



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Controlo de Gestão Corporativo

Caso Sonae Capital

Bruno Miguel Leites Gonçalves

Católica Porto Business School

2018



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Controlo de Gestão Corporativo

Caso Sonae Capital

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Auditoria e Fiscalidade

por

Bruno Miguel Leites Gonçalves

sob orientação de
Dr. Luís Marques e Dr. Miguel Soares

Católica Porto Business School
Março 2018

Agradecimentos

Aos professores Dr. Luís Marques e Dr. Miguel Soares pelo acompanhamento, apoio e orientação durante toda esta fase, o que permitiu a realização deste trabalho.

Ao Dr. Nuno Parreiro pela disponibilidade e informação prestada e pelos conselhos dados na execução do trabalho.

Aos meus pais e ao meu padrinho, por todo o apoio e condições proporcionadas ao longo de todo o mestrado.

À minha namorada por todo o apoio, motivação e força dada durante estes meses que se revelaram essenciais.

Resumo

No âmbito do mundo empresarial, o controlo de gestão está cada vez a ser um tema de grande interesse. As empresas vêm como uma necessidade ter a sua estratégia bem definida e divulgada por toda a organização. Para isso, é importante perceber como é que deve estar desenhado o seu sistema de controlo de gestão e quais os mecanismos que devem aplicar para obter o máximo de retorno dessa função. Esse entendimento deve sempre ser feito pela empresa, ou seja, ao longo deste trabalho será possível verificar que o sistema de controlo de gestão se deve moldar sua à estrutura e às suas necessidades e nunca o contrário.

No sentido de aplicar este tema e os conceitos que dele vão surgindo, este trabalho tem como base um estudo relativo a uma empresa real – a Sonae Capital, S.A. – cujo objetivo é entender a adequabilidade ou não do seu sistema de controlo de gestão corporativo atual. Para isso, o estudo tem subjacente toda a informação da empresa que está relacionada com o tema e ainda diversas entrevistas através de um contacto interno.

Após a elaboração desta análise, as principais conclusões que se podem retirar do presente trabalho são que o sistema de controlo de gestão aplicado pela Sonae Capital deve ser um sistema de controlo financeiro. Como tal, esta deve ter em conta mudanças no seu sistema atual no sentido de dar uma maior independência aos negócios compreendidos no seu portfolio, de forma a reduzir as responsabilidades do centro corporativo ao nível da formulação da estratégia e focar os seus esforços no controlo da performance dos mesmos.

Palavras-chave: Controlo de gestão, sistema de controlo de gestão corporativo, mecanismos de controlo de gestão corporativo, estratégia.

Abstract

In the business world, management control is increasing as a topic of great interest. Companies identify as a need to have their strategy well defined and disseminated throughout the whole organization. For this, it is important to understand how their management control system should be designed and what mechanisms should be applied to obtain the maximum return of this function. This understanding should always be made by the company, that is why, during this work it will be possible to verify that the management control system should shape to its structure and its needs and not the other way around.

In order to apply this subject and the concepts that emerge from it, this work is based on a study related to a real company - Sonae Capital, S.A. - whose objective is to understand the suitability or not of its current corporate management control system. For this, the study has underlying all the information of the company that is related to the subject and several interviews through an internal contact.

After elaborating this analysis, the main conclusions that can be drawn from the present work are that the management control system applied by Sonae Capital should be a system of financial control. As such, they should keep in mind changes in its current system, with the objective of giving greater independence to the businesses units included in its portfolio, in order to reduce the responsibilities of the corporate center in formulating the strategy and focus its efforts on controlling their performance.

Keywords: Management control; corporate management control system; corporate management control mechanisms; strategy.

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas.....	xvi
CAPÍTULO 1 ESTRATÉGIA	22
1.1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA	22
CAPÍTULO 2 CENTROS CORPORATIVOS.....	28
2.1. PAPEL DO CENTRO CORPORATIVO	28
2.2. ESTRUTURA E TAMANHO DOS CENTROS CORPORATIVOS	30
2.3. PROBLEMAS DOS CENTROS CORPORATIVOS.....	31
CAPÍTULO 3 CONTROLO DE GESTÃO CORPORATIVO.....	34
3.1. ESTRATÉGIA CORPORATIVA – EFEITOS NOS MECANISMOS DE CONTROLO DE GESTÃO	35
3.2. <i>PARENTING STYLE</i>	38
3.2.1 <i>Tipos de Controlo</i>	43
3.2.2 <i>Impacto do parenting style nos mecanismos de controlo de gestão</i>	46
3.3. TEORIA DA AGÊNCIA	50
3.4. AMPLITUDE DO CONTROLO	59
CAPÍTULO 4 CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS	61
CAPÍTULO 5 O CASO SONAE CAPITAL	68
5.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	68

5.2. CENTRO CORPORATIVO NA SONAE	75
5.2.1 <i>Estrutura geral</i>	75
5.2.2 <i>Centro de serviços partilhados</i>	75
5.2.3 <i>Controlo de gestão corporativo – Estrutura</i>	76
5.2.4 <i>Funções do centro corporativo</i>	78
CAPÍTULO 6 ESTUDO DE CASO.....	84
6.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	84
6.2. CONTRIBUTOS DO CASO PARA A LITERATURA.....	97
CONCLUSÃO	99

Índice de Figuras

Figure 1 - Níveis de estratégia (fonte: Sharplin A. "Strategic Management")....	23
Figure 2 - Controlo e análise da estratégia (fonte: Sharplin A. "Strategic Management)	25
Figure 3 - Processo de avaliação da estratégia e controlo (fonte: Sharplin A. "Strategic Management")	26
Figure 4 - Tipos de controlo (fonte: Govindarajan V. & Fisher J. "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance")	55
Figure 5 - Teoria da amplitude de controlo com vários objetivos (fonte: Theobald N. & Nicholson-Crotty S. "The many faces of span of control")	59
Figure 6 - Motivos para a utilização de serviços partilhados (fonte: Theobald N. & Nicholson-Crotty S. "The many faces of span of control")	62
Figure 7 - O modelo de serviços partilhados (fonte: Herbert I. & Seal W. "Shared business services and the evolution of multidivisional corporation")	63
Figure 8 - Tipo de governação por estratégia corporativa (fonte: Roghé F. "Designing the corporate center")	66
Figure 9 - Estrutura de participações da Sonae Capital (fonte: elaboração própria)	69
Figure 10 - Unidades operacionais do Tróia Resort (fonte: Sonae Capital, S.A.)	70
Figure 11 - Centro de serviços partilhados da Sonae Capital (fonte: elaboração própria).....	76
Figure 12 - Estrutura de controlo de gestão corporativo da Sonae Capital (fonte: elaboração própria)	77
Figure 13 - Mecanismos de controlo de gestão corporativo (fonte: elaboração própria).....	93

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Características de diferentes tipos de gestão corporativa (fonte: Goold M. & Campbell A. “Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations”).....	39
Tabela 2 – Diferentes estratégias corporativas: Implicações da estrutura organizacional (fonte: Anthony R. & Govindarajan V. “Management Control Systems”)	41
Tabela 3 – Diferentes estratégias corporativas: Implicações nos mecanismos de controlo de gestão (fonte: Anthony R. & Govindarajan V. “Management Control Systems”)	46
Tabela 4 - Classificação do tipo de controlo (fonte: Wien J. “The influence of corporate control strategies on headquartes-subsidiary relationship”)	86

Introdução

Com o crescimento dos grandes grupos empresariais a nível mundial, torna-se cada vez mais importante perceber de que forma é que estes estão estruturados e como é que é feita a gestão de cada um dos seus negócios.

Cada grupo empresarial é diferente um do outro e, como tal, cada um terá de aplicar um sistema de gestão que se adequa às características da organização e dos seus negócios. Goold M. & Campbel A. (1987) defendem que a escolha desse sistema de gestão conhecido como *parenting style*, deve ser adaptado à influência que a gestão corporativa quer ter na estratégia das suas unidades de negócio e no controlo da performance das mesmas, devendo este estar alinhado com a forma de criação de valor da empresa.

A Sonae Capital é um dos grandes grupos empresariais a nível nacional, cotado em bolsa e pertencente ao PSI20, participando em diversos setores de atividade através do leque de negócios que possui. Como empresa-mãe, esta deve ter como funções principais, segundo Grant M. (1991): (a) gerir o portfolio de investimentos do grupo; (b) gerir cada um dos negócios; (c) gerir as ligações entre eles; e (d) gerir a mudança. Para executar de uma forma correta as suas funções, a Sonae Capital precisa de saber exatamente quais são os seus pontos fortes e, a partir daí, determinar de que forma quer estar envolvida em cada uma das funções a seu encargo. No âmbito deste trabalho, o foco será em apenas uma das funções da empresa-mãe, o controlo de gestão corporativo.

O controlo de gestão corporativo é um mecanismo da empresa de forma a garantir que a estratégia delineada de cada uma das unidades de negócio e do grupo é aquela que vai ser alcançada. Para isso, o controlo de gestão funciona através da definição de três fases: (1) estabelecer padrões; (2) medir a performance; e (3) tomar ações corretivas caso sejam necessárias.

Para Hoskisson R. & Hitt M (1987), este é de extrema importância, uma vez que à medida que a organização fica maior, acaba por ficar mais complexa e a empresa-mãe não consegue estar a par de todos os temas das diferentes unidades do seu portfólio, sendo necessário um sistema de controlo que se adapte às condições da mesma.

O objetivo deste trabalho será o de encontrar o sistema de controlo de gestão corporativo que melhor se adapta às características da Sonae Capital. Para encontrar a resposta à questão principal, o trabalho estará dividido em três capítulos de revisão de literatura, um capítulo para conhecimento estrutural da empresa e finalmente o capítulo final, no qual serão respondidas as questões de investigação.

A revisão de literatura começa por apresentar os conceitos básicos de estratégia no capítulo 1, passando depois para a abordagem dos centros corporativos e suas respetivas funções, no capítulo 2; por fim, no último capítulo, são apresentados de forma extensiva os conceitos essenciais, os sistemas de controlo de gestão corporativa e os fatores estruturais que influenciam cada um deles e os mecanismos que devem ser utilizados em função de cada sistema de controlo de gestão.

No capítulo 4 é apresentada a empresa e, tendo para isso existido um contacto direto com o responsável pela área de controlo de gestão, tornando possível recolher o máximo de informação sobre a organização e as suas ideias e dificuldades, ou seja, foi utilizada uma metodologia de recolha de informação através de entrevistas, o que permite um maior contacto e maior aproximação com a empresa.

Por fim, no capítulo 5 são colocadas duas questões de investigação, sendo elas: (a) qual o modelo de controlo de gestão corporativa mais adequado à Sonae Capital; e (b) quais os mecanismos de controlo de gestão que devem ser aplicados pela Sonae Capital. Para além destas questões principais existem outras que

ajudam a focar em temas mais específicos relacionados com a empresa, encontrando-se as conclusões ao trabalho apresentadas neste último capítulo.

CAPÍTULO 1 | ESTRATÉGIA

Conforme referido anteriormente, o objetivo deste trabalho é o de perceber quais os fatores que influenciam a estrutura e os mecanismos de controlo de gestão corporativo e, posteriormente, aplicar esse conhecimento ao caso da Sonae Capital. Para isso, neste capítulo serão apresentados alguns conceitos básicos que permitem o conhecimento teórico do tema, incluindo a definição de gestão corporativa e qual a sua contribuição para os objetivos das empresas, no sentido de se perceber qual é a posição na estrutura organizativa do controlo de gestão corporativo.

1.1. Conceito de Estratégia

Para começar o conhecimento teórico deste tema, é necessário compreender o conceito de estratégia, nomeadamente estratégia corporativa. Ora, segundo Johnson G. & Scholes K. (1993) o conceito de estratégia prende-se com a direção que uma organização deve tomar para que a longo prazo obtenha uma vantagem para a mesma, canalizando recursos dentro de um ambiente em mudança, de modo a corresponder às expectativas dos *stakeholders*.

De uma forma mais simplificada, Merchant K. & Van der Stede W. (2003) definem estratégia como a forma como uma organização deve usar os seus recursos para atingir os seus objetivos. Acrescentam ainda que esta pode ser vista como um conjunto de restrições que os gestores colocam em si e nos seus colaboradores de modo a que os seus esforços sejam canalizados naquilo que a empresa faz de melhor, ou seja, a sua vantagem competitiva.

No sentido de definir a estratégia e traduzir a sua visão a longo prazo, a organização deve tomar decisões estratégicas. Segundo Johnson G. & Scholes K. (1993), uma decisão estratégica é definida a longo prazo e procura sempre a obtenção de uma vantagem sobre a sua concorrência. Esta vantagem pode ser obtida através da mudança de algum padrão já existente no mercado ou simplesmente prestar um serviço melhor que os outros, obtendo dessa forma a preferência dos consumidores. Como estas decisões se traduzem na canalização de todos os recursos para um objetivo comum, estas podem requerer grandes alterações nos recursos da empresa nomeadamente ao nível operacional, visto que é neste nível que a estratégia delineada é alcançada e como tal, este deve estar sempre em linha com a mesma.

Johnson G. & Scholes K. (1993) acrescentam que a formação da decisão estratégica é altamente influenciada pelo ambiente em que a organização opera, pelos recursos disponíveis e também por todos aqueles que têm interesse na empresa, podendo muitas vezes estas decisões serem uma transcrição das crenças daqueles que têm influência na organização.

Após ter como base o conceito de estratégia e de como as decisões estratégicas são tomadas, torna-se necessário saber quem as toma e a que nível da organização é que estas se encontram.



Figure 1 - Níveis de estratégia (fonte: Sharplin A. "Strategic Management")

Conforme é demonstrado na figura 1, Sharplin A. (1985) divide os níveis da estratégia em três níveis distintos. No topo a pirâmide encontra-se o nível corporativo que, segundo este autor, está focado na razão de ser e no foco da organização – é aqui que são tomadas as decisões estratégicas, podendo estas incluir temas de expansão geográfica, diversidade de produtos ou unidades de negócio e, de que forma são distribuídos os recursos pelas diferentes partes da organização. Estas decisões traduzem-se no foco geral e nas direções de uma organização e na forma de como as diferentes unidades de negócio trabalham em conjunto para atingir os objetivos comuns.

Segundo Porter M. (1987), a estratégia corporativa deve focar-se em dois aspetos - quais os negócios em que a organização deve estar e como é que o centro corporativo deve gerir esses diferentes negócios. Como tal, a escolha de uma estratégia corporativa deve passar em três testes essenciais que ajudam a formular a mesma: (a) teste de atração – as indústrias escolhidas para investir devem ser atrativas ou passíveis de as tornar em tal; (b) custo de entrada – o custo de entrada no novo negócio não deve ultrapassar os lucros futuros; e (c) teste da vantagem – aqui o essencial é perceber se esse investimento se vai revelar uma vantagem para o negócio e para a organização.

Porter M. (1987) acrescenta que identificar uma estratégia que ultrapasse esses três testes é muito difícil, no entanto através do seu estudo conseguiu identificar quatro conceitos de estratégias corporativas que foram colocadas em prática e funcionam caso sejam aplicadas corretamente: (a) gestão do portfolio; (b) reestruturação; (c) transferência de competências; e (d) partilha de atividades. De realçar que as primeiras duas estratégias não requerem ligações entre os negócios, ao contrário das últimas que dependem exclusivamente delas.

Gestão ao nível estratégico é bastante diferente de gestão ao nível das unidades de negócio, uma vez que, segundo Johnson G. & Scholes K. (1993) a

gestão estratégica baseia-se em perceber qual a posição estratégica atual da organização, tomar decisões estratégicas para o futuro e, por fim, pôr a estratégia em ação.

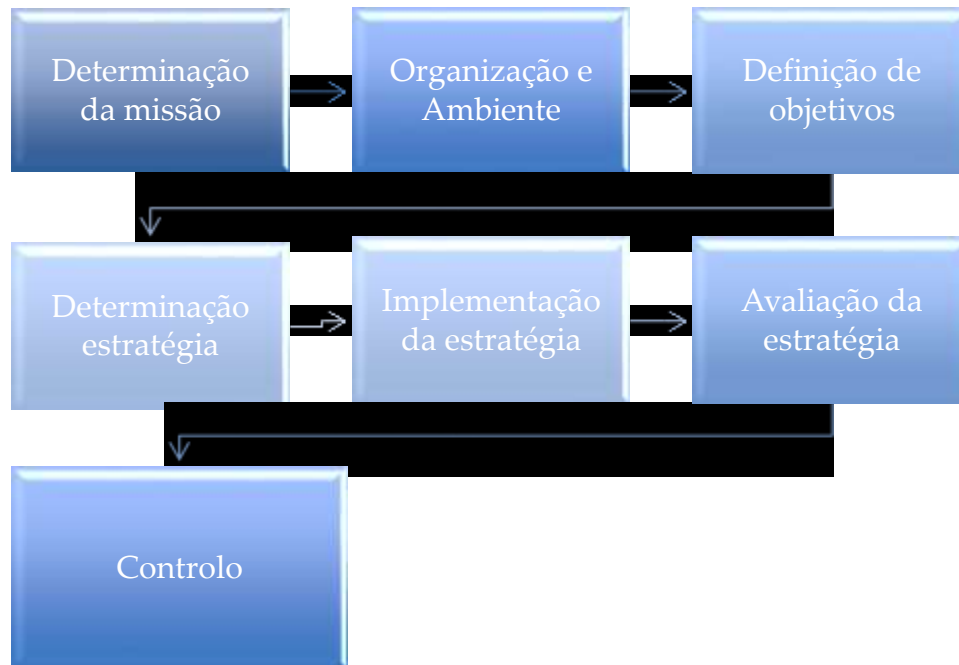


Figure 2 - Controlo e análise da estratégia (fonte: Sharplin A. "Strategic Management")

Após a gestão de topo definir a estratégia para a empresa como um todo conforme é possível ver na figura 2, esta também fica responsável por garantir que a estratégia delineada é efetivamente a estratégia realizada através da avaliação e controlo da mesma.

