



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Alocação de Recursos e Tomada de Decisão

O caso da Sonae MC

Diana Filipa Barbosa Ribeiro



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Alocação de Recursos e Tomada de Decisão

O caso da Sonae MC

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de
Gestão

por

Diana Filipa Barbosa Ribeiro

sob orientação de
Professor Doutor Luís Marques

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School
Março 2021

Agradecimentos

A todos os que de alguma forma contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização deste trabalho e, naturalmente, mais um grande objetivo na minha vida. Um agradecimento especial:

Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Marques, por todo apoio e disponibilidade que demonstrou durante todos estes meses de trabalho.

Ao Doutor Rui Almeida (CFO da Sonae MC), ao Doutor Miguel Flório (Responsável pela gestão do património imobiliário da Sonae MC), ao Doutor José Fortunato (Responsável pela área do Marketing e das Operações da Sonae MC) e à Doutora Rosário Almeida (Responsável pela insígnia Note! da Sonae MC). Os meus mais sinceros agradecimentos por toda a vossa partilha de informação e pelo tempo despendido em todas as entrevistas dadas, que foram fundamentais para o conhecimento da empresa e do seu modelo de alocação de recursos e tomada de decisão. A elaboração deste trabalho não seria possível sem a vossa colaboração.

A toda a minha família, principalmente aos meus pais e irmã e, ao meu namorado, por todo o apoio incondicional, pela motivação, pela paciência e, sobretudo, por acreditarem sempre em mim e não me deixarem desistir.

A todas as minhas amigas, agradeço a vossa amizade, a energia positiva e todos os conselhos dados para a realização deste trabalho.

À minha psicóloga, Sara Silva, por me ter acompanhado neste percurso e por me ter sempre dado apoio e motivação.

Resumo

O controlo de gestão tem vindo a assumir uma posição cada vez mais forte no mundo empresarial, no entanto a temática da alocação de recursos e da tomada de decisão que lhe estão associadas, são pouco abordadas na literatura. Assim, este trabalho tem como principal finalidade entender como a Sonae MC, empresa líder no retalho alimentar em Portugal, aloca os seus recursos e toma as suas decisões, nos seus diversos negócios, em função da garantia de que a empresa cumpra os objetivos traçados.

A questão de investigação proposta a que este trabalho propõe responder é: “Quais as características e principais ferramentas utilizadas no processo de alocação de recursos e tomada de decisão na Sonae MC?”. Para tal, primeiramente, procedeu-se à descrição dos conceitos relacionados com o tema, do ponto de vista teórico. Posteriormente, com base na recolha de dados através das entrevistas realizadas a dois gestores corporativos e a dois gestores de negócio, foi possível recolher conclusões relativas ao tema em estudo, as quais são analisadas no capítulo 5.

Através da análise do estudo de caso, foi possível perceber que a alocação de recursos e a tomada de decisão acontece durante o ciclo de planeamento e estratégia da Sonae MC, no momento da elaboração dos Planos de Ação e Recursos e do Orçamento. Assim, conclui-se que estas são as principais ferramentas utilizadas em ambos processos.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Alocação de Recursos, Processo de Tomada de Decisão

Abstract

Throughout time, management control has been establishing its position in the business world. Nevertheless, only a few studies address the related themes of resource allocation and decision-making. Thus, this work aims at understanding how Sonae MC, a Portuguese leading food retail company, allocates its resources and makes decisions in its multiple businesses, according to the guarantee that the company meets the objectives outlined.

The research question to which this paper proposes to answer is: “What are the characteristics and main tools used in the process of resource allocation and decision-making at Sonae MC?”. For this, first, I describe concepts important to better understand the theme from the theoretical point of view. Subsequently, based on the data collected in the interviews made to two corporate managers and two business managers, it was possible to draw conclusions regarding the theme under study, which were analyzed in chapter 5.

Through the analysis of the case study, it was possible to conclude that the allocation of resources and decision-making take place in the planning cycle and strategy of the Sonae MC, when delineating the Plan of Actions and Resources, and Budget. Therefore, it can be considered that Sonae MC uses these two main tools during the referred processes.

Keywords: Management Control, Resource Allocation, Decision-Making Process

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas	xvi
Introdução.....	18
Capítulo 1.....	20
Revisão da Literatura	20
1.1. Controlo de Gestão e Execução da Estratégia	20
1.2. Alocação de Recursos.....	23
1.3. Processo de Tomada de Decisão.....	27
1.3.1. Processo de Tomada de Decisão em Ambiente Corporativo	33
1.4. Fatores que influenciam o Processo da Tomada de Decisão.....	34
1.5. Conclusões da Revisão de Literatura.....	35
Capítulo 2.....	37
Metodologia.....	37
Capítulo 3.....	39
Estudo de Caso: A Sonae MC	39
3.1. Apresentação da Empresa	39
Capítulo 4.....	43
A Alocação de Recursos e o Processo de Tomada de Decisão na Sonae MC	43
4.1. Processo de Alocação de Recursos	44
4.2. Ferramentas utilizadas no Processo de Alocação de Recursos	48
4.3. Processo de Tomada de Decisão.....	49

4.4. Fatores que influenciam o Processo de Tomada de Decisão.....	52
Capítulo 5.....	55
Análise do Estudo de Caso.....	55
5.1. Comparação do Estudo de Caso com a Literatura	55
Capítulo 6.....	62
Conclusões	62
Bibliografia.....	65
Apêndice	70

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo do Processo de Tomada de Decisão (Fonte: Mintzberg et al., 1976).....	29
Figura 3: Insígnias da Sonae MC (Fonte: relatório anual 2019).....	40
Figura 4: Organograma Sonae MC (Fonte: elaboração própria).....	42
Figura 5: Ciclo de Planeamento e Estratégia da Sonae MC (Fonte: elaboração própria).....	48

Índice de Tabelas

Tabela 1: Características do Processo de Alocação de Recursos (Fonte: Bower et al., 2005)	24
Tabela 2: Síntese da Análise do Estudo de Caso (Fonte: elaboração própria)	61
Tabela 3: Tabela Síntese (Fonte: elaboração própria).....	64

Introdução

Nos dias de hoje, o contexto empresarial é cada vez mais caracterizado pela globalização dos mercados, pelo aumento da concorrência e pela inovação constante, o que desencadeia um conjunto de novos e complexos problemas na gestão das organizações. Da mesma forma, estes fatores dificultam o processo de tomada de decisão e enfatizam o quão central é a alocação de recursos na gestão estratégica. Assim, é essencial que as organizações tenham um sistema de controlo de gestão que lhes viabilize o cumprimento da estratégia delineada e, conseqüentemente, a realização dos seus objetivos.

Na perspetiva de Drury (2000), controlo é o processo que assegura a concordância entre as atividades da empresa e os planos propostos, de modo a atingir os objetivos delineados. Por seu lado, o controlo de gestão pode ser visto como um mecanismo que garante que a estratégia delineada é cumprida. Desse modo, envolve a definição dos objetivos estratégicos, o planeamento das ações e dos recursos, a elaboração do orçamento, o acompanhamento, a monitorização, a comparação dos resultados reais com os esperados e, para finalizar, a implementação de ações corretivas. Por fim, a alocação dos recursos surge da necessidade de, eficazmente, distribuir os recursos a ações para atingir os objetivos da empresa.

O presente Trabalho Final de Mestrado contempla um estudo de caso realizado numa empresa que é líder do retalho alimentar em Portugal – a Sonae MC. O objetivo é estudar a relação entre a gestão corporativa e a gestão de negócios no processo da alocação de recursos e no processo de tomada de decisão. Mais concretamente, ambiciona compreender como se sucede o processo de alocação de recursos, de tomada de decisão, fazendo simultaneamente um levantamento das principais ferramentas utilizadas pela empresa referida. Posto

isto, a questão de investigação proposta, a qual este TFM pretende dar resposta, é: “Quais as características e principais ferramentas utilizadas no processo de alocação de recursos e tomada de decisão na Sonae MC?”.

No que concerne à estrutura do TFM, a mesma está dividida em 6 capítulos.

No capítulo 1 são abordados vários conceitos relacionados com o tema e com a questão de investigação, nomeadamente o conceito de controlo de gestão, de estratégia, o processo de alocação de recursos, o processo de tomada de decisão e ainda os fatores que influenciam o processo de tomada de decisão nas organizações.

No capítulo 2 é descrita a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, nomeadamente os métodos utilizados para obtenção da informação necessária para a realização deste trabalho.

No capítulo 3 é realizada uma breve apresentação da empresa e dos seus diversos negócios, assim como a sua estratégia e a forma como está estruturada.

No capítulo 4 é apresentado o ciclo de planeamento e estratégia da empresa, seguido da descrição de como os recursos são alocados relativamente aos diversos negócios e de que forma as decisões são tomadas, indicando os fatores que influenciam todo o processo da tomada de decisão.

No capítulo 5 é feita uma comparação entre a literatura e o estudo de caso, incluindo uma tabela síntese da análise do estudo de caso.

Por fim, no capítulo 6, encontram-se as principais conclusões retiradas, assim como o seu contributo para a literatura e sugestões de investigação futuras.

Capítulo 1

Revisão da Literatura

Esta dissertação tem como principal objetivo perceber quais são as características do processo de alocação de recursos e do processo de tomada de decisão, bem como compreender quais os fatores que influenciam esses mesmos processos. Para isso, neste capítulo, serão apresentados conceitos teóricos necessários para uma maior compreensão da temática abordada durante todo o TFM.

1.1. Controlo de Gestão e Execução da Estratégia

Robert N. Anthony (1965) definiu controlo de gestão como “o processo pelo qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais”. Segundo Otley, Broadbent, e Berry (1995), Anthony vê o controlo de gestão como um processo que liga o planeamento estratégico e o controlo operacional. Posteriormente, os autores Robert N. Anthony e Govindarajan (2007) distinguiram os três conceitos: formulação estratégica, controlo de gestão e controlo operacional. Definiram formulação estratégica como “o processo de decisão dos objetivos da organização e das estratégias para que estes sejam

atingidos”, controlo de gestão como “o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização na implementação de tarefas” e controlo operacional como “o processo que assegura que tarefas específicas são executadas de forma eficiente e eficaz”.

Para Tell (1992), controlo de gestão, é o meio pelo qual os gestores de topo garantem que os gestores subordinados cumprem a estratégia, tanto eficiente como eficazmente.

Uns anos mais tarde, Jordan, Neves e Rodrigues (2015) apresentaram uma definição de controlo de gestão mais completa: “um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”.

A abordagem tradicional da estratégia de uma empresa e a sua execução passam pelos seguintes passos:

1. Análise do ambiente interno e externo de modo a perceber os seus pontos fortes e fracos.
2. Formulação estratégica, onde os objetivos são planeados e definidos.
3. Execução da estratégia, que consiste na transformação da intenção estratégica em estratégia concretizada.
4. Controlo estratégico, onde o objetivo é acompanhar a execução da estratégia e comparar com o plano estratégico.

O conceito de estratégia pode ser definido de várias maneiras. Por exemplo, ao passo que Kaplan e Norton (2004) o descrevem como a forma como uma organização pode criar valor sustentável para os seus *stakeholders*, clientes e comunidades, Johnson, Scholes e Whittington (2005) referem que “a estratégia é a direção e o âmbito de uma organização a longo prazo, que alcança vantagem num ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e

competências com o objetivo de atender às expectativas das partes interessadas”. Já Merchant e Van der Stede (2007) defendem que este constructo diz respeito ao modo como as empresas fazem uso dos seus recursos perspetivando atingir os objetivos predeterminados.

Existem dois tipos de estratégias nas organizações: estratégia como um plano e estratégia como padrão. A primeira é definida como um guia que a empresa deve seguir para atingir os seus objetivos e a segunda analisa o comportamento passado da empresa de modo a perceber se existe algum padrão que se possa seguir no futuro. As estratégias emergentes afetam as estratégias deliberadas, levando a uma estratégia realizada diferente. De acrescentar ainda que, as estratégias emergentes têm origem em acontecimentos que não estão previstos (Ahlstrand, Lampel, e Mintzberg, 1998).

Os autores Kaplan e Norton (2008) consideram essencial existir um alinhamento entre a estratégia e as operações, por isso, nesse sentido, apresentaram o modelo *Execution Premium*. Este modelo é um sistema de gestão das empresas para o planeamento e execução da estratégia, bem como para a eficiência operacional. O modelo está dividido em 6 fases distintas e que estão todas interligadas entre si, sendo elas:

1. Desenvolver a estratégia. Esta fase inclui a clarificação da missão, da visão e dos valores, a realização das análises estratégicas e a formulação da estratégia.
2. Traduzir a estratégia. Nesta fase os gestores preparam o mapa da estratégia que inclui a definição dos indicadores de desempenho, as metas, as ações e a alocação de recursos.
3. Alinhar a organização. Os gestores alinham a organização com a estratégia. Nesta fase define-se as responsabilidades no organograma, sendo que as empresas têm de garantir que as pessoas necessárias e com perfil adequado são alocadas para execução da estratégia.

4. Planear as operações. Aqui as empresas já entram na fase de execução da estratégia e têm de garantir que têm as ferramentas práticas necessárias.
5. Monitorizar e aprender. Nesta fase, os gestores vão monitorizar e apurar os desvios para depois poderem tomar as ações corretivas.
6. Testar e adaptar. Esta é a última fase e onde é possível adaptar a própria estratégia. A estratégia só é adaptada nesta fase se na anterior os gestores chegarem à conclusão que é realmente necessário.

1.2. Alocação de Recursos

A alocação de recursos surge da necessidade de alocar recursos a ações para atingir os objetivos da empresa. Segundo Maritan e Lee (2017), a alocação de recursos é essencial para a gestão estratégica das empresas e as mesmas precisam de formular a estratégia para ajudar na alocação de recursos.

O processo de alocação de recursos é muito complexo e decompõe-se em várias etapas, que se distinguem pelo tipo de informação de que o gestor dispõe e no papel que o mesmo desempenha (Bower, 1970; Maritan e Lee, 2017). Estas etapas correspondem à definição, ao impulso e ao contexto estrutural. A primeira etapa é de natureza cognitiva e onde são determinadas as características técnicas e económicas de um projeto de investimento proposto. Contrariamente, na etapa do impulso, as forças sociais e políticas determinam quais são os projetos que chegam ao departamento de finanças, ou seja, regem as ações dos gestores que decidem apoiar ou não e direcionar através do sistema de avaliação e aprovação da organização. Por último, o contexto estrutural envolve um conjunto de forças administrativas que influenciam as duas primeiras etapas e, abrange sistemas organizacionais e administrativos tais como medição de desempenho, avaliação

e incentivos. Deste modo, as forças sociais, cognitivas e políticas determinam para que projetos de investimento os recursos são alocados.

Mais tarde, Burgelman (1983) estendeu o modelo de Bower (1970), incluindo uma nova etapa que influencia o contexto estrutural: a determinação do contexto estratégico. Assim, define esta etapa como um processo político através do qual os gestores intermédios tentam convencer a equipa da gestão de topo de que o conceito atual de estratégia precisa de ser mudado de modo a acomodar novos empreendimentos bem sucedidos (Burgelman, 1983). Para além disso, o autor refere ainda que a determinação do contexto estratégico é “um mecanismo de seleção interna que atua no comportamento estratégico autónomo da empresa”. Os resultados da alocação de recursos podem mudar a estratégia pretendida e, conseqüentemente, o contexto estratégico para as decisões de alocação futuras (Maritan e Lee, 2017).

Relativamente à referida alocação de recursos, importa dizer que a mesma apresenta as seguintes características (Bower, Doz e Gilbert, 2005; ver tabela 1):

Estrutura	Processos
O conhecimento está disperso por todos os níveis e unidades.	Os processos são dispersos entre níveis e unidades.
O poder de assumir compromissos é disperso entre níveis e unidades.	Atividades de todos os tipos procedem simultaneamente.
Os papéis são estritamente definidos e inevitavelmente em conflito.	Os processos são iterativos.

Tabela 1: Características do Processo de Alocação de Recursos (Fonte: Bower et al., 2005)

No que diz respeito à estrutura da alocação de recursos, o conhecimento está disperso por todos os níveis e unidades, o que significa que gestores com

diferentes perspectivas contribuem para o mesmo processo de tomada de decisão. O poder de assumir compromissos é transversal a todos os níveis e unidades, ou seja, uma equipa da gestão de topo, que seja cuidadosa, pode não escolher entrar em desacordo com posições tomadas pelos executivos principais mais próximos do terreno, apesar do poder de alocação de recursos ser formalmente centralizado. Por último, cada gestor considera um conjunto de fatores diferentes, em que geralmente são mais significativos para o sucesso da sua função. Apesar de existirem conflitos, cada um pode estar certo do ponto de vista individual (Bower et al., 2005).

Comparativamente, o processo de alocação de recursos é simultâneo entre níveis e iterativo ao longo do tempo (Bower et al., 2005).

Tanto a estrutura como as características do processo de alocação de recursos têm importantes implicações para a estratégia (Bower et al., 2005):

1. A alocação de recursos molda os resultados estratégicos, ou seja, os gestores que pretendem gerir os resultados estratégicos, também precisam de gerir o processo de alocação de recursos e as forças que o moldam/regem.
2. Os gestores operacionais podem desempenhar um papel significativo na formação dos resultados estratégicos tendo em conta que todos os envolvidos no processo de alocação de recursos terão um efeito na estratégia.
3. A estrutura da alocação de recursos molda a estratégia, visto que a realidade da estratégia é o resultado da alocação de recursos e esta, por sua vez, é influenciada pelo contexto estrutural (organização, medidas de desempenho, avaliação e incentivos).
4. Frequentemente existe incerteza sobre as decisões que irão ter consequências estratégicas.

Um estudo realizado por Birshan, Engel e Sibony (2013), recomendou 10

técnicas, todas comprovadas, que ajudam as empresas a alocar os recursos corporativos de forma mais ágil, sendo elas as seguintes:

1. Fazer um mapeamento dos recursos, de forma detalhada, para perceber onde e como é que os recursos estão a ser utilizados.
2. Fazer uma comparação considerando a utilização dos recursos em anos anteriores.
3. Mostrar o panorama global da empresa, nas reuniões do orçamento, para que as pessoas analisem a situação segundo uma perspetiva mais abrangente e compreendam que setores apresentam uma maior carência e, conseqüentemente, necessitam de receber maior investimento. Para tal, cada investimento deve ser cautelosamente discutido, avaliando os seus prós e contras.
4. Não alocar os recursos do ano seguinte com base no ano que o precedeu.
5. Compartilhar a estratégia logo no início do planeamento (normalmente em maio), possibilitando aos colaboradores de alocarem os seus recursos e capital no orçamento (normalmente em novembro) em função da estratégia definida.
6. Manter uma mente aberta e flexível a novos investimentos.
7. Aprender a deixar ir, ou seja, perceber quais os negócios que estão estagnados, que não estão a dar lucro à empresa e parar de investir neles.
8. Rever o desempenho dos colaboradores segundo uma perspetiva imparcial e objetiva.
9. Não esquecer que o tempo gasto também é um recurso.
10. Analisar em retrospectiva o percurso da empresa e tentar compreender erros e conquistas, para corrigir os primeiros e propiciar os segundos.

1.3. Processo de Tomada de Decisão

Para as empresas alocarem os recursos, existe a necessidade de tomar decisões, o que cabe a todos os gestores independentemente da posição que ocupa na empresa. Este processo de tomada de decisões é um processo contínuo no cotidiano das empresas e pode ser visto como um processo que permite obter vantagem competitiva e estratégica.

Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976) definiram decisão como “um compromisso específico com a ação” e um processo de decisão como “um conjunto de ações e fatores dinâmicos que inicia com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o compromisso específico com a ação”.

Assim, quer sejam orientadas no sentido de resolver problemas ou de aproveitar oportunidades (Chiavenato, 2003; Maximiano, 2009), as decisões ditam o curso de ação que, conseqüentemente, determina se o negócio irá fracassar ou ser bem sucedido (Brouthers, Andriessen e Nicolaes, 1998).

Simon (1960) foi dos primeiros autores a formar um modelo de tomada de decisão. Para este autor, a organização é um sistema de decisões complexo, onde cada pessoa participa de forma racional e consciente formulando uma opinião que vai de encontro às suas motivações e características. O processo de tomada de decisão é constituído por 3 fases (Simon, 1960):

1. *“Intelligence”*: Observar o meio envolvente e perceber que situações exigem a tomada de decisão;
2. *“Design”*: Identificar, analisar e desenvolver os vários cursos de ação disponíveis;
3. *“Choice”*: Selecionar ou escolher o curso de ação que mais se adequa.

Mintzberg et al. (1976) realizaram um estudo de campo em que observaram vinte e cinco processos de decisão estratégica. O processo de tomada

de decisão desenvolvido por estes autores é muito semelhante ao de Simon, sendo constituído por três fases centrais: Identificação, Desenvolvimento e Seleção. Cada uma das fases envolve uma ou mais rotinas, que podem acontecer ou não numa situação concreta de tomada de decisão.

A fase de identificação envolve duas rotinas diferentes: o reconhecimento e o diagnóstico. Na primeira, os gestores devem reconhecer quais são as disparidades entre o que era esperado e o que de facto sucedeu, seguido da perceção de que ações corretivas têm de tomar, surgindo aí a necessidade de tomar uma decisão. Na segunda rotina, o processo de decisão é iniciado e os gestores têm de juntar todas as informações relativas à nova decisão.

Na fase de desenvolvimento os gestores pensam e desenvolvem soluções alternativas para o problema de decisão. Esta fase inclui duas rotinas: a pesquisa e o desenho. Na pesquisa, os gestores têm de procurar soluções prontas, ou seja, soluções que já estejam pensadas. Na rotina do desenho, os gestores têm de desenvolver soluções personalizadas ou alterar as soluções prontas, ou seja, que já existem.

A última fase do processo de tomada de decisão é a fase da seleção. É considerada a fase mais longa, iterativa e que envolve a procura de várias alternativas. Inclui três rotinas: filtragem, avaliação e escolha e autorização. Na rotina de filtragem, os gestores avaliam as alternativas geradas na fase de desenvolvimento. Apenas algumas rotinas podem ser examinadas ao detalhe, por isso nesta fase a grande preocupação é eliminar as alternativas que não exequíveis e guardar as apropriadas. Em seguida, os gestores passam por um processo de avaliação e escolha, onde todas as alternativas são analisadas e ponderadas. Por último, a decisão tem de ser aprovada ao longo da hierarquia da organização.

Este processo de tomada de decisão é considerado um processo dinâmico, visto que, em todo o momento, existe a possibilidade de voltar a fases anteriores

e tendo em conta que a sequência das fases pode envolver interrupções de vários tipos (internas, externas, novas interrupções de opções) e em várias ocasiões.

Este processo de tomada de decisão, que tem vindo a ser descrito, proposto por Mintzberg et al. (1976) está ilustrado na figura abaixo:

