



**UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA**

PROJETO DE GRADUAÇÃO – O PLANEAMENTO FINANCEIRO E O CONTROLO DE CUSTOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Graduation Project – Financial Planning and Cost Control in Family Businesses

Projeto de Graduação

1.º Ciclo de Estudos em Ciências Empresariais

Inês Correia Costa

Orientadora:

Prof. Dr^a. Maria de Fátima Oliveira Rocha da Silva Brandão

Junho, 2026



**UNIVERSIDADE
FERNANDO
PESSOA**

PROJETO DE GRADUAÇÃO – O PLANEAMENTO FINANCEIRO E O CONTROLO DE CUSTOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Graduation Project – Financial Planning and Cost Control in Family Businesses

Projeto de Graduação

1.º Ciclo de Estudos em Ciências Empresariais

Inês Correia Costa

Orientadora:

Prof. Dr^a. Maria de Fátima Oliveira Rocha da Silva Brandão

Junho, 2026

Resumo

O principal objetivo deste projeto de graduação é investigar de que forma as empresas familiares se planeiam financeiramente e, de que forma é que controlam os seus custos, analisando a importância destas práticas para a sustentabilidade, continuidade e eficiência da gestão organizacional. As empresas familiares assumem um papel relevante na economia, distinguindo-se pela forte ligação entre a família e a gestão do negócio, embora enfrentem frequentemente desafios relacionados com a sucessão familiar, a implementação de mecanismos estruturados de gestão e a adaptação às exigências do mercado. Numa primeira fase, o trabalho apresenta um enquadramento teórico dos principais conceitos associados ao tema, nomeadamente as empresas familiares, o planeamento financeiro, o controlo de custos e a eficiência da gestão. São igualmente abordadas as principais características das empresas familiares, bem como algumas dificuldades relacionadas com a organização da gestão, a tomada de decisão e a implementação de práticas de planeamento e controlo financeiro. De seguida, é analisada a importância do planeamento financeiro enquanto instrumento de apoio à tomada de decisão, permitindo uma melhor organização dos recursos financeiros e uma maior capacidade de adaptação das organizações. Paralelamente, o controlo de custos é apresentado como um elemento essencial para a monitorização das despesas, identificação de desperdícios e melhoria da eficiência operacional das empresas. Depois, é desenvolvida uma análise da literatura relativa à eficiência da gestão e à sustentabilidade empresarial neste tipo de empresas, destacando os principais contributos dos artigos analisados, bem como as limitações e falhas identificadas na investigação. Os resultados dos estudos revistos evidenciam que a implementação de práticas de gestão mais estruturadas, associadas ao planeamento financeiro e ao controlo de custos, contribuem para melhorar o desempenho organizacional, apoiar as tomadas de decisão e reforçar a continuidade das empresas familiares.

Palavras-chave: empresas familiares; planeamento financeiro; controlo de custos; eficiência da gestão; sustentabilidade empresarial

Abstract

The main objective of this graduation project is to investigate how family businesses plan their finances and control their costs, analyzing the importance of these practices for the sustainability, continuity, and efficiency of organizational management. Family businesses play a significant role in the economy, distinguished by the strong link between the family and business management, although they frequently face challenges related to family succession, the implementation of structured management mechanisms, and adaptation to market demands. In the first phase, this work presents a theoretical framework of the main concepts associated with the topic, namely family businesses, financial planning, cost control, and management efficiency. The main characteristics of family businesses are also addressed, as well as some difficulties related to management organization, decision-making, and the implementation of financial planning and control practices. Following this, the importance of financial planning as a tool to support decision-making is analyzed, allowing for better organization of financial resources and greater adaptability of organizations. In parallel, cost control is presented as an essential element for monitoring expenses, identifying waste, and improving the operational efficiency of companies. Next, an analysis of the literature on management efficiency and business sustainability in this type of company is developed, highlighting the main contributions of the analyzed articles, as well as the limitations and shortcomings identified in the research. The results of the reviewed studies show that the implementation of more structured management practices, associated with financial planning and cost control, contribute to improving organizational performance, supporting decision-making, and strengthening the continuity of family businesses.

Keywords: family businesses; financial planning; cost control; management efficiency; business sustainability

Índice Geral

Resumo.....	vii
Abstract	ix
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas.....	xiii
Lista de Siglas e Acrónimos.....	xvii
1. Introdução.....	1
2. O enquadramento das empresas familiares	3
2.1 Conceito de empresa familiar.....	3
2.2 Características principais das empresas familiares	6
2.3 Vantagens e desafios da gestão familiar.....	7
3. A gestão financeira nas empresas familiares.....	11
3.1 Planeamento financeiro nas empresas familiares.....	11
3.2 Controlo de custos nas empresas familiares.....	12
3.3 A eficiência da gestão em empresas familiares.....	13
3.4 Importância para a sustentabilidade empresarial	14
3.5 Análise dos estudos e limitações da literatura.....	15
4. Conclusão	19
5. Referências bibliográficas	21

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo dos três círculos de uma empresa familiar	4
---	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dicotomias entre empresas familiares e não familiares	5
Tabela 2 - Principais características das empresas familiares	6
Tabela 3 - Síntese dos desafios da gestão das empresas familiares	9
Tabela 4 - Síntese dos estudos analisados	16

Lista de Siglas e Acrónimos

APEF – Associação Portuguesa das Empresas Familiares

Et al. – Et alii (e outros)

IA – Inteligência Artificial

PIB – Produto Interno Bruto

1. Introdução

As famílias empresariais constituem uma componente essencial na economia mundial, assumindo um papel particularmente relevante no contexto português. Em Portugal, a maioria das empresas são familiares e juntas formam um grupo diversificado, desde empresas de 2 pessoas até as que empregam centenas. Segundo dados da Associação Portuguesa das Empresas Familiares (n.d.), mais de 70% das empresas apresentam esta constituição, contribuem para 50% do emprego e para 65% do PIB, evidenciando o seu peso na economia nacional.