Como tal, Sharplin A. (1985) define da seguinte forma o processo de controlo da estratégia:

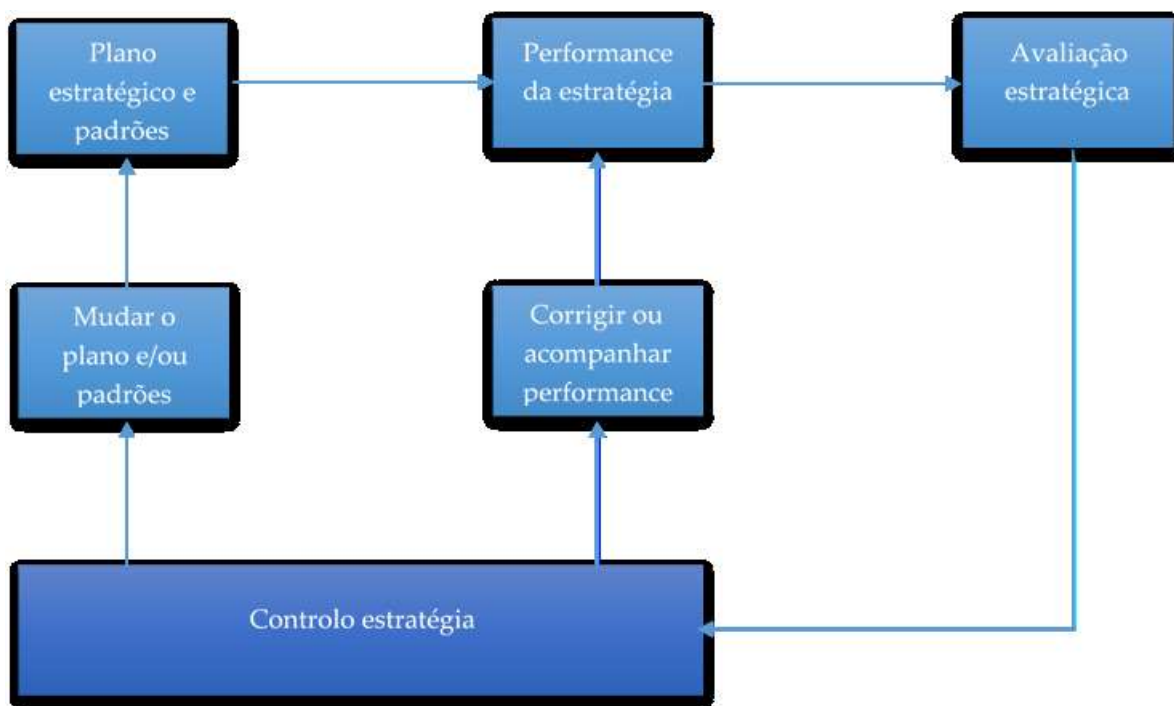


Figure 3 - Processo de avaliação da estratégia e controlo (fonte: Sharplin A. "Strategic Management")

Como ilustrado na figura 3, caso a estratégia realizada não esteja dentro dos padrões definidos inicialmente, a gestão de topo pode reagir de duas formas diferentes. Por um lado, existe o maior acompanhamento da performance da organização e as devidas correções para que a estratégia definida inicialmente volte a entrar no rumo certo. Por outro lado, caso os desvios demonstrem que a forma que definiram inicialmente para concretização da estratégia seja ineficaz ou ineficiente, os gestores recorrem à mudança do plano ou dos padrões definidos inicialmente. Para complementar esta ideia, Hofer C. & Schendel D. (1978) identificaram cinco formas de reagir quando a estratégia realizada não está a corresponder às expectativas: (1) mudar de estratégia de negócio - esta situação pode envolver a realocação dos recursos da empresa entre as unidades ou até mesmo concentrar esses recursos numa única vantagem competitiva de uma outra unidade de negócio; (2) adicionar novas unidades de negócio - o objetivo

desta medida é o de compensar os negócios mais fracos com outros novos e melhores. No entanto, essa compensação também pode ser alcançada procurando negócios que se relacionem com outros mais fracos e possibilitem uma sinergia que seja positiva para ambos; (3) eliminar áreas de negócio do portfólio - caso se identifique que a estratégia não está a correr como planeado devido a uma área de negócio, esta pode ficar em risco de ser abandonada. Contudo, um negócio nunca deve ser abandonado enquanto o seu valor de venda não seja superior ao seu valor atual ou à sua contribuição esperada para as receitas do grupo; (4) usar ações políticas de modo a reduzir a diferença - este ponto consiste em tentar alterar as regras do jogo de modo a conseguir uma vantagem para a empresa, isto é, se a organização não consegue alcançar o que pretende com as normas e políticas atuais em vigor, pode conduzir os seus esforços para que estas sejam alteradas ao seu gosto; e (5) mudar objetivos - numa situação mais radical, na qual a organização conclua que nenhum dos pontos acima é viável e a sua alteração vai ter influência no alcance dos objetivos propostos, estes devem ser alterados. Muitas vezes os objetivos são demasiado otimistas e, como tal a diferença que é apresentada deve-se a objetivos irrealistas e não à ineficiência e ineficácia da organização.

Ao nível das unidades de negócio, a preocupação dos gestores é a de obter sucesso e manter-se altamente competitivos nos mercados em que operam, procurando corresponder às expectativas dos *stakeholders* e dos gestores de topo. Por fim, o nível operacional que, como já referido, é onde a estratégia definida ao nível corporativo é realizada.

Neste trabalho, o foco será ao nível corporativo de uma organização, de modo a perceber qual o seu objetivo e qual o seu maior contributo para a mesma. Como tal, no próximo capítulo serão exploradas quais as funções do centro corporativo dentro da organização e de que forma é que estes acrescentam valor.

CAPÍTULO 2 | CENTROS CORPORATIVOS

Chandler A. (1962) introduziu o conceito de centros corporativos através do seu estudo acerca de empresas com várias unidades no seu negócio, no qual defende que estes nascem com o propósito de servir como mecanismos de coordenação e integração dos negócios, providenciar centro de serviços partilhados especializados e com a função de alocar os recursos da organização pelos diferentes negócios. O centro corporativo é descrito como uma unidade da organização centralizada, separada das unidades de negócio, onde estão os gestores executivos e os colaboradores de áreas que desempenham funções transversais à empresa.

Para Collis D. & Montgomery C. (1997), os centros corporativos devem estar relacionados com temas de decisão de investimento, alocação de recursos e coordenação de transações que envolvam a troca de recursos entre as empresas do grupo. Adicionalmente, Chandler A. (1990), é da opinião que estes centros devem também desempenhar funções de *governance* e de prevenção de perdas, de modo a minimizar os custos que existem derivados da delegação do poder de decisão dos gestores corporativos para os gestores das unidades de negócio.

2.1. Papel do centro corporativo

Segundo Grant R. (1991), numa organização com diversas unidades de negócio, as decisões de negócio estão centradas nas unidades e o centro corporativo é apenas um mecanismo de coordenação e controlo.

Em teoria, para se justificar a utilização de um nível corporativo, os benefícios de as unidades de negócio estarem todas debaixo do mesmo centro

têm que ser superiores aos custos que derivam desse centro corporativo. Goold M., Campbell A. & Alexander M. (1994) defendem que não só os lucros de cada uma das unidades individualmente deve ser superior ao custo do centro corporativo, mas também que esse lucro líquido deve ser superior ao que qualquer outro centro poderia oferecer.

Ora, Grant R. (1991) defende que de modo a acrescentar valor, um centro corporativo tem como principais funções as seguintes: (a) gerir o portfólio de investimentos (aquisições, vendas, alocação de recursos); (b) gerir cada um dos negócios; (c) gerir as ligações entre eles; e (d) gerir a mudança.

Por outro lado, Porter M. (1987) identifica a partilha de atividades e técnicas como duas das maiores estratégias de criação de valor. Neste sentido, Collis D. & Montgomery C. (1997) defendem que a centralização de certos serviços corporativos como os recursos humanos podem ser considerados uma mais valia.

Adicionalmente, o centro corporativo, segundo Pettifer M. (1998), pode ter um centro de serviços partilhados que execute tarefas de *backoffice*, como a área financeira, para as unidades de negócio que não sejam essenciais para o objeto das mesmas. Este tema é abordado com maior detalhe no capítulo 4.

No decorrer deste trabalho, o maior foco será na tarefa de gerir cada um dos negócios que compreende o controlo de gestão corporativo previsto no capítulo 3, que segundo Goold M., Campbell A. & Alexander M. (1994) pode ser para alguma empresas a maior fonte de criação de valor de um centro corporativo.

2.2. Estrutura e tamanho dos centros corporativos

Segundo Markides C. (2002) e Goold M. & Campbell A. (1987), o tamanho de um centro corporativo vai depender do modelo de criação de valor do mesmo, logo, não existe uma fórmula perfeita que sirva para todas as empresas. Hill J. *et al* (1992) defendem que a estrutura e o tamanho de um centro corporativo variam consoante o portfólio de negócios da organização ser relacionado ou não relacionado. Num portfólio não relacionado, o papel de controlo do centro corporativo será mais a nível financeiro e, como tal, não necessita de um centro tão extenso. Por outro lado, as organizações com diversidade relacionada requerem um controlo mais operacional e, conseqüentemente uma maior envolvimento do centro corporativo, tornando-se este maior e com mais pessoas.

O estudo de Collis D., Young D. & Goold M. (2003) vem definir quais são as variáveis que têm influência no tamanho e na estrutura de um centro corporativo, tendo os autores chegado às seguintes conclusões:

a) Número de empregados - em teoria as empresas com mais empregados devem ter centros corporativos maiores, visto que têm uma estrutura maior para gerir. Este estudo concluiu que efetivamente as empresas maiores têm mais empregados nos centros corporativos, no entanto têm proporcionalmente um número menor de pessoas nestes centros;

b) Portfólio relacionado ou não relacionado - como já tinha sido apresentado com base em estudos anteriores, organizações com diversidade relacionada têm tendência para apresentar centros corporativos maiores por ser necessária uma maior envolvimento com as unidades de negócio;

c) Divisão geográfica - as organizações com um leque de negócios mais amplo a nível geográfico requerem um centro corporativo maior para gerir todos os temas que daí advém;

d) Níveis organizacionais – em organizações com um número maior de níveis na sua estrutura organizacional, o tamanho do centro corporativo tende a ser mais reduzido;

e) Ligações entre unidades de negócio - quanto maior for o número de ligações entre as unidades de negócio, maior será a necessidade de envolvimento do centro na intermediação destas ligações;

f) Serviços partilhados - as organizações que dispõem de serviços partilhados nos seus centros corporativos precisam de mais pessoas e consequentemente apresentam centros corporativos maiores face às que não dispõem de serviços partilhados.

Assim, verifica-se que não existe um tamanho ou estrutura ideal, sendo estes influenciados pelos vários fatores da organização. Em termos de performance, Collis D., Young D. & Goold M. (2003), não conseguiram concluir se centros corporativos maiores apresentavam uma melhor performance face aos centros corporativos mais pequenos, confirmando a premissa existente de que para cada organização existe uma estrutura ideal diferente.

2.3 Problemas dos centros corporativos

Até ao ponto atual já foram apresentadas as funções do centro corporativo e qual a sua estrutura para as diferentes empresas. No entanto, Johnson G. & Scholes K. (1993) apresentam alguns problemas e dúvidas relacionadas com os centros corporativos: (1) problemas de estrutura e controlo ao nível corporativo; (2) relação entre as unidades de negócio e o centro corporativo; e (3) perceber se o centro corporativo acrescenta ou não valor às suas unidades de negócio.

As decisões tomadas ao nível corporativo, conforme descritas anteriormente, resumem-se à alocação de recursos entre as diferentes unidades, à decisão de um maior ou menor investimento proporcionado e a alterações na gestão quando a performance não corresponde ao pretendido. Desta forma, os centros corporativos devem acrescentar algum tipo de mais-valia e não ser um conjunto de custos que não gera qualquer retorno. No entanto Johnson G. & Scholes K. (1993) vão mais longe e tipificam o que se espera de um centro corporativo:

- a) Aumentar eficiência através da partilha de recursos, infraestruturas ou até mesmo serviços que possam proporcionar umas às outras;
- b) Fornecer serviços e conhecimentos que não estejam disponíveis nas unidades mais pequenas;
- c) Proporcionar a possibilidade de investimento, o que não seria possível caso a unidade de negócio estivesse por sua conta;
- d) Promover inovação através de gestão do conhecimento da gestão de processos;
- e) Atenuar o risco das unidades mais pequenas;
- f) Potenciar uma marca forte, da qual as unidades com menor conhecimento possam beneficiar;
- g) Colaboração e coordenação entre unidades, resultando num serviço de excelência que de outra forma não seria possível de proporcionar;
- h) Estabelecer padrões, avaliar o desempenho das unidades e de quem as gere e intervir para melhorar o desempenho das mesmas.

Depois de garantida a execução destes pontos, é possível concluir se efetivamente o centro corporativo acrescenta uma mais-valia à organização. Ainda assim, existem vários aspetos negativos na adoção de um centro corporativo, tais como:

- a) Mecanismos burocráticos e hierarquias que atrasam o processo de decisão;
- b) Custos elevados de um centro corporativo podem não ser suficiente para os benefícios que trazem;
- c) Diferentes unidades de negócio tornam difícil estabelecer um ponto a alcançar na empresa como um todo;
- d) A existência de uma hierarquia corporativa leva a que a preocupação dos gestores seja subir para o nível corporativo e não que as suas unidades de negócio tenham sucesso.

CAPÍTULO 3 | CONTROLO DE GESTÃO CORPORATIVO

Neste capítulo irá proceder-se a um maior aprofundamento do tema principal, o controlo de gestão corporativo. De modo a focar esta pesquisa no nível corporativo e no controlo estratégico, é fundamental saber distinguir o controlo de gestão tradicional mais ao nível operacional do controlo estratégico.

Merchant K. & Van der Stede W. (2003) fazem essa distinção tendo em conta as perguntas a que cada um dos controlos se coloca e que respostas é que eles procuram no seu dia-a-dia.

Começando pelo controlo estratégico, as questões destes gestores prendem-se essencialmente com a estratégia em si: a nossa estratégia é válida? A nossa estratégia ainda é válida? Se não, o que devemos alterar?

É possível perceber que as maiores preocupações dos gestores ao nível estratégico estão relacionadas com garantir que a estratégia não se torna obsoleta devido ao ambiente em desenvolvimento em que se encontram.

De um modo geral, no controlo de gestão, a questão colocada é se os seus colaboradores estão a agir e a cumprir conforme o previsto e o delineado. Aqui, a preocupação do gestor é a de garantir que as pessoas envolvidas na organização têm conhecimento da estratégia definida e sabem como agir de forma a executá-la.

As ferramentas utilizadas por cada um destes gestores também são diferentes. No controlo estratégico o foco principal é fora da organização, isto é, consiste em examinar o setor e a posição em que a empresa se situa no mesmo. A este nível são analisados os pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças à organização de forma a conseguir que esta se mantenha competitiva no meio onde opera. Já no controlo de gestão, os gestores colocam o seu foco

internamente, ou seja, pensam de que forma podem influenciar o comportamento dos colaboradores para que estes atinjam os padrões desejados.

No decorrer deste capítulo serão abordados os sistemas de controlo de gestão corporativo existentes e quais os mecanismos de controlo característicos para cada um deles, de forma a que seja possível no último capítulo tirar conclusões de qual o sistema que melhor se aplica à Sonae Capital e quais os mecanismos que esta deve utilizar.

3.1. Estratégia Corporativa – Efeitos nos mecanismos de controlo de gestão

Uma estratégia corporativa, segundo Merchant K. & Van der Stede W. (2003), determina em que negócios a organização quer participar e como é que os recursos devem ser divididos entre essas unidades. Uma forma de perceber os mecanismos utilizados por cada uma das organizações é classificando a sua carteira de negócios como relacionada ou não relacionada. As organizações que procuram uma diversificação relacionada nunca fogem muito do seu negócio central, construindo uma série de negócios em volta desse. Estas procuram, através da diversificação, obter benefícios económicos através da exploração de um nicho e ganhando vantagem através das relações entre as suas unidades.

Em alternativa, as empresas que procuram uma diversificação não relacionada, não estão preocupadas em centralizar a sua atividade, apenas procuram oportunidades de negócio e gerem-nos explorando os seus benefícios económicos.

De modo a alcançar o máximo de benefícios nestas formas de diversificação, a organização deve adotar uma série de sistemas administrativos, incluindo mecanismos de controlo de gestão específicos para cada uma das situações.

Uma característica muito importante das organizações que optam por uma diversificação relacionada é a clara interdependência entre as suas unidades. Como tal, estas organizações devem desenhar os seus mecanismos de controlo de gestão de forma a tirar uma vantagem da sua interdependência usando vários métodos.

O primeiro método consiste em elaborar o orçamento e o planeamento em conjunto, o que requer altos níveis de comunicação entre as diferentes unidades. Este sistema força os gestores de cada uma das unidades de negócio a comunicar entre si e existe uma maior probabilidade destas se inter-relacionarem e identificar pontos e explorar sinergias.

O segundo método, que vem acrescentar a obrigação de todos colaborarem entre si, é a compensação por incentivos baseada na performance do grupo. Este tipo de recompensa realça a importância da cooperação e do trabalho de grupo, originando mais um motivo para que estas trabalhem continuamente em conjunto.

O último método consiste no facto de que negócios relacionados tendem a gastar vários recursos a solucionar problemas de preços de transferência. Estes problemas ainda se podem tornar mais acentuados quando uma unidade de negócio fornece a outra, praticando preços muito abaixo dos verificados no mercado.

Nas organizações com diversificação não relacionada, a característica a ter em conta é a assimetria da informação entre os gestores de topo e os gestores das unidades de negócio. Hoskisson R. & Hitt M. (1987) defendem que à medida que a organização fica maior, acaba por ficar mais complexa e, como tal, os gestores de topo não conseguem ficar a par de todos os temas das diferentes unidades. Habitualmente, a resposta a esta assimetria na informação é a descentralização e a dependência em controlos puramente financeiros. Uma das formas de os gestores corporativos reduzirem os seus níveis de informação a que estão sujeitos

é a de empurrar o poder de decisão de alguns tipos de temas para um nível mais abaixo na organização. Desta forma conseguem executar um maior controlo, cingindo-se ao controlo dos resultados financeiros. Estas análises de indicadores financeiros permitem aos gestores corporativos a comparação dos diferentes negócios.

Os autores Merchant K. & Van der Stede W. (2003) aceitam que a tendência deste tipo de organizações é a de avaliar as unidades com base no retorno sobre o investimento (ROI), considerando qual o retorno de cada uma das unidades para a organização como um todo.

Contudo, a escolha por análises de indicadores puramente financeiros tende a gerar discussão por serem negócios diferentes e, normalmente, os gestores corporativos não conseguem interpretar e comparar outro tipo de dados por não compreenderem os negócios e as atividades praticadas. Desta forma, classificam as suas unidades de uma forma muito financeira e baseada na sua performance.

Como o sistema de controlo nas organizações com diversificação não relacionada é habitualmente financeiro, os gestores das unidades de negócios tendem a ser pressionados para a obtenção de resultados financeiros, recebendo a autonomia necessária para isso. Com esta autonomia e com objetivos financeiros exigentes, os gestores podem recorrer a práticas de manipulação de resultados de forma a apresentar aos gestores corporativos os resultados expectados. Jaeger A. & Baliga B. (1985) vão ao encontro desta ideia dando o exemplo de, ao se considerar uma avaliação puramente financeira e colocar uma meta alta ao nível do retorno sobre o investimento (ROI), os gestores das unidades de negócio, pressionados para obter resultados, podem simplesmente cortar custos que não são essenciais no curto prazo, mas que são importantes para o crescimento da empresa e para maximizar os ganhos a longo prazo, tais como

os custos de pesquisa e desenvolvimento, marketing ou até mesmo novos investimentos.

