, mas também revela as tensões entre tradição e modernização, estabilidade e inovação, sendo estas dimensões centrais no debate sobre a evolução dos sistemas de gestão em contextos familiares.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Por sua vez a H1b procurava verificar se a utilização de KIPs não financeiros variava significativamente consoante a dimensão da empresa. Para isso, foi realizado um teste de Qui-quadrado entre o tamanho da empresa e a utilização de cada indicador. O indicador “retenção de colaboradores” apresentou uma associação estatisticamente significativa com a dimensão da empresa ($\chi^2(3) = 11,33; p = 0,010$), enquanto os restantes não mostraram diferenças significativas. Complementarmente, a ANOVA aplicada ao número total de indicadores utilizados (N_INDIC) não revelou diferenças estatisticamente significativas ($F(3,198) = 2,07; p = 0,106$). Assim, a H1b é parcialmente suportada.

Este resultado pode ser compreendido à luz de diferentes abordagens teóricas. A literatura sugere que os KIPs não financeiros, embora não uniformemente adotados, têm vindo a ganhar reconhecimento como ferramentas essenciais para antecipar o desempenho financeiro e alinhar a estratégia organizacional com os objetivos operacionais. Ittner e Larcker (2003) defendem que os KIPs não financeiros permitem aos gestores monitorizar o progresso da organização antes da manifestação dos resultados financeiros, fornecendo também aos colaboradores orientações mais claras sobre as ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos.

A associação entre a retenção de colaboradores e a dimensão da empresa é particularmente reveladora, pois reflete um aspeto crítico da gestão de recursos humanos que tende a ganhar complexidade à medida que a organização cresce. Segundo Schein (2010), empresas maiores enfrentam maiores desafios relacionados com rotatividade, coordenação entre equipas e manutenção de cultura organizacional, o que justifica uma maior atenção à monitorização deste indicador. Zabolotnyy e Wasilewski (2019) apontam que a criação de valor depende, entre outros fatores, da eficiência operacional e da produtividade, sendo esta dimensão fortemente influenciada pela estabilidade e retenção dos quadros. Assim, o foco das empresas maiores neste indicador está em linha com a necessidade de preservar competências internas e assegurar continuidade operacional. Estes são dois fatores com impacto direto na performance financeira e na competitividade de longo prazo.

Além disso, a lógica do *Performance Prism*, de Adams e Neely (2000), permite reforçar esta leitura. Segundo este modelo, a definição e utilização de indicadores devem estar

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

ancorados numa compreensão profunda das necessidades e expectativas dos *stakeholders*. No caso da retenção de colaboradores, este KPI representa, simultaneamente, uma necessidade dos *stakeholders* internos (em manter um ambiente de trabalho estável e motivador) e uma capacidade organizacional crítica, necessária para sustentar os processos e estratégias da organização.

Por outro lado, a ausência de diferenças significativas nos restantes indicadores pode refletir a crescente homogeneização das práticas de gestão, sobretudo nas microempresas, que, isoladamente, representam 58 % da amostra e, em menor grau, nas pequenas e médias empresas. Esse padrão pode decorrer da maior acessibilidade dos modelos baseados em KPIs que se tornaram mais acessíveis e amplamente utilizados, independentemente da dimensão ou setor de atividade da empresa. Este fenómeno é também impulsionado pelo uso crescente do *benchmark* competitivo, que incentiva as organizações a adotarem práticas bem-sucedidas de outras empresas como forma de melhorar o seu próprio desempenho (Langfield-Smith, 1997; Ittner & Larcker, 2001). Como defende Mintzberg (2017), estruturas eficazes combinam medidas formais com práticas informais de envolvimento e partilha, promovendo tanto o exercício do controlo como o fortalecimento dos laços internos.

Adicionalmente, Horngren et al. (2006) destacam que KIPs não financeiros, como a qualidade e a satisfação, são de fácil compreensão e aplicação, o que pode explicar a sua utilização semelhante entre empresas de diferentes dimensões.

Em suma, embora a H1b tenha sido apenas parcialmente confirmada, os resultados obtidos revelam um aspeto relevante: nem todos os indicadores são igualmente sensíveis à variável “dimensão”. No entanto, indicadores associados a áreas organizacionais essenciais, como a retenção de colaboradores, tendem a ser mais sensíveis à variável “dimensão”, refletindo os desafios enfrentados por organizações de diferentes portes. Esta constatação está alinhada com a literatura que defende a utilização seletiva e estratégica de KPIs não financeiros com base nas necessidades específicas de cada organização e nos seus *stakeholders* prioritários.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Assim em relação ao objetivo 1, os resultados indicam que a satisfação do cliente é o único KIP não financeiro utilizado pela maioria das EF, enquanto os demais, como retenção de colaboradores e inovação, revelam níveis de adoção mais baixos. Por outro lado, verificaram-se diferenças significativas na utilização de alguns KIPs não financeiros em função da dimensão da empresa, confirmando parcialmente a H1b.

De acordo com Creswell e Creswell (2018), a investigação empírica deve ser interpretada à luz das complexidades contextuais, sendo comum que os dados revelem relações parciais, condicionais ou moderadas. Deste modo a confirmação parcial H1a e H1b não compromete a robustez dos nossos resultados, vem sim enriquecer a compreensão do fenómeno em estudo.

De acordo com o objetivo 2 do nosso estudo que corresponde à exploração da influência da cultura organizacional familiar na configuração e no funcionamento do SCCG, considerando a sua relação com a criação de valor e vantagem organizacional a H2a afirmava que empresas com uma cultura organizacional orientada para a continuidade geracional apresentavam maior alinhamento entre os sistemas de contabilidade e os objetivos estratégicos. Para teste desta hipótese utilizou-se a correlação de *Pearson* entre a variável “influência da cultura familiar” e “alinhamento dos SCCG com a visão da família”, e verificou-se que a correlação foi positiva e estatisticamente significativa ($r = 0,516$; $p < 0,001$), indicando um efeito moderado. Deste modo podemos atestar que a H2a é suportada.

O resultado que confirma a H2a encontra também fundamentação teórica na literatura sobre EF. Conforme discutido anteriormente, as EF possuem recursos e capacidades únicas, criando condições para uma vantagem competitiva, resultado da interação entre família e negócio (Donnelley, 1988; Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Iaia et al., 2019; Roque, 2024). As experiências, os valores, a partilha entre os membros da empresa e as perspetivas da família são moldadas por essas características distintivas, contribuindo para a construção da identidade da cultura da empresa (Bastar, 2006; Cao et al., 2015; Casillas, et al., 2007; Pothukuchi et al., 2002; Williams et al., 2019; Zellweger et al., 2013). A correlação positiva e significativa entre a influência da

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

cultura familiar e o alinhamento dos SCCG com a visão da família reforça a ideia de que os laços familiares e a orientação para a continuidade geracional constituem fontes únicas de vantagem competitiva (Barney, 1991; Chrisman et al., 2003; Roque & Alves, 2023). Este alinhamento estratégico é facilitado pelo conhecimento tácito partilhado na família que, por ser difícil de codificar e imitar, promove a diferenciação e a sustentabilidade do negócio familiar ao longo do tempo (Aguirre et al., 2017; Berman et al., 2002; Kogut & Zander, 1993; Teece, 1982;). Cumulativamente, para a continuidade geracional e o alinhamento com a visão da família pode ser interpretada, à luz de Simons (1995), como a manifestação de um Sistema de Crenças. Nestes casos, os valores familiares e a missão de longo prazo da organização atuam como sistemas de crenças partilhados, que moldam comportamentos, orientam decisões estratégicas e influenciam a configuração dos SCCG.

Não obstante à confirmação de H2a que indica que a cultura familiar pode reforçar o alinhamento estratégico dos SCCG, importa reconhecer que essa influência não é isenta de riscos. Estudos anteriores alertam que famílias controladoras, ao priorizarem interesses pessoais ou manterem práticas restritas, podem comprometer a eficácia da gestão, limitar a inovação e enfraquecer a competitividade (Gedajlovic et al., 2012; Mazzola et al., 2013). Estes aspetos sublinham a importância de distinguir entre culturas familiares orientadas para o longo prazo e aquelas marcadas por comportamentos disfuncionais. Complementarmente, Palalani (2000) destaca que fatores como a falta de conhecimento, contratos mal estruturados, planeamento inadequado e ausência de visão estratégica constituem obstáculos recorrentes nas EF, que podem comprometer a eficácia do alinhamento estratégico e limitar o potencial de criação de valor. Assim, os efeitos positivos da cultura familiar dependem fortemente da qualidade da sua aplicação e da maturidade dos mecanismos de governação adotados.

Dessa forma, os resultados obtidos são consistentes com a literatura, apoiando a H2a e demonstrando que a cultura familiar orientada para a continuidade favorece um maior alinhamento estratégico dos SCCG, contribuindo para a geração de valor sustentado.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Relativamente à H2b proposta sugeria que a cultura organizacional familiar tinha um efeito positivo na perceção da utilidade dos KIPs não financeiros. A correlação obtida entre estas variáveis foi também estatisticamente significativa ($r = 0,161$; $p = 0,022$), ainda que com um efeito mais “fraco”. No entanto considerando o suporte empírico, considera-se que a H2b é suportada.

Este resultado é coerente com a literatura que destaca a tendência das EF em valorizar medidas que vão além dos objetivos puramente financeiros, privilegiam metas de longo prazo, reputação, relações duradouras com *stakeholders* e continuidade do negócio (Chua et al., 2012; Gomez-Mejya & Herrero, 2022; Williams et al., 2019).

Como já observado na H1a, os indicadores como a satisfação do cliente, frequentemente associados à criação de valor intangível, estão entre os mais utilizados por estas organizações. Nesse sentido, as características distintivas das EF, como o forte envolvimento emocional dos proprietários, a orientação para a continuidade geracional e o foco na construção de relações estáveis, podem incentivar a adoção de medidas não financeiras como forma de alinhar o desempenho organizacional com os valores familiares e as expectativas dos *stakeholders* (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Roque, 2024).

O modelo do *Performance Prism*, por exemplo, reforça a necessidade de considerar múltiplos *stakeholders*, incluindo funcionários e parceiros estratégicos, no processo de definição de medidas de desempenho (Adams & Neely, 2000; Tangen, 2004). Tal abordagem é especialmente pertinente no contexto das EF, cuja a visão tende a ser mais holística e relacional. Simultaneamente, Srivastava (2013) destaca que a associação de KIPs não financeiros, como a qualidade e a satisfação à remuneração da gestão, tem demonstrado impacto positivo no desempenho organizacional, mesmo em contextos onde o lucro continua a ser valorizado (Kaplan, 2010).

Todavia, Ittner e Larcker (2000) conforme já referenciado, apresentam limitações quanto à confiabilidade estatística de alguns dados não financeiros, frequentemente baseados em

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

amostras reduzidas ou medidas subjetivas. Também Gomez-Mejya & Herrero (2022) reforçam que em situações de ameaça ao bem-estar financeiro da família, os objetivos económicos possam prevalecer.

Deste modo no âmbito do objetivo 2, a cultura organizacional familiar demonstrou ter um impacto positivo e significativo tanto no alinhamento dos SCCG com os objetivos estratégicos, como na perceção da utilidade dos indicadores não financeiros. Estes resultados confirmam a importância dos valores familiares na estruturação dos sistemas internos de gestão e medição de desempenho.

Em consonância com o objetivo 3 do nosso estudo que é analisar como a utilização de medidas de desempenho não financeiras impacta a tomada de decisão estratégica e contribui para a criação de vantagem competitiva em EF, a H3a previa uma associação positiva entre o uso de KIPs não financeiros e a rapidez e qualidade da tomada de decisão estratégica. A correlação realizada foi elevada ($r = 0,610$; $p < 0,001$), demonstrando que empresas que utilizam mais intensamente KIPs não financeiros percebem melhorias significativas no processo de decisão, logo H3a é suportada.