O presente Projeto de Graduação tem como tema “O Planeamento Financeiro e o Controlo de Custos em Empresas Familiares”, procurando identificar as principais dificuldades levadas a cabo por este tipo de organizações, bem como os seus desafios diários. A escolha deste tema prende-se com a sua grande relevância para a economia e para o desenvolvimento do país, enquadrando-se no âmbito da licenciatura em Ciências Empresariais.

Neste sentido, pretende-se refletir acerca das dificuldades na tomada de decisão neste tipo de empresas, nomeadamente a sobreposição entre finanças familiares e empresariais, bem como o impacto da ausência de planeamento financeiro na estabilidade do negócio e da própria família. Adicionalmente, procura-se analisar a relevância do planeamento financeiro e do controlo de custos enquanto instrumentos fundamentais para a sustentabilidade das empresas familiares.

Assim, as questões a responder são:

- i. De que forma o planeamento financeiro contribui para uma gestão mais eficiente das empresas familiares?
- ii. Como é que o controlo de custos influencia positivamente a tomada de decisão e a sustentabilidade do negócio familiar?

Deste modo, os principais objetivos do trabalho são:

- i. caracterizar as empresas familiares e as suas particularidades de gestão;
- ii. identificar as principais práticas de planeamento financeiro adotadas;
- iii. analisar a importância do controlo de custos nas empresas familiares;
- iv. compreender o impacto destas práticas na eficiência da gestão e na sustentabilidade das organizações.

Para isso, será realizada uma revisão bibliográfica com base em livros, dissertações e artigos científicos, complementada com uma análise descritiva da informação recolhida. A

metodologia adotada enquadra-se numa investigação de carácter exploratório e descritivo, com uma abordagem qualitativa.

No âmbito da elaboração do presente trabalho foi utilizada uma ferramenta de Inteligência Artificial (IA), nomeadamente o ChatGPT, desenvolvido pela OpenAI, como apoio à revisão do texto. A sua utilização incidiu na melhoria da clareza e coerência da escrita, organização de conteúdos, construção e revisão de tabelas, bem como no esclarecimento de dúvidas relacionadas com a estrutura do trabalho e com as normas de referência bibliográfica.

A ferramenta foi igualmente utilizada como apoio na análise da literatura consultada, contribuindo para a reflexão sobre os conteúdos apresentados. Contudo, a pesquisa bibliográfica, a seleção das fontes, a leitura dos documentos científicos, a interpretação da informação recolhida e a elaboração do trabalho foram realizadas pela autora.

O presente trabalho encontra-se estruturado em dois capítulos. No primeiro capítulo é desenvolvido o enquadramento teórico das empresas familiares, abordando o seu conceito, características, vantagens e desafios. No segundo capítulo analisa-se o planeamento financeiro e o controlo de custos para a eficiência da gestão, com especial destaque para as empresas familiares e a sua importância para a sustentabilidade do negócio. Por fim, são apresentadas as principais conclusões do estudo.

2. O enquadramento das empresas familiares

2.1 Conceito de empresa familiar

A definição de empresa familiar é bastante debatida na literatura, não existindo um consenso entre os vários autores quanto a um conceito único e universalmente aceite. Ainda assim, é possível identificar um conjunto de elementos comuns que permitem caracterizar este tipo de organização.

As empresas familiares constituem uma das principais formas de organização empresarial, tanto em Portugal como a nível mundial, desempenhando um papel relevante nas economias de diversos países e estando presentes em vários setores de atividade (APEF, n.d.).

De acordo com a APEF (n.d.), as empresas familiares são aquelas em que “uma família detém o controlo, pode nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”, destacando-se assim a importância da propriedade e do envolvimento familiar na organização.

A APEF (n.d.) acrescenta ainda que uma empresa é considerada familiar quando “a maioria dos direitos de voto é detida pela família” e existe a participação de pelo menos um membro familiar na gestão, reforçando a sua ligação entre propriedade, controlo e administração.

Segundo uma investigação da European Commission (2009), cit. in Marques e Rodrigues (2023), foram identificadas cerca de 90 definições, o que evidencia a complexidade do conceito e as diferenças de interpretação entre países e contextos diferentes.

Ao longo dos anos, vários autores têm procurado definir este tipo de organização, levando a diferentes conceitos. Donelley (1964), cit. in Regateiro (2019) considera que uma empresa familiar é aquela em que a influência da família se estende por, pelo menos, duas gerações, afetando os objetivos e as políticas da organização. Por sua vez, Chrisman et al. (2005), cit. in Nora e Marques (2021), defendem que estas empresas se caracterizam pela concentração da propriedade, controlo e gestão nas mãos de uma ou mais famílias.

Outros autores focam-se na estrutura da propriedade e na participação ativa da família na gestão. Miller e Le Breton-Miller (2006), cit. in Correia (2013) referem que estas organizações são detidas, total ou parcialmente, por uma família, enquanto Getz e Carlsen (2005), cit. in Correia (2013) acrescentam a importância da presença de membros familiares em cargos de gestão. De forma semelhante, Júnior e Neto (2007), cit. in Regateiro (2019) consideram que a

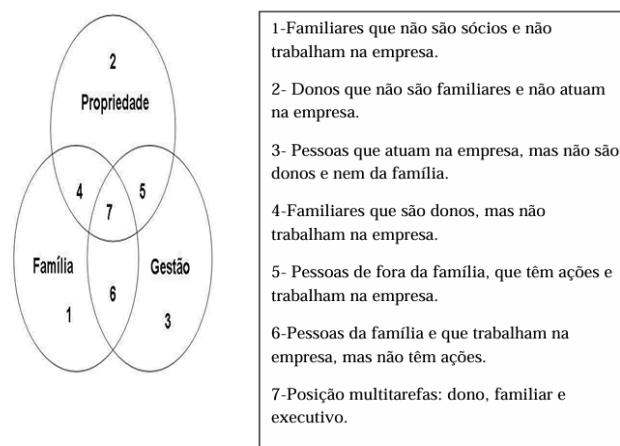
empresa familiar se caracteriza pela predominância da família tanto na propriedade como na gestão e nas operações.