Por fim, como em organizações com diversificação não relacionada não existem conexões nem sinergia entre as unidades, a medida de performance corporativa torna-se sem valor, visto que não transparece a performance de cada uma das unidades. Isto leva a que os gestores sejam premiados com base na performance financeira da sua unidade e não na performance corporativa.

3.2 Parenting style

Um estudo feito por M. Goold & A. Campbell (1987) mostra que as empresas com maiores lucros são aquelas que apresentam maiores níveis de diversificação e unidades de negócio separadas. Este tipo de resultados despoletou um maior interesse na gestão corporativa e no seu papel na criação de valor para uma organização.

A escolha de um *parenting style* correto requer que a gestão corporativa perceba e conheça os fatores de sucesso que são essenciais para cada uma das suas unidades de negócio. Esta escolha deve determinar e deve ser adaptada à influência que a gestão corporativa quer ter na estratégia das unidades de negócio e no controlo da performance das unidades de negócio.

O planeamento e acompanhamento são também influenciados pela forma de criação de valor. Estas formas de *parenting style* podem ser apoiadas numa estratégia *stand-alone* ou numa estratégia apoiada nas ligações entre unidades de negócio. Numa estratégia *stand-alone* existe uma baixa sinergia, conseqüentemente o sistema de planeamento e acompanhamento é definido para apoiar o desenvolvimento de cada unidade de negócio individualmente. Por outro lado, um *parenting style* baseado em ligações requer um planeamento e

acompanhamento que dê prioridade às sinergias. Esses dois estilos identificados por Goold M. & Campbell A. (1987) estão apresentados abaixo na tabela 1.

	Planeamento estratégico	Controlo financeiro
<i>Formulação da estratégia das unidades de negócio</i>	Unidades de negócio e centro corporativo formulam estratégia em conjunto. Os centros corporativos coordenam as estratégias dos negócios.	Estratégia é formulada ao nível das unidades de negócio. Centros corporativos participam pouco, oferecendo pouca coordenação.
<i>Controlo da performance</i>	Principalmente objetivos de médio-longo prazo.	Orçamentos financeiros definem metas anuais para o ROI e outros indicadores financeiros são analisados mensalmente e ao trimestre.
<i>Vantagens</i>	Gestão eficaz em: (a) ligações entre os negócios (b) inovação (c) posicionamento competitivo de longo prazo.	Autonomia das unidades de negócio é um incentivo à iniciativa, responsabilidade e desenvolvimento de líderes de negócio.
<i>Desvantagens</i>	Perda de autonomia e iniciativa das unidades de negócio, resistência à mudança de uma estratégia falhada e propensão a ver o grupo como uma única estratégia.	Foco no curto prazo desencoraja à inovação e ao desenvolvimento a longo prazo. Partilha de recursos e conhecimentos limitada entre as unidades de negócio.
<i>Estilo aplicável a:</i>	Organizações com poucos negócios altamente relacionados entre si, em setores onde a tecnologia e a competitividade são importantes e os projetos são grandes e a longo prazo.	Organizações com vários negócios dentro de um vasto leque de indústrias, e como poucas ligações entre eles. A abordagem funciona melhor em setores maduros e tecnologicamente estáveis onde os projetos de investimento são relativamente pequenos e a curto prazo.

Tabela 1 – Características de diferentes tipos de gestão corporativa (fonte: Goold M. & Campbell A. “Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations”)

Segundo Goold M. & Campbell A. (1987), as organizações mais orientadas para o planeamento estratégico estão mais focadas no desenvolvimento a longo prazo das suas unidades de negócio e têm centros corporativos altamente envolvidos no planeamento ao nível das unidades de negócio. Por outro lado, os centros corporativos nas organizações mais orientadas para o controlo dos *outputs* focam-se mais no controlo ao nível orçamental de curto prazo e estão

pouco envolvidos na fase de desenvolvimento da estratégia das unidades de negócio, ficando esta a cargo das próprias unidades.

Para Goold M. (1994), não existem apenas os dois *parenting styles* apresentados, mas sim oito. Desses oito, os três seguintes são apresentados como sendo os mais eficazes:

a) **Controlo financeiro** – Baseia-se numa influência *stand-alone*, na qual a maior parte das decisões estratégicas cabe às unidades de negócio; por outro lado, é caracterizado por um controlo financeiro apertado onde os desvios só são tolerados em circunstâncias especiais. A criação de valor é alcançada através do desenvolvimento das operações das unidades de negócio individualmente.

b) **Planeamento estratégico** – Ao contrário do anterior, este é baseado em negócios com elevado potencial de sinergias. Existe um grande envolvimento na formulação da estratégia das diferentes unidades e o foco é a exploração de sinergias. Como a gestão corporativa esteve envolvida no processo de decisão, o acompanhamento será baseado em informação não financeira.

c) **Controlo estratégico** – Este *parenting style* procura uma combinação entre *stand-alone* e estratégia baseada em conexões. No grupo corporativo destas organizações existem negócios nos quais a sinergia é alta e outros nos quais é baixo. Aqui, o poder de decisão é descentralizado e o controlo é obtido através de diferentes tipos de sistemas de planeamento (controlo estratégico apertado).

Já para Anthony R. & Govindarajan V. (2007), existem também três tipos de estratégias corporativas, sendo elas: (a) a indústria única onde a empresa opera num único negócio; (b) as organizações com diversidade relacionada, na qual a organização opera em diferentes setores, mas nas quais existe uma alta relação entre negócios (c) as organizações com diversidade não relacionada, onde

existe um portfolio de diferentes setores, entre os quais a conexão existente é puramente financeira.

Naturalmente, cada tipo de estratégia corporativa requer diferentes estruturas organizacionais, levando a diferentes tipos de controlos. A tabela abaixo ajuda a compreender as principais diferenças entre os tipos de estratégias.








	<i>Indústria única</i>	<i>Diversificação relacionada</i>	<i>Diversificação não relacionada</i>
<i>Estrutura organizacional</i>	Funcional	Unidades de negócio	Holding
<i>Familiaridade da gestão corporativa com os negócios</i>	Alta		Baixa
<i>Especialidade da gestão corporativa</i>	Experiência operacional		Maioritariamente financeira
<i>Poder de decisão</i>	Mais centralizado		Mais descentralizado
<i>Tamanho do centro corporativo</i>	Alto		Baixo
<i>Dependência em promoções internas</i>	Alta		Baixa
<i>Transferências laterais de colaboradores</i>	Alta		Baixa
<i>Cultura corporativa</i>	Forte		Fraca

Tabela 2 – Diferentes estratégias corporativas: Implicações da estrutura organizacional (fonte: Anthony R. & Govindarajan V. “Management Control Systems”)

Numa indústria única, a organização tende a ter uma estrutura organizacional funcional. Os gestores são responsáveis por desenvolver a estratégia geral da empresa e também por desenvolver as estratégias para cada

uma das áreas funcionais, como a pesquisa e desenvolvimento, o marketing e a área de fabrico. No entanto, nem todas as organizações que optam por uma estratégia de indústria única estão organizadas funcionalmente. Algumas, maioritariamente em setores de restauração e lazer, estão organizados por unidades de negócio, uma vez que têm áreas funcionais espalhadas por diversas localizações. No lado oposto, todas as organizações com diversidade não relacionada têm uma estrutura de *holding*, isto é, cada negócio é autónomo. Dada a diversidade e a extensão dos negócios, os gestores corporativos têm tendência para se focar na gestão do portfolio e delegam o poder de decisão e a formulação da estratégia das áreas funcionais para os gestores das unidades de negócio. Adicionalmente, numa indústria única, os gestores estão mais familiarizados com a indústria em que a organização atua, ao contrário das organizações com diversidade não relacionada, onde os gestores corporativos são maioritariamente especialistas na área financeira.

Como apresentado na tabela 2, à medida que se passa de uma estratégia de indústria única para uma estratégia de diversidade não relacionada, a autonomia dos gestores das unidades de negócio tende a aumentar por duas razões. Primeiro porque, ao contrário da estratégia de indústria única, os gestores das organizações com diversidade não relacionada podem não ter os conhecimentos necessários do negócio para desenvolver a estratégia de cada um deles, bem como para tomar decisões que envolvam alterações operacionais. Segundo, porque existe pouca interdependência entre negócios numa estratégia não relacionada, contrariamente ao que acontece nas organizações com estratégias de indústria única e de atividade relacionada nas quais existe um grau superior de interdependência entre as unidades de negócio, o que requer uma maior intervenção dos gestores corporativos.

Como os gestores corporativos numa estratégia não relacionada não estão tão envolvidos na atividade operacional dos seus negócios, o tamanho do centro corporativo tende a ser mais pequeno que nas outras estratégias.

Quanto às promoções e transferências laterais, como não existe uma relação entre os diferentes negócios numa organização não relacionada, estas não beneficiam a organização, visto que cada negócio é independente um do outro. Supletivamente, as organizações não relacionadas não têm uma cultura corporativa tão forte e coesa como as de indústria única.

3.2.1 Tipos de Controlo

Uma das formas mais importantes de os centros corporativos gerarem valor deriva da sua habilidade para melhorar a gestão estratégica e operacional de cada um dos negócios. Mais concretamente, Goold M., Campbell A. & Alexander M. (1994) definem como a capacidade de aprovar ou não planos de negócio, planos estratégicos, investimentos e até influenciar a decisão dos mesmos através de aconselhamento a cada um deles.

Conforme referido anteriormente, o controlo de gestão está mais preocupado com o comportamento dos seus colaboradores, ao contrário de um controlo ao nível estratégico que se debruça com a validade da estratégia e a sua execução. Desta forma, os centros corporativos exercem controlo sobre as unidades de negócio de duas formas: a primeira consiste na possibilidade do centro em controlar as decisões das unidades de negócio, nomeadamente as decisões de investimento; em segundo lugar, os centros corporativos podem controlar através da definição e acompanhamento de objetivos, ficando estes aliados a incentivos para atingimento dos mesmos e penalizações nas situações contrárias.

Estes dois controlos podem ser denominados como *input* e *output*, visto que o centro corporativo participa no *input* (decisões) e controla o *output* (performance). Estes controlos devem estar devidamente conjugados, uma vez que a maior utilização de um implica a menor utilização de outro. Se o centro corporativo estiver mais participativo nas decisões, então os *outputs* que daí derivam são originados pelas suas decisões. Caso não participe tanto nas decisões, o poder está todo do lado das unidades de negócio e, como tal o controlo é feito ao nível da monitorização da performance.

Uma das maiores dificuldades das organizações é a de encontrar um equilíbrio entre controlar os *inputs* e os *outputs*. No entanto, a tendência ao longo do tempo tem sido na concentração da utilização de controlos financeiros apertados.

Conhecendo os dois tipos de controlos exercidos pelos centros corporativos, é importante explorar mais cada um deles de modo a perceber como é que ele é efetivamente feito pelos centros corporativos.

Sistema de planeamento estratégico – Controlo dos *inputs*

Conforme apresentado anteriormente por Goold M., Campbell A. & Alexander M. (1994), em teoria a estratégia corporativa é definida ao nível corporativo e a estratégia de negócio é feita ao nível das unidades de negócio. No entanto, o que se verifica é que a estratégia de negócio é formulada em conjunto entre gestores corporativos e gestores das unidades de negócio. Nas empresas com um portfolio mais diversificado, são as unidades de negócio que iniciam o processo de definição da sua estratégia, sendo que mais tarde vai ou não ser aprovada pelos gestores corporativos. O objetivo dos centros corporativos é o de criar um processo de definição da estratégia que consiga conciliar um poder de decisão descentralizado e capaz de promover a flexibilidade, capacidade de

resposta e sensação de responsabilidade ao nível das unidades de negócio, mas também que seja possível ao nível corporativo contribuir com o seu conhecimento, perspetiva e responsabilidade em defesa dos interesses dos *shareholders*.

Performance e processo de orçamentação – Controlo de *outputs*

A maioria das empresas possui dois processos de planeamento, sendo estes um processo de planeamento estratégico concentrado a médio-longo prazo, e um planeamento ao nível do controlo financeiro que se concentra na performance a curto prazo. Tipicamente o primeiro ano de um planeamento estratégico contém os planos ao nível da performance para os que vêm em termos de planeamento operacional, planos de investimento, objetivos estratégicos e *milestones* estratégicos. Estes planos anuais de performance resultam do entendimento entre a gestão das unidades de negócios e os gestores ao nível corporativo, sendo esta performance monitorizada numa base mensal e/ou trimestral. No final de cada ano, a performance é analisada e avaliada em reuniões entre as unidades de negócios e a gestão corporativa.

Estes objetivos impostos à performance de cada uma das unidades de negócio contém indicadores financeiros (retorno do capital investido, margem bruta, aumento das receitas), indicadores estratégicos (quota de mercado, introdução de novos produtos, penetração no mercado, qualidade) e performance operacional (produtividade). Estes objetivos para o ano seguinte são especificados ao máximo de modo a saber o que se espera de cada unidade de negócio, por outro lado os objetivos a longo prazo são menos detalhados. Neste sentido, as reuniões mensais e/ou trimestrais servem para acompanhar a performance e apontar possíveis desvios.

Como já referido, existem incentivos ou sanções mediante o atingimento ou não dos objetivos propostos e por isso, em empresas cujo sistema de gestão é altamente orientado para o alcance dos lucros pretendidos, normalmente são utilizados fortes incentivos individuais de modo a criar motivação nos gestores das unidades de negócio.

3.2.2 Impacto do *parenting style* nos mecanismos de controlo de gestão

Diferentes estratégias corporativas implicam diferenças ao nível do sistema de controlo que deve ser aplicado para ser mais eficaz. Na seguinte tabela é possível ver as maiores diferenças ao nível dos sistemas de controlo entre as diferentes estratégias apresentadas por Anthony R. & Govindarajan V. (2007).

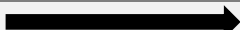



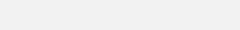



	<i>Indústria única</i>	<i>Diversificação relacionada</i>	<i>Diversificação não relacionada</i>
<i>Planeamento estratégico</i>	Vertical e horizontal		Vertical
<i>Orçamentação: Grau de controlo de uma UN através do orçamento</i>	Baixo		Alto
<i>Importância do cumprimento do orçamento</i>	Baixa		Alta
<i>Importância dos preços de transferência</i>	Alta		Baixa
<i>Flexibilidade na escolha do fornecimento</i>	Baixa		Alta
<i>Compensação por objetivos</i>	Critérios financeiros e não financeiros		Maioritariamente critérios financeiros
<i>Cálculo do bônus</i>	Maioritariamente critérios subjetivos		Calculado através de fórmulas
<i>Base do bônus</i>	Baseado na performance da UN e do centro corporativo		Baseado essencialmente na performance da UN

Tabela 3 – Diferentes estratégias corporativas: Implicações nos mecanismos de controlo de gestão (fonte: Anthony R. & Govindarajan V. “Management Control Systems”)

Planeamento estratégico

Dado o nível baixo de interdependências, as organizações não relacionadas tendem a usar um sistema de planeamento estratégico vertical, isto é, as unidades de negócio preparam os seus planos estratégicos e depois submetem-nos à gestão corporativas para revisão e aprovação. Por outro lado, organizações com atividades relacionadas e indústrias únicas, como têm um grau elevado de interdependência, o planeamento estratégico é simultaneamente vertical e horizontal, podendo o planeamento horizontal ser incorporado no processo de planeamento de diferentes formas. Na primeira, cabe ao nível executivo a responsabilidade de desenvolver um plano estratégico para o grupo, que explore e identifique sinergias ao longo de todos os negócios do grupo. A segunda forma consiste na possibilidade de, nos planos estratégicos de cada uma das unidades de negócio, existir uma secção focada apenas na interdependência na qual os gestores desenvolvem ligações com as outras unidades de negócio e como é que essas ligações vão ser exploradas. Na terceira, o centro corporativo pode requerer a elaboração dos planos estratégicos em conjunto com todas as unidades de negócio. Por fim, os planos estratégicos de cada uma das unidades pode circular entre os diferentes gestores das diferentes unidades de modo a estes reverem e elaborarem uma opinião sobre o mesmo.

Orçamentação

Numa organização que adote uma estratégia de indústria única, o centro corporativo tem maior conhecimento acerca das operações do seu negócio e, os gestores corporativos e das unidades de negócio estão frequentemente em contacto. Como tal, o centro corporativo tem capacidade para controlar as operações dos seus subordinados através de mecanismo informais e pessoais.

Assim, estas organizações não necessitam tanto de se apoiar no orçamento como um sistema de controle.

Por outro lado, nas organizações com atividades não relacionadas, é praticamente impossível para o centro corporativo utilizar mecanismos informais e pessoais como uma ferramenta de controle., sendo necessária a utilização do orçamento como ferramenta. Isto implica as seguintes características do sistema de orçamentação nestas organizações: (1) as unidades de negócio têm grande influência e autonomia no desenvolvimento dos seus orçamentos, uma vez que o centro corporativo não possui os conhecimentos necessários acerca do negócio; (2) é dada grande importância ao cumprimento do orçamento, visto que o centro corporativo não dispõe de outros controles informais.

Preços de transferência

A transferência de bens e serviços é muito mais frequente em indústrias únicas e organizações relacionadas do que nas outras organizações. A política normal de preços de transferência numa organização com atividades não relacionadas é a de dar flexibilidade às unidades de negócio na escolha da compra de bens e serviços. Por outro lado, nos outros tipos de organizações esta flexibilidade não existe, uma vez que as sinergias são mais importantes e como tal estas devem dar prioridade às unidades de negócio que produzem esse bem ou serviço que necessitam.

Compensação por incentivos

As políticas de incentivos variam consoante as diferentes estratégias corporativas através de diferentes formas.

Organizações com atividades não relacionadas, no geral, tendem a usar medidas quantitativas e financeiras como base de cálculo para determinar os bônus dos diferentes gestores dos negócios. Este tipo de cálculo é utilizado porque, como foi referido anteriormente, o centro corporativo não está familiarizado com a atividade operacional dos seus negócios.

Por outro lado, indústrias únicas e organizações com atividades relacionadas apresentam altos níveis de inter-relacionamento entre negócios e a performance de uma unidade pode ser afetada pelas decisões e ações de outra e por isso, seria injusto para estas ser avaliadas unicamente na sua performance financeira. Logo, estas utilizam uma grande parte da forma de cálculo baseada em critérios subjetivos.

