

# Gestão do Desempenho Organizacional numa Empresa Familiar: estudo de caso

Paulino Silva (paulino@iscap.ipp.pt) e Rui Bertuzi da Silva (ruisilva@iscap.ipp.pt)

ISCAP, IPP Porto, Portugal

**Abstract** — This research, still at an early stage, and then presented in a poster format, intended to explain the management of organizational performance of a family business in the succession process using the case study method. The scripts for semi-structured interviews that will apply to managers, owners and other workers who are deemed suitable for the investigation, which include relatives of the owners of the company are being developed. For this work the model of organizational performance management developed by David Otley in 1999 [1], consisting of five questions that seek to explain the existing performance management in any organization is utilized.

**Keywords** – performance management; family business, succession.

**Resumo** — Esta investigação, ainda numa fase inicial, e daí ser apresentada em formato tipo poster, pretende explicar a gestão do desempenho organizacional numa empresa familiar em processo de sucessão através da utilização da metodologia qualitativa do estudo de caso. Estão a ser desenvolvidos os guiões para entrevistas semi-estruturadas que serão aplicadas a gestores, proprietários e outros trabalhadores que se julgue adequados ao âmbito da investigação, nos quais se incluem familiares dos proprietários da empresa. Para este trabalho é utilizado o modelo de gestão do desempenho organizacional desenvolvido por David Otley em 1999 [1], constituído por cinco questões que visam explicar a gestão do desempenho existente numa qualquer organização.

**Palavras Chave** – gestão do desempenho; empresa familiar, sucessão.

## I. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são fundamentais no tecido empresarial português, já que representam uma grande parte das PME (pequenas e médias empresas) existentes no país. Num estudo desenvolvido pelo IAPMEI (Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas Industriais) em 2008, verificou-se que 99,6% das empresas portuguesas são consideradas PME. Para além disso estas empresas são responsáveis por mais de 75% de empregos em Portugal [2]. Internacionalmente os números são também semelhantes a estes, daí que a importância das empresas familiares seja refletida num aumento significativo da investigação e do número de revistas científicas que se dedicam a estas temáticas.

## II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### A. Gestão do desempenho organizacional

"Não se pode gerir o que não se consegue medir". Embora esta frase tenha sido atribuída, a Peter Drucker, o designado pai da gestão, não é unânime que tenha sido o primeiro a proferi-la. No entanto, tal facto não retira a importância e relevância prática da mesma. A medição e a gestão do desempenho organizacional tem sido uma temática muito abordada na literatura recente, especialmente na área da contabilidade e controlo de gestão. Os sistemas de medição do desempenho devem incluir medidas de desempenho financeiras e não financeiras e que sejam críticas na implementação da estratégia [3]. Para além disso, devem proporcionar informação para apoiar a tomada de decisão, assim como influenciar os comportamentos dos trabalhadores para assegurar que estes estejam alinhados com os objetivos organizacionais [3]. Os principais exemplos de sistemas de medição do desempenho referenciados na literatura [4] são o Smart Pyramid [5], o Performance Prism [6] e o Balanced Scorecard [7]. Alguns destes sistemas foram evoluindo para sistemas de gestão do desempenho [8], como é o caso do Balanced Scorecard, através dos contributos, não só dos seus autores, assim como de outros investigadores nas áreas da contabilidade e gestão. No entanto, os sistemas de gestão do desempenho organizacional, associados ao controlo de gestão das organizações, têm sido uma preocupação dos investigadores nesta área desde há muito tempo. Testado a partir de três sistemas de controlo organizacional, orçamento, economic value added e Balanced Scorecard, Otley desenvolveu um modelo que espelha e explica a gestão do desempenho de uma organização [1]. É neste modelo que baseamos o presente estudo, com o objetivo de obter entendimento e explicações sobre como a empresa familiar em análise efetua a gestão do seu desempenho organizacional. As cinco questões deste modelo são essenciais para se perceber em que patamar se encontra a empresa em termos de gestão do desempenho.



Figura 1. Modelo Otley's (adaptado de Otley 1999)

Na primeira questão procura-se responder a quais os objetivos fundamentais para o sucesso futuro da organização e como é feita a avaliação do alcance desses mesmos objetivos. O objetivo da segunda questão é saber quais as estratégias e planos que a organização adotou e quais os processos e atividades requeridas para a implementação bem sucedida dos primeiros. Para além disso, é necessário compreender como é feita a avaliação e medição do desempenho dessas atividades. Na terceira questão pretende-se saber qual o nível de desempenho que a organização precisa de atingir em cada uma das áreas definidas nas duas questões anteriores e como são estabelecidas as suas metas de desempenho apropriadas. A quarta questão está relacionada com os sistemas de recompensa. Daí que o objetivo seja saber quais as recompensas que os gestores (e outros trabalhadores) recebem por atingir essas metas de desempenho (ou em sentido contrário, quais são as penalidades que eles sofrem por falhar essas metas. Finalmente, a última questão deste modelo de gestão do desempenho organizacional procura identificar quais os fluxos de informação (de feedback e de feed-forward) necessários para que seja possível a organização aprender com a sua própria experiência e para adaptar o seu próprio comportamento à luz dessa experiência.