Importa ainda destacar o modelo dos três círculos, desenvolvido por Davis e Tagiuri (1989), cit. in Regateiro (2019), que representa a empresa familiar como a interseção de três sistemas: família, propriedade e gestão. Este modelo tem sido amplamente utilizado para compreender as dinâmicas e os desafios específicos destas organizações.

O modelo dos três círculos é importante para compreender o conceito de empresa familiar, pois mostra que este tipo de empresas não envolve apenas o negócio, mas também a família e a propriedade. A ligação entre estes três elementos ajuda a perceber melhor como funcionam estas organizações e porque surgem alguns desafios específicos, como conflitos, tomada de decisão e sucessão. Assim, este modelo permite ter uma visão mais clara e completa das empresas familiares.

A Figura 1 apresenta o modelo dos três círculos da empresa familiar, evidenciando a interação entre os sistemas de família, propriedade e gestão. O modelo demonstra que os indivíduos podem ocupar diferentes posições conforme seu vínculo com a organização. Observa-se que a posição 7 representa a maior sobreposição entre os sistemas, reunindo simultaneamente as funções de familiar, proprietário e gestor. Já as posições 1, 2 e 3 correspondem a participantes vinculados exclusivamente a um dos sistemas, sem interseção com os demais. Essa estrutura evidencia a complexidade das relações existentes nas empresas familiares e os potenciais conflitos de interesses decorrentes da sobreposição de papéis.

Figura 1 - Modelo dos três círculos de uma empresa familiar



Fonte: Gersick et al. (1997), p.6, cit. in Cruz (2013)

As empresas familiares tendem a apresentar uma gestão mais centralizada e orientada para o longo prazo, enquanto as empresas não familiares evidenciam, frequentemente, uma maior formalização dos processos e uma orientação mais focada em resultados de curto prazo.

Como se observa na Tabela 1, existem diferenças relevantes entre empresas familiares e não familiares, nomeadamente ao nível da estrutura de gestão, da tomada de decisão e da orientação estratégica.

Tabela 1 - Dicotomias entre empresas familiares e não familiares

	Empresas Familiares	Empresas Não Familiares
Propriedade	Pertence maioritariamente a uma família	Distribuída por vários sócios ou acionistas
Gestão	Frequentemente assegurada pelos membros da família	Exercida por gestores profissionais externos
Tomada de Decisões	Influenciada por relações familiares e valores pessoais	Baseada em critérios mais racionais e objetivos
Objetivos	Foco na continuidade e no legado familiar	Foco no lucro e nos resultados a curto/médio prazo
Relações Internas	Mais próximas e formais	Mais formais e estruturadas
Sucessão	Passagem de gestão entre gerações da família	Escolha baseada em mérito e competências

Elaboração própria com base em Gersick et al. (1997), cit. in Cruz (2013) e Parreirão (2019), cit. in Regateiro (2019)

De um modo geral, verifica-se que, apesar da diversidade de definições, existem elementos comuns que permitem identificar uma empresa familiar, nomeadamente a propriedade familiar, a participação na gestão e a intenção de continuidade ao longo das gerações. Assim, pode concluir-se que uma empresa familiar se caracteriza pela forte ligação entre a família e a empresa, influenciando a sua estrutura, cultura e processo de decisão.

2.2 Características principais das empresas familiares

As empresas familiares apresentam um conjunto de características próprias que as distinguem das restantes organizações, resultantes da forte ligação entre a família e o negócio.

Uma das características mais evidentes prende-se com a preservação dos valores e da cultura organizacional ao longo do tempo. De acordo com Pereira, Vieira, Garcia e Roscoe (2013), cit. in Diogo (2014), estas empresas tendem a manter a visão e os princípios definidos pelo fundador, procurando assegurar a sua continuidade entre gerações. Esta preocupação contribui para uma identidade organizacional mais sólida e para uma maior coerência nas decisões estratégicas.

Outra característica relevante é a proximidade ao meio envolvente. Segundo Santos (2012), cit. in Diogo (2014), as empresas familiares desenvolvem, frequentemente, relações mais próximas com clientes, colaboradores e o público em geral, o que reforça a confiança e a responsabilidade social.

Para além disso, estas organizações assumem um papel significativo na economia e no mercado de trabalho. Conforme refere Costa (2005), cit. in Schneider, Baroni e Monteiro (2020), as empresas familiares estão amplamente presentes no quotidiano da sociedade, contribuindo para a oferta de bens e serviços e para a criação de emprego. Muitas empresas de grande dimensão tiveram origem em pequenos negócios familiares, tendo evoluído progressivamente ao longo do tempo Swoboda & Olejnik (2013), cit. in Correia (2013).

De forma sintética, as principais características das empresas familiares podem ser sintetizadas na seguinte tabela.

Tabela 2 - Principais características das empresas familiares

Característica	Descrição
Influência da família	A família tem um papel central na gestão e nas decisões da empresa
Cultura organizacional forte	Os valores e princípios da família refletem-se no funcionamento da empresa
Relações de proximidade	Existe maior proximidade entre gestores, trabalhadores e os restantes intervenientes
Orientação de longo prazo	Há preocupação com a continuidade do negócio ao longo das gerações
Compromisso com o negócio	Os membros da família tendem a demonstrar mais envolvimento e dedicação
Flexibilidade na gestão	Decisões podem ser tomadas de forma mais rápida e adaptável

Elaboração própria com base em Gersick et al. (1997), cit. in Cruz (2013) e Pereira et al. (2013), cit. in Diogo (2014)

Como se pode observar na Tabela 2, as empresas familiares distinguem-se por aspetos como a forte influência da família na gestão, a valorização das relações pessoais, a orientação de longo prazo e a preservação dos valores organizacionais. Estas características contribuem para a sua identidade própria, mas podem também originar desafios ao nível da profissionalização e da tomada de decisão.