Nas organizações não relacionadas, o bônus dos gestores das unidades de negócio é maioritariamente calculado com base no lucro da sua unidade, em vez de ser calculado com base no lucro do grupo. Desta forma, os gestores ficam motivados de modo a que tratem esse negócio como se fosse o seu próprio negócio.

Já nas indústrias únicas e nas organizações relacionadas, o bônus é calculado com base na performance da unidade de negócio, mas também com base na performance do grupo. Como os negócios são interdependentes, quanto mais o bônus premiar a performance das unidades separadamente, maior é a probabilidade de existência de conflitos entre elas. Como tal, ao basear o bônus na performance do grupo, a organização está a encorajar à cooperação, existindo uma maior motivação para explorar interdependências em vez de resultados individuais.

3.3 Teoria da Agência

A teoria da agência desenvolvida por Eisenhardt K. (1989) descreve a relação entre um ator principal e um agente, sendo que o agente trabalha em nome desse ator principal. Aplicando este conceito base aos centros corporativos, o ator principal seria o centro e os agentes seriam as unidades de negócio que fazem parte do portfólio desse centro corporativo.

Nesta teoria, Eisenhardt K. (1989) diz que os agentes são atores racionais interessados apenas neles próprios e com aversão ao risco, tentando sempre exercer menos esforço e maiores capacidades do que aquelas que realmente têm. Para Jensen M. & Meckling W. (1976), os problemas iniciam quando as diferentes unidades de negócio (agentes) não partilham dos mesmos objetivos e visões.

Daqui derivam dois problemas que podem ser solucionados através da teoria da agência segundo Eisenhardt K. (1989). O primeiro inicia quando os objetivos dos agentes e do centro corporativo entram em conflito e, é difícil e/ou dispendioso para o centro perceber todas as ações dos agentes. O segundo problema está relacionado com o risco, isto é, quando o principal e o agente têm preferências diferentes em relação ao rumo a tomar devido à divergência de ideias em relação ao risco.

Sendo o objetivo de um sistema de controlo corporativo o de gerir as relações de forma a alcançar os objetivos organizacionais, estes devem lidar com os problemas da agência de forma a serem eficazes. Para contornar esses problemas, Eisenhardt K. (1989) parte de três premissas: (1) existe um conflito de objetivos entre os participantes; (2) existe uma assimetria de informação entre o centro corporativo e as unidades de negócios; (3) eficiência como critério de eficácia.

A teoria da agência assume que os objetivos do agente e do ator principal são diferentes e que o principal precisa de controlar o agente de forma a que este

cumpra os objetivos que este quer. Estes controlos têm como objetivo contornar os problemas apresentados anteriormente e criar sinergias entre as unidades de negócio.

Tendo por base os *parenting styles* apresentados por Goold M. (1994), a teoria da agência propõe alguns mecanismos de controlo adequados para cada um deles:

Planeamento estratégico

1. Cultura corporativa

Van Maanen J. & Schein E. (1979) definem cultura corporativa como o processo no qual é ensinado a um indivíduo quais as perspetivas e comportamentos desejados e usados por todos no decorrer do seu trabalho. Buchanan B. (1974) e Ouchi W. (1979) defendem que a cultura dos gestores das unidades de negócio pode ser um mecanismo para constituir uma cultura e um compromisso com a organização. Alguns pontos essenciais da construção desta cultura são a rotação de trabalhadores entre os diferentes negócios e a existência de programas de desenvolvimentos com participantes das diferentes unidades, ficando os valores e normas dos gestores alinhados com os do centro corporativo.

Para Gupta & Govindarajan (2000), estes mecanismos referem-se aos mecanismos organizacionais que constroem relações interpessoais, afinidade e convergência em mapas cognitivos entre o pessoal dos diferentes negócios.

Estes mecanismos ainda podem ser divididos em laterais e verticais. Os mecanismos laterais estão relacionados, como referido anteriormente, com a transferência de trabalhadores entre negócios e a participação em programas executivos com as diferentes unidades. Por outro lado, os mecanismos verticais

caracterizam-se pela transferência de colaboradores para os centros corporativos e a participação em programas de *mentoring* facultados pelo centro.

2. Partilha de recursos

A partilha e alocação de recursos são mecanismos de controlo onde os estes são alocados entre as unidades de negócio ou partilhados entre os centros e as diferentes unidades. Govindaraj V. & Fisher J. (1990) definem o nível de partilha de recursos como a extensão na qual as diferentes unidades partilham o nível de diferentes serviços com as outras unidades, como por exemplo os serviços de marketing, financeiros, recursos humanos, etc. Nos custos associados a esta partilha estão incluídos os custos de coordenação e da flexibilidade reduzida de cada unidade. Por outro lado, os benefícios incluem maior controlo e uma vantagem de custo por via das sinergias criadas. Porter M. (1985) acrescenta que a partilha de recursos potencia a diferenciação ao contribuir para a singularidade de uma atividade e pela redução de custos.

Um dos mecanismos de controlo de recursos são os recursos humanos, defendendo Van Oijen A. & Douma S. (2000) que devem ser os centros corporativos a escolher os gestores e as pessoas chave das unidades de negócio de modo a garantir que esses têm a afinidade e o compromisso necessário com os objetivos da organização.

3. Partilha de informação e conhecimento

A partilha de conhecimentos pode ser um mecanismo de controlo importante do centro às unidades de negócio.

Estudos anteriores mostram diversas barreiras na transferência de conhecimentos entre as unidades de negócio, relacionadas com as próprias

competências a ser transferidas, as características de quem partilha e quem receber essa informação e a relação entre ambos.

Por exemplo, Zander U. & Kogut B. et al (1995) defendem que é difícil transferir o conhecimento de uma unidade para outra, devido à dificuldade de separar esse conhecimento da unidade que o detém e adicioná-lo a outra totalmente diferente. Outros problemas, estão relacionados com a capacidade e disponibilidade de determinada unidade receber esse conhecimento e, Szulanski G. (1996) acrescenta ainda o fator da relação entre ambas as unidades e, a vontade de a unidade detentora de determinado conhecimento em partilhá-lo.

Em suma, existem diversos fatores para uma unidade, através da sua própria iniciativa, não partilhar conhecimentos com as diversas unidades do grupo apesar de terem noção que esta transferência melhoraria a performance do mesmo. Isto acontece porque, as unidades estão focadas maioritariamente no seu negócio e este processo seria para elas um desperdício de recursos e significaria uma fonte de custos adicionais, na opinião de Forsgren M. (2000). Porter M. (1985) e Szulanski G. (1996) acrescentam que as unidades tendem a ter diferentes objetivos e existem muito poucos incentivos à troca de competências entre as mesmas.

Para isto, os defensores da teoria da agência, Tosi H. & Gomez-Meija L. (1989), acreditam que uma combinação entre incentivos e um sistema de controlo do comportamento deve ser implementado para contornar tal problema.

Para O'Donnell S. (2000), o critério utilizado pelo centro corporativo para avaliar a performance das unidades de negócio tem bastante influência naquilo em que as unidades vão ter em conta e focar as suas operações. Por exemplo, se o centro corporativo na sua análise de performance tiver em conta o fator da transferência de conhecimentos entre as diferentes unidades, estas vão sentir-se incentivadas e vão canalizar um maior esforço nesse tipo de atividades. Desta

forma o centro corporativo consegue que as unidades de negócio trabalhem no mesmo sentido dos seus objetivos.

Para garantir esta troca de competências, Eisenhardt K. (1988) diz que a organização deve ter um sistema de incentivos para alcance deste objetivo. Um exemplo disso previsto por Roth K. & O'Donnell S. (1996) seria a compensação dos gestores das unidades de negócio, não só pela prestação da unidade da qual são responsáveis, mas também pela performance do grupo. No entanto, o estudo desenvolvido por Gupta A. & Govindarajan V. (2000) não comprova uma relação direta entre um sistema de incentivos destinado à partilha de competências e um aumento da existência das mesmas.

Outra medida, defendida por Hedlund G. & Kogut B. (1993) é a definição de uma cultura corporativa através da partilha de valores, objetivos e crenças entre todas as unidades. Desta forma, ao criar uma forte sensação de partilha de uma única missão, a organização trabalha como uma só e as unidades ao partilharem da mesma visão e objetivos estão mais propensas à partilha de competências e conhecimentos. A inexistência de uma relação entre as diferentes unidades é um entrave à partilha competências entre elas.

Controlo financeiro

1. Comportamento vs controlo de *outputs*

No modelo desenvolvido por Govindarajan V. & Fisher J. (1990), a capacidade de programar uma tarefa é a suscetibilidade de haver uma definição clara do comportamento necessário para executá-la. Se a capacidade de programar uma tarefa for perfeita, o comportamento necessário para o seu sucesso pode ser entendido com facilidade. Quando a análise do resultado de uma é mais baixa, então é necessário um maior controlo do comportamento ao

executá-la. Por outro lado, quando existe pouca capacidade de observar esse comportamento, um controlo dos *outputs* é mais eficaz. Na figura 4, Govindarajan V. & Fisher J. (1990) preveem quando é que deve ser utilizado cada tipo de controlo em função da maior ou menor capacidade de observar o comportamento.

Quando existe uma escolha entre controlo do comportamento ou dos *outputs*, as organizações tendem a escolher o controlo dos *outputs* porque em regra o controlo dos comportamentos é mais dispendioso.

1990 Govindarajan and Fisher 263

FIGURE 2
Control Types and Antecedents, Modified Model

		Task Programmability	
		Perfect	Imperfect
High outcome observability	High behavior observability	1 Output or behavior control	5 Behavior control
	Low behavior observability	2 Output control	6 Output control
Low outcome observability	High behavior observability	3 Behavior control	7 Behavior control
	Low behavior observability	4 Behavior control	8 Behavior control

Figure 4 - Tipos de controlo (fonte: Govindarajan V. & Fisher J. "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance")

Por exemplo, numa estratégia *low-cost* apresentada por Porter M. (1985), o controlo de custos é mais importante quando a observação do produto é maior, e isto implica que é mais eficaz e mais barato para os centros corporativos aplicar mecanismos que controlem os *outputs*.

No entanto, Tosi H. & Gomez-Meija L. (1989) argumentam que se deve aplicar uma combinação entre controlo de *outputs* e controlo de comportamentos.

2. Compensação pela gestão das unidades de negócio

Os gestores das unidades de negócios são responsáveis e podem ser responsabilizados pela performance dessas mesmas unidades. Como tal, a compensação é um mecanismo que funciona de forma a alinhar os objetivos dos centros corporativos, visto que os gestores são compensados quando alcançam os objetivos propostos pelo centro.

Van Oijen A. & Douma S. (2000) identificaram este mecanismo como um centro de motivação, ou seja, os centros corporativos precisam de providenciar aos gestores dos negócios incentivos de carreira e financeiros, podendo estes ser constituídos por pagamentos fixos ou variáveis. Estes incentivos devem também estar ligados à performance da organização como um todo, de forma a encorajar à transferência de recursos e competências, uma vez que isto melhora, em teoria, a performance do grupo. Para O'Donnell S. (1999), a compensação pela gestão das unidades de negócio deve ser baseada no alinhamento dos objetivos estratégicos da organização.

Na pesquisa desenvolvida por Fisher J. & Govindarajan V. (1992), encontra-se uma forte relação entre o tamanho da empresa e a compensação, sendo esta relação mais verificada em grandes organizações, visto que estas são mais complexas e precisam de uma especialização muito mais avançada.

3. Planeamento e orçamentação

O planeamento ou a formulação da estratégia de uma unidade de negócio indica quanto é que essa deve competir numa dada indústria ou país, podendo os centros corporativos estar mais ou menos envolvidos no desenvolvimento dessa mesma estratégia. Um grande envolvimento do centro pode melhorar a qualidade da estratégia, visto que estes têm mais e melhor informação. Este

envolvimento também pode promover a cooperação entre as diferentes unidades.

Para Flamholtz E. (1983), os orçamentos servem como mecanismos de planeamento, avaliação, coordenação, comunicação e decisão, uma vez que estes incluem as vendas expectáveis, as entradas e saídas de dinheiro e os custos.

Controlo estratégico

1. Monitorização e avaliação

Jensen M. & Ruback R. (1983) defendem que os problemas da agência podem ser ultrapassados e que o controlo dos centros corporativos pode ser alcançado através da separação do risco das funções de gestão. Isto implica uma separação entre as funções de gestão e as funções de controlo. Aqui, os centros corporativos têm a função de controlo e devem monitorizar as unidades de negócio.

De acordo com Van Oijen A. & Douma S. (2000), um dos papéis principais dos centros corporativos é a avaliação. Os centros devem alocar os recursos às diferentes unidades de forma a que estas executem os planos e estratégias por elas definidos e posteriormente, os centros devem validar se esses recursos foram utilizados corretamente.

Quando os centros corporativos estão menos envolvidos nas operações e o controlo dos *outputs* é a escolha lógica, estes devem cingir-se a medidas financeiras como o ROI ou o EVA. Por outro lado, quando estes estão mais envolvidos nas operações e o controlo do comportamento é a escolha adequada, a escolha de medidas financeiras levam a uma perda de sinergias. As unidades de negócio podem não querer partilhar conhecimento, informação e competências quando apenas são avaliadas a níveis financeiros. Como tal, em

organizações que dispõe de um portfolio com atividades relacionadas, as medidas financeiras devem ser complementadas com critérios mais estratégicos, devendo estes incluir a colaboração entre os diferentes negócios, e outros objetivos não financeiros como a quota de mercado.

Govindarajan V. & Fisher J. (1990) defendem ainda que não é possível usar o mesmo critério de avaliação para cada unidade de negócio, visto que diferentes estratégias implicam diferentes objetivos e prioridades.

2. Competitividade interna

Para Birkinshaw J., Hood N. & Young S. (2005), o ambiente interno de uma unidade de negócio consiste fundamentalmente em três fatores: clientes internos para produtos ou serviços, fornecedores internos de diversos serviços e produtos e competidores internos. Os autores acrescentam ainda que uma competitividade interna pode ser bastante eficaz, e ainda aumenta a perceção da dinâmica interna dos gestores das unidades de negócio, aumenta a partilha de conhecimentos e cria um mercado de trabalho interno. Geograficamente os mercados competitivos estão distantes, no entanto as unidades competem por investimentos provenientes dos centros.

A competição pode ser mantida de diferentes formas. Uma delas é um sistema onde as unidades de negócio apostem em futuros investimentos e outra é um *benchmarking* interno onde são identificadas as unidades mais fortes e as mais fracas, ficando os investimentos reservados para as que apresentam melhores perspetivas. No entanto, esta competitividade interna pode trazer também implicações negativas. Como Birkinshaw J. (2005) demonstrou, algumas unidades podem subjugar-se devido à competição interna e perder, levando a uma redução da cooperação entre elas.

Esta competitividade interna pode ainda levar a que as unidades fiquem muito focadas no mercado interno e nos seus competidores. Isto pode gerar perda de oportunidades em mercados externos e pode deixar as unidades expostas a ameaças dos mesmos.

3.4 Amplitude do controlo

Meier K. & Bohte J. (2001) iniciaram a primeira teoria entre a relação da amplitude de controlo e a performance das organizações. A sua teoria defende que um aumento na amplitude do controlo resulta num aumento da performance das organizações, uma maior especialização e uma maior eficiência, no entanto leva a um decréscimo da taxa de retorno. Theobald N. & Nicholson-Crotty S. (2005) sugerem que cada objetivo requer diferentes estruturas, isto é, pode existir uma amplitude de controlo ideal para a concretização de um objetivo, mas a mesma estrutura pode não ser a ideal para a concretização de um outro objetivo dentro da mesma organização.

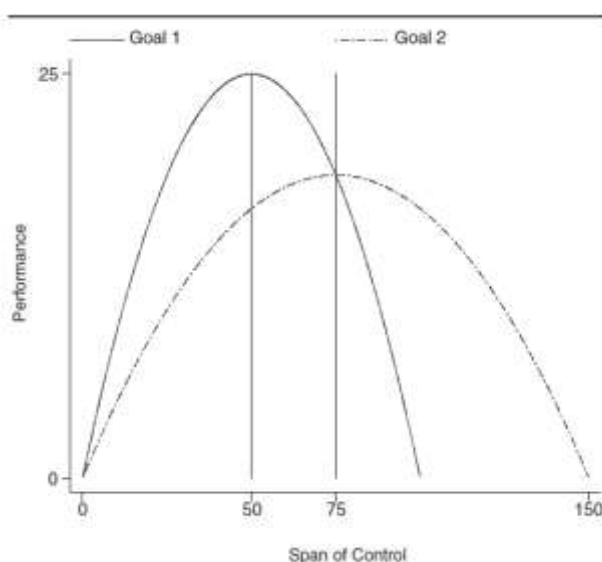


Figure 5 - Teoria da amplitude de controlo com vários objetivos (fonte: Theobald N. & Nicholson-Crotty S. "The many faces of span of control")

Na figura 5 podemos ver uma ilustração dessa mesma teoria. É possível verificar que não existe uma amplitude de controlo perfeita para que seja possível a obtenção do potencial máximo de cada objetivo. Desta forma, a organização deve fazer escolhas entre quais os objetivos são mais importantes de maximizar e procurar uma amplitude perfeita que sirva para alcançar o pretendido.

O estudo desenvolvido por Theobald N. & Nicholson-Crotty S. (2005) sugere que a conclusão de Meier K. & Bohte J. (2001) em relação à performance de uma organização e a amplitude do controlo pode não estar totalmente correta, uma vez que o aumento da amplitude de controlo leva em alguns casos à redução da performance.

Por outro lado, para Gulick L. (1937), indivíduos em posições de gestão deveriam ter uma amplitude de controlo relativamente pequena. Simon H. (1946) contrariou essa lógica, defendendo que esse número limitado de controlo vai criar um aumento de níveis hierárquicos e conseqüentemente um número de regras e processos que atrasam resultados, defendendo que uma organização deve ter poucos níveis hierárquicos.

CAPÍTULO 4 | CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS

Uma vez que uma das questões de investigação deste trabalho está relacionada com o centro de serviços partilhados, neste capítulo será explorada outra forma de um centro corporativo criar valor sendo ela através da gestão das ligações entre as unidades de negócio, mais concretamente na partilha de recursos e na transferência de habilidades e técnicas entre as mesmas. Para Grant M. (1991), esta partilha ocorre tanto na centralização de serviços comuns entre as empresas no nível corporativo, mas também através das ligações diretas entre os negócios.

Isto acontece de uma forma mais acentuada nas organizações que utilizam um sistema de controlo focado nos *inputs*, visto que estas são na sua maioria organizações nas quais o seu portfolio de negócios está altamente relacionado. Nestas organizações existe não só uma coordenação de estratégias, mas também uma coordenação operacional de modo a explorar sinergias e transferência de habilidades.