Esta constatação empírica encontra-se na literatura já apresentada, na medida em que os ambientes de negócio contemporâneos são marcados por elevada incerteza, avanços tecnológicos e mercados voláteis (DeSarbo et al., 2005; Henri & Wouters, 2020), o que reforça a importância de informações mais dinâmicas e qualitativas. Como apontam Otley (2001) e Yadav et al. (2014), a dinâmica dos mercados promoveu alterações nos SMD, aumentando o foco no alinhamento estratégico. Nesse contexto, os sistemas de avaliação começaram a incorporar KIPs não financeiros, permitindo análises mais completas e orientadas às estratégias empresariais (Hussain, 2005; Hussain & Gunasekaran, 2002). Nessa linha, estudos demonstram que os KIPs não financeiros contribuem para a criação de valor ao proporcionar uma visão mais rica e detalhada de fatores críticos como satisfação do cliente, inovação, cadeia de suprimentos, qualidade dos processos e desempenho dos colaboradores (Beelaerts van Blokland et al., 2019; Davila, 2000). Simultaneamente, autores como Chapman (2005) e Dechow & Mouritsen (2005) destacam que esses dados

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

não financeiros fornecem *insights* relevantes sobre clientes, prazos, produtos, recursos, custos e rentabilidade, auxiliam as decisões estratégicas em tempo real. Uma vez que as articulações destas informações promovem uma interatividade que permite um alinhamento mais estreito com os objetivos estratégicos da organização, tornando-se uma ferramenta poderosa entre o alinhamento de objetivos e a decisão estratégica (Davila, 2000).

Adicionalmente, este resultado encontra explicação nas características distintivas das EF. Conforme Donnelley (1988), Iaia et al. (2019) e Roque (2024), as EF pautam-se por um conjunto de valores enraizados, destacando a continuidade intergeracional, o fortalecimento de laços comunitários e a preservação das relações com os colaboradores. Estas prioridades exigem uma abordagem de gestão que vá além de medidas puramente financeiras, valorizando indicadores que reflitam fatores intangíveis e relacionais, frequentemente ausentes dos relatórios contabilísticos tradicionais.

Lisi (2018), ressalva que os KIPs não financeiros não só impactam diretamente o desempenho organizacional, como também influenciam os resultados financeiros. Complementarmente, a abordagem do *Performance Prism* reforça esse entendimento ao propor que as estratégias empresariais devam ser construídas com base nas necessidades e capacidades dos *stakeholders*, considerando múltiplas dimensões de valor (Adams & Neely, 2000).

Dessa forma, os dados obtidos refletem a crescente valorização das medidas não financeiras como instrumentos fundamentais para orientar a tomada de decisão em EF, contribuindo para a criação de vantagem competitiva e alinhada com os princípios fundadores dessas organizações.

Cumulativamente a H3b formulada referia que a utilização intensiva de KIPs não financeiros estaria associada a um melhor desempenho competitivo. Os dados confirmam essa associação com uma correlação significativa ($r = 0,516$; $p < 0,001$). Adicionalmente, de forma a testar H3b foi ainda realizada uma regressão linear com a vantagem competitiva percebida como variável dependente e a utilização de KIPs não financeiros como variável preditora, controlando a dimensão da empresa. O modelo foi significativo ($F(2,199) =$

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

40,2; $p < 0,001$; $R^2 = 0,29$), com um coeficiente positivo para a utilização de KPI ($\beta = 0,49$; $p < 0,001$), enquanto o efeito da dimensão da empresa foi não significativo. Com base nestes resultados concluímos que H3b é suportada.

Esta constatação também encontra suporte na literatura, que reconhece o papel estratégico da contabilidade de gestão no apoio à tomada de decisões, particularmente no setor privado (Lemarchand & Le Roy, 2000). Como já referido, à medida que o ambiente empresarial torna-se mais dinâmico e complexo, os KIPs não financeiros ganham relevância ao oferecerem uma visão mais abrangente do desempenho organizacional, indo além das medidas puramente financeiras. Estudos anteriores analisaram a eficácia do desempenho não financeiro como fator de competitividade (Abernethy & Lillis, 1995; Chenhall, 1997; Perera et al., 1997), o que corrobora os resultados aqui obtidos.

Além disso, a criação de valor competitivo decorre, em grande medida, da capacidade da empresa em gerir eficazmente as suas interações com *stakeholders*, como fornecedores e clientes. Estas relações permitem não só aumentar a perceção de valor dos produtos e serviços, como também melhorar a eficiência operacional por meio da redução de custos de oportunidade (Blyler & Coff, 2003). No contexto das EF, essas relações tendem a assumir características peculiares, marcadas por uma maior proximidade, confiança mútua e continuidade intergeracional, o que pode reforçar ainda mais o seu impacto estratégico. Nessa perspetiva, o uso de KIPs não financeiros contribui para obter esses elementos intangíveis que influenciam diretamente a vantagem competitiva.

Por fim, autores como Cagno et al. (2019) e Silva et al. (2019) defendem a adoção de modelos de avaliação de desempenho que integrem, de forma sistemática, dimensões relacionadas à sustentabilidade organizacional. Tal integração reforça a necessidade de ferramentas de medição mais amplas, como os KIPs não financeiros, que permitem às EF alinhar a sua estratégia de criação de valor com objetivos de longo prazo, garantindo maior competitividade num ambiente de negócios cada vez mais exigente.

Podemos então concluir que quanto ao objetivo 3, foi evidenciada uma forte associação entre a utilização intensiva de KIPs não financeiros e a melhoria da qualidade e rapidez da tomada de decisão estratégica. Adicionalmente, demonstrou-se que as empresas que

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

mais utilizam tais indicadores tendem a reportar níveis mais elevados de desempenho competitivo, reforçando a sua utilidade como instrumentos de suporte à formulação e implementação estratégica.

Sob a perspetiva do objetivo 4 do nosso estudo que é investigar a frequência e os métodos de revisão dos SCCG em EF e sua associação com os objetivos estratégicos e organizacionais, a H4a afirmava que empresas que realizam revisões frequentes dos SCCG apresentam maior coerência com os objetivos estratégicos. Na análise aos nossos resultados verificamos que a correlação entre a frequência de revisão e a coerência percebida foi positiva e significativa ($r = 0,502$; $p < 0,001$), suportando deste modo a hipótese.

Esta hipótese é apoiada de forma consistente na literatura já existente. Os SCCG, assumem, assim, um papel central no processo de tomada de decisão, uma vez que integram mecanismos e sistemas que garantem a coerência entre decisões operacionais e estratégias organizacionais, mesmo na ausência direta dos gestores (Bandeira et al., 2023; Filomeno et al., 2020; Roque et al., 2018, 2021). O sucesso dos SCCG, depende fortemente da forma como são concebidos, implementados e utilizados dentro da organização (Chenhall, 2007). Estudos como os de Chapman (2005) e Dechow e Mouritsen (2005) mostram que os SCCG estão intimamente relacionados com o planeamento de recursos empresariais, dado que integram informações críticas sobre clientes, produtos, prazos, custos e rentabilidade. Os SCCG recorrem a informações relevantes da contabilidade de gestão para apoiar decisões estratégicas e operacionais (Chenhall, 2003). A forma como essas informações são atualizadas e utilizadas, nomeadamente, a frequência de revisão e o uso interativo com o pessoal operacional tem um impacto direto na capacidade da organização alinhar as suas ações aos objetivos estratégicos (Davila, 2000).

Nesse sentido, a literatura reconhece que a eficácia dos SCCG está associada à sua capacidade de promover coerência interna e alinhar os comportamentos organizacionais com as metas estratégicas (Grabner & Moers, 2013; Otley, 1980; Soman & Cheema, 2004). Quando esses sistemas são utilizados de forma dinâmica e revistos regularmente, tornam-se mecanismos centrais de aprendizagem organizacional (Bisbe & Otley, 2004; Lopez-

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Valeiras et al., 2016; Muller-Stewens et al., 2020; Su et al., 2015), permitindo às empresas ajustar continuamente as suas práticas de gestão em resposta a mudanças no ambiente interno e externo. Por forma a complementar, Mohamed (2005) e Hussain (2005) realçam que um sistema de avaliação de desempenho é tanto mais eficiente e eficaz quanto mais abrangente e flexível for, possibilitando ajustes sempre que necessário. Além disso, Muller-Stewens et al. (2020) argumentam que a revisão recorrente dos SCCG estimula ciclos contínuos de reflexão e realinhamento, o que assegura maior rigor e consistência na implementação das estratégias definidas.

O modelo das Alavancas de Controlo (*Levers of Control*), proposto por Simons (1995), também sustenta essa perspetiva, ao destacar que os Sistemas de Controlo Diagnóstico, frequentemente utilizados para monitorizar o desempenho e corrigir desvios, devem ser atualizados com regularidade para manter a sua relevância face às mudanças do ambiente interno e externo. Esta abordagem reforça a importância da revisão contínua como mecanismo para garantir a coerência estratégica.

Adicionalmente, Anthony e Govindarajan (2001) salientam que o controlo de gestão é essencial para assegurar que as estratégias sejam efetivamente implementadas, enquanto Moreno et al. (2017) alertam que o desalinhamento entre os sistemas de controlo e os objetivos estratégicos compromete a concretização dos resultados organizacionais. Assim, revisões frequentes dos SCCG permitem ajustar, continuamente, o sistema às prioridades estratégicas da organização.

Importa salientar que o recurso aos SCCG ocorre, fundamentalmente, quando os gestores avaliam o desempenho organizacional face às metas previamente estabelecidas, permitindo a identificação de exceções e desvios críticos dos planos (Abernethy & Brownell, 1999; Simons, 1995). Neste sentido, o controlo de gestão não se limita à monitorização de resultados, mas estende-se à definição de diretrizes comportamentais, assegurando que as ações dos colaboradores estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização (Helsen et al., 2017).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Por fim, embora a literatura aponte que EF tendem a adotar um SCCG em menor escala do que as ENF (Duréndez et al., 2016), esse cenário pode mudar à medida que se reconhece a importância de revisões periódicas desses sistemas para garantir alinhamento estratégico. Em EF, onde o fundador concentra decisões estratégicas e operacionais (Regateiro, 2019), a institucionalização de processos regulares de revisão pode reduzir a dependência de conhecimento tácito e contribuir para uma gestão mais coerente e orientada para os objetivos de longo prazo.

Já a H4b sugeria que a existência de revisões periódicas está positivamente correlacionada com a flexibilidade estratégica da empresa. A correlação entre a frequência de revisão e a perceção de flexibilidade foi igualmente significativa ($r = 0,543$; $p < 0,001$). Resultado que permite suportar H4b

A correlação apresentada sugere que organizações que revêm regularmente as suas estratégias tendem a ser percecionadas como mais flexíveis e responsivas face às mudanças do ambiente externo. Esta constatação é coerente com a crescente necessidade de adaptação estratégica num contexto empresarial marcado pela volatilidade e pela incerteza. Com o decorrer do tempo, o SCCG tem mudado constantemente, adaptando-se a diferentes períodos, cenários e ambientes de negócios (Otley, 1999; Simons, 1987). O uso do sistema de controlo interativo é projetado para estimular a procura de oportunidades e para incentivar o começo de novas iniciativas (Bedford, 2015; Henri, 2006; Simons, 1995). Esse ajustamento facilitará a adaptação às constantes mudanças, pois promove um comportamento empreendedor, fortalece a gestão orientada pelo conhecimento, estimula a inovação e reforça a orientação estratégica e vantagem competitiva (Guerra, 2016). Conforme argumentado por Wickramasinghe e Alawattage (2007), as mudanças nos mercados têm conduzido os gestores a privilegiarem uma abordagem orientada para o posicionamento competitivo e para a satisfação do cliente, em detrimento de uma perspetiva exclusivamente financeira. Os mesmos autores acrescentam ainda que a emergência de novos mercados e de substitutos tem incentivado uma mudança de paradigma, favorecendo uma gestão mais estratégica e proativa.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Neste enquadramento, torna-se pertinente mobilizar o modelo das Alavancas de Controlo (*Levers of Control*), como já referido, desenvolvido por Simons (1995), que estrutura os sistemas de controlo em quatro dimensões complementares. Face ao exposto, destaca-se, em particular, os Sistemas de Crenças e os Sistemas de Restrições. Estes dois sistemas, embora distintos, constituem elementos complementares no suporte à flexibilidade estratégica. Por um lado, os Sistemas de Crenças fornecem uma base estável de orientação, ao estabelecerem os valores fundamentais e o propósito da organização. Esta estabilidade não implica rigidez, pelo contrário, ao clarificar os princípios orientadores, estes sistemas conferem segurança para que os gestores possam adaptar as estratégias de forma autónoma, mantendo o alinhamento com a identidade organizacional. Assim, as revisões periódicas ganham legitimidade e coerência, pois assentam em valores partilhados que servem de referência durante os processos de mudança. A presença de crenças institucionalizadas permite, ajustar o rumo estratégico sem colocar em causa a essência da organização.