Adicionalmente, as empresas familiares caracterizam-se por uma orientação de longo prazo, privilegiando a estabilidade do negócio e a sua transmissão às gerações futuras. Esta perspetiva influencia diretamente as suas decisões estratégicas e financeiras.

Importa ainda considerar o ciclo de vida destas empresas, que reflete a sua evolução ao longo do tempo. Segundo Parreirão (2019), cit. in Regateiro (2019), as empresas familiares passam por diferentes fases, desde a sua criação até à sua expansão e renovação. Este processo envolve, muitas vezes, a entrada de novos membros da família na gestão e a necessidade de adaptação a novas exigências, o que pode reforçar a complexidade destas organizações.

De um modo geral, verifica-se que as empresas familiares apresentam características específicas que resultam da interligação entre família e negócio, influenciando não só a sua forma de gestão, mas também a sua cultura organizacional e a sua sustentabilidade a longo prazo.

2.3 Vantagens e desafios da gestão familiar

A interação entre a família, a propriedade e a gestão é um dos elementos que distingue as empresas familiares de outras organizações. Esta proximidade constitui, simultaneamente, uma fonte de vantagens e de desafios, influenciando de forma significativa o desempenho e a evolução destas empresas ao longo do tempo.

Uma das principais vantagens associadas à gestão familiar prende-se com o elevado nível de compromisso dos membros da família com o negócio. Como referem Gallo e Sveen (1996), cit. in Diogo (2014), este envolvimento contribui para uma orientação estratégica de longo prazo, uma vez que o desempenho da empresa está diretamente ligado ao património e à continuidade da família. Este facto reforça a estabilidade organizacional e a preocupação com a sustentabilidade do negócio entre as diversas gerações.

De igual forma, importa destacar que a proximidade entre a propriedade e a gestão podem facilitar os processos de tomada de decisão. Segundo Martins (1999), cit. in Diogo (2014), esta característica permite uma maior agilidade nas decisões e reduz a necessidade de mecanismos

formais de controlo, em grande parte devido à confiança existente entre os membros da família. Para além disso, o forte sentido de pertença associado às empresas familiares pode traduzir-se em níveis elevados de dedicação, lealdade e empenho por parte dos seus membros, reforçando a ligação interna e a identidade organizacional.

Neste contexto, Pereira e Esperança (2009), cit. in Diogo (2014) sublinham que as empresas familiares tendem a privilegiar estratégias orientadas para a manutenção e a preservação do negócio, o que pode constituir uma vantagem competitiva, especialmente em ambientes onde a reputação e a confiança são fatores determinantes para o sucesso da organização.

Apesar destas vantagens, a gestão familiar apresenta também diversos desafios significativos. Um deles está relacionado com a ligação entre relações familiares e relações profissionais. De acordo com Gallo e Sveen (1996), cit. in Diogo (2014), esta realidade pode originar conflitos internos, dificultando a tomada de decisões racionais e comprometendo o desempenho da empresa.

Estes conflitos podem ter origem tanto no contexto empresarial como no ambiente familiar, sendo frequentemente mais intensos e duradouros do que em empresas não familiares. Para além disso, a existência de assimetrias de informação entre membros da família pode gerar desconfiança e insegurança, contribuindo para o agravamento desses mesmos conflitos.

Outro desafio relevante prende-se com a sucessão. Martins (1999) e Pereira e Esperança (2009), cit. in Diogo (2014) destacam que a transferência de líderes entre gerações é um processo particularmente sensível, podendo gerar disputas de poder e instabilidade. Muitas empresas familiares não possuem planos de sucessão estruturados, o que aumenta o risco de falhas no seguimento do negócio.

Adicionalmente, são apontadas dificuldades ao nível da profissionalização da gestão. A resistência à entrada de gestores externos pode limitar a inovação e o crescimento da empresa, ao mesmo tempo que pode desmotivar profissionais não familiares, reduzindo a sua progressão na carreira e o seu envolvimento com a organização, Martins (1999) e Pereira e Esperança (2009), cit. in Diogo (2014). A este desafio acresce ainda a divergência entre gerações, uma vez que diferentes membros da família podem ter visões distintas quanto à gestão do negócio, nomeadamente no que diz respeito ao risco, ao crescimento e à inovação, tal como referem Pereira e Esperança (2009), cit. in Diogo (2014).

No contexto português, as características da gestão das empresas familiares assumem particular relevância, tendo em conta o peso significativo que estas organizações representam no tecido empresarial nacional. Neste sentido, os desafios identificados, como os conflitos familiares e a

sucessão, assumem especial importância, influenciando diretamente a eficiência da gestão, e a tomada de decisão destas empresas.

De forma a sintetizar os principais desafios identificados e estabelecer a sua relação com as questões de investigação e as informações necessárias para lhes dar resposta, apresenta-se a seguinte tabela.