No entanto, para Herbert I. & Seal W. (2009), de forma a desenvolver e a controlar as políticas do grupo, algumas funções de suporte, como os recursos humanos e a área financeira, devem estar situadas no centro corporativo e os representantes das áreas servem como canais de comunicação e mecanismos de integração das políticas definidas pelo centro corporativo.

Para Bergeron B. (2003), os serviços partilhados são uma estratégia colaborativa na qual alguns serviços são concentrados numa nova e semiautónoma unidade de negócio, que tem uma estrutura desenhada para promover a eficiência, a geração de valor, redução de custos e um serviço melhorado para os seus clientes - as unidades de negócio pertencentes ao portfolio da organização.

Segundo o estudo desenvolvido por Herbert I. & Oshri I. (2015), o principal motivo para a utilização de serviços partilhados é a redução de custos, conforme se pode verificar na figura 6, ficando a inovação como o último fator que leva as organizações a optarem pela utilização de serviços partilhados.

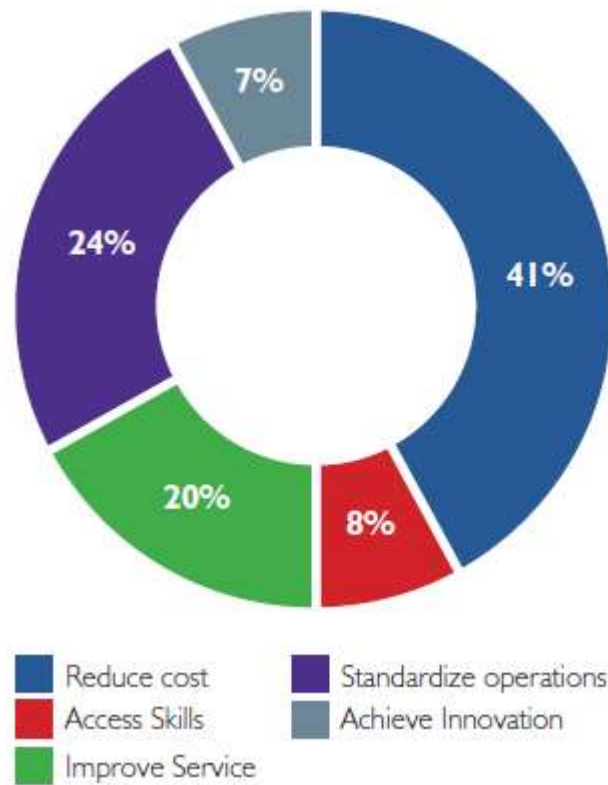


Figure 6 - Motivos para a utilização de serviços partilhados (fonte: Theobald N. & Nicholson-Crotty S. "The many faces of span of control")

Para Schulman D. (1999), a eficiência resultante da utilização de uma área de serviços partilhados é alcançada por economias de escala através da redução de custos com o pessoal, a eliminação de sistemas duplicados, a estandardização de sistemas, a redefinição de processo, a alavancagem da tecnologia e a procura pela melhoria continua apoiada por *benchmarkings* executados com outros centros de serviços partilhados. Ainda segundo este autor, a eficácia em geral tende a aumentar ao permitir que as unidades operacionais se foquem no negócio, ao promover e melhorar a prestação destes serviços através da

especialização, criar uma visibilidade destes custos de *backoffice* e ao possibilitar uma transparência das atividades dos negócios.

Adicionalmente, segundo Ulbrich F. (2006), os serviços partilhados permitem uma maior facilidade nos fluxos de informação laterais entre negócios, e também fluxos verticais entre os negócios e o centro corporativo.

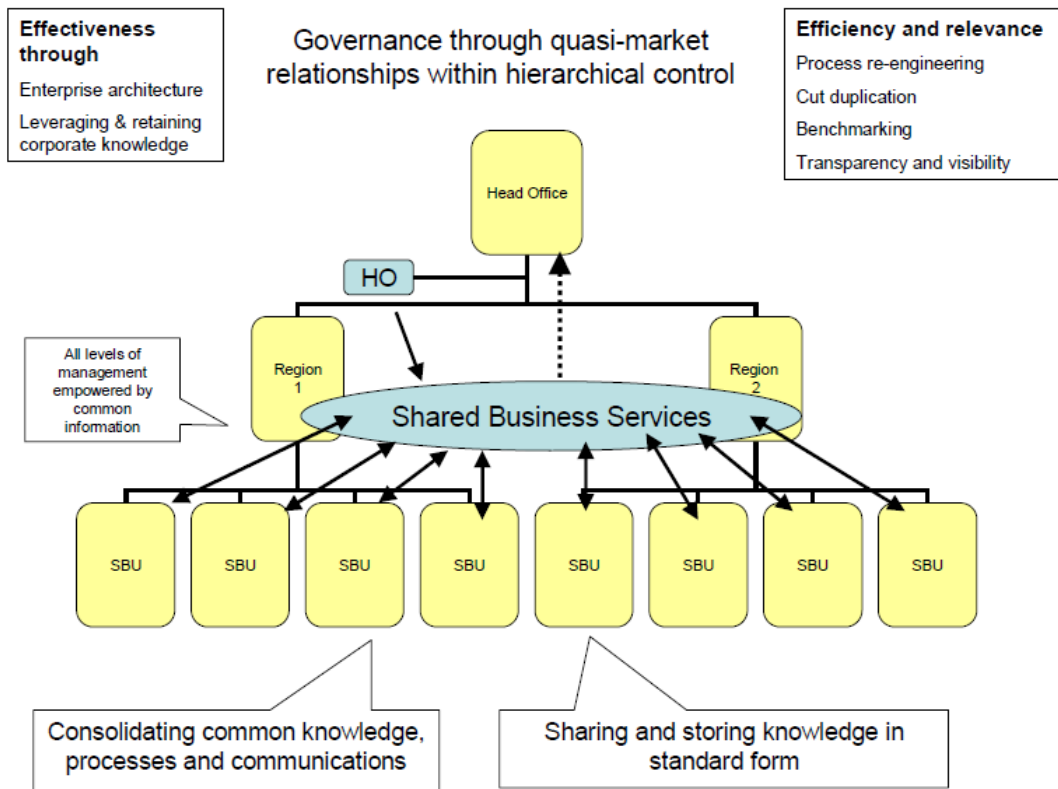


Figure 7 - O modelo de serviços partilhados (fonte: Herbert I. & Seal W. "Shared business services and the evolution of multidivisional corporation")

Na figura 7 é possível verificar onde é que devem estar situados os centros de serviços partilhados, segundo Herbert I. & Seal W. (2010), de forma a apoiar as diferentes unidades de negócio.

Princípios na utilização de serviços partilhados

Para Herbert I. & Lu Y. (2013), as pessoas trabalham melhor quando os protocolos e as políticas são partilhadas e discutidas por todos, de forma a alcançar um acordo para que toda a gente esteja a caminhar no mesmo sentido.

Portanto, de forma a que os serviços partilhados alcancem o seu objetivo de eficiência e eficácia, é necessário criar uma estrutura que garanta os seguintes pontos: (a) todos concordam com aquilo que deve acontecer; (b) essas decisões são executadas conforme o planeado; e (c) estes serviços devem permanecer preparados, uma vez que os negócios mudam e são exigidas melhorias periodicamente.

Herbert I. & Lu Y. (2013) defendem que para a maior parte dos serviços partilhados, o ponto de partida para a criação de um *framework* é o de encontrar o equilíbrio entre o aspeto contratual desses serviços e os elementos relacionais.

Ao nível do aspeto contratual coloca-se a questão em relação a gerir estes serviços partilhados internamente ou colocar recursos externos a desenvolver estes serviços. O principal ponto aqui é perceber se os custos de negociar, monitorizar e supervisionar os contratos externos são superiores aos custos de gerir estes serviços internamente, uma vez que estes serviços podem tornar-se demasiado complexos e podem exigir uma maior especialização. Por outro lado, o mercado pode oferecer um custo extremamente mais baixo e uma maior flexibilidade do que aquela que é obtida através da gestão interna.

Quanto à abordagem relacional, esta reconhece que contratos extremamente rígidos podem não ser apropriados quando o produto/serviço e a sua produção/prestação é variável. Isto é, uma abordagem mais flexível e mais cooperativa pode ser necessária.

Em qualquer situação, a utilização de recursos externos para os serviços partilhados requer novas formas de pensar, e estes podem envolver novas estruturas organizacionais e novas relações internas. Apesar de tudo, para a maioria dos processos, não é só a tarefa que está a ser alterada, mas também os comportamentos e a visão das pessoas que as estão a fazer.

A maioria dos serviços partilhados é composta por recursos externos, no entanto, estes continuam sobre o controlo da organização e como tal torna-se necessário um estilo híbrido, composto por recursos internos e externos.

Entre um estilo mais contratual e um mais relacional, o que deve ser aplicado é o que é mais compatível com o negócio. Como tal, uma organização pode optar por um estilo no qual apenas utiliza recursos internos, ou um híbrido no qual a grande maioria é composta por recursos externos. Contudo, para diferentes contextos podem ser utilizados diferentes estilos e, pode dentro da mesma organização existir um critério diferente para diferentes serviços.

Repartição dos custos

Herbert I. & Lu Y. (2013) defendem que atividades como a financeira, recursos humanos, compras e IT tendem a ser vistas como um custo para a empresa e nunca como um centro de receitas, sendo o seu custo anual repartido proporcionalmente pelas diferentes unidades de negócio.

Como já foi estudado anteriormente, a transformação deste tipo de serviços de suporte em serviços partilhados ou em *outsourcing* leva a uma redução dos custos e melhora a prestação dessas funções. No entanto, o alcance destes objetivos pretendidos depende de como é que as unidades de negócio se relacionam com o centro de serviços partilhados.

Como tal, segundo Herbert I. & Lu Y. (2013), de forma a existir uma relação de causa-efeito entre o esforço realizado e os resultados obtidos dos serviços

partilhados, a solução passa por repartir estes custos pelas unidades de negócio que tiram proveito deles. Esta repartição, apesar de estabelecer essa causa-efeito, vai levar a que os diferentes negócios questionem o valor e os níveis de performance dos serviços que recebem.

Estrutura organizacional – Serviços partilhados

Um dos maiores problemas dos serviços partilhados é onde é que estes se devem situar na estrutura organizacional da empresa e quais é que devem ser as linhas de reporte de forma a garantir uma boa relação entre o centro corporativo e as unidades de negócio.

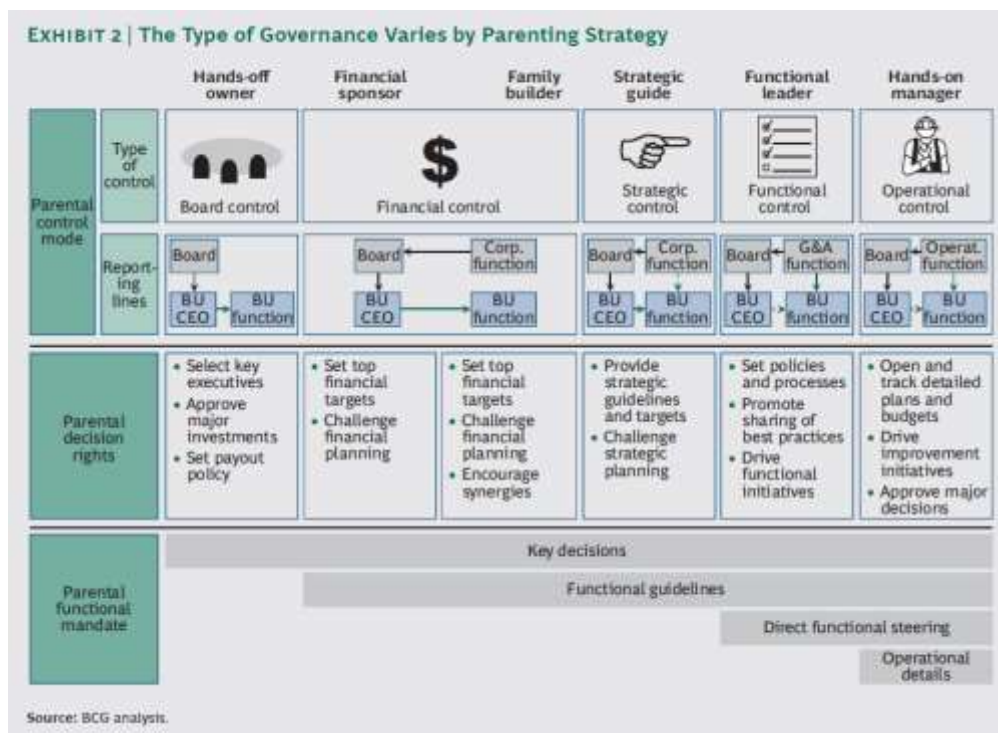


Figure 8 - Tipo de governação por estratégia corporativa (fonte: Roghé F. "Designing the corporate center")

A imagem acima decorre de um estudo desenvolvido por Roghé F. et al (2013), que repartiu as estratégias corporativas estudadas anteriormente num

leque mais distinto das estratégias que são adotadas pelas empresas. A base apresentada anteriormente mantém-se, sendo que para este autor, as estratégias corporativas variam da esquerda para a direita entre centros corporativos pouco participativos na gestão das unidades de negócio para centros corporativos altamente participativos na gestão operacional dos seus negócios. Este estudo sugere, para as diferentes estratégias, quais é que devem ser as estruturas e as linhas de reporte para cada uma delas.

No limite mais à esquerda é possível verificar que não existe qualquer tipo de comunicação entre a direção e a parte operacional das diferentes unidades de negócio, sendo o gestor da unidade de negócio a ponte de comunicação entre as partes.

Numa organização que opte por um controlo mais financeiro, a estrutura é muito semelhante à anterior. No entanto, este estudo indica-nos que as funções corporativas devem reportar diretamente à direção, não tendo qualquer responsabilidade com as unidades de negócio.

À medida que a organização vai ficando mais envolvida na gestão das unidades de negócio, começa a haver também uma responsabilidade das funções corporativas em reportar às unidades de negócio.

Oliveira J. & Clegg S. (2015) procuraram estabelecer uma relação entre a estrutura adotada e os problemas gerados ao nível do poder entre as unidades de negócio e os centros corporativos. No entanto, não foi possível estabelecer uma relação direta entre ambos, continuando a ser um problema em aberto perceber de que forma é que os serviços partilhados afetam as relações de poder numa organização.

CAPÍTULO 5 | O CASO SONAE CAPITAL

A partir desta fase do trabalho, será apresentado o caso da Sonae Capital, no qual é apresentada a empresa e o seu portfolio de negócios, a estrutura do seu centro corporativo e quais as funções do mesmo, com especial detalhe na tarefa do controlo de gestão corporativo.

A informação apresentada neste capítulo foi obtida a partir de entrevistas com a empresa e também a partir do site institucional da mesma que dispõe de informação aprofundada acerca de cada um dos negócios.

5.1 Apresentação da empresa

A Sonae Capital foi fundada em 2007 com o propósito estratégico de identificar novas oportunidades de negócio em segmentos com elevado potencial de crescimento e dotá-las de recursos que potenciem o crescimento até que se tornem autossustentáveis, assegurando uma eficiente alocação de capital.

Para garantir a execução do propósito estratégico a que se propõe, esta assenta em três pilares estratégicos que definem como é que esta trabalha, sendo eles o (a) crescimento com rentabilidade; (b) estratégias de *capital light*, *paybacks* curtos e receitas pré-definidas; e (c) configuração do portfolio assegurando a coexistência de diferentes níveis de negócio, em setores distintos. Como empresa-mãe, a Sonae Capital contém um conjunto de empresas diversificado composto por 6 unidades de negócio principais, mais uma unidade de negócio não-core.

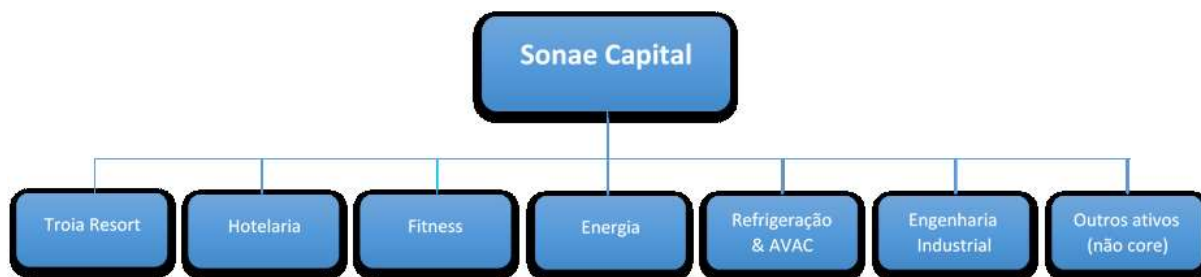


Figure 9 - Estrutura de participações da Sonae Capital (fonte: elaboração própria)

Tróia Resort

Na unidade de negócio dos resorts, a grande referência da Sonae Capital é o projeto inaugurado em 8 de setembro de 2008. O Tróia resort está situado na península de Tróia e está dividido entre quatro unidades operacionais, tendo cada uma delas as suas características específicas:

i) UNOP 01 (Área Central) – Esta unidade é o foco principal do projeto e contém 3 aparthóteis de 4 estrelas e um centro de eventos, um hotel de 5 estrelas com centro de congressos e casino, apartamentos junto da marina, da praia e do edifício Ácala, infraestruturas desportivas, restaurantes, lojas, um posto médico e uma marina com 184 postos de amarração;

ii) UNOP 02 (Área de praia) – Esta é constituída por uma área de 78 hectares, nos quais inclui um conjunto de 96 lotes para moradias junto à praia, lago e golfe, bem como 90 townhouses do Troia Resort Village;

iii) UNOP 03 (Golf e Hotel Resort) – Esta integra o Troia Golf Championship Course (par 72) e uma área de 20 hectares para instalação de um Hotel Resort de 5 estrelas;

iv) UNOP 04 (Eco Resort) – Ainda em desenvolvimento, esta unidade é constituída por uma área total de 264 hectares, nas quais se projeta para 59 desses o desenvolvimento de um projeto com 125 moradias turísticas ficando a restante área com o objetivo de instalação de um centro equestre, dois centros de

interpretação ambiental e arqueológico e um hotel junto às ruínas romanas de Tróia.