Por outro lado, os Sistemas de Restrições garantem que a flexibilidade estratégica ocorra dentro dos limites predefinidos. Ao ser estabelecidas fronteiras claras para a atuação dos decisores, denominados, geralmente, por códigos de conduta, diretrizes estratégicas ou sistemas formais de planeamento, assegura que essa adaptação desenvolve-se de forma disciplinada e orientada (Simons, 1995). A prática de rever, periodicamente, a estratégia reflete uma capacidade organizacional de agir de forma flexível dentro de uma estrutura bem definida, justificando a confirmação da H4b.

Nesse sentido no âmbito do objetivo 4, observou-se que as empresas que realizam revisões frequentes dos seus SCCG apresentam maior coerência com os objetivos estratégicos e maior flexibilidade face às mudanças do ambiente competitivo, revelando uma prática adaptativa benéfica.

Em linha com o objetivo 5 do nosso estudo que é avaliar como as medidas não financeiras contribuem para a criação de valor e desempenho organizacional em EF a H5a previa que

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

o uso de KIPs não financeiros estaria associado à maior satisfação de clientes e colaboradores. Os resultados indicam correlações moderadas entre a utilização de KIPs não financeiros e a satisfação dos clientes ($r = 0,419$; $p < 0,001$) e dos colaboradores ($r = 0,338$; $p < 0,001$), confirmando a relevância destes indicadores para o desempenho interno e externo, logo H5a é suportada.

A literatura evidencia que a SCCG já não se limita ao domínio financeiro: expandiram-se para a esfera estratégica com foco na criação de valor, no empoderamento dos colaboradores e no estabelecimento de *benchmarks* competitivos (Langfield-Smith, 1997; Ittner & Larcker, 2001). Este resultado está alinhado com os princípios defendidos por Brown (1996), que aponta que os indicadores de desempenho devem ser desenhados com base nos interesses dos *stakeholders*, reforçando a sua relevância estratégica. Adicionalmente, Wickramasinghe e Alawattage (2007) argumentam que, perante a crescente variabilidade dos mercados, os gestores têm vindo a concentrar os seus esforços na satisfação do cliente e no posicionamento competitivo da empresa, áreas onde os indicadores financeiros tradicionais se revelam insuficientes. Neste contexto, os KIPs não financeiros representam um instrumento essencial para compreender dimensões qualitativas do desempenho, funcionando como facilitadores do alinhamento entre estratégia e valor percebido pelo cliente. Através da monitorização contínua de fatores não financeiros, as empresas tornam-se mais capazes de interpretar e responder às necessidades do seu público-alvo. Como argumentam Bedford (2015) e Muller-Stewens et al. (2020), o uso sistemático destes indicadores promove ajustes estratégicos baseados em diálogo e partilha de informação, que se traduzem em produtos e serviços melhor ajustados às expectativas dos clientes. Slater e Narver (1995) demonstram, adicionalmente, que organizações que incorporem um processo de aprendizagem contínua alcançam maior lucratividade, crescimento nas vendas e fidelização dos clientes, pois compreendem melhor as suas necessidades e expectativas. Consequentemente, tal abordagem contribui não só para a melhoria da qualidade, mas também para o reforço da fidelização e da vantagem competitiva. Neste sentido, a evidência empírica recolhida dá suporte à ideia de que a inclusão de medidas não financeiras nos SCCG é um vetor chave para reforçar o desempenho externo das EF.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Paralelamente, a H5a previa também uma associação positiva entre o uso de KIPs não financeiros e a satisfação dos colaboradores, o que foi igualmente confirmado com uma correlação estatisticamente significativa ($r = 0,338$; $p < 0,001$). Este aspeto assume especial relevância no contexto das EF, onde o estilo de liderança e o envolvimento direto dos membros da família na gestão têm um impacto marcado sobre o ambiente interno. Zellweger e Nason (2008) sublinham que o clima organizacional e, em particular, a satisfação dos colaboradores nas EF, depende fortemente dessas dinâmicas relacionais. Nesse sentido, fatores como motivação, comprometimento e satisfação no trabalho revelam-se críticos para impulsionar o desempenho (Chen et al., 2020; Obregón et al., 2024; Santos et al., 2023; Susanto et al., 2023). A avaliação de desempenho baseada em KIPs não financeiros recolhe estes elementos, oferecendo uma visão mais holística do funcionamento da organização e facilitando uma gestão com valorização de capital humano e orientada para o desenvolvimento de competências.

À medida que aumenta o compromisso dos funcionários, o desempenho operacional melhora, repercutindo-se em maior satisfação dos clientes e crescimento financeiro (Venter & Farrington, 2016), o alinhamento interno alcançado através do envolvimento ativo dos colaboradores é ainda apontado como fator crítico para a manutenção da vantagem competitiva (Bedi, 2020; Sorenson, 2000). Cumulativamente e conforme já discutido na literatura uma avaliação de desempenho eficaz deve ir além dos resultados financeiros, incorporando medidas que permitam compreender a evolução organizacional e individual ao longo do tempo (Lop et al., 2018). Bhimani e Langfield-Smith (2007) reforçam a ideia de que a eficácia da gestão organizacional depende da clareza das atividades que os colaboradores devem executar para atingirem as metas estratégicas delineadas pela organização. Assim, os resultados obtidos não só confirmam empiricamente esta premissa como reforçam a ideia de que a coesão interna promovida por práticas de controlo de gestão sensíveis ao fator humano é uma condição indispensável à sustentabilidade estratégica das EF.

Deste modo, a H5a é corroborada nas duas dimensões consideradas, apoiada não só pelos resultados empíricos obtidos, como também por fundamentos teóricos consistentes.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Por outro lado, a H5b formulada examinava a perceção dos gestores quanto à utilidade dos KIPs não financeiros para a criação de valor. A associação foi forte e significativa ($r = 0,531$; $p < 0,001$), indicando que gestores que mais valorizam os KIPs não financeiros percecionam maior criação de valor nas suas empresas permitindo suportar H5b.

Este resultado é particularmente relevante, uma vez que reforça a importância da utilização de medidas não financeiras como instrumentos centrais no processo de gestão.

Como já discutido na literatura, a crescente atenção dedicada a fatores anteriormente subvalorizados como a satisfação dos clientes, a inovação, a qualidade, a eficiência dos processos ou a motivação dos colaboradores, tem contribuído para um redirecionamento da gestão para áreas estratégicas e comerciais mais amplas (Tjahjono, 2004).

Os SCCG conforme analisado por Bandeira et al. (2023), Filomeno et al. (2020) e Roque et al. (2018, 2021), desempenham um papel fundamental neste processo, ao integrarem mecanismos formais e informais que asseguram o alinhamento entre a atuação dos colaboradores e as estratégias organizacionais. Com a evolução dos SCCG, tornou-se possível incorporar informação externa, informações preditivas e medidas não financeiras (Ittner & Larcker, 2001; Chenhall, 2003), permitindo aos gestores tomar decisões mais informadas, coerentes com os objetivos estratégicos e adaptadas ao contexto competitivo. Assim, a perceção de criação de valor está intimamente ligada à capacidade de medir dimensões que vão além dos dados financeiros, e os KIPs não financeiros emergem como ferramentas indispensáveis nesse processo. Adicionalmente, conforme defendido por Blyler e Coff (2003), a criação de valor resulta, em grande parte, das interações entre a organização e os seus *stakeholders*, o que exige uma leitura abrangente das dinâmicas de mercado, da proposta de valor entregue e da eficiência operacional. Bisbe e Otley (2004), Lopez-Valeiras et al. (2016), Muller-Stewens et al. (2020) e Su et al. (2015), defendem que esta perspetiva favorece e impulsiona a mudança estratégica e inovação de produtos. Adicionalmente, o recurso aos Sistemas de Controlo Interativo, por sua vez, permite aos gestores

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

envolverem-se ativamente na definição de estratégias emergentes, estimulando o conhecimento coletivo junto dos seus colaboradores, permitindo uma maior capacidade de adaptação (Simons, 1995).

Por fim, os resultados de Said et al. (2003) corroboram empiricamente esta abordagem, demonstrando que organizações que combinam medidas financeiras e não financeiras obtêm retornos significativamente superiores, tanto em termos de ativos como de valorização de mercado. A evidência obtida neste estudo segue essa mesma lógica, sugerindo que os gestores que mais valorizam os KIPs não financeiros percecionam uma maior criação de valor precisamente porque reconhecem o contributo destas medidas para a eficácia estratégica, a inovação e o alinhamento organizacional.

Assim, a H5b é suportada, sustentada por uma articulação clara entre os resultados empíricos e uma base teórica consolidada.

No que diz respeito ao objetivo 5, confirmou-se que a utilização de medidas não financeiras contribui para a satisfação dos clientes e colaboradores, além de ser claramente percecionada pelos gestores como uma fonte de criação de valor organizacional.

Conforme o objetivo 6 do nosso estudo que consiste em examinar a relevância dos SCCG na sustentação da vantagem competitiva das EF, com ênfase no uso de KIPs não financeiros a H6a testava a associação entre o alinhamento dos SCCG com a estratégia de competitividade e a vantagem competitiva percebida. A correlação foi positiva e significativa ($r = 0,227$; $p = 0,001$), com efeito moderado, logo a H6a é suportada.

Este resultado reforça o que já foi discutido na literatura, nomeadamente que os SCCG, ao integrarem dados da contabilidade de gestão, assumem um papel ativo na monitorização do desempenho e na identificação de falhas no cumprimento das metas estratégicas (Campos et al., 2022).

Adicionalmente, a importância de equilibrar indicadores financeiros e não financeiros para garantir coerência com a estratégia e promover vantagem competitiva foi destacada por Albright et al. (2015). Segundo Chenhall (2003) e Bandeira et al. (2023), os SCCG

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

apoiam a tomada de decisão ao disponibilizar informação relevante para o alcance dos objetivos estratégicos, enquanto Roque et al. (2018) sublinham que o seu desempenho está diretamente relacionado com a estrutura organizacional e com o envolvimento da gestão de topo.

Neste sentido, um sistema de avaliação de desempenho eficaz, como defendem Valmorbida e Ensslin (2016), deve estar alinhado com a estratégia da empresa, assegurando a sua correta implementação. Esta visão é complementada por Grabner e Moers (2013), Otley (1980) e Soman e Cheema (2004), ao destacarem a importância do alinhamento interno como fator crítico para o sucesso estratégico. Por fim, Mathiassen e Vainio (2007) e Roque et al. (2019) referem que os SCCG devem apoiar a construção e reconfiguração de recursos e competências, funcionando como uma ferramenta de suporte à liderança, ao planeamento e à criação de valor. Assim, os resultados obtidos corroboram estes contributos, ao confirmarem empiricamente a relevância do alinhamento dos SCCG com a estratégia como fonte de vantagem competitiva nas EF.