Tabela 3 - Síntese dos desafios da gestão das empresas familiares

Desafios identificados	Relação com as questões de investigação	Informação a recolher (potencial proposta de questionário)
Conflitos entre relações familiares e profissionais	Podem comprometer a racionalidade na tomada de decisão, afetando negativamente o controlo de custos e a eficiência da gestão	Existência de conflitos familiares na empresa; frequência desses conflitos; impacto percebido nas decisões financeiras
Assimetrias de informação entre membros da família	Podem gerar desconfiança e dificultar o planeamento financeiro estruturado e a tomada de decisão informada	Grau de transparência na partilha de informação financeira; existência de mecanismos formais de comunicação interna
Falta de planeamento da sucessão	Pode comprometer a continuidade do negócio e a sua sustentabilidade a longo prazo, afetando a eficiência da gestão	Existência de plano de sucessão; integração da sucessão no planeamento financeiro; grau de preparação da próxima geração
Resistência à profissionalização da gestão	Pode limitar a eficiência organizacional e dificultar a implementação de práticas formais de planeamento financeiro e controlo de custos	Presença de gestores externos; nível de qualificação da gestão; abertura à profissionalização
Dificuldade na separação entre finanças familiares e empresariais	Pode prejudicar o controlo de custos e a clareza na gestão financeira, afetando a tomada de decisão	Existência de separação entre contas pessoais e empresariais; utilização de instrumentos formais de controlo financeiro
Divergência de interesses entre gerações	Pode dificultar a definição de estratégias financeiras coerentes e afetar a sustentabilidade do negócio	Grau de alinhamento estratégico entre gerações; influência das diferentes gerações na tomada de decisão
Tomada de decisão baseada em critérios emocionais	Pode comprometer a eficiência da gestão, o controlo de custos e a sustentabilidade financeira	CrITÉRIOS predominantes na tomada de decisão (emocionais vs. racionais); utilização de dados financeiros no processo decisório

Elaboração própria com base em Martins (1999) e Pereira e Esperança (2009), cit. in Diogo (2014)

3. A gestão financeira nas empresas familiares

O presente capítulo tem como objetivo enquadrar os principais conceitos teóricos que sustentam o desenvolvimento deste trabalho, nomeadamente o planeamento financeiro, o controlo de custos e a eficiência de gestão. Estes conceitos são amplamente abordados na literatura de gestão financeira e assumem um papel fundamental na tomada de decisão, no equilíbrio económico das organizações e na sua sustentabilidade a longo prazo. Neste contexto, apresentam-se como dimensões interdependentes da gestão organizacional: o planeamento financeiro define as orientações estratégicas, o controlo de custos permite monitorizar e otimizar a utilização dos recursos e a eficiência de gestão contribui para a concretização dos objetivos organizacionais de forma sustentável e eficaz.

3.1 Planeamento financeiro nas empresas familiares

O planeamento financeiro assume um papel essencial na gestão das organizações, uma vez que permite definir objetivos, prever necessidades financeiras e apoiar a tomada de decisão. Para além disso, contribui para uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis e para a redução de riscos associados à atividade empresarial. Neste sentido, o planeamento financeiro torna-se um instrumento importante para garantir o equilíbrio económico e a continuidade das empresas.

Segundo Gitman (1997), cit. in Lucion (2005), o planeamento financeiro permite estabelecer metas e definir estratégias adequadas à realidade da organização, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros. De forma semelhante, Ross (1998), cit. in Lucion (2005), refere que o planeamento financeiro possibilita uma melhor articulação entre as decisões financeiras e os objetivos estratégicos da empresa. Já Weston (2000), cit. in Lucion (2005) considera que este processo desempenha um papel fundamental na antecipação de dificuldades financeiras e no controlo das atividades organizacionais.

Apesar da importância atribuída ao planeamento financeiro, muitos estudos demonstram que várias empresas familiares continuam a apresentar modelos de gestão pouco formalizados. Em muitos casos, as decisões são tomadas com base na experiência dos proprietários ou em critérios familiares, o que pode dificultar a implementação de mecanismos adequados de planeamento e controlo financeiro.

A ausência de sistemas de planeamento financeiro pode comprometer o controlo de custos, dificultar a organização financeira e limitar a capacidade de adaptação das empresas familiares

a contextos económicos mais exigentes. Neste sentido, a implementação de práticas de planeamento financeiro revela-se fundamental para apoiar a tomada de decisão e melhorar a sustentabilidade organizacional.

Oliveira e Lima (2022) referem que o planeamento financeiro constitui uma ferramenta fundamental para apoiar a tomada de decisão e melhorar a gestão dos recursos disponíveis. Segundo os mesmos, a utilização de mecanismos de planeamento permite antecipar necessidades financeiras, reduzir incertezas e promover uma maior estabilidade organizacional. Neste tipo de empresas, o planeamento financeiro assume uma relevância ainda maior devido à necessidade de assegurar o prosseguimento do negócio entre gerações e garantir o equilíbrio entre os interesses familiares e organizacionais. Para além das questões financeiras, estas organizações enfrentam frequentemente desafios associados à sucessão, à centralização das decisões e à informalidade da gestão, fatores que reforçam a importância de práticas de planeamento mais estruturadas.

Assim, defende-se que o planeamento financeiro constitui um elemento essencial para a eficiência e sustentabilidade das empresas familiares, permitindo melhorar a gestão dos recursos, apoiar a tomada de decisão e contribuir para a longevidade das organizações.

3.2 Controlo de custos nas empresas familiares

O controlo de custos constitui um elemento fundamental para a gestão eficiente das organizações, uma vez que possibilita acompanhar despesas, identificar desperdícios e melhorar a utilização dos recursos disponíveis. Para além de contribuir para o equilíbrio financeiro das empresas, o controlo de custos desempenha também um papel importante na tomada de decisão e na definição de estratégias organizacionais.

Segundo Braga (1992), cit. in Lucion (2005), o controlo de custos possibilita uma melhor monitorização das atividades empresariais, permitindo identificar desvios financeiros e implementar medidas corretivas adequadas. Ainda considera que a análise dos custos contribui para melhorar a eficiência operacional e aumentar a competitividade das organizações.

Nas empresas familiares, o controlo de custos assume um papel especial devido à necessidade de garantir a perenidade do negócio e a sua sustentabilidade ao longo das gerações. Contudo, nem sempre estas organizações dispõem de mecanismos de controlo e acompanhamento financeiro suficientemente desenvolvidos. De acordo com Petry e Nascimento (2009), muitas empresas familiares apresentam fragilidades nos sistemas de gestão, controlo e informação, recorrendo apenas a mecanismos considerados importantes para apoiar a tomada de decisão.