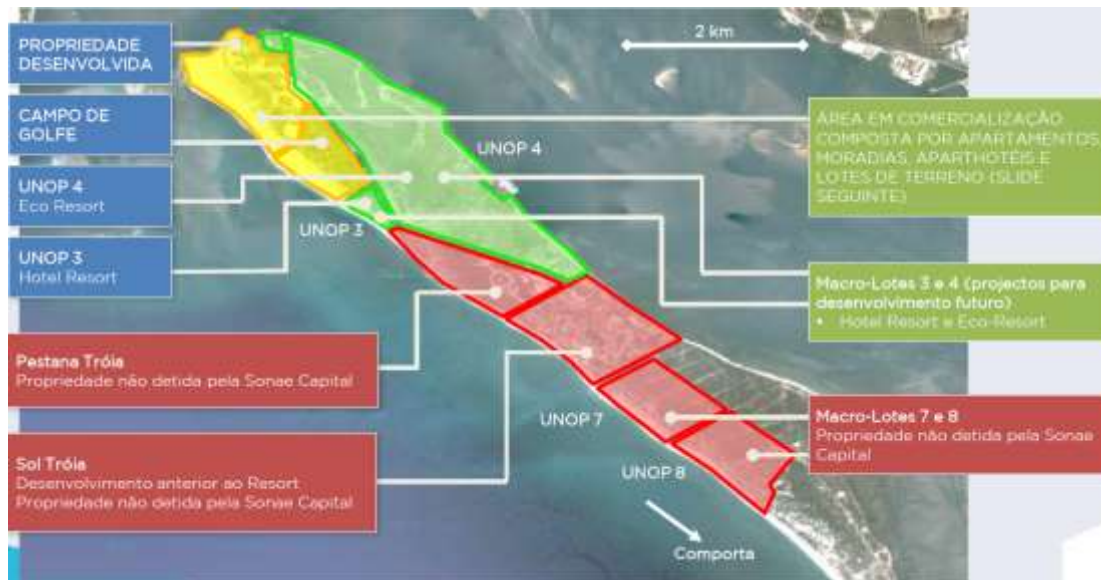


Figure 10 - Unidades operacionais do Tróia Resort (fonte: Sonae Capital, S.A.)

Esta unidade de negócio tem como objetivos o seguinte:

- i) Visão – Ser a primeira opção de investimento em turismo residencial/segunda residência na região de Lisboa assente num compromisso de qualidade de vida;
- ii) Missão – Proporcionar aos clientes e proprietários do Troia Resort experiências num ambiente sustentável, baseadas na diversidade de ofertas e na qualidade de serviço, assegurando a criação de valor económico para o acionista;
- iii) Perspetivas – (a) valorizar e liquidificar o stock existente, bem como melhorar todas as operações do resort; (b) colocar em mercado, de forma ativa, as áreas ainda não desenvolvidas, com vista a assegurar o desenvolvimento de projetos imobiliários de referência e adequados a cada macro-lote.

Hotelaria

Esta unidade de negócio está focada na gestão de hotéis complementados com uma ampla oferta de serviços integrados nas áreas do lazer, saúde e bem-estar. Como tal, é composta pelos seguintes elementos:

i) Porto Palácio Congress Hotel & SPA (PPH) – Hotel de 5 estrelas localizado no Porto, vocacionado para os segmentos de turismo de negócios e de lazer. Este contém uma oferta integrada de serviços, nomeadamente um centro de congressos, VIP Lounge e bar, área de restauração e espaço de lazer e bem-estar, com SPA e health club;

ii) The Artist – Porto Hotel & Bistrô – Hotel de 4 estrelas localizado no Porto, apresentando um conceito diferente. Este encontra-se em parceria com a Escola de Hotelaria e Turismo do Porto, podendo nele os alunos aplicar em prática os seus conhecimentos;

iii) The House Ribeira Porto Hotel – Hotel de 4 estrelas localizado na ribeira do Porto, em pleno centro histórico;

iv) Aqualuz Troiamar, Troiario e Troialagoa – Conjunto de suite hotel apartamentos de 4 estrelas localizados na área central do Troia Resort (UNOP 01).

A unidade de negócio da hotelaria apresenta os seguintes objetivos para o futuro:

i) Visão – Prestar um serviço de referência, reconhecido pelos nossos clientes, de forma consistente, em todos os nossos negócios;

ii) Missão – Garantir a qualidade de serviço, a satisfação dos nossos clientes e a criação de valor para o acionista nos segmentos e destinos que seleccionámos servir: (a) a melhor rede de hotéis boutique para lazer e city breaks nas principais cidades do país; (b) o melhor hotel de negócios do Porto; (c) a melhor oferta de praia, para famílias, em Tróia.

iii) Perspetivas – (a) continuar a melhorar a rentabilidade e posição competitiva das operações atuais; (b) procurar soluções não orgânicas que melhorem o posicionamento competitivo global.

Fitness

A área do fitness é composta pela rede de ginásios do Solinca - Health & Fitness. O Solinca foi criado em 1995, inaugurando o primeiro espaço no Hotel Porto Palácio e, tendo iniciado a sua expansão em 1997 com a abertura de um segundo espaço no Centro Comercial Colombo. Atualmente possui uma rede de 19 espaços espalhados pelo país. Esta unidade de negócio tem como visão “ser reconhecido como especialista na atividade física e de bem-estar, proporcionando uma boa experiência de utilização aos consumidores onde quer que estejam” e como missão “liderar o mercado de prestação de serviços de atividade física e bem-estar, assegurando sustentabilidade do negócio e garantindo rentabilidade para o acionista”. Como perspetivas para o futuro esta unidade espera “procurar novas oportunidades de criação de valor, com um plano de expansão já definido e seguindo uma lógica de capital light”.

Energia

O segmento da energia é um dos pilares estratégicos de crescimento e desenvolvimento do grupo, encontrando-se atualmente em clara expansão. Desde 2009 que, por meio da empresa CapWatt, a Sonae Capital se encontra nesta área através da gestão e operação de um conjunto de centrais de cogeração e produção de energia através de fontes renováveis (solar e eólico) localizadas em Portugal. A estratégia desta unidade passa pela internacionalização de uma carteira de projetos em Portugal passíveis de repowering, bem como a

internacionalização, ações complementadas pelo reforço da equipa com elementos experientes e de grande valia, necessários à implementação da estratégia de desenvolvimento delineada. Decorrente disto, a missão desta unidade passa por “ser uma referência na produção descentralizada e na gestão energética eficiente e sustentada, tendo como vetor principal a cogeração” e a sua missão por “promover, deter e operar soluções integradas de otimização energética, com destaque para ativos de cogeração, com presença geográfica diversificada, contribuindo para um paradigma energético sustentável e gerando valor para os diversos *stakeholders*”. Como perspetivas para o futuro, esta unidade de negócio pretende (a) procurar novas oportunidades de negócio, quer em Portugal, quer noutros mercados, que obedeçam a critérios pré-definidos de rentabilidade e risco; (b) em Portugal, o reforço da posição competitiva será efetuado alargando o leque de tecnologias operadas. Nos mercados internacionais, o foco de atuação está nas competências existentes associadas à cogeração.

Refrigeração & AVAC

A Sonae Capital encontra-se também presente no segmento de negócio da refrigeração & AVAC através da empresa RACE. Este segmento divide-se em três principais áreas de negócio: (a) refrigeração – projetos de engenharia e soluções de refrigeração comercial e industrial; (b) AVAC – conceção, coordenação e execução de instalações de ar condicionado, ventilação e instalações elétricas associadas; (c) building efficiency - conceção e implementação de sistemas de Building Management incorporados nas diversas instalações de monitorização e controlo, permitindo uma gestão de computer-based de diversos equipamentos de refrigeração, ar condicionado, iluminação, controlo de acessos e vídeo vigilância. Para estas três áreas, esta unidade de

negócio tem como missão “desenvolver soluções de engenharia de valor acrescentado com recurso a tecnologias inovadoras e eficientes, contribuindo para a sustentabilidade de todos os stakeholders” e como visão “ser líder no mercado nacional e reconhecido como um player internacional nas suas principais áreas de negócio: engenharia de refrigeração, ar condicionado e *building efficiency*”, tendo também como perspetivas futuras a “conclusão do processo de reestruturação e de reposicionamento estratégico e, após isso, continuar focado nas oportunidades de criação de valor, nomeadamente no segmento de refrigeração e no processo de internacionalização, por via da exportação”.

Engenharia Industrial

Esta unidade de negócio é relativamente recente, tendo sido criada por via da compra da Adira por parte da Sonae Capital em 2017. Esta trata-se de uma empresa reconhecida internacionalmente no segmento de soluções de *metal forming* com uma vocação exportadora e, encontra-se num setor fortemente especializado e baseado em competências de engenharia, amplamente fragmentado e com possibilidades de consolidação. Esta unidade de negócio ainda se encontra atualmente em processo de uniformização de processos e de estratégia com o grupo.

Outros ativos – não core

A unidade de negócio denominada de “Outros ativos” não faz parte do core da Sonae Capital, tratando-se de um conjunto de ativos detidos para venda avaliado em 185,8M com o objetivo de financiar a estratégia corporativa do grupo através da geração de capital. Como tal, esta unidade apresenta como perspetivas

futuras “liquidificar ativos não estratégicos, através de unidade de negócio específica, beneficiando do ambiente macroeconómico e perspectivas para o setor no mercado português”, tratando-se esta unidade de um dos aspetos fundamentais para a efetiva implementação da estratégia corporativa.

5.2 Centro Corporativo na Sonae

5.2.1 Estrutura geral

O centro corporativo da Sonae Capital é constituído por cerca de 100 colaboradores, compreendendo várias áreas que coordenam as unidades de negócio. Como tal, o centro corporativo é composto pela área de controlo de gestão corporativo, finanças corporativas, *portfolio development*, recursos humanos corporativos, gestão de risco, auditoria interna, inovação e *investor relations*. A adicionar a estas áreas existem mais cinco que se tratam de áreas de serviços partilhados entre as empresas do grupo, sendo estas a direção administrativa e financeira, o IT, a solicitadoria, o legal e a área de recursos humanos de *backoffice*.

5.2.2 Centro de serviços partilhados

Na Sonae Capital existe um conjunto de serviços partilhados (Recursos Humanos, Financeira, Legal, Solicitadoria e IT), de forma a gerar uma maior eficiência e economias de escala, uma vez que a centralização destes serviços no centro corporativo permite a redução dos custos face à alternativa de estes estarem divididos entre as diferentes unidades de negócio.

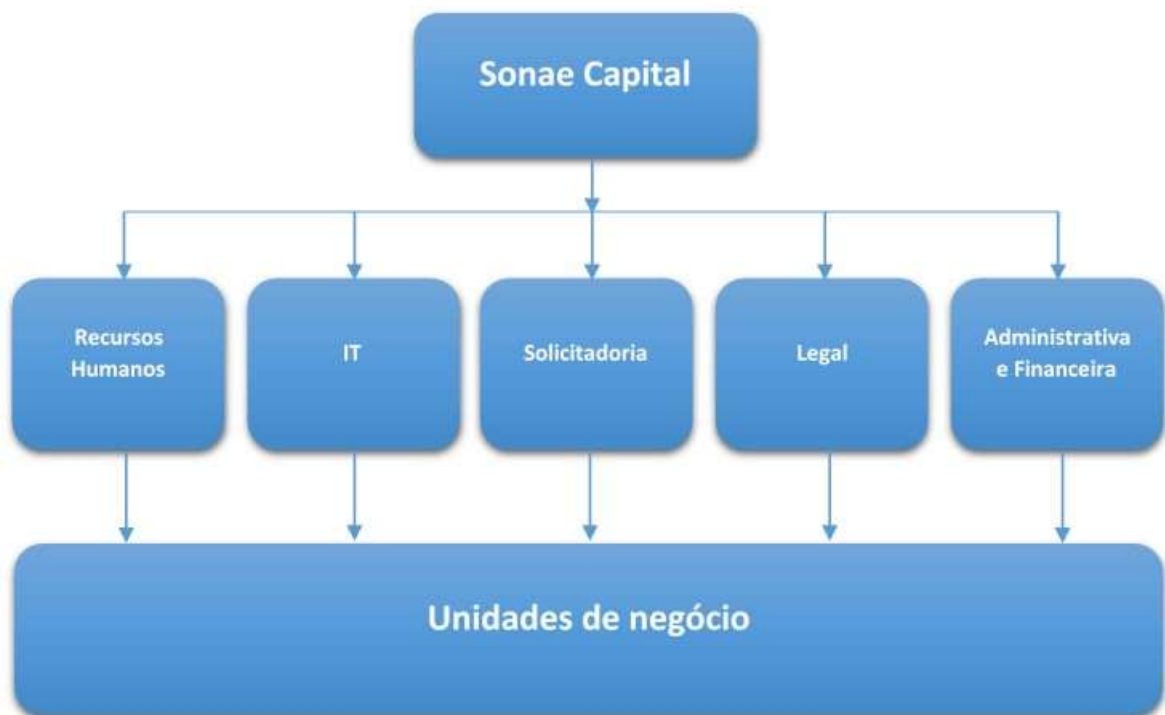


Figure 11 - Centro de serviços partilhados da Sonae Capital (fonte: elaboração própria)

As áreas que estão neste centro de serviços partilhados, apesar de a nível de apresentação organizacional não estarem hierarquicamente abaixo das unidades de negócio, respondem hierarquicamente às mesmas. No entanto, a par disso, as áreas do centro de serviços partilhados respondem funcionalmente ao centro corporativo. Isto é, quando o centro corporativo emite uma *guideline* de um novo processo, estas áreas devem aplicar essas *guidelines*, mantendo o destinatário do seu reporte hierárquico.

5.2.3 Controlo de gestão corporativo – Estrutura

O controlo de gestão corporativo, como podemos ver na figura 11, divide-se em duas áreas distintas. A área de “Planeamento e controlo corporativo” que tem como principais tarefas o planeamento corporativo e a monitorização do

portfólio ao nível corporativo e a área de “*Business units development and methodology*” que tem como objetivo contactar com cada uma das áreas de controlo de gestão das diferentes unidades de negócio, ficando estes obrigados a reportar hierarquicamente à área do controlo de gestão corporativo, ao contrário das áreas dos serviços partilhados que reportam hierarquicamente às unidades de negócio. Desta forma, o controlo de gestão corporativo consegue ter participação nos negócios e no alinhamento dos processos, sendo também uma mais valia no valor que o centro corporativo acrescenta a cada um dos negócios. Como tal, o controlo de gestão corporativo está focado no controlo das unidades e na execução dos seus orçamentos, bem como no controlo orçamental do próprio centro corporativo.

Além das suas funções como meio de controlo estratégico, também participa na avaliação de novos investimentos dado o seu conhecimento do negócio e na área de *investor relations*.

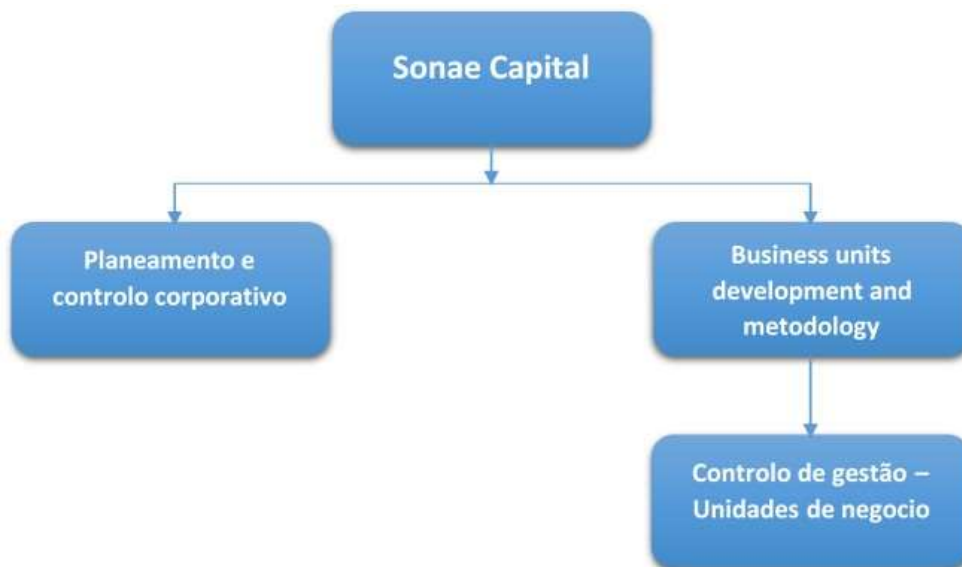


Figure 12 - Estrutura de controlo de gestão corporativo da Sonae Capital (fonte: elaboração própria)

5.2.4 Funções do centro corporativo

1. Gestão do portfólio da organização

A Sonae Capital, como empresa-mãe, tem como objetivo a procura de novos negócios para acrescentar ao seu portfólio existente de modo a aproveitar oportunidades de negócio que ofereçam garantias de sucesso para o grupo. Desta forma, a empresa apresenta algumas características modelo pelas quais efetua a sua procura por novos negócios sendo elas as empresas inseridas em setores baseados em competências portuguesas (nomeadamente engenharia), empresas não cotadas e com forte vocação exportadora, setores amplamente fragmentados constituídos por PME's portuguesas e com fortes posições competitivas no seu nicho de mercado.

Assim, a Sonae Capital pretende acrescentar valor através da gestão de um portfólio diversificado de negócios em constante evolução de empresas sediadas em Portugal, a servir diferentes mercados e ciclos económicos, em diferentes fases de desenvolvimento e sem requisitos de saída e sustentando uma perspetiva de médio-longo prazo.

2. Controlo de gestão corporativo

Para efeitos de descrição dos mecanismos de controlo corporativo, no decorrer deste trabalho estes serão divididos em dois grupos - os controlos estratégicos e os controlos da performance. Nos controlos estratégicos será descrito como é que o centro corporativo está envolvido na formulação da estratégia de cada uma das unidades de negócio e, nos controlos da performance será apresentado de que forma é que este controla a execução da estratégia. Desta forma torna-se possível retirar conclusões quanto ao *parenting style* adotado pela

Sonae Capital e posteriormente averiguar se este é o mais adequado à organização.

a. Controlo estratégico

Como referido anteriormente, o controlo estratégico pretende controlar os *inputs* de cada uma das unidades de negócio. Ao participar na formulação da estratégia o centro corporativo consegue contribuir com o seu conhecimento, tendo sempre em vista a estratégia do grupo. Na Sonae Capital, a formulação de uma nova estratégia inicia com um conjunto de *guidelines* emitidas pela comissão executiva. Tendo essas indicações em conta, cabe às unidades de negócio formularem a sua estratégia e proporem à comissão executiva. Como tal, a formulação e comunicação da estratégia é da responsabilidade de cada uma das unidades, ficando a comissão executiva responsável pela aprovação ou não da mesma.

Estas *guidelines* podem ser mais amplas ou mais afuniladas, o que permite ao centro corporativo controlar os *inputs* das unidades de negócio, ficando altamente envolvidos no processo de formulação da estratégia.