Para além de evidenciar o alinhamento entre os SCCG e a estratégia de competitividade, a confirmação da H6a permite também reforçar que SCCG bem estruturados estão associados a um melhor desempenho competitivo. Esta afirmação encontra-se já sustentada na literatura através da combinação equilibrada de informações financeiras e não financeiras fornecer uma visão mais abrangente do desempenho organizacional, permitindo uma gestão mais eficaz e orientada para a criação de valor (Gunarathne & Lee, 2021). A contabilidade de gestão, como destacam Lemarchand e Le Roy (2000), é fundamental para racionalizar escolhas empresariais e sustentar decisões economicamente justificadas, dando origem a desempenho mais proveitoso. Tjahjono (2004) sublinha ainda que a crescente valorização de fatores como qualidade, inovação, motivação e desempenho operacional tem reforçado o papel dos SCCG como ferramentas estratégicas, promovendo SCCG bem estruturados. Koufteros et al. (2014) acrescentam que esses sistemas auxiliam os gestores na formulação de estratégias e na mitigação de riscos, enquanto Hussain e Gunasekaran (2002) realçam a sua função de alinhamento entre os esforços internos e os objetivos estratégicos.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Cumulativamente, Moreno et al. (2017) reforça que a ausência desse alinhamento pode comprometer o desempenho, principalmente em EF, uma vez que enfrentam limitações internas e externas à implementação de sistemas mais sofisticados (Teles, 2018). Henri (2006) defende que, quando usados de forma interativa, os SCCG fomentam o envolvimento de diferentes níveis hierárquicos, promovendo um ambiente colaborativo de aprendizagem. Este aspeto é essencial para superar barreiras funcionais, frequentemente presentes em estruturas organizacionais rígidas (Abernethy & Brownell, 1999).

Além disso, o desenho dos SCCG deve ser adaptado às especificidades de cada organização (Gomes & Salas, 2001; Roque et al., 2020), pois só assim podem apoiar eficazmente a liderança, o planeamento, a inovação e a tomada de decisão estratégica (Davila & Foster, 2007; Wu et al., 2007). Como referem Tarifa et al. (2011) e Henri (2006), os SCCG ajudam os gestores a formular estratégias sólidas com base em pressupostos realistas, reforçando, assim, a capacidade da organização de alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Neste sentido, a literatura sustenta de forma clara que as estruturas de controlo de gestão bem desenhadas e alinhadas com a estratégia contribuem decisivamente para o desempenho competitivo das empresas.

Por fim, a H6b referia que a maturidade dos SCCG influencia positivamente a performance organizacional. A análise revelou uma correlação robusta ($r = 0,515$; $p < 0,001$), sustentando a ideia de que sistemas mais desenvolvidos e bem estruturados contribuem de forma significativa para o desempenho, deste modo a H6b é suportada.

Esta associação pode ser justificada à luz da literatura já explorada nesta dissertação. Um sistema de avaliação de desempenho, quando maduro, integra um conjunto consistente de medidas alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, permitindo quantificar a eficácia e a eficiência das ações desenvolvidas (Valmorbida & Ensslin, 2016; Neely et al., 1995). Este alinhamento estratégico, inerente à maturidade do sistema, potencia decisões mais informadas e ações mais coerentes, favorecendo diretamente a performance organizacional.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Além disso, Henri e Wouters (2020) e Jiang e Li (2009) sublinham que a aprendizagem contínua, frequentemente associada à maturidade organizacional e dos seus sistemas, permite o aperfeiçoamento progressivo das rotinas, a prevenção de erros repetitivos, a redução de custos de transação e uma maior capacidade de coordenação interna. Um SCCG mais maduro tende a fomentar este tipo de aprendizagem, estruturando a informação, formalizando processos e promovendo a disseminação do conhecimento ao longo da organização.

Adner e Helfat (2003) reforçam esta perspetiva ao destacar que o desempenho sustentado depende da capacidade da empresa em reconfigurar dinamicamente os seus recursos e rotinas. Essa reconfiguração, porém, só é possível com um conhecimento sólido sobre os processos internos, o que exige SCCG suficientemente desenvolvidos para recolher, interpretar e aplicar essa informação. A maturidade dos SCCG, nesse sentido, não se traduz apenas em sofisticação técnica, mas em capacidade adaptativa e estratégica.

No contexto específico das EF, Cruz e Nordqvist (2012) destacam que a evolução dos sistemas de gestão acompanha o crescimento e a complexificação da organização, especialmente nos momentos de transição geracional. À medida que a empresa amadurece, os SCCG também devem evoluir para responder às novas exigências estratégicas e operacionais. A maturidade do sistema torna-se, assim, um fator determinante para garantir continuidade em ambientes familiares marcados por estabilidade relacional, mas também por desafios estruturais.

Face ao exposto, a maturidade dos SCCG desempenha um papel crucial na melhoria do desempenho organizacional, funcionando como catalisador da aprendizagem e melhoria contínua.

Por fim, no âmbito do objetivo 6, foi possível validar que tanto o alinhamento dos SCCG com a estratégia competitiva, como a sua maturidade estrutural, influenciam positivamente o desempenho organizacional das empresas familiares.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral analisar a configuração SCCG em EF, com especial destaque na utilização de medidas de avaliação não financeiras e na sua influência na tomada de decisão estratégica e no desempenho organizacional.

A 12 hipóteses propostas no âmbito dos seis objetivos definidos, foram suportadas embora que se tenha obtido confirmação parcial para H1a e H1b. Deste modo está confirmada de forma robusta o enquadramento teórico subjacente ao estudo.

A análise estatística realizada confirmou, de forma robusta, que os KIPs não financeiros, especialmente aqueles relacionados com a satisfação do cliente, a retenção de colaboradores e a inovação, têm um papel significativo na estrutura e funcionamento dos SCCG em contexto familiar. Ainda que nem todos os indicadores sejam adotados com a mesma frequência, a sua integração está positivamente associada à rapidez e qualidade da decisão estratégica, bem como ao desempenho competitivo percebido.

A cultura organizacional familiar, orientada para a continuidade geracional e assente em valores partilhados, revelou-se determinante na configuração e alinhamento dos SCCG com os objetivos estratégicos. Estes resultados contribuem para a literatura sobre SCCG em contexto familiar, demonstrando que a integração de KIPs não financeiros pode ser explicada e compreendida à luz da cultura organizacional familiar e da orientação estratégica das empresas. Além disso, reforçam os pressupostos da TI que sublinha a influência do contexto social e simbólico nas práticas organizacionais, ajudando a explicar como as práticas de gestão, incluindo a escolha e a aplicação dos KIPs não financeiros, são moldadas não apenas por imperativos racionais, mas também por pressões sociais, culturais e simbólicas. Bem como RBV e das CD, ao evidenciar que os sistemas de medição e controlo não financeiros podem constituir recursos valiosos e difíceis de imitar, capazes de gerar vantagem competitiva sustentável. A convergência destas perspetivas sustenta uma visão integrada dos SCCG como sistemas simultaneamente enraizados na cultura familiar, estrategicamente valiosos e orientados para a mudança e a aprendizagem organizacional contínua.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Adicionalmente, a frequência e qualidade da revisão dos SCCG mostraram-se associada a maior flexibilidade estratégica e adaptação ao mercado, sinalizando a importância de mecanismos de aprendizagem e reconfiguração contínua, sendo elementos centrais das capacidades dinâmicas.

Entre os principais contributos deste estudo, destaca-se a evidência empírica de que a integração de KIPs não financeiros nos SCCG contribui significativamente para a melhoria do desempenho organizacional em EF. Este resultado reforça a perspetiva da RBV, ao demonstrar que a utilização estratégica de informação não financeira constitui um recurso intangível diferenciador, capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Adicionalmente, os resultados indicam que a cultura familiar exerce uma influência positiva sobre a perceção de utilidade dos SCCG, corroborando a TI, ao evidenciar que os valores, normas e rotinas das empresas familiares moldam a forma como os sistemas de controlo são concebidos, utilizados e legitimados no contexto organizacional.

Por fim, salienta-se a importância da maturidade e revisão periódica dos SCCG como mecanismos críticos de adaptação estratégica, em linha com a CD, na medida em que estas práticas permitem às EF ajustar continuamente os seus sistemas de gestão em resposta a mudanças no ambiente externo, preservando simultaneamente os seus traços identitários.

Assim, este estudo contribui para o avanço do conhecimento académico vs teórico e prático, ao integrar três perspetivas complementares e ao oferecer contributos para a modernização dos SCCG em EF.

Contudo, importa reconhecer algumas limitações. O estudo baseou-se numa amostra pequena de empresas portuguesas, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a utilização de dados transversais impede a inferência de relações causais. Para investigações futuras, recomenda-se alargar a amostra e a adoção de abordagens longitudinais e ainda inclusão de variáveis qualitativas que explorem, em profundidade, os processos de decisão e transformação dos SCCG nas EF.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Em suma, esta dissertação reforça a importância dos SCCG como pilares da gestão estratégica em EF, destacando a integração de KIPs não financeiros como fator crítico para a sua sustentabilidade e criação de valor a longo prazo.

A análise empírica realizada neste estudo reforça a ideia de que os SCCG, quando sustentados por medidas não financeiras e orientados por valores familiares, podem constituir um fator determinante para o desempenho e sustentabilidade das EF. A adoção consciente e estratégica destas práticas posiciona as empresas para enfrentar desafios complexos, adaptando-se com maior agilidade e garantindo a perenidade do negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2006). Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal*, 108(5), 336-357.
- Abernethy, M. & Lillis, A. (1995). The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting Organizations and Society*, 20(4), 241–258.
- Abernethy, M., Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 189–204.
- Achtenhagen, L., Haag, K., Hultén, K., & Lundgren, J. (2022). Torn between individual aspirations and the family legacy – individual career development in family firms. *Career Development International*, 27(2), 201-221. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2020-0156>
- Adams, C. & Neely, A. (2000). The performance prism to boost M&A success. *Measuring Business Excellence*, 4, 19-23.
- Adner, R., & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9 (1), 187-195.
- Aikhuele, D., Ansah, R., Sorooshian, S. (2017). Performance model formation for lean product design and development. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(5), 1092–1100.
- Akyay, U. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
- Albright, L., Burgess, M. & Davis, S. (2015). The balanced scorecard and twenty-first-century thoughts on motivation. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 23(1), 43–50.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Alcouffe, S. & Malleret, V. (2004). Conceptual Foundations of “French-Style” ABC. *Accounting Auditing Control*, 10, 155-177. <https://www.cairn-int.info/journal--2004-2-page-155.htm>

Almeida, D., & Gasparetto, V. (2022). Tensões dinâmicas no sistema orçamentário de empresa familiar e a dualidade da estrutura. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 232-247.

Al-Shaer, Habiba, Cemil Kuzey, Ali Uyar, & Abdullah S. (2023). Corporate strategy, board composition, and firm value. *International Journal of Finance & Economics*, 29, 3177–202.

Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1327.

Anderson, S. & Young, M. S. (1999). The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. *Accounting, Organizations and Society*, 24(7), 525–559.

Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic?* Working paper, Graduate School of Management, St. Petersburg State University.

Ang, J., Cole, R. & Lin, J. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance* (Wiley-Blackwell), 55(1), 81-106.

Ante, G., Facchini, F., Mossa, G. & Digiesi, S. (2018). Developing a key performance indicators tree for lean and smart production systems. *IFAC-PapersOnLine*, 51(11), 13–18. doi: 10.1016/j.ifacol.2018.08.227

Anthony, R., Dearden, J., & Bedford, N. (1984). *Management control systems* (6th ed.). Richard D. Irwin.

Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de controle gerencial*. Atlas.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Arvidsson, S. (2011). Disclosure of non-financial information in the annual report: a managementteam perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 277-300. doi:10.1108/14691931111123421

Associação das Empresas Familiares & Cuatrecasas. (2025, março). *Protocolos familiares: 10 pontos-chave* [Relatório]. Associação das Empresas Familiares. <https://www.empresasfamiliares.pt>

Astrachan, J. & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.

Bandeira, A., Zonatto, V., Degenhart, L., & Bianchi, M. (2023). Efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas. *Revista de Administração UNIMEP (RAUnimep)*, 19(14), 147-174.

Banker, R., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65–92.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barontini R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from eontinental europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.

Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms: A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149–159.

Barth, E., Gulbrandsen, T. & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance, Elsevier*, 11(1-2), 107-127.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Bastar, A. (2006). El liderazgo en las pequeñas empresas mexicanas de propiedad familiar [Tese de mestrado inédita]. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Bebchuk, L., & Stole, L. (1993). Do short-term objectives lead to under- or overinvestment in long-term projects? *The Journal of Finance*, 48(2), 719–729. <https://doi.org/10.2307/2328920>
- Bedford, D. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12–30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bedford, D., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting Organizations and Society*, 72, 21–37. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010>
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960–1008.
- Berman, S. L., Down, J. T., & Hill, C. W. L. (2002). Tacit knowledge as a competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13–31.
- Beelaerts van Blokland, W., van de Koppel, S., Lodewijks, G. & Breen, W. (2019). Method for performance measurement of car companies from a stability-value leverage perspective: The balancing act between investment in R&D, supply chain configuration and value creation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(1), 411–434. doi: 10.1108/IJLSS-03-2017-0024
- Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, ‘big data’ and the transformation of accounting information. *Accounting & Business Research*, 44(4), 469–490.
- Bhimani, A. & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18, 3–31.
- Binder, M. (2009). Rede de recurso: Um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas. *Revista de Administração e Inovação*, 6(2), 28–43.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Birdthistle, N., & Hales, R. (2023). The meaning of a family business and why they are important to economies. In *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Good Health and Well-Being* (pp. 13–25).
- Bisbe, J. & Otley, D. (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14, 305–327.
- Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2006). Dynamics of performance measurement and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(12), 1325-1350. <https://doi.org/10.1108/01443570610710579>.
- Blyler, M. & Coff, R. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677-686.
- Bohren, O. Stacescu, L., Almlı, F. & Søndergaard, K. (2019). When does the family govern the family firm?. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 54(5), 2085-2117.
- Bourne, M., Melnyk, S., Bititci, U., Platts, K. & Andersen, B. (2014) Emerging issues in performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 117–118.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. International. *Journal of Operations and Production Management*, 20(7), 754-771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Brennan, N., Subramaniam, N., & van Staden, C. (2019). Corporate governance implications of disruptive technology: An overview. *The British Accounting Review*, 51(6), Article 100860. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100860>
- Brice, D. & Jones, D. (2008). The Cultural Foundations of Family Business Management: Evidence from Ukraine. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 1 (1).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Bromwich, M. & Scapens, R. (2016). Management accounting research: 25 years on. *Management Accounting Research*, 31, 1-9. doi: 10.1016/j.mar.2016.03.002
- Brown, M. (1996). *Keeping score: Using the right metrics to drive world-class performance*. Quality Resources.
- Burney, L., Radtke, R., & Widener, S. (2017). The intersection of “bad apples” “bad barrels,” and the enabling use of performance measurement systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25-48. <https://doi.org/10.2308/isys-51624>.
- Cagno, E., Neri, A., Howard, M., Brenna, G., & Trianni, A. (2019). Industrial sustainability performance measurement systems: A novel framework. *Journal of Cleaner Production*, 230, 1354-1375. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.021>
- Campbell, J. (2004). *Mudança institucional e globalização*. Princeton University Press.
- Campos, F., Gomes, C., Cardoso, L., & Lima Santos, L. (2022). *Management Accounting Practices in the Hospitality Industry: The Portuguese Background*. *International Journal of Financial Studies*, 10(4), 88. <https://doi.org/10.3390/ijfs10040088>
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. *Supply Chain Management*, 20(1), 24-41. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2013-0426>
- Cardinaels E. & van Veen-Dirks P. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 565–578.
- Carlock, R., & Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave Macmillan.
- Carmona, L., Silva, T. & Gomes, G. (2018). Cultura organizacional, inovação e desempenho em escritórios de contabilidade brasileiros. *Contabilidade Vista & Revista*, 29(3), 121-145. <https://doi.org/10.22561/cvr.v29i3.3936>
- Carneiro, L., Cavalcanti, M., & Silva, J. (1997). Porter revisitado: Análise crítica da tipologia estratégica do mestre. In *Anais do 21º EnANPAD*.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Casillas, J., Vázquez, A., & Díaz, C. (2007). *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*. Thomson.
- Catelli, A. (2001). *Controladoria: Uma abordagem da gestão económica* (2ª ed.). Atlas.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: Evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3–4), 243–267.
- Chang, T. (1998). *Market orientation, service quality and business profitability: A conceptual model and empirical evidence*. MCB UP Ltd.
- Chapman, C. (2005). Not because they are new: Developing the contribution of enterprise resource planning systems to management control research. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7/8), 685–689.
- Chen J., Tsou H., Huang A. (2009). Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36-55.
- Chen, C., Lill, J., & Vance, T. (2020). Management control system design and employees autonomous motivation. *Journal of Management Accounting Research*, 32(3), 71-91. <https://doi.org/10.2308/jmar-17-068>
- Chen, H., & Hsu, W. (2009). Family ownership, board Independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362. <https://doi.org/10.1177/0894486509341062>
- Cheng, Q., & Warfield, T. (2005). Equity incentives and earnings management. *The Accounting Review*, 80(2), 441–476. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.441>.
- Chenhall, R. & Morris, D. (1993). The role of post completion audits, managerial learning, environmental uncertainty and performance. *Behavioural Research in Accounting*, 5, 170–186.
- Chenhall, R. (1997). Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance. *Management Accounting Research*, 8, 187–206

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall R. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. *Handbook of Management Accounting Research*, 1, 165-205..
- Chrisman, J., Chua, J., & Zahra, S. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359–365.
- Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chua, J., Chrisman, J., Steier, L. & Rau, S. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: an introduction. *Entrepreneurship and Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Chua, W. (1986). Radical developments in accounting thought. *Accounting review*, 61(4), 601-632.
- Churchill, N. & Hatten, K. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of small business*, 11(3), 51-64.
- Comi, A. & Eppler, M. (2014). Diagnosing capabilities in family firms: An overview of visual research methods and suggestions for future applications. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 41-51.
- Craig, J., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed., Trad. L. C. B. Rhoden). Artmed. (Obra original publicada em 2007).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cross, K & Lynch, R.L. (1988). The SMART way to sustain and define success. *National Productivity Review*, 8(1), 23–33.
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.
- Daniel, S. & Reitsperger, W. (1991). Linking quality strategy with management control systems: Empirical evidence from Japanese industry. *Accounting, Organizations and Society*, 16(7), 601–618.
- Daryakin, A., Sklyarov, A., Khasanov, K. (2019). *The Role of Key Performance Indicators (KPI) in banking activities*. Centro de Ciências Jurídicas –Universidade Federal da Paraíba.
- Daspit, J. J., Long, R. G., & Pearson, A. W. (2019). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 133–143.
- Davila, A. (2005). The promise of management control systems for innovation and strategic change. In C. S. Chapman (Ed.), *Controlling strategy: Management, accounting, and performance measurement* (pp. 37–61). Oxford University Press.
- Davila, A., Foster, G. & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting Organizations and Society*, 34 (3/4), 322–347.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 383–409.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Davis, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 5(2), 135–153

Dechow, N. & Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7/8), 691–733.

DeSarbo, W., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and now strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74. <https://doi.org/10.1002/smj.431>

Dimaggio, PJ & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva em campos organizacionais. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.org/10.2307/2095101>

Dipura, S., & Soediantono, D. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(4), 23–33.

Donnelley, R.G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.

Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: An introduction. *Organization Studies*, 29(8–9), 1165–1185.

Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Perez-de-Lema, Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of family business*, 6(1), 10-20.

European Commission. (2017). Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705(01))

Edmans, A., Fang, V., & Lewellen, K. (2017). Equity vesting and investment. *The Review of Financial Studies*, 30(7), 2229–2271. <https://www.jstor.org/stable/2486505>.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

El Kaddouri, H. (2022). From the diffusion to the appropriation of cost accounting in a French university: Between institutional pressures and actors' game [Special issue]. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 182–192. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2sip2>

Emsley, D. (2000). Variance analysis and performance: two empirical studies. *Accounting, Organizations and Society*, 1, 33–47.

Endrikat, J., Guenther, T., & Titus, R. (2020). Consequences of strategic performance measurement systems: A meta-analytic review. *Journal of Management Accounting Research*, 32(1), 103-136. <https://doi.org/10.2308/jmar-52575>

Epstein, M., & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(97\)00087-x](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(97)00087-x)

Fabre, P., Bessire, D. & Letort, F. (2014). La comptabilité de gestion dans les villes : la nécessaire déconstruction d'un idéal-type. *Politiques et gestion publique*, 31(2), 193-213.

Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(2), 439-439-466.

Fahlevi, M., Moeljadi, M., Aisjah, S., & Djazuli, A. (2023). Assessing the sustainability of firm value: The impact of board composition, firm size, and earnings manipulation in the LQ45 Index. *E3S Web of Conferences*, 426, 02042. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602042>

Farah, BCR (2019). *Cultura organizacional em uma empresa familiar: estudo de caso no ramo de materiais de construção*. Monografia de graduação em Administração – UnB.Educação.

Fernández, Z. & Nieto M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Filomeno, M., Theiss, V., & Lavarda, C. (2020, 29–31 de junho). Uso de sistema de controle gerencial, empowerment psicológico e engajamento de tarefas [Apresentação de conferência]. 20ª USP International Conference in Accounting, São Paulo, Brasil.

Fitri, F., Syukur, M., & Faradiba, D. (2024). The effects of management control systems and leadership style on company performance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 18(2), 175-187. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i2.11>

Fitzgerald, L. & Moon, P. (1996). *Performance Measurement in Service Industries: Making it Work*. The Chartered Institute of Management Accountants,

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T., Silvestro, R. & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. The Chartered Institute of Management Accountants.

Franco, M., & Bourne M. (2003). Factors that play a role in “managing through measures”. *Management Decision*, 41(8), 698-710. <https://doi.org/10.1108/00251740310496215>

Freitas, M. E. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 6–15.

Gallo, M. A., & Ribeiro, V. S. (1996). A gestão das empresas familiares. *Cadernos Iberconsult*, (95).

Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J., & Kellermanns, F. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010–1037.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

Ghattas, P., Soobaroyen, T., & Marnet, O. (2021). Charting the development of the Egyptian Accounting Profession (1946–2016): An analysis of the state-profession dynamics. *Critical Perspectives on Accounting*, 78, 102159. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102159>

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.

Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy: a critical review of the empirical research university of Pittsburgh. *Academy of Management Review*, 10(3), 421–434.

Gjerde, K., & Hughes, S. (2007). Tracking performance: When less is more. *Scholarship and Professional Work – Business*, 193. https://digitalcommons.butler.edu/cob_papers/193

Gomes, J., & Salas, J. (2001). *Controle de gestão: Uma abordagem contextual e organizacional* (3ª ed.). Atlas.

Gómez, G. (2015). Características y problemas de la sucesión en la empresa familiar desde el derecho sucesorio argentino. *CUM LAUDE: Revista del Doctorado en Derecho*, 3, 1–26.

Gomez-Mejia, L. & Herrero, I. (2022). Back to square one: the measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 100480, doi: 10.1016/j.jfbs.2021.100480.

Gonçalves, L. (1984). Responsabilidade social da empresa. *Revista de Administração Empresarial*, 24(4), 226-240.