Referem ainda que, em diversos casos, os sistemas contabilísticos e de custos apresentam limitações que podem comprometer a qualidade da informação utilizada pelos gestores.

Esta perspetiva é complementada por Santos e Callado (2022), que destacam a importância da identificação dos custos ocultos enquanto elemento relevante para a melhoria do desempenho organizacional. Segundo os autores, estes custos podem resultar de desperdícios, falhas de comunicação, baixa produtividade, necessidade de corrigir erros e repetir tarefas, absentismo ou utilização ineficiente dos recursos disponíveis. Por não serem facilmente identificados pelos sistemas tradicionais de controlo financeiro, os custos ocultos podem afetar negativamente os resultados e a eficiência das organizações.

Desta forma, o controlo de custos não deve limitar-se ao acompanhamento contabilístico das despesas, devendo incluir igualmente a identificação de fatores organizacionais que possam gerar desperdícios e perdas financeiras. Assim, as empresas familiares que adotam práticas de controlo mais estruturadas tendem a dispor de melhores condições para monitorizar o seu desempenho, otimizar a utilização dos recursos disponíveis e responder aos desafios do contexto empresarial.

Em síntese, os autores analisados convergem ao destacar a importância do controlo de custos para a eficiência organizacional das empresas familiares. Neste sentido, o controlo de custos assume-se como uma ferramenta indispensável para a monitorização dos recursos e para o reforço da capacidade de gestão destas organizações, contribuindo para a sua continuidade ao longo do tempo.

3.3 A eficiência da gestão em empresas familiares

A eficiência de gestão está relacionada com a capacidade da organização em utilizar os seus recursos de forma racional e eficaz, atingindo os objetivos definidos com o menor desperdício possível. Segundo Mucci et al. (2016), cit. in Lugoboni et al. (2020), a eficiência de gestão está diretamente associada à qualidade dos sistemas de controlo e à capacidade de adaptação das organizações a contextos económicos dinâmicos. Este conceito integra-se de forma direta com o planeamento financeiro e o controlo de custos, uma vez que uma gestão eficiente depende da articulação entre previsão, controlo e execução.

Nas empresas familiares, a eficiência da gestão encontra-se associada à capacidade da empresa conciliar os interesses familiares com os objetivos empresariais, exigindo mecanismos adequados de planeamento, controlo e acompanhamento.

A sucessão familiar constitui um dos principais desafios enfrentados pelas empresas familiares. Conforme referem Schneider, Baroni e Monteiro (2020), a preparação dos sucessores e o planejamento do processo sucessório assumem um papel importante na durabilidade das empresas familiares e na transição entre gerações.

Segundo Petry e Nascimento (2009), muitas empresas não integram o processo sucessório no seu planejamento estratégico, o que pode comprometer a preparação adequada da transição entre gerações. Os autores defendem que tanto o sucedido como o sucessor devem ser preparados para este processo, de forma a garantir uma transferência de responsabilidades mais eficaz e assegurar a continuidade da organização. Assim, o planejamento da sucessão assume um papel relevante para a preservação da empresa familiar e para a sua adaptação aos desafios futuros.

Portanto, verifica-se que a eficiência da gestão constitui um fator essencial para a estabilidade ao longo do tempo e a sustentabilidade das empresas familiares (a desenvolver no subcapítulo seguinte), permitindo melhorar o desempenho organizacional e reforçar a capacidade de adaptação da organização às exigências do contexto empresarial.

3.4 Importância para a sustentabilidade empresarial

A sustentabilidade empresarial tem assumido uma importância crescente nas empresas familiares, uma vez que está diretamente relacionada com a sua capacidade de assegurar a continuidade do negócio ao longo do tempo. Neste tipo de organizações, a sustentabilidade depende não apenas dos resultados financeiros alcançados, mas também da forma como são geridos os recursos e planeado o futuro da empresa.

Oliveira e Lima (2022) referem que o planejamento financeiro desempenha um papel importante na organização financeira das empresas familiares, contribuindo para uma melhor gestão dos recursos e para uma tomada de decisão mais informada. Neste sentido, o planejamento financeiro pode constituir um fator relevante para a estabilidade e a durabilidade destas organizações.

Por sua vez, Santos e Callado (2022) salientam que a existência de custos ocultos e de desperdícios pode afetar negativamente o desempenho financeiro das empresas. Assim, a identificação e o controlo destes custos permitem melhorar a utilização dos recursos disponíveis e reduzir perdas desnecessárias, contribuindo para uma gestão mais eficiente.

Também Mucci et al. (2016), cit. in Lugoboni et al. (2020), defendem que a eficiência da gestão está associada à qualidade dos sistemas de controlo e à capacidade das organizações se adaptarem às mudanças do ambiente empresarial. Desta forma, uma gestão eficiente contribui para um melhor acompanhamento das atividades da empresa e para uma utilização mais adequada dos seus recursos.

A continuidade das empresas familiares encontra-se igualmente ligada à forma como é conduzido o processo de sucessão. Schneider, Baroni e Monteiro (2020) destacam que a sucessão representa um dos principais desafios enfrentados por estas organizações, sendo importante preparar atempadamente a transição entre gerações. Esta perspetiva é também defendida por Petry e Nascimento (2009), que salientam a importância do planeamento sucessório para assegurar a longevidade da empresa familiar.

Embora abordem dimensões distintas da gestão empresarial, os autores analisados convergem ao reconhecer que a sustentabilidade das empresas familiares depende da articulação entre planeamento financeiro, controlo de custos, eficiência da gestão e preparação da sucessão. Assim, a continuidade destas organizações resulta da combinação de práticas de gestão capazes de promover a estabilidade financeira, a adaptação às mudanças do mercado e a preservação do negócio ao longo das gerações.