Outra forma de o centro corporativo exercer controlo sobre as suas unidades de negócio é a de garantir uma correta alocação de recursos entre as mesmas. As unidades, ao elaborarem o seu plano de negócios já devem definir quais os investimentos mais relevantes que vão fazer. No entanto, investimentos significativos acima de um certo valor devem ser aprovados pela comissão executiva, mesmo que estes apresentem cabimento em orçamento. Contudo, a execução de investimentos está altamente influenciada pela prestação da área de “Outros ativos”, visto que esta tem como finalidade a manutenção do nível de dívida a um nível adequado, a fomentação de crescimentos dos negócios atuais, o investimento em novos negócios e a distribuição de dividendos.

Por fim, o controlo corporativo ainda participa na análise à estratégia das unidades de negócio. Neste ponto, através de uma análise anual, a organização procura averiguar se a estratégia de cada uma das unidades de negócio se mantém válida ou se é necessária uma revisão estratégica.

b. Controlo da performance

Para além do controlo estratégico, é essencial perceber quais os processos e mecanismos que a Sonae Capital utiliza para monitorizar a performance de cada uma das unidades de negócio e de que forma esta monitorização está ligada com a execução da estratégia.

O processo de reporte é feito mensalmente, seguido de reuniões da comissão executiva com cada um dos negócios. Este reporte de análise de atividade é feito através do controlo orçamental de cada uma das unidades de negócio e através do reporte de uma demonstração de resultados uniformizada em todas as unidades, de forma a garantir que todas reportam a informação financeira nos mesmo moldes. A acompanhar a informação financeira, são calculados um conjunto de indicadores macro que são iguais para todas as unidades de negócio de modo a que estas sejam comparáveis e ainda outro conjunto de indicadores específicos para cada unidade de modo a justificar os valores apresentados na demonstração de resultados. Neste reporte existe uma tendência para a utilização de indicadores e mecanismos financeiros, visto que estes são os únicos que são possíveis de replicar para cada um dos negócios e que permitem uma comparação entre os mesmos.

Ao nível da execução da estratégia, as unidades de negócio apresentam também um conjunto de indicadores críticos claramente quantificados e objetivos que refletem de uma forma transparente a execução da estratégia. Este

conjunto de KPI's é entregue aos gestores das unidades com antecedência, de forma a que estes saibam o que se espera deles e da performance da empresa.

Este controlo da performance está altamente relacionado com as recompensas dos colaboradores em função do atingimento destes objetivos. Para que eles se sintam motivados a atingir os objetivos que lhes são propostos, o sistema de recompensas da Sonae Capital está dividido em dois grupos de objetivos, os objetivos individuais e os de grupo. A parcela dos objetivos individuais está fixada nos 30% e a parcela dos de grupo nos 70%, sendo estes últimos divididos entre objetivos da unidade de negócio e objetivos do grupo Sonae Capital. A divisão destes 70% entre unidade de negócio e grupo varia de acordo com a função do colaborador, isto é, quanto mais acima na organização o colaborador estiver, maior será a recompensa com base na prestação do grupo. Esta recompensa varia entre 0% e 120% do salário base do colaborador, sendo que nos casos em que não existe o atingimento de nenhum dos objetivos a penalização é o não recebimento da recompensa variável.

3. Gestão das ligações entre unidades de negócio

Como foi demonstrado anteriormente na introdução da empresa e na descrição de cada um dos negócios, a Sonae Capital não tem por base a procura de negócios com o objetivo de criar sinergias entre eles, mas sim de descobrir oportunidades de negócio em mercados diferentes e explorá-los. Desta forma, o centro corporativo não tem responsabilidade na gestão das ligações entre as diferentes unidades de negócio, visto que cada uma delas gere o negócio de forma individual salvo as áreas de serviços partilhados que estão sediadas no centro corporativo.

Assim, é possível verificar que as vantagens competitivas da empresa nascem de cada um dos negócios e não das interligações entre eles.

4. Análise do ambiente externo

Uma das características do controlo corporativo é que este, para além de exercer controlo sobre as unidades de negócio, deve também analisar um ambiente externo em que cada um dos negócios se encontra de forma a concluir se estes estão a corresponder da forma correta à evolução do mercado. Esta função é a que apresenta maiores fragilidades, uma vez que quase não existe comparação com o mercado e não existem procedimentos a utilizar neste aspeto. No entanto, caso uma análise ao mercado revele deficiências ao nível do negócio, cabe à própria unidade de negócio apresentar soluções de forma a que a resposta ao mercado seja mais rápida.

5. Valor acrescentado pelo centro corporativo

Um dos temas mais discutidos relacionados com os centros corporativos é a sua criação de valor para as unidades de negócio, isto é, se estas funcionariam de uma forma melhor por si mesmas ou se funcionam melhor com o apoio do centro. No âmbito deste tema não existe uma análise objetiva da Sonae Capital que ofereça conclusões quanto à criação de valor da mesma. No entanto, a criação de valor está centralizada no investimento que oferece às unidades de negócio. Este investimento que o centro corporativo proporciona poderia nunca ser possível de obter caso as unidades de negócio funcionassem por si só, uma vez que este investimento deriva muitas vezes da área de “Outros ativos” mesmo quando os negócios se encontram aquém dos seus objetivos.

Outra das vantagens do centro corporativo Sonae Capital está situada na troca de conhecimentos nas áreas de serviços partilhados. Ao existirem áreas únicas que prestem apoio a cada um dos negócios, existe uma maior troca de

técnicas e conhecimentos gerando conseqüentemente uma vantagem para cada um deles.

Desta forma, a Sonae Capital acredita que o seu centro corporativo é uma mais valia para os seus negócios e não uma fonte de custos.

CAPÍTULO 6 | ESTUDO DE CASO

6.1 Questões de investigação

Neste ponto são abordadas duas grandes questões que permitem averiguar se o sistema controlo de gestão corporativo da Sonae Capital é o mais adequado para a mesma. A primeira questão está relacionada com o modelo mais adequado para a empresa, abordando maioritariamente a estrutura organizacional que esta dispõe. Já a segunda questão está mais focada nos mecanismos que, com base na resposta à primeira questão, a Sonae Capital deveria implementar, seguida de um conjunto de alterações que a mesma poderia aplicar de forma a uniformizar o seu sistema de controlo de gestão.

QUESTÃO 1: Qual o modelo de controlo de gestão corporativa mais adequado à Sonae Capital?

De forma a responder a esta questão, irá proceder-se a uma descrição da estrutura existente da Sonae Capital e, tentar enquadrar ao máximo essa estrutura com os modelos de controlo de gestão existentes de forma a determinar qual deles é o mais adequado tendo em conta os objetivos do centro corporativo e como é que este deve acompanhar a performance do seu portfolio. Para tal, vão ser abordados quatro pontos característicos de cada um dos modelos, o que permite fazer uma distinção entre eles. Essas quatro características estruturais vão ser: (1) diversidade do portfolio de investimentos; (2) grau de centralização; (3) relações internas; e (4) amplitude do controlo.

O primeiro ponto a abordar está associado à existência de um portfólio relacionado ou não relacionado, uma vez que um portfólio relacionado permite um maior acompanhamento e um maior envolvimento do centro corporativo na atividade operacional. Por outro lado, um portfólio não relacionado torna mais difícil o acompanhamento operacional de cada um dos negócios, sendo necessária a existência de um centro corporativo mais extenso caso seja esse o objetivo. Caso contrário, o centro corporativo terá uma visão mais resumida do negócio, não conseguindo estar tão envolvido no mesmo.

Segundo a literatura exposta anteriormente, o grau de centralização refere-se à extensão dos serviços partilhados entre empresas. Uma maior extensão destes serviços requer um maior envolvimento do centro corporativo e gera uma vantagem ao nível dos custos e a criação de sinergias entre as diferentes unidades do grupo.

As relações internas, são uma das formas de os centros corporativos acrescentarem valor ao seu portfólio, uma vez que uma utilização extensiva de relações internas entre empresas do grupo cria uma vantagem através de sinergias pela interdependência e cooperação entre elas. Este ponto está relacionado com o primeiro apresentado, a diversidade do portfólio, uma vez que este só é possível em portfólios com atividades altamente relacionadas.

Por fim, a amplitude do controlo permite saber se o centro corporativo tem muitas unidades para controlar ou se tem poucas e consegue uma maior especialização em cada uma delas. Quanto maior a amplitude do controlo, mais difícil é para o centro corporativo conseguir estar a par de todos os temas que estão sobre a sua alçada, enquanto que uma amplitude mais baixa permite um controlo mais específico e mais alargado de cada um dos negócios.

Tendo em conta estas quatro características das estruturas dos centros corporativos, é necessário saber quais os sistemas de controlo de gestão corporativo que se adaptam aos diferentes tipos de gestão. Para tal, a seguinte

tabela permite fazer um resumo de cada um deles e identificar qual o que mais se adapta ao estilo adotado pela Sonae Capital.

Tipo de controlo	Relação do portfolio	Grau de centralização	Relações internas	Amplitude do controlo
Planeamento estratégico	Relacionado	Alto	Altas	Baixa
Controlo financeiro	Não relacionado	Baixo	Intermédias	Alta
Controlo estratégico	Ambos os tipos	Baixo	Intermédias	Alta

Tabela 4 - Classificação do tipo de controlo (fonte: Wien J. "The influence of corporate control strategies on headquarter-subsidiary relationship")

A partir do resumo acima apresentado e, tendo em conta as características da Sonae Capital, é possível definir qual o sistema de controlo de gestão corporativa mais adequado. Começando pela relação do portfolio, a Sonae Capital apresenta um portfolio não relacionado e, a procura por novos investimentos não tem em conta a possibilidade de existência de sinergias, mas sim a participação em diferentes setores de atividade para os quais seja possível à empresa entrar e ser altamente competitiva nos mesmos.

Contrariamente ao que seria de esperar, a Sonae Capital apresenta um alto grau de centralização, uma vez que dispõe de várias áreas de serviços partilhados entre as empresas. Com isto, os centros corporativos ganham um maior poder e um maior envolvimento na atividade dos diferentes negócios.

Por outro lado, as relações internas são praticamente inexistentes, visto que a adoção de um portfolio não relacionado não permite a criação de sinergias através da cooperação entre as diferentes unidades. Desta forma, as relações internas na Sonae Capital são classificadas como baixas.

De forma a terminar a classificação da estrutura da Sonae Capital, a amplitude de controlo existente é ampla e com tendência para o ficar ainda mais, visto que os objetivos da Sonae passam por identificar e apostar em novas oportunidades de negócio. Ao acrescentar novos negócios, a amplitude de controlo tende a ser cada vez mais ampla, o que leva a uma menor especialização em cada um dos negócios.

Como se pode verificar, não existe um sistema de controlo de gestão corporativo perfeito para a Sonae Capital, que cumpra com todos os critérios indicados acima. No entanto, o sistema de controlo que é mais parecido com o modelo de gestão adotado é o sistema de controlo financeiro. Como tal, o modelo mais adequado à empresa é um modelo focado em monitorizar os objetivos financeiros de curto prazo de cada uma das unidades, deixando ao encargo de cada uma delas o poder de decisão no seu negócio. Com a utilização deste modelo, a Sonae Capital consegue ter uma comparação válida entre os diferentes negócios através de informação maioritariamente financeira e, consegue analisar cada um deles visto que não se encontra tão envolvida na atividade operacional, levando a que o centro corporativo possa focar o seu tempo e os seus recursos noutras tarefas que também fazem parte da sua responsabilidade.

QUESTÃO 1.1: Deve a Sonae Capital especializar-se num controlo financeiro intenso, descentralizando o poder de decisão para as unidades de negócio?

Tendo em conta que a Sonae Capital se deveria especializar num controlo financeiro, esta deveria concentrar-se em monitorizar a atividade das unidades de negócio através de uma monitorização dos *outputs* que estas apresentam, uma vez que a existência de um portfolio não relacionado não permite o conhecimento integral de cada um dos negócios e é necessária uma assimetria de informação entre as unidades de negócio e a informação que chega ao centro corporativo.

Adicionalmente, a amplitude de controlo existente limita a informação que o centro corporativo consegue ver, sendo mais simples a análise da informação financeira de cada uma delas.

Os outros tipos de estratégia nunca seriam possíveis de aplicar à Sonae Capital essencialmente por causa do seu portfolio não relacionado e dos seus objetivos de longo prazo.

Um *parenting style* focado no planeamento estratégico requer um envolvimento muito grande do centro corporativo e, para ter este envolvimento, seria necessário um aumento muito grande do tamanho do centro corporativo para permitir o acompanhamento especializado de cada um dos negócios. Como tal, tendo a Sonae Capital um portfolio de negócios de tamanho considerável e a atividade destes não se relacionar entre si, esta opção não seria a mais viável.

Por outro lado, um controlo estratégico é mais adaptável a centros corporativos com portfolios mais extensos nos quais este é constituído por negócios relacionados e não relacionados. No entanto, este *parenting style* também se foca no controlo dos *outputs* dos seus negócios, sendo o controlo mais ao nível estratégico e não tanto ao nível do controlo financeiro.

Em suma, a Sonae Capital deve focar-se num controlo financeiro intenso e, descentralizar o poder para as diferentes unidades de negócio.

QUESTÃO 1.2: Deve a Sonae Capital manter a sua estrutura de serviços partilhados?

A empresa dispõe de cinco áreas de serviços partilhados, áreas estas que estão estruturadas de forma a reportar funcionalmente ao centro corporativo e hierarquicamente às áreas de negócio. Os problemas iniciam quando estes, apesar de prestarem um serviço às diferentes unidades de negócio, respondem funcionalmente a pessoas diferentes, existindo uma divisão clara entre os

mesmos e as unidades de negócio. Isto gera conflitos entre o centro e as unidades, uma vez que as *guidelines* emitidas pelo centro corporativo podem ser aplicáveis a um negócio e, no entanto, podem não fazer sentido num outro negócio. Como tal, muitas vezes existem diferenças entre as políticas emitidas pelo centro corporativo que estas áreas devem respeitar e as políticas que os negócios querem aplicar porque acham ser mais vantajoso.

Outro dos problemas levantados pelas unidades de negócio é o custo que elas suportam com estes serviços, uma vez que não conseguem ver ou medir os benefícios que daí advém. Para as unidades de negócio isto é apenas uma fonte de custos que nem sequer são controlados por eles. No entanto, estes teriam que existir eventualmente e, caso estivessem alocados a cada uma das unidades de negócio, provavelmente seriam muito mais dispendiosos, uma vez que a existência de serviços partilhados permite uma redução dos custos através de economias de escala.

Como tal, a questão que se coloca é se para a Sonae Capital prevalece a eficiência derivada destes serviços partilhados, ou se deve ser cada negócio a tomar as suas decisões, causando conseqüentemente um aumento dos custos ao nível do grupo, mas por outro lado maior flexibilidade na gestão do portfolio.

De forma a contrariar o problema gerado pelas *guidelines* emitidas pelo centro corporativo, a literatura anterior sugere que, para existir uma aceitação das políticas definidas, o centro corporativo deve *a priori* partilhar as suas intenções quanto a alterações dos processos atuais e, deve garantir que todas as unidades de negócios estão de acordo com essas mudanças e que serão efetivamente aplicadas. Desta forma, as unidades de negócio vão ter poder de decisão quanto a estas *guidelines* emitidas e passa a ser possível garantir que qualquer política que seja alterada é aceite na organização. Adicionalmente, uma vez que o *parenting style* ideal para a Sonae Capital passa por um controlo mais apertado de *outputs* contra balanceado com um controlo de *inputs* mais baixo, a

passagem de algum do poder de decisão para as unidades de negócio deve ser um dos caminhos a tomar.

Relativamente a alterações na estrutura organizacional existente, a literatura existente não oferece soluções de alteração para ultrapassar os problemas relacionados com o reporte hierárquico e funcional dos serviços partilhados. Como tal, tendo em conta que a Sonae Capital dispõe de um sistema com serviços partilhados, a solução passa apenas pela apresentada anteriormente. No entanto, caso a empresa não tivesse um centro de serviços partilhados, o modelo que se aplicaria mais facilmente à organização seria um modelo no qual cada negócio geria os seus próprios serviços, ficando o centro corporativo unicamente com a função de controlo.

Desta forma, é possível concluir que, quer a Sonae Capital usufrua de um centro de serviços partilhados ou não, essa decisão trás vantagens e desvantagens para a mesma.

Ao manter o critério atual, a empresa vai beneficiar de custos mais baixos a um nível global por vias da eficiência gerada pelos serviços partilhados, mas vai continuar a ter um envolvimento muito grande nas unidades de negócio, o que gera problemas de direção. Por outro lado, caso a Sonae Capital terminasse com a existência do seu centro de serviços partilhados, apesar de a empresa a nível global incorrer em mais custos, esta teria uma descentralização total do poder para as unidades de negócio podendo assim gerir estes serviços da forma que lhes é mais favorável deixando de existir problemas de poder, uma vez que a estrutura organizacional estaria devidamente delineada. Adicionalmente, o centro corporativo teria muito mais o papel de *holding* e poderia canalizar os seus esforços na performance das unidades de negócio, que teriam todas as condições para desenvolver cada vez mais o seu negócio.

QUESTÃO 2: Quais os mecanismos de controlo de gestão que devem ser aplicados pela Sonae Capital?

Partindo da conclusão retirada na questão de investigação anterior, o objetivo é definir quais os mecanismos de controlo que melhor se adaptam à Sonae Capital, tendo em conta a estratégia corporativa que melhor a define.

Como foi apresentado anteriormente, o estilo mais adaptável à empresa seria o de controlo financeiro. Tendo a Sonae Capital o papel de *holding* para as suas unidades de negócio, esta deve adotar mecanismos mais ao nível do controlo dos *outputs* de cada uma delas e estar menos envolvida nos *inputs*.

Para o alcançar, é necessário estabelecer qual o papel do centro corporativo em três níveis, sendo eles o planeamento estratégico, o processo de orçamentação e a compensação por incentivos.

A formulação da estratégia em regra é uma função das diferentes unidades de negócio, podendo o centro corporativo estar mais ou menos envolvido nas mesmas. Um maior envolvimento do centro corporativo na formulação da estratégia como já foi apresentado anteriormente, leva a que o controlo dos *outputs* que daí derivem seja menor, uma vez que o centro corporativo já participou no desenvolvimento desse plano de negócio. Numa situação em que existe pouca participação na formulação da mesma, é necessário um maior controlo dos *outputs* de forma a garantir que os objetivos são cumpridos com a estratégia delineada.

Atualmente, o centro corporativo da Sonae Capital está muito envolvido na formulação da estratégia, uma vez que ao emitir um conjunto de *guidelines* para a elaboração das mesmas, está a condicionar as decisões dos gestores das unidades de negócio.