### B. Empresas familiares

Um dos modelos mais conhecidos e mais utilizados na literatura académica e científica da gestão do processo de sucessão das empresas familiares é o modelo dos três círculos [9], representado graficamente na figura seguinte:



Figura 2. Modelo dos três círculos (adaptado de Gersick 1997)

Este modelo descreve todos os envolvidos numa empresa e os diferentes papéis por eles desempenhados. A utilidade deste modelo é ainda mais relevante quando se trata de prever a existência de potenciais conflitos. Os conflitos existentes entre os diferentes membros envolvidos num processo de sucessão, podem ser mais facilmente compreendidos, consoante o papel que cada membro desempenha na empresa. Convém salientar que a falha no processo de sucessão é o principal motivo para que as empresas familiares não sobrevivam no médio e longo prazo. Relacionando os dois modelos teóricos (o de gestão do desempenho referido anteriormente e o modelo dos três círculos) permite-nos explicar melhor a gestão do desempenho numa empresa familiar, com todas as suas especificidades.

## III. METODOLOGIA

Nesta investigação iremos recorrer à recolha de dados através da realização de entrevistas. Para tal, estão a ser preparados os guiões para as mesmas. Apesar da existência de três tipos diferentes de entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas) [10], optaremos pelas entrevistas semi-estruturadas, já que se adequam melhor, quer à temática da investigação, quer às respostas que queremos dar metodologicamente. O estudo de caso tem subjacente uma abordagem interpretativista [11] e incide sobre uma empresa familiar em processo de sucessão, localizada no norte do país, tendo como atividade principal o tratamento de resíduos. O estudo de caso, segundo Yin, é um método que deve ser utilizado quando se pretende conhecer um fenómeno atual no seu contexto e obter resposta às questões de investigação tipo "Como?" e "Porquê?" [12]. Por forma a obter uma validação reforçada, foram já consultados documentos contabilísticos da empresa, bem como outra informação disponível no sítio da internet da empresa, com a finalidade de proceder à triangulação metodológica, muito importante em estudos de índole qualitativa, normalmente sujeitos a críticas e a limitações metodológicas decorrentes do método escolhido [13][12]. As entrevistas serão efetuadas a gestores, proprietários e outros trabalhadores que se julgue adequados ao âmbito da investigação. Este trabalho tem como objetivo fundamental responder à seguinte questão de investigação: Como é que uma empresa gere o seu desempenho organizacional num momento crítico da sua existência, que é a sucessão? Adicionalmente, procuraremos identificar quais os fatores determinantes para um bom desempenho organizacional numa empresa familiar em processo de sucessão.

## IV. CONCLUSÕES

Este estudo, tem como principal mérito relacionar duas áreas teoricamente pouco próximas: o controlo de gestão e as empresas familiares. Na literatura existem vários estudos sobre o medição e gestão do desempenho organizacional, mas não têm em consideração as especificidades das empresas familiares. O contributo principal que acreditamos poder dar com este estudo é ao nível da forma como uma empresa familiar gere o seu desempenho organizacional num momento de sucessão, assim como conseguir identificar fatores que possam ser determinantes para o seu bom desempenho. Tendo em conta estes contributos e admitindo desde logo uma limitação decorrente do estudo de caso, que é a não generalização dos resultados obtidos, acreditamos poder adicionar valor acrescentado à literatura e à prática de contabilidade e gestão das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] D. Otley, "Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research," *Manag. Account. Res.*, vol. 10, pp. 363–382, 1999.
- [2] IAPMEI, "Sobre as PME em Portugal," 2008.
- [3] A. Ferreira, "Sistemas de Medição e Gestão do Desempenho," in *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, Lisboa, 2009.
- [4] M. Bourne, S. A. Melnyk, U. Bititci, K. Platts, and B. Andersen, "Emerging issues in performance measurement," *Manag. Account. Res.*, 2013.
- [5] R. L. Lynch and K. F. Cross, *Measure up! Yardstick for Continuous Improvement*. Basil: Blackwell, 1991.
- [6] A. D. Neely, C. Adams, and M. Kennerly, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. London: Financial Times/Prentice Hall, 2002.
- [7] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance," *Harv. Bus. Rev.*, vol. January-Fe, pp. 71–79, 1992.
- [8] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "Commentary - Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I," *Account. Horizons*, vol. 15, no. 1, pp. 87–104, 2001.
- [9] K. E. Gersick, J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg, *Generation to Generation - Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, 1997, pp. 1–299.
- [10] D. E. W. Marginson, "The Case Study, The Interview and The Issues: A Personal Reflection," in *The Real Life Guide to Accounting Research: A Behind the Scenes View of Using Qualitative Research Methods*, C. Humphrey and B. Lee, Eds. Oxford: CIMA Publishing, 2008, pp. 325–337.
- [11] J. Mason, *Qualitative Researching*. Sage Publications, 2002, pp. 1–225.
- [12] R. K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods - Fourth Edition*, 4th Editio. London: Sage Publications, 2009, pp. 1–219.
- [13] S. Modell, "Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications," *Manag. Account. Res.*, vol. 16, no. 2, pp. 231–254, 2005.