Em síntese, o planeamento financeiro, o controlo de custos, a eficiência da gestão e a preparação da sucessão familiar contribuem, em conjunto, para a sustentabilidade, estabilidade e desenvolvimento das empresas familiares.

3.5 Análise dos estudos e limitações da literatura

Com o objetivo de sistematizar os principais contributos da literatura analisada, apresenta-se na Tabela 4 uma síntese dos estudos selecionados, destacando os respetivos objetivos, metodologias, principais conclusões, limitações e sugestões para investigação futura.

Tabela 4 - Síntese dos estudos analisados

Tema principal	Objetivo do estudo	Metodologia/ Dados recolhidos	Principais conclusões	Limitações identificadas	Possíveis investigações futuras
Planeamento financeiro	Analisar a importância do planeamento financeiro numa empresa familiar	Estudo de caso com análise documental e observação organizacional	O planeamento financeiro contribui para melhorar o controlo financeiro, apoiar a tomada de decisão e promover a sustentabilidade da empresa familiar	Estudo aplicado apenas a uma organização específica	Realização de estudos comparativos entre diferentes empresas familiares
Controlo de custos e custos ocultos	Identificar os impactos dos custos ocultos resultantes de falhas de controlo, absentismo e ociosidade numa empresa familiar	Revisão bibliográfica e análise organizacional	Os custos ocultos afetam negativamente a produtividade, a eficiência operacional e o desempenho financeiro	Dificuldade de mensuração dos custos ocultos	Estudos aplicados à identificação e redução de custos ocultos em empresas familiares
Eficiência da gestão e mecanismos de controlo	Analisar práticas de gestão e controlo em empresas familiares	Revisão da literatura e análise conceptual	A implementação de mecanismos de controlo financeiro favorece a eficiência organizacional e melhora a gestão dos recursos	Escassez de estudos empíricos aplicados a pequenas empresas familiares	Desenvolvimento de estudos quantitativos sobre controlo financeiro em empresas familiares
Sucessão familiar	Analisar os desafios do processo de sucessão numa empresa familiar	Estudo de caso e análise qualitativa	A sucessão constitui um dos principais desafios das empresas familiares, exigindo planeamento e preparação para assegurar a continuidade do negócio	Estudo centrado numa única organização	Analisar processos de sucessão em diferentes empresas familiares e setores de atividade
Sustentabilidade empresarial	Relacionar práticas de gestão familiar com sustentabilidade organizacional	Análise da literatura existente	A sustentabilidade empresarial depende da existência de práticas de gestão eficientes, planeamento e continuidade organizacional	Abordagem maioritariamente teórica	Analisar a relação entre sustentabilidade e sucessão familiar

Fonte: Elaboração própria com base em Oliveira e Lima (2022), Santos e Callado (2022), Lugoboni et al. (2020), Schneider, Baroni e Monteiro (2020) e Santos et al. (2023)

O estudo desenvolvido por Oliveira e Lima (2022) demonstra que a utilização de instrumentos de planeamento financeiro contribui para melhorar a organização financeira das empresas familiares. Verificaram que a aplicação de práticas de controlo financeiro permitiu uma melhor gestão dos recursos disponíveis, facilitando a tomada de decisão e a adaptação às necessidades da organização.

São abordadas diferentes dimensões da gestão das empresas familiares. Enquanto Oliveira e Lima (2022) centram a sua análise no planeamento financeiro, Schneider, Baroni e Monteiro (2020) destacam os desafios associados à sucessão familiar e à continuidade do negócio entre gerações. Por sua vez, Santos e Callado (2022) evidenciam a importância da identificação dos custos ocultos, demonstrando o impacto que estes podem ter no desempenho financeiro e operacional das organizações.

Também Mucci, Frezatti e Dieng (2016), cit. in Lugoboni et al. (2020), referem que a eficiência da gestão se encontra diretamente associada à qualidade dos sistemas de controlo e à capacidade de adaptação das organizações a contextos económicos mais exigentes. Neste sentido, uma gestão mais organizada e orientada por procedimentos claros contribui para melhorar o desempenho organizacional e a utilização dos recursos disponíveis.

Embora incidam sobre aspetos distintos, os estudos analisados apresentam um elemento comum: todos reconhecem a importância da adoção de práticas de gestão estruturadas para assegurar a continuidade e a sustentabilidade das empresas familiares. Neste contexto, o planeamento financeiro, o controlo de custos, a eficiência da gestão e a preparação da sucessão surgem como fatores complementares e interdependentes para o desempenho organizacional. Apesar dos contributos identificados na literatura, subsistem algumas limitações. Grande parte das investigações adota abordagens qualitativas, recorrendo sobretudo a revisões teóricas e estudos de caso centrados em contextos específicos, o que condiciona a generalização dos resultados a outras realidades organizacionais.

Verifica-se também uma escassez de investigação aplicada às pequenas e médias empresas familiares, particularmente no que respeita à relação entre o planeamento financeiro, o controlo de custos e a sustentabilidade empresarial. Acresce ainda a reduzida utilização de metodologias quantitativas que permitam avaliar de forma mais objetiva o impacto destas práticas no desempenho organizacional.

Neste contexto, as sugestões de investigação futura identificadas na Tabela 4 constituem um possível ponto de partida para o desenvolvimento de estudos empíricos aplicados às empresas familiares portuguesas. A realização de estudos quantitativos, nomeadamente através da aplicação de questionários, poderá contribuir para avaliar a relevância dos desafios

identificados na literatura, designadamente ao nível do planeamento financeiro, controlo de custos e sustentabilidade empresarial, bem como a sua relação com o desempenho organizacional.

Deste modo, a literatura analisada evidencia a importância do planeamento financeiro, do controlo de custos, da eficiência da gestão e da sucessão familiar para a continuidade e sustentabilidade das empresas familiares.