Gosselin, M. & Mevellec, P. (2003). The Case for the Consideration of Conception Parameters in Studies on Innovation in Management Accounting. *Accounting Auditing Control*, 9, 87-109. <https://www.cairn-int.info/journal--2003-3-page-87.htm>.

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

Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6–7), 407–419. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Graves, C. & Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.

Guerra, R., Tondolo, V., & Camargo, M. (2016). O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas? *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 44–64.
<https://doi.org/10.5585/riac.v15i1.2168>

Gunarathne, N., & Lee, K.-H. (2021). Corporate cleaner production strategy development and environmental management accounting: A contingency theory perspective. *Journal of Cleaner Production*, 308, 127402. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127402>

Habbershon, T. & Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Habbershon, T., Williams, M. & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.

Hafeez, K., Zhang, Y. B., & Malak, N. (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 76(1), 39–51

Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family business review*, 2(3), 257-276.

Hansen, G., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100502>

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). *Analisis balance scorecard sebagai alat pengukur kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT Astra Honda Motor)* [Tese de graduação, Universitas Diponegoro]. Universitas Diponegoro.

Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.

Hatzigeorgiou, A., & Manoliadis, O. (2017). Assessment of performance measurement frameworks supporting the implementation of lean construction. In *Proceedings of the 25th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)* (Vol. II, pp. 153–160). <https://doi.org/10.24928/2017/0073>

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell.

Helfat, C., & Peteraf, M. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>

Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410–435.

Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>

Henri, J.-F. (2010). The Periodic Review of Performance Indicators: An Empirical Investigation of the Dynamism of Performance Measurement Systems. *European Accounting Review*, 19(1), 73–96

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Henri, J.-F., & Wouters, M. (2020). Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101073. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101073>
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Ho, J., Wu, A., & Wu, S. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38–58. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.11.003>
- Holt, D. T., Pearson, A. W., Carr, J. C., & Barnett, T. (2017). Family firm(s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182–202.
- Hoffmann, N. P. (2000). An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: Past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(4), 1–16.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors’ introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889–902.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1–17.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2006). *Cost accounting* (12th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hussain, M. (2003). The impact of economic condition on management accounting performance measures: Experience with banks. *Managerial Finance*, 29(2/3), 23–41.
- Hussain, M. (2005). Management accounting performance measurement systems in Swedish banks. *European Business Review*, 17(6), 566–589.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Hussain, M. M., & Gunasekaran, A. (2002). Management accounting and performance measures in Japanese banks. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(4), 232–245.

Hussainey, K., & Salama, A. (2010). The importance of corporate environmental reputation to investors. *Journal of Applied Accounting Research*, 11(3), 229–241. <https://doi.org/10.1108/09675421011088152>

Iaia, L., Vrontis, D., Maizza, A., Fait, M., Scorrano, P., & Cavallo, F. (2019). Family businesses, corporate social responsibility, and websites: The strategies of Italian wine firms in talking to stakeholders. *British Food Journal*, 121(7), 1442–1466.

Institute of Management Accountants (IMA). (2008). *Definition of management accounting* (Statement of Management Accounting). IMA.

Ismail, T. (2013). Formatting strategy and management control system: Evidence from Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 196–205. https://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_1_January_2013/22.pdf

Ittner, C., & Larcker, D. (2000). Non-financial performance measures: What works and what doesn't. *Knowledge@Wharton*. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=279>

Ittner, C., & Larcker, D. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1–3), 349–410.

Ittner, C., & Larcker, D. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36 (Supplement), 1–35.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.

Jackson, M. (2000). *An analysis of flexible and reconfigurable production systems* [Doctoral dissertation, Linköping University]. Linköping University.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Jakelski, D., & Lebrasseur, R. (1997). Implementing continuous improvement in the North American mining industry. *Technological Forecasting and Social Change*.

Jensen, M., & Murphy, K. (1990). CEO incentives: It's not how much you pay, but how. *Journal of Applied Corporate Finance*, 3(3), 36–49. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2010.00262.x>

Jiang, W., Mavondo, F., & Matanda, M. (2015). Integrative capability for successful partnering: A critical dynamic capability. *Management Decision*, 53(6), 1184–1202.

Jiang, X., & Li, Y. (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*, 38(2), 358–368. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.11.002>

Johnson, H., & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.

Johnson, H., & Kaplan, R. (1991). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.

Kang, N., Zhao, C., Li, J., & Horst, J. A. (2016). A hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems. *International Journal of Production Research*, 54(21), 6333–6350. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1136082>

Kaplan, R. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Harvard Business School.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kapuge, A., & Smith, M. (2007). Management practices and performance reporting in the Sri Lankan apparel sector. *Managerial Auditing Journal*, 22(3), 303–318.

Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, 71(6), 45–50.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Kedia, S., & Philippon, T. (2009). The economics of fraudulent accounting. *Review of Financial Studies*, 22(6), 939–961. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhm016>
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57–70.
- Kettering, R. C. (2001). Accounting for quality with non-financial measures: A simple no-cost program for the small company. *Management Accounting Quarterly*, 2(3), 14–19.
- Khallaf, A. (2012). Information technology investments and nonfinancial measures: A research framework. *Accounting Forum*, 36(2), 109–121.
- Khallaf, A., Omran, M., & Zakaria, T. (2017). Explaining the inconsistent results of the impact of information technology investments on firm performance: A longitudinal analysis. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 13(3), 459–480.
- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–182.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65(2), 241–262. <https://doi.org/10.1177/0018726711426352>
- Koufteros, X., Vergheze, A., & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(6), 313–336.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.
- Lapo, M., & Jácome, M. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial ICEFEE-UCSG*, 9(4), 11–16. Recuperado de

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-ELiderazgoYSuEvolucionHistorica-6419728.pdf

Lawson, R. (2019). New competencies for management accountants. *The CPA Journal*, 89(9), 18–21.

Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340–359. <https://doi.org/10.1108/02683940410537927>

Lehner, O. M., & Harrer, T. (2019). Accounting for economic sustainability: Environmental, social and governance perspectives. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(4), 365–371. <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2019-0096>

Lemarchand, Y., & Le Roy, F. (2000). L'introduction de la comptabilité analytique en France: De l'institutionnalisation d'une pratique de gestion. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3(4), 83–111.

Li, C.-R., Liu, Y.-Y., Lin, C.-J., & Ma, H.-J. (2016). Top management team diversity, ambidextrous innovation and the mediating effect of top team decision-making processes. *Industry and Innovation*, 23(3), 260–275. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1144503>

Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413.

Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm-specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322–344.

Lisi, I. E. (2018). Determinants and performance effects of social performance measurement systems. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 225–252. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3287-3>

Lop, N. S., Ismail, K., Mohd Isa, H., & Khalil, N. (2018). An effective approach of performance measurement systems (PMS) for adoption in construction projects. *Journal of Engineering Science and Technology*, 13(12), 3951–3963.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255–276.

Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M. B., & Gomez-Conde, J. (2016). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10(3), 487–510. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0165-9>

Loprevite, S., Raucci, D., & Ruppo, D. (2020). KPIs reporting and financial performance in the transition to mandatory disclosure: The case of Italy. *Sustainability*, 12, 5195–5219. <https://doi.org/10.3390/su12125195>

Lowe, E. A. (1971). On the idea of a management control system: Integrating accounting and management control. *Journal of Management Studies*, 8(1), 1–12.

Macintosh, N. B., & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems: An organizational and sociological approach*. John Wiley & Sons.

Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89–114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>

Maletič, M., Gomišček, B., & Maletič, D. (2021). The missing link: Sustainability innovation practices, nonfinancial performance outcomes and economic performance. *Management Research Review*, 44(11), 1457–1477.

Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12, 207–220.

Martins, J. C. (1999). *Empresas familiares*. Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia.

Mathiassen, L., & Vainio, A. M. (2007). Dynamic capabilities in small software firms: A sense-and-respond approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(3), 522–538.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Mazzola, P., Sciascia, S., & Kellermanns, F. W. (2013). Nonlinear effects of family sources of power on performance. *Journal of Business Research*, 66(4), 568–574.
- McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, G. V., Jr., & Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1–19.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(S1), S63–S80.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Melo, P. S. (2016). *Empresas familiares – O protocolo familiar como um processo* [Trabalho Final de Mestrado, Católica Lisbon School of Business and Economics].
- Merchant, K., & Van der Stede, W. (2003). *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives*. Prentice Hall.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyssonnier, F. (2024). Thirty years of French research on management accounting: The end of a cycle? *ACCRA*, 19, 47–66. <https://doi.org/10.3917/accra.019.0047>
- Meza, E. (2017, novembro 13). Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-lasempresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- Micheli, P., & Manzoni, J.-F. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465–476. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.004>
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147–156.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.

Mintzberg, H. (2017). *Criando organizações: Estruturas em cinco configurações* (2ª ed.). Atlas.

Mohamed, E. (2005). Impact of the nature & characteristics of organizations on non-financial performance measurement: The case of financial services industry. *Journal of Case Research in Business and Economics*, 1–17.

Moreno, T. C. B., Walter, S. A., & Damke, E. J. (2017). Sistemas de controlo e alinhamento estratégico: Uma análise do equilíbrio entre as alavancas de Simons e o alinhamento com a estratégia de uma instituição pública de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 10(3), 17–38. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p17>

Muller-Stewens, B., Widener, S. K., Moller, K., & Steinmann, J.-C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101078>

Murphy, K. J. (1985). Corporate performance and managerial remuneration: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1–3), 11–42. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(85\)90026-6](https://doi.org/10.1016/0165-4101(85)90026-6)

Musilová, I., Dvořák, J., Janský, J., & Bolek, V. (2023). Trends in performance research in relation to business strategy: Bibliometric analysis and text mining. *Central European Business Review*, 12(3), 143.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Orientação empreendedora, tomada de risco e desempenho em empresas familiares. *Family Business Review*, 20(1), 33–47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Prentice Hall Financial Times.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Neely, A. D. (1998). *Measuring business performance: Why, what and how*. The Economist Books.
- Neely, A. D., Mills, J. F., Gregory, M. J., & Platts, K. W. (1995). Performance measurement system design – A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.
- Nita, B. (2008). Transformation of management accounting: From management control to performance management. *Transformations in Business and Economics*, 7(3), 53–64.
- North, D. C. (1994). *A nova economia institucional e o desenvolvimento*. Fundos.
- O’Connell, V., & O’Sullivan, D. (2016). Are nonfinancial metrics good leading indicators of future financial performance? *MIT Sloan Management Review*, 22, 21–23.
- O’Reilly, C. A., III, Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595–625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- O’Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 1–18.
- Obregon, S. L., Lopes, L. F. D., Silva, W. V. D., Silva, D. J. C. D., Castro, B. L. G. D., Kuhn, N., Camargo, M. E., & Veiga, C. P. D. (2024). The influence of spirituality in the relationship between religiosity and work engagement: A perspective on social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 10, 1909–1934. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2024-0043>