A este nível, é necessária uma descentralização do poder de decisão para as unidades de negócio, ficando estas responsáveis pela realização dos seus planos estratégicos e a gestão corporativa apenas revê e aprova esses mesmos planos. Este planeamento vertical permite que a unidade de negócio tenha a autonomia necessária para gerir o seu negócio e permite também ao centro corporativo garantir que o plano estratégico das suas unidades de negócio vai de encontro à estratégia do grupo.

O processo atual de centralização de grande parte do poder no centro corporativo, decorre de uma época em que a situação era instável e como tal a organização optou por centralizar o poder de decisão de forma a controlar todas as decisões das unidades de negócio. Atualmente, isto não se verifica, encontrando-se os seus negócios num nível adequado de maturidade, apesar de uns estarem mais avançados que outros. Como tal, o caminho a seguir é a descentralização do poder de decisão, uma vez que não é necessário um controlo tão apertado estando a Sonae Capital habilitada para dar um maior poder de decisão aos negócios.

Dado que nos mecanismos mais aplicáveis ao nível dos *inputs* as unidades de negócio têm uma grande autonomia, é necessário equilibrar a balança a partir do controlo dos *outputs*. Neste campo o controlo orçamental vai ter um grande papel.

O processo de orçamentação, tal como a definição da estratégia, deve ser feito também pelas unidades de negócio e aprovado pela gestão corporativa. Como foi cada um dos negócios a elaborar a sua estratégia, são eles que têm o conhecimento necessário para definir qual o plano que devem traçar para alcançar essa mesma estratégia. A gestão corporativa da Sonae Capital, como não tem tanto conhecimento e tanta proximidade à natureza de cada negócio, vai trabalhar mais ao nível do controlo orçamental e não tanto na sua elaboração.

Neste sentido, o controlo corporativo da Sonae Capital deve focar-se no controlo orçamental e no controlo da performance de cada uma das suas unidades de negócio. Este deve ser feito mensalmente e/ou trimestralmente de forma a acompanhar a evolução do plano definido e analisar desvios existentes. Adicionalmente, o controlo da performance deve incluir um conjunto de indicadores que permitam à gestão corporativa acompanhar não só o lado financeiro, devendo esta conter um conjunto de indicadores financeiros, de mercado e de performance operacional. Anualmente deve ser feita uma avaliação do plano e avaliação da execução da estratégia definida pelas unidades de negócio.



Figure 13 - Mecanismos de controlo de gestão corporativo (fonte: elaboração própria)

De realçar que, para os indicadores financeiros, deve existir uma uniformização na utilização dos mesmos para os diferentes negócios. Estes indicadores são os únicos que permitem fazer uma comparação entre os diferentes negócios e ser um apoio à tomada de decisão. A opção por indicadores como o ROI ou o EVA permite medir o desempenho financeiro de cada um dos negócios e perceber qual deles é o mais e o menos rentável para o grupo.

Por outro lado, os indicadores operacionais devem ser específicos para cada um dos negócios e devem estar em linha com os objetivos estratégicos delineados. Desta forma é possível avaliar periodicamente a execução da estratégia e a performance de cada um dos negócios. Estes indicadores vão servir como um espelho operacional daquilo que os resultados financeiros apresentam e permitem justificar possíveis variações nos mesmos.

Supletivamente, a empresa ao utilizar nas suas análises mensais/trimestrais um conjunto de análise de indicadores e um controlo orçamental, consegue conjugar uma análise do passado (indicadores *lagging*) com aquele que se espera que seja o desempenho futuro de cada um dos negócios (indicadores *leading*), com a consciência de que o maior foco do controlo deve ser em indicadores que medem o passado, uma vez que a preparação do futuro deve ser mais descentralizada para os negócios.

Por fim, de forma a garantir que os objetivos propostos são alcançados, a Sonae Capital deve recorrer a um sistema de incentivos que lhe permita manter os seus gestores de negócios motivados. Tendo em conta a estratégia corporativa definida na questão 1.1, estes incentivos devem ser calculados com base em medidas quantitativas e financeiras, de forma a garantir que a forma de alcançar essa recompensa é claramente objetiva, permitindo aos gestores saber exatamente o que têm de fazer para o conseguir. Essa base de cálculo, como as diferentes empresas do grupo não têm qualquer relação entre si, deve ser com base na performance da própria unidade de negócio e não na prestação do grupo.

Ao colocarmos a variável grupo na avaliação dos gestores das unidades de negócio, esta pode gerar frustração visto que o gestor de uma unidade de negócio não tem qualquer influência na performance de outra unidade.

No entanto, ao se colocar a análise da performance de uma unidade de negócio em indicadores puramente financeiros e, os gestores serem avaliados por isso, existe uma maior suscetibilidade de os gestores manipularem os resultados a curto prazo de forma a cumprir os objetivos propostos. Ao fazerem isto, podem estar a colocar em causa os objetivos a longo prazo, uma vez que apenas estão a esconder um problema de forma a obter reconhecimento no momento atual.

QUESTÃO 2.1: Tendo em conta os mecanismos aplicados atualmente, que alterações deve a Sonae aplicar?

Considerando a resposta à questão de investigação anterior, foi possível verificar que o *parenting style* mais adequado para a Sonae Capital deve focar os seus mecanismos de controlo de gestão nos *outputs* produzidos por cada uma das unidades de negócio e, deve descentralizar o poder de decisão para as unidades de negócio. Desta forma, e tendo em conta os procedimentos atuais da Sonae Capital, a primeira alteração deve ser efetuada ao nível do controlo dos *inputs*. A Sonae Capital ainda mantém um controlo muito apertado neste sentido, derivado de dificuldades que ocorreram no passado. No entanto, visto que agora a empresa se encontra com os seus negócios mais estáveis e num nível de maturidade adequado, este deve estar menos envolvida na formulação da estratégia das diferentes unidades de negócio. Com isto, os negócios vão ter uma maior liberdade, o que resultará numa sensação de maior responsabilidade dos gestores pelo seu negócio, existindo maior preocupação e relação maior com o negócio, resultando numa performance mais elevada.

Com a Sonae Capital a ter um controlo dos *inputs* mais baixo, esta deve especializar-se ainda mais no controlo dos *outputs*, recorrendo a um controlo orçamental bastante apertado de forma a garantir que a estratégia proposta pelas unidades de negócio é efetivamente a estratégia executada. No entanto, a este nível já é feito um controlo adequado, no qual são analisados os desvios orçamentais e os mapas contabilísticos, sendo essencial a justificação de possíveis desvios recorrendo o controlo corporativo a justificações operacionais que originem tais diferenças. A par disso, é feito um controlo com um vasto conjunto de indicadores que permitem ter uma visão da execução da estratégia e, orientar o comportamento dos gestores das unidades de negócio, uma vez que os indicadores em análise são partilhados anteriormente.

Ao nível do sistema de incentivos, contrariamente à sugestão da literatura, a Sonae Capital deve manter o seu modelo de compensação por objetivos, visto que a política adotada faz parte do modelo do grupo Sonae e de todas as empresas do grupo. A literatura sugere que a compensação dos gestores de negócio deve ser feita unicamente pela prestação da sua unidade de negócio, no entanto, a Sonae acredita que de forma a orientar os negócios para os objetivos do grupo, parte da sua compensação deve ser feita com base na prestação do mesmo.

Contudo, ao manter este critério a Sonae Capital está a premiar e/ou penalizar os gestores por ações e decisões sobre as quais não têm qualquer influência. Esta política pode gerar frustração entre os gestores mais penalizados das diferentes unidades de negócio porque, uma vez que os negócios não têm qualquer relação nem ligação entre si, as decisões de um negócio podem prejudicar os objetivos gerais da organização e consequentemente o prémio dos gestores de todas as unidades de negócio.

Esta metodologia de sistema de incentivos, segundo a literatura, funciona bem em organizações nas quais os seus negócios estão altamente relacionados e

cooperam bastante entre si, servindo esta parcela para motivar os gestores a cooperar mais e a gerar maiores sinergias por vias da mesma.

Como tal, para futuro, a Sonae Capital deve reformular se este sistema de incentivos continua a ser o mais adequado ou se cada gestor deve ser premiado apenas pelo seu negócio, até porque com o crescimento do portfolio a contribuição de cada negócio para os objetivos globais passa a ser cada vez menos significativa.

6.2 Contributos do caso para a literatura

Conforme foi possível comprovar através do estudo do caso da Sonae Capital, a empresa apresenta um sistema de controlo de gestão corporativa com diversas diferenças face à literatura. Apesar de, atendendo às características estruturais da Sonae Capital, se considerar que um controlo financeiro é o mais adequado, existem conclusões no trabalho que se aproximam da literatura e outras que divergem das soluções apresentadas na mesma.

Começando pela estrutura da empresa, esta apresenta um centro de serviços partilhados que, ao contrário das indicações da literatura, o deve manter de forma a garantir benefícios ao nível dos custos e manter um certo nível de controlo no centro corporativo. Apesar desta sugerir uma descentralização total para as unidades de negócio, apenas deve existir quando há confiança total nos negócios e estabilidade dos mesmos. Como tal, às características estruturais apresentadas na questão 1 deve-se adicionar o fator da estabilidade e maturidade dos negócios para concluir acerca do sistema de controlo de gestão mais adequado.

Encontrando-se a Sonae Capital numa situação mais estável, a descentralização do poder deve ser feita gradualmente e por isso, a formulação

da estratégia e o plano orçamental deve ser da inteira responsabilidade dos negócios, ao contrário do que é feito atualmente, uma vez que estes conhecem bem o negócio e o seu estado atual motive uma descentralização deste poder.

Por fim, a remuneração dos gestores da empresa é feita parcialmente com base na performance do grupo e deve manter-se, visto que esta é a política do grupo como um todo. Apesar de a literatura indicar que, num controlo financeiro, esta deve ser feita apenas com base na unidade de negócio de cada gestor, é necessário ter em conta que a própria Sonae Capital pertence a um grupo empresarial, a Sonae. Desta forma, quando os grupos empresariais pertencem a grupos ainda maiores, é necessário ter em conta as políticas do grupo como um todo.

CONCLUSÃO

Através da realização deste trabalho foi possível tirar conclusões quanto ao objetivo principal do mesmo, isto é, quanto ao sistema e mecanismos de controlo de gestão que devem ser aplicados pela Sonae Capital tendo em conta a sua estrutura.

Com base em toda a informação recolhida por via de entrevistas com a empresa, foi possível ter uma ideia aprofundada da estrutura e dos processos da Sonae Capital, permitindo uma análise concreta baseada na literatura existente.

No geral, pode dizer-se que atualmente é aplicado um sistema de controlo de gestão bastante elaborado e que cumpre grande parte dos processos e mecanismos recomendados para uma empresa com a sua estrutura organizacional, uma vez que esta dispõe de um controlo da performance dos seus negócios bastante aprofundado, permitindo desta forma a análise e a comparação dos mesmos e premeia os gestores de cada um dos negócios pela performance dos mesmos e do grupo.

No entanto, o sistema de controlo aplicado atualmente não está uniformizado, contendo processos de diferentes tipologias de controlos. Tendo em conta a estrutura organizacional da Sonae Capital, concluiu-se que esta deve aplicar um sistema de controlo de gestão corporativo ao nível do controlo financeiro e deve trabalhar no sentido de dar um maior poder de decisão às unidades de negócio, visto que atualmente esta ainda está demasiado envolvida no processo de formulação das suas estratégias. Neste sentido destaca-se a necessidade de as unidades de negócio elaborarem o seu próprio plano estratégico e os seus orçamentos, servindo o centro corporativo apenas como apoio à elaboração do mesmo.

De forma a complementar a autonomia dada aos negócios, a Sonae Capital precisa de a balancear com um controlo orçamental e um controlo de

performance bastante apertado. Para isso poderá utilizar, por um lado, indicadores financeiros por forma a conseguir comparar os diferentes negócios e por outro lado, indicadores de performance e de mercado para os quais seja possível justificar os resultados do período e se consiga acompanhar a execução da estratégia.

Ao nível das recompensas dos gestores de negócio, a empresa deve compensar os gestores apenas pela performance da sua unidade de negócio e apenas deve incluir o fator da performance do grupo quando esta esteja a premiar a cooperação entre as diferentes unidades. No caso da Sonae Capital, os negócios são completamente autónomos uns dos outros e a variável grupo, apesar de ser política do grupo Sonae, pode gerar conflitos entre os diferentes negócios.

Relativamente ao tema do centro de serviços partilhados a literatura não oferece uma resposta específica acerca do mesmo, destacando-se este para uma investigação futura. Tendo em conta que a empresa utiliza um sistema de serviços partilhados de forma a obter vantagens ao nível do custo, é necessário conciliar as necessidades das unidades de negócio com as necessidades do grupo, de forma a contrariar os conflitos ao nível do poder de decisão. A alternativa seria fazer com que cada unidade de negócio gerisse os seus próprios serviços, oferecendo uma independência cada vez maior às mesmas. Contudo, esta alternativa iria gerar maiores custos ao nível do grupo.

Concluindo que um controlo financeiro é o mais adequado à estrutura da Sonae Capital, esta deve canalizar os seus esforços em uniformizar o seu sistema de controlo de gestão de forma a obter o máximo de proveito do mesmo, oferecendo maior autonomia aos seus negócios e servindo o centro corporativo apenas como um mecanismo de apoio, controlo e gestão de portfólio.

BIBLIOGRAFIA

BALIGA, B., Jaeger A. (1985). Control systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, n°2, 115-134

BERGERON, B. (2003). *Essential of Shared Services*, John Wiley

BIRKINSHAW, J., Hood, N., Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance, *International Business Review*, Vol. 14, 227-248

BUCHANAN, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, n°4, 533-546

CHANDLER, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press

CHANDLER, A. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, the MIT Press

EISENHARDT, K. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory, *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, n°4, 737-770

EISENHARDT, K. (1989). Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review*, Vol. 14, 57-74

FLAMHOLTZ, E. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, 153-169

FORSGREN, M. (2000). Nordic International Business Research: A Review of Its Development, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 30, n°1, 6-25

- GOMEZ-MEIJA, L., Tosi, H. (1989). The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, n°2, 169-189
- GOOLD, M., Campbell, A. (1987). *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell Publishing
- GOOLD, M., Campbell A., Alexander M. (1994). How Corporate Parents Add Value to the Stand-Alone Performance of Their Businesses, *London Business School Review*, Vol. 5, n°4, 3-56
- GOOLD, M., Campbell A., Alexander M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons
- GOOLD, M., Young D., Collis D. (2003). International Differences in the Size and Roles of Corporate Headquarters: An Empirical Examination, *Harvard Business School Working Paper*
- GOVINDARAJAN, V., Fisher, J. (1990). Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n°2, 259-285
- GOVINDARAJAN, V., Fisher, J. (1992). Profit Center Manager Compensation: An Examination of Market, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, n°3, 205-217
- GOVINDARAJAN, V., Gupta, A. (2000). Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°4, 473-496
- GOVINDARAJAN, V., Anthony, R. (2007). *Management Control Systems*, 10th ed., McGraw-Hill
- GRANT, R. (1948). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing
- GRANT, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol.33, n°3, 114-135
- GULICK, L. (1937). Notes on the Theory of Organization, *Papers on the science of administration*, 1-46

- HERBERT, I., Seal, W. (2009), Shared services as a new organizational form: Some implications for management accounting, *The British Accounting Review*, Vol. 44, n°2, 83-97
- HERBERT, I., Seal, W. (2010). Shared business services and the evolution of multidivisional corporation, *Loughborough University Business School Working paper*
- HERBERT, I., Lu, Y. (2013). Principles of Governance, *Professional Outsourcing Magazine*, Vol. 12, 10-14
- HERBERT, I., Lu, Y. (2013). The price is right, *Professional Outsourcing Magazine*, Vol. 12, 10-14
- HERBERT, I., Oshri, I. (2015). Share and share alike, *Professional Outsourcing*, n°22, 36-45
- HILL, C., Hitt M., Hoskisson R. (1992). Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms, *Organization Science*, Vol. 3, 501-521
- HITT, M., Hoskisson R. (1987). Theory and Research in strategic management: Swings of a pendulum, *Journal of Management*, Vol. 25, n°3, 417-456
- HOFER, C., Schendel D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, Cengage Learning
- JENSEN, M., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 305-360
- JOHNSON, G., Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*, 3rd ed., Prentice Hall
- KOGUT, B., Hedlund, G. (1993). Managing the MNC: The End of the Missionary Era, *Organization of Transnational Corporations*, 343-358

- KOGUT, B., Zander, U. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test, *Organization Science*, Vol. 6, n°1, 76-92
- MARKIDES, M. (2002). Corporate Strategy: The Role of the Centre, *Handbook of Strategy and Management*, 98-112
- MEIER, K., Bohte, J. (2001). Structure and the performance of public organizations: Task Difficulty and span of control, *Public Organization Review*, Vol. 1, 341-354
- MERCHANT, K., Van der Stede, W. (2003). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Prentice Hall
- MONTGOMERY, C., Collis, D. (1997). *Corporate Strategy: A resource-based approach*, McGraw-Hill
- NICHOLSON-CROTTY, S., Theobald, N. (2005). The many faces of span of control, *Administration & Society*, Vol. 36, n°6, 648-660
- O'DONNELL, S., Roth, K. (1996). Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, n°3, 678-703
- O'DONNELL, S. (1999). Compensation design as a tool for implementing foreign subsidiary strategy, *Management International Review*, Vol. 39, n°2, 149-165
- O'DONNELL, S. (2000). Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°5, 525-548
- OLIVEIRA, J., Clegg, S. (2015). Paradoxical puzzles of control and circuits of power, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 12, n°4, 425-451
- OUCHI, W. (1979). A Conceptual Framework for Design of Organizational Control Mechanism, *Management Science*, Vol. 25, n°9, 833-848
- PETTIFER, M. (1998). *Corporate Center Transformation*, PriceWaterhouseCoopers

- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press
- PORTER, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 65, n°3, 43-59
- ROGHÉ, F., Ulrich, P., Stange, S., Khruler, M. (2013). Designing the Corporate Center How to Turn Strategy into Structure, *The Boston Consulting Group*
- RUBACK, R., Jensen, M. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence, *Journal of Financial Economics*, Vol. 11, 5-50
- SCHULMAN, D. (1999). *Shared Services: adding value to Business Units*, John Wiley
- SHARPLIN, A. (1985). *Strategic Management*, McGraw-Hill
- SIMON, H. (1946). The Proverbs of Administration, *Public Administration Review*, Vol. 6, n°1, 53-67
- SZULANSKI, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 27-43
- ULBRICH, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement, *Business Process Management Journal*, Vol. 12, n°2, 191-205
- VAN MAANEN, J., Schein, E. (1977). Toward a theory of Organizational socialization, *Sloan School of Management Working Paper*
- VAN OIJEN, A., Douma, S. (2000). Diversification Strategy and the Roles of the Centre, *Elsevier Science Ltd*, Vol. 33, n°4, 560-578