4. Conclusão

As empresas familiares têm uma grande importância na economia portuguesa, representando uma parte significativa do tecido empresarial do país. Para além da sua grande relevância económica, distinguem-se pela forte ligação entre a família e o negócio, pela proximidade na tomada de decisões e pela preocupação com a perenidade da empresa ao longo das gerações. No entanto, enfrentam também diversos desafios relacionados com a gestão financeira, o controlo de custos e a adaptação às constantes mudanças do mercado.

Relativamente ao primeiro objetivo deste trabalho, foi possível caracterizar as empresas familiares e identificar as suas principais particularidades de gestão. Verificou-se que estas organizações apresentam características próprias, que resultam da influência da família na propriedade, gestão e tomada de decisão.

Quanto ao segundo objetivo, foi possível identificar que as principais práticas de planeamento financeiro contribuem para uma melhor organização dos recursos disponíveis, apoiam a tomada de decisão e favorecem a sustentabilidade das empresas familiares.

Relativamente ao terceiro objetivo, constatou-se que o controlo de custos é uma ferramenta fundamental para acompanhar os gastos da empresa e identificar oportunidades de melhoria. A utilização de práticas adequadas de controlo permite reduzir desperdícios, utilizar os recursos de forma mais eficiente, melhorar o desempenho da organização e contribuir para uma gestão mais eficiente.

No que diz respeito ao último objetivo, verificou-se que o planeamento financeiro e o controlo de custos podem contribuir para a sustentabilidade das empresas familiares. Estas práticas ajudam a garantir uma gestão mais organizada, facilitam a adaptação a novas exigências do mercado e apoiam a manutenção do negócio ao longo do tempo.

Para além disso, verificou-se que muitas empresas familiares continuam a apresentar modelos de gestão marcados por alguma simplicidade e pela concentração das decisões nos membros da família, características frequentemente associadas a este tipo de organizações. Embora estas características possam trazer algumas vantagens, podem também dificultar a implementação de práticas de gestão mais estruturadas.

Por fim, verificou-se que ainda existe alguma escassez de estudos centrados especificamente nas pequenas e médias empresas familiares portuguesas, pelo que seria interessante o desenvolvimento de futuras investigações nesta área. Assim, as linhas de investigação futura

propostas e detalhadas na Tabela 4 deste projeto surgem como um contributo prático deste trabalho, servindo de base e ponto de partida para que futuros investigadores possam desenvolver estudos empíricos direcionados a estas empresas.

Em síntese, conclui-se que o planeamento financeiro, o controlo de custos e a adoção de práticas de gestão mais eficientes constituem fatores importantes para o bom funcionamento das empresas familiares, contribuindo para o seu crescimento ao longo do tempo.

5. Referências bibliográficas

Associação Portuguesa das Empresas Familiares. (n.d.). *Associação Portuguesa das Empresas Familiares*. <https://www.empresasfamiliares.pt/>

Correia, S. I. F. (2013). *Determinantes do desempenho económico das empresas familiares portuguesas: Será a inovação relevante?* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/67308/2/25405.pdf>

Cruz, D. M. G. (2013). *Liderança e sucessão nas empresas familiares: Um estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/70183>

Diogo, A. R. C. (2014). *A sucessão e a sua expectativa na organização: Estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. <https://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/1273>

Lucion, C. E. R. (2005). *Planejamento financeiro*. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 1(3), 142–160

Lugoboni, L. F., Miguel, A. C. S., Silva, B. A., Oliveira, G. M., & Santos Junior, V. S. (2020). *Gestão orçamentária em empresas familiares*. *REMIPE – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 6(2), 351–376. <https://doi.org/10.21574/remipe.v6i2.292>

Marques, M. A., & Rodrigues, J. (2023). *A gestão de recursos humanos numa empresa familiar do Alto Alentejo no setor da distribuição alimentar: Um estudo exploratório* [Comunicação em congresso]. XII Congresso Português de Sociologia: *Sociedades Polarizadas? Desafios para a Sociologia*. https://aps.pt/wp-content/uploads/XII%20Congresso/Trabalho_XII-APS-16772.pdf

Nora, C. N., & Marques, A. P. (2021, 29–31 de março). *Empresas familiares: Desafios e dilemas de uma conceptualização* [Comunicação em congresso]. XI Congresso Português de Sociologia: *Identidades ao rubro: diferenças, pertenças e populismos num mundo efervescente*, Lisboa, Portugal. <https://repositorium.uminho.pt/entities/publication/0b9ab3c1-1c34-45c9-9761-4eb04f4412ba>

Oliveira, G. A., & Lima, L. M. (2022). *O planejamento financeiro na gestão familiar: Um estudo de caso em uma empresa familiar de materiais de construção*. *Revista de Iniciação Científica da Libertas*, 11(1). <https://revistaic.pesquisaextensaolibertas.com.br/index.php/riclibertas/article/view/45>

Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109–125. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>

Regateiro, C. de S. (2019). *Gestão nas empresas familiares: Estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/c2d44540-d50c-4435-bd64-ada57850da66>

Santos, J. S. C., Kruly, L. B., Sousa, A. M., Lira, T. A., & Musial, N. T. K. (2023). *Empresas familiares e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Qual a influência do controle e da gestão familiar?* *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 22, e3374. <https://revista.crcsc.org.br/CRCSC/article/view/3374/2537>

Santos, T. A. C. B., & Callado, A. A. C. (2022). *Custos ocultos: estudo de caso em uma empresa familiar*. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, 13(3), 1973–1992. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1457>

Schneider, M. D., Baroni, I. F., & Monteiro, D. S. (2020). Sucessão familiar: Os desafios do processo em uma empresa localizada no distrito do Caravaggio – SC. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 8(5), 119–136. https://www.researchgate.net/publication/356866876_SUCESSAO_FAMILIAR_OS_DESAFIOS_DO_PROCESSO_EM_UMA_EMPRESA_LOCALIZADA_NO_DISTRITO_DO_CARAVAGGIO_-_SC