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Odar, M., Kavčič, S., & Jerman, M. (2012). Performance measurement systems: Empirical evidence from Slovenia. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 25(2), 445–464.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: Inovação em modelo de negócios*. Alta Books.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *The British Accounting Review*, 33(3), 243–261.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Ouchi, W. G. A. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833–848.
- Palalani, K. (2000). Challenges facing the construction industry: A Botswana perspective. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Construction in Developing Countries*, 15–17.
- Parente, P. H. N., De Luca, M. M. M., Lima, G. A. S. F., & Vasconcelos, A. C. (2018). Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, 139–161. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.139161>
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing and using winning KPIs* (2nd ed.). Wiley.
- Parreirão, L. (2019). *Empresas familiares: Da governance à responsabilidade social* (1ª ed.). Editora Guerra e Paz.
- Penco, L., Torre, T., & Scarsi, R. (2020). Does strategic orientation influence strategy formulation and organisational design in Italian food medium-sized enterprises? The role of the family. *British Food Journal*, 122(5), 1397–1419.
- Perera, S., Harrison, G., & Poole, M. (1997). Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 22(6), 557–572.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Peterson, E. T. (2006). *The big book of key performance indicators* (1st ed.).
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308–325.
- Ponce-Espinosa, G. (2017). Capacidades organizacionais generadoras de valor: Análisis del sector industrial. <https://www.redalyc.org/journal/5045/504551272010/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., & Ho Park, S. (2002). National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 243–265. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491015>
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875–888.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647.
- Puck, J., & Filatotchev, I. (2020). Finance and the multinational company: Building bridges between finance and global strategy research. *Global Strategy Journal*, 10(4), 655–675. <https://doi.org/10.1002/gsj.1330>
- Quejada, R., & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 149–158. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>
- Rajasekar, S., Philominaathan, P., & Chinnathambi, V. (2013). *Research methodology*. Retrieved April 8, 2015, from <http://arxiv.org/pdf/physics/0601009.pdf>
- Randerson, K., Bettinelli, C., Fayolle, A., & Anderson, A. (2015). Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 143–154.
- Rashid, S., & Ratten, V. (2020). A dynamic capabilities approach for the survival of Pakistani family-owned business in the digital world. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 373–383.
- Regateiro, C. (2019). *Gestão nas empresas familiares*. Porto.
- Richardson, A. J. (2020). Professionalization and intraprofessional competition in the Canadian accounting profession. In *A history of Canadian accounting thought and practice* (pp. 183–208). Routledge.
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611–634.
- Roldan, I., & Bray, G. (2012). Cultura organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 20(2), 19–34. Recuperado de [file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacional-4242052%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacional-4242052%20(1).pdf)
- Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2018). Control systems and strategy: A literature review. *Journal of Management and Marketing Review*, 3(4), 213–222.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Roque, A., Alves, M. & Raposo, M. (2019). *The use of management accounting and control systems in the internationalization strategy: A process approach. IBIMA Business Review, 2019*, 437064

Roque, A. F., Alves, M., & Raposo, M. (2020). Management control in born-global firms: A case study. *Estudios Gerenciales, 36*(154), 3–14.

Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2021). Management accounting and control system in the Uppsala internationalization process model: A case study. *Innovar Journal, 31*(80), 2–37.

Roque, A., & Alves, M. (2023). The impact of COVID-19 on the internationalization performance of family businesses: Evidence from Portugal. *Journal of Risk and Financial Management, 16*, 511.

Roque, A. F. (2024). Compliance and sustainability in family businesses: A theoretical approach. *Policy and Development, 8*(13), 9635. <https://doi.org/10.24294/jipd9635>

Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review, 58*(2), 7.

Roth, N., Deuse, J., & Biedermann, H. (2020). A framework for system excellence assessment of production systems, based on lean thinking, business excellence, and factory physics. *International Journal of Production Research, 58*(4), 1074–1091. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1612113>

Rovai, A. P., Baker, J. D., & Ponton, M. K. (2014). *Social science research design and statistics*. Watertree Press.

Roy, B. (1990). Decision-aid and decision-making. *European Journal of Operational Research, 45*(2–3), 324–331.

Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science. *European Journal of Operational Research, 66*(2), 184–203.

Sá, A. L. de. (1999). *Teoria da contabilidade* (2ª ed.). Editora Atlas.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Said, A., HassabElnaby, H., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 193–223.

Santos, J. V., Gomes, A., Rebelo, D. F. S., Lopes, L. F. D., Moreira, M. G., & da Silva, D. J. C. (2023). The consequences of job crafting and engagement in the relationship between passion for work and individual performance of Portuguese workers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1180239>

Santos, N. (1998). Cultura e desempenho organizacional: Um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47–76. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551998000100004>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schaffer, U. & Weber, J. (2016). Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern. *Controlling & Management Review*, 60(6), 8–17.

Schaffer, U. & Weber, J. (2019). Digitalization will radically change controlling as we know it. In U. Schäffer (Ed.), *Behavioral controlling: Anniversary volume in honor of Jürgen Weber* (pp. 159–168). Wiesbaden.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16. http://mbs-thread.s3.amazonaws.com/pdf_attachments/documents/14727/original/Prereading_Schein_Coming_to_a_new_awareness_of_organisational_culture_-_1984.pdf

Scott, W. R. (1991). Descompactando argumentos institucionais. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Orgs.), *O novo institucionalismo na análise organizacional* (pp. 164–182).

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>

Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: McGraw-Hill.

Recuperado

de

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

http://www.academia.edu/24224498/LIDERAZGO_VALORES_Y_CULTURA_ORGANIZACIONAL

Silva, S., Nuzum, A. K., & Schaltegger, S. (2019). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 217, 204–215. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.203>

Silveira, K., & Bihel, K. (2003). Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. *Anais do EnANPAD*, Itibaia.

Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

Singh, T. (2016). International mobility of capital in the United States: Robust evidence from time-series tests. *Journal of Time Series Econometrics*, 8(2), 193–249.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>

Smith, K. J. (1993). Investment monitoring systems, abandonment of capital assets and firm performance. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 281–299.

Smith, T. M., & Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17(2), 145–161.

Snoeijer, E., Moreira, K., Rodrigues, L., & Martins, C. (2021). A gestão da informação no processo de avaliação da Capes associada ao assessoramento secretarial. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), e0118. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.118>

Soemohadiwidjojo, A. T. (2015). *Panduan praktis menyusun KPI*. Raih Asa Sukses.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Soman, D., & Cheema, A. (2004). When goals are counterproductive: The effects of violation of a behavioral goal on subsequent performance. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 52–62. <https://doi.org/10.1086/383423>

Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748–779.

Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183–200.

Souza, J. T. T. da C. (2012). *Responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável: Conceitos, práticas e desafios para a contabilidade*. Brasil.

Srivastava, A. (2013). Modeling strategic performance factors for effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 554–582.

Staedele, A. E., Ensslin, S. R., & Forcellini, F. A. (2019). Knowledge building about performance evaluation in lean production: An investigation on international scientific research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 798–820. <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2017-0277>

Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2015). The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. *Management Accounting Research*, 26, 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.09.001>

Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415–436.

Suryani, N. K., & FoEh, J. E. H. J. (2018). *Kinerja organisasi*. Deepublish.

Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: Analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Susilawati, A. (2021). Productivity enhancement: Lean manufacturing performance measurement based on multiple indicators of decision making. *Production Engineering*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11740-021-01025-7>

Suzaki, K. (2017). *Lean – Gestão no chão de fábrica* (2ª ed.). LeanOp Press.

Tangen, S. (2004). Performance measurement – From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726–737.

Tarifa, M. R., Crozatti, J., Espejo, M. M. S. B., & Almeida, L. B. (2011). A cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no competing value model. *Revista Ciências Administrativas*, 17(2), 323–350. <https://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=475647553001>

Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: A literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4–18.

Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39–63.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1998). The dynamic capabilities of firms. In G. Dosi et al. (Eds.), *Technology, organization and competitiveness* (pp. 193–212). Oxford University Press.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

- Teece, D. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teles, K. J. M. (2018). Desafios e oportunidades na gestão de projetos em pequenas e médias empresas familiares. *Anais do 7º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, SP, Brasil.
- Tjahjono, K. H. (2004). *Budaya organisasional & balanced scorecard*. UPFE UMY.
- Valmorbida, S., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: Uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123–148.
- Vasconcelos, F. C., & Brito, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: O construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 70–82.
- Venter, E., & Farrington, S. M. (2016). Investigating value-laden leadership styles among family business owners. *South African Journal of Business Management*, 47(4), 35–46.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Ward, J. L. (1997). Crescimento do negócio familiar: Desafios especiais e melhores práticas. *Family Business Review*, 10(4), 323–337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- Ward, J., & Aronoff, C. E. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future. *Family Business Review*, 8(2), 121–130.
- Warrick, D. D. (2017). O que os líderes precisam saber sobre cultura organizacional. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wickramasinghe, D., & Alawattage, C. (2007). *Management accounting change: Approaches and perspectives*. Routledge.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, 13(1), 81–105.

Williams, R. I., Pieper, T., Kellermanns, F., & Astrachan, J. (2019). Applying an organizational effectiveness approach to measure family business performance. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 349–374.

Wu, S., Lin, L., & Hsu, M. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations. *International Journal of Technology Management*, 39(3–4), 279–296.

Yadav, N., Sushil, & Sagar, M. (2014). Revisiting performance measurement and management: Deriving linkages with strategic management theories. *International Journal of Business Performance Management*, 15(2), 87–105.

Ylinen, M., & Gullkvist, B. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research*, 25(1), 93–112.

Zabolotnyy, S., & Wasilewski, M. (2019). The concept of financial sustainability measurement: A case of food companies from Northern Europe. *Sustainability*, 11, 5139.
<https://doi.org/10.3390/su11185139>

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.

Zellweger, T., & Astrachan, J. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347–363.

Zellweger, T., & Nason, R. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216.

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Zhou, X. (2001). Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance: Comment. *Journal of Financial Economics*, 62(3), 559–571. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(01\)00085-X](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00085-X)

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

APÊNDICE 1 - Estrutura do Questionário

Secção 1: Caracterização da Empresa

1. Qual o setor de atividade principal da sua empresa? *(Resposta de escolha múltipla: Agricultura, Indústria, Comércio, Serviços, Outro)*
2. Qual o número de funcionários da empresa? *(Resposta categorizada: 1-9; 10-49; 50-249; 250 ou mais)*
3. A empresa já passou por uma sucessão familiar? *(Sim/Não)*
4. Qual o nível de envolvimento da família na gestão da empresa? *(Escala Likert 1-5: Nenhum a Total)*
5. A empresa possui um sistema formal de contabilidade e controlo de gestão? *(Sim/Não)*

Secção 2: Identificação de Indicadores Não Financeiros

6. Quais dos seguintes indicadores não financeiros a sua empresa utiliza regularmente? *(Escolha múltipla)*
 - Satisfação do cliente
 - Qualidade do produto/serviço
 - Inovação e desenvolvimento de novos produtos
 - Reputação e imagem da empresa
 - Satisfação e retenção de colaboradores
 - Responsabilidade social e sustentabilidade
 - Outros (Especificar)
7. Com que frequência a empresa analisa estes indicadores? *(Escala: Nunca, Anualmente, Semestralmente, Trimestralmente, Mensalmente, Semanalmente)*
8. Em que medida considera que a utilização de indicadores não financeiros influencia a performance da sua empresa? *(Escala Likert 1-5: Nenhuma influência a Influência muito forte)*

Secção 3: Cultura Organizacional Familiar e Controlo de Gestão

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

9. Na sua opinião, a cultura organizacional da empresa está fortemente influenciada pelos valores da família? *(Escala Likert 1-5: Nenhuma influência a Influência muito forte)*
10. A empresa adota práticas de contabilidade e controlo de gestão alinhadas com a visão de longo prazo da família? *(Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre)*
11. Em que medida considera que a cultura familiar influencia a adoção de medidas de desempenho não financeiras? *(Escala Likert 1-5: Nenhuma influência a Influência muito forte)*

Secção 4: Medidas Não Financeiras e Tomada de Decisão Estratégica

12. Em que medida a empresa baseia decisões estratégicas em indicadores não financeiros? *(Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre)*
13. O uso de indicadores não financeiros melhora a rapidez e qualidade das decisões estratégicas na empresa? *(Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre)*
14. Em que grau considera que a utilização de medidas não financeiras contribui para a vantagem competitiva da empresa? *(Escala Likert 1-5: Nenhuma contribuição a Contribuição muito forte)*

Secção 5: Revisão dos Sistemas de Contabilidade e Controlo de Gestão

15. Com que frequência os SCCG são revistos na empresa? *(Nunca, A cada 5 anos ou mais, A cada 2-4 anos, Anualmente, Semestralmente, Trimestralmente)*
16. As revisões dos sistemas de controlo de gestão são feitas com base nos objetivos estratégicos da empresa? *(Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre)*
17. Considera que estas revisões tornam a empresa mais flexível face a mudanças no mercado? *(Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre)*

Secção 6: Contributo das Medidas Não Financeiras para o Desempenho Organizacional

18. Em que medida considera que os indicadores não financeiros têm impacto positivo na satisfação dos clientes? *(Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre)*
19. Em que medida considera que os indicadores não financeiros têm impacto positivo na satisfação e retenção dos colaboradores? *(Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre)*
20. Os gestores da empresa percecionam os indicadores não financeiros como fundamentais para a criação de valor? *(Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre)*

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Secção 7: Sistemas de Contabilidade e Vantagem Competitiva

21. O sistema de contabilidade e controlo de gestão da empresa está alinhado com a sua estratégia de competitividade? *(Escala Likert 1-5 Nunca a Sempre)*
22. Empresas com sistemas bem estruturados de contabilidade e controlo de gestão apresentam melhor desempenho competitivo. Concorda? *(Escala Likert 1-5: Discordo totalmente a Concordo totalmente)*
23. Como avalia o impacto da maturidade dos sistemas de contabilidade na performance organizacional? *(Escala Likert 1-5: Nenhum impacto a Impacto muito forte)*

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

APÊNDICE 2 - Quadro de Relação entre Objetivos, Hipóteses, Questões e Fundamentação Teórica

Objetivo	Hipótese	Questão questionário	Autores
Identificar os principais indicadores-chave de desempenho não financeiros (KPI's) utilizados pelas empresas familiares.	H1a: A maioria das empresas familiares utiliza indicadores não financeiros relacionados com satisfação do cliente, lealdade dos funcionários e inovação.	Quais dos seguintes indicadores não financeiros a sua empresa utiliza regularmente?	Banker et al., (2000); Chen et al., (2009); Daniel e Reitsperger (1991); Ittner e Larcker (1998); Khallaf (2012); Khallaf et al., (2017); Maletič et al., (2021); Naldi et al. (2007); O'Connell e O'Sullivan (2016); Sharma et al., (1997); Ward (1997).
	H1b: A utilização de KPI's não financeiros varia significativamente consoante a dimensão da empresa familiar.	Com que frequência a empresa analisa estes indicadores? (<i>Escala: Nunca, Anualmente, Semestralmente, Trimestralmente, Mensalmente, Semanalmente</i>)	Hussain (2005); Khallaf (2012), Khallaf et al., (2017); Mohamed (2005); O'Connell & O'Sullivan (2016);

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

		Em que medida considera que a utilização de indicadores não financeiros influencia a performance da sua empresa? <i>(Escala Likert 1-5: Nenhuma influência a Influência muito forte)</i>	Adams e Neely (2000); Horngren et al., (2006); Ittner e Larcker (2003); Schein (2010) Zabolotnyy e Wasilewski (2019)
Objetivo 2: Explorar a influência da cultura organizacional familiar na configuração e no funcionamento do sistema de SCCG, considerando sua relação com a criação de valor e vantagem organizacional.	H2a: As Empresas familiares com uma cultura organizacional fortemente orientada para a continuidade geracional apresentam um maior alinhamento entre os sistemas de contabilidade e os objetivos estratégicos.	Na sua opinião, a cultura organizacional da empresa está fortemente influenciada pelos valores da família? <i>(Escala Likert 1-5)</i>	Bastar (2006); Cao et al., (2015); Casillas et al., (2007); Gedajlovic et al., (2012); Habbershon e Williams (1999); Habbershon et al., (2003); Mazzola et al., (2013); Palalani (2000); Pothukuchi et al., (2002); Simons (1995).
		A empresa adota práticas de contabilidade e controlo de gestão alinhadas com a visão de longo prazo da família? <i>(Escala Likert 1-5)</i>	Aguirre, et al., (2017); Barney (1991); Berman et al., (2002); Chrisman et al., (2003); Donnelley (1988); Gedajlovic et al., (2012); Iaia et al., (2019); Kogut e Zander (1993); Roque (2024); Roque e Alves (2023); Teece (1982);
	H2b: A cultura organizacional familiar tem um efeito positivo e significativo na perceção da utilidade das medidas de desempenho não financeiras.	Em que medida considera que a cultura familiar influência a adoção de medidas de desempenho não financeiras? <i>(Escala Likert 1-5: Nenhuma influência a Influência muito forte)</i>	Hambrick & Mason (1984); Donnelley (1988); Iaia et al., (2019); Roque (2024); Chua et al., (2012); Gomez-Mejya & Herrero (2022); Williams et al., (2019).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Objetivo 3: Analisar como a utilização de medidas de desempenho não financeiras impacta a tomada de decisão estratégica e contribui para a criação de vantagem competitiva em empresas familiares.	H3a: O uso de indicadores não financeiros está positivamente associado à rapidez e qualidade da tomada de decisão estratégica em empresas familiares.	Em que medida a empresa baseia decisões estratégicas em indicadores não financeiros? (<i>Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre</i>)	Adams e Neely (2000); Beelaerts van Blokland et al. (2019); Chapman (2005); Dechow e Mouritsen (2005); DeSarbo et al., (2005); Donnelley (1988); Henri e Wouters (2020); Iaia et al., 2019); Ittner et al., (2003); Lisi (2018); Roque (2024);
		O uso de indicadores não financeiros melhora a rapidez e qualidade das decisões estratégicas na empresa? (<i>Escala Likert 1-5</i>)	Chapman (2005); Dechow e Mouritsen (2005); DeSarbo et al., (2005); Henri e Wouters, (2020); Hussain (2005); Hussain e Gunasekaran (2002); Otley (2001); Yadav et al., (2014);
	H3b: Empresas familiares que utilizam intensivamente medidas de desempenho não financeiras apresentam um desempenho competitivo superior ao das que não utilizam.	Em que grau considera que a utilização de medidas não financeiras contribui para a vantagem competitiva da empresa? (<i>Escala Likert 1-5: Nenhuma contribuição a Contribuição muito forte</i>)	Abernethy e Lillis (1995); Blyler e Coff (2003); Cagno et al. (2019); Chenhall (1997); Lemarchand e Le Roy, 2000; Perera et al., (1997); Silva et al. (2019).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Objetivo 4: Investigar a frequência e os métodos de revisão dos SCCG em empresas familiares e sua associação com os objetivos estratégicos e organizacionais.	H4a: As empresas familiares que realizam revisões frequentes dos seus SCCG apresentam uma maior coerência com os seus objetivos estratégicos.	Com que frequência os sistemas de contabilidade e controlo de gestão são revistos na empresa? (<i>Nunca, A cada 5 anos ou mais, A cada 2-4 anos, Anualmente, Semestralmente, Trimestralmente</i>)	Bisbe & Otley (2004); Chenhall (2007); Davila (2000); Duréndez et al., (2016); Helsen et al. (2017); Lopez-Valeiras et al., (2016); Mohamed (2005); Hussain (2005); Muller-Stewens et al., (2020); Su et al., (2015);
		As revisões dos sistemas de controlo de gestão são feitas com base nos objetivos estratégicos da empresa? (<i>Escala Likert 1-5: Nunca a Sempre</i>)	Abernethy & Brownell (1999); Anthony & Govindarajan (2001); Bandeira et al., (2023); Chapman (2005); Chenhall (2003); Dechow & Mouritsen (2005); Filomeno et al., (2020); Grabner & Moers, 2013; Helsen et al., (2017); Hussain (2005); Mohamed (2005); Moreno et al. (2017); Otley, 1980; Regateiro, (2019); Roque et al., (2018, 2021); Simons (1995); Soman & Cheema (2004).
	H4b: A existência de revisões periódicas dos SCCG está positivamente correlacionada com a flexibilidade estratégica da empresa.	Considera que estas revisões tornam a empresa mais flexível face a mudanças no mercado? (<i>Escala Likert 1-5</i>)	Bedford (2015), Guerra (2016), Henri, 2006, Otley (1999), Simons (1987), Simons (1995) e Wickramasinghe e Alawattage (2007).

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Objetivo 5: Avaliar como as medidas não financeiras contribuem para a criação de valor e desempenho organizacional em empresas familiares.	H5a: As Empresas familiares que utilizam indicadores de desempenho não financeiros apresentam níveis mais elevados de satisfação dos clientes e dos colaboradores.	Em que medida considera que os indicadores não financeiros têm impacto positivo na satisfação dos clientes? <i>(Escala Likert 1-5)</i>	Bedford (2015); Brown (1996); Ittner & Larcker (2001); Langfield-Smith (1997); Muller-Stewens et al., (2020); Slater & Narver (1995); Wickramasinghe & Alawattage (2007).
		Em que medida considera que os indicadores não financeiros têm impacto positivo na satisfação e retenção dos colaboradores? <i>(Escala Likert 1-5)</i>	Bedford (2015); Bedi, 2020; Sorenson (2000); Bhimani & Langfield-Smith (2007); Chen et al., (2020); Ittner & Larcker (2001); Langfield-Smith (1997); Lop et al., (2018); Muller-Stewens et al., (2020); Obregon et al., (2024); Santos et al., (2023); Susanto et al., (2023); Venter & Farrington (2016); Zellweger e Nason (2008).
	H5b: A utilização de medidas não financeiras está positivamente associada à perceção de criação de valor pelos gestores das empresas familiares.	Os gestores da empresa percecionam os indicadores não financeiros como fundamentais para a criação de valor? <i>(Escala Likert 1-5)</i>	Bandeira et al. (2023); Bisbe & Otley (2004); Blyler & Coff (2003); Chenhall (2003); Filomeno et al. (2020); Ittner & Larcker (2001); Lopez-Valeiras et al. (2016); Muller-Stewens et al. (2020); Roque et al. (2018, 2021); Said et al. (2003); Simons (1995); Su et al. (2015); Tjahjono (2004)

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

Objetivo 6: Examinar a relevância dos sistemas de contabilidade e controlo de gestão na sustentação da vantagem competitiva das empresas familiares, com ênfase no uso de indicadores não financeiros.	H6a: As Empresas familiares que integram os SCCG com medidas não financeiras apresentam maior vantagem competitiva no setor em que operam.	O sistema de contabilidade e controlo de gestão da empresa está alinhado com a sua estratégia de competitividade? (<i>Escala Likert 1-5</i>)	Albright et al., (2015); Bandeira et al., (2023); Campos et al. (2022); Chenhall (2003); Grabner & Moers (2013); Koufteros et al., (2014); Mathiassen & Vainio (2007); Otley (1980); Roque et al., (2018, 2019, 2021); Soman & Cheema (2004); Valmorbida & Ensslin (2016).
		Empresas com sistemas bem estruturados de contabilidade e controlo de gestão apresentam melhor desempenho competitivo. Concorda? (<i>Escala Likert 1-5: Discordo totalmente a Concordo totalmente</i>)	Abernethy & Brownell (1999); Campos et al. (2022); Davila & Foster (2007); Gomes & Salas (2001); Gunarathne & Lee (2021); Henri (2006); Hussain & Gunasekaran (2002); Koufteros et al., (2014); Lemarchand & Le roy (2000); Moreno et al. (2017); Otley (1980); Roque et al., (2018, 2019, 2020); Tarifa et al., (2011);

A configuração do Sistema de Contabilidade e Controlo de Gestão nas medidas de avaliação não financeiras em empresas familiares

	H6b: A maturidade dos SCCG influencia positivamente a performance organizacional das empresas familiares.	Como avalia o impacto da maturidade dos sistemas de contabilidade na performance organizacional? <i>(Escala Likert 1-5: Nenhum impacto a Impacto muito forte)</i>	Adner & Helfat (2003), Cruz & Nordqvist (2012), Henri & Wouters (2020), Jiang & Li (2009), Neely et al., (1995), Valmorbida & Ensslin (2016).
--	---	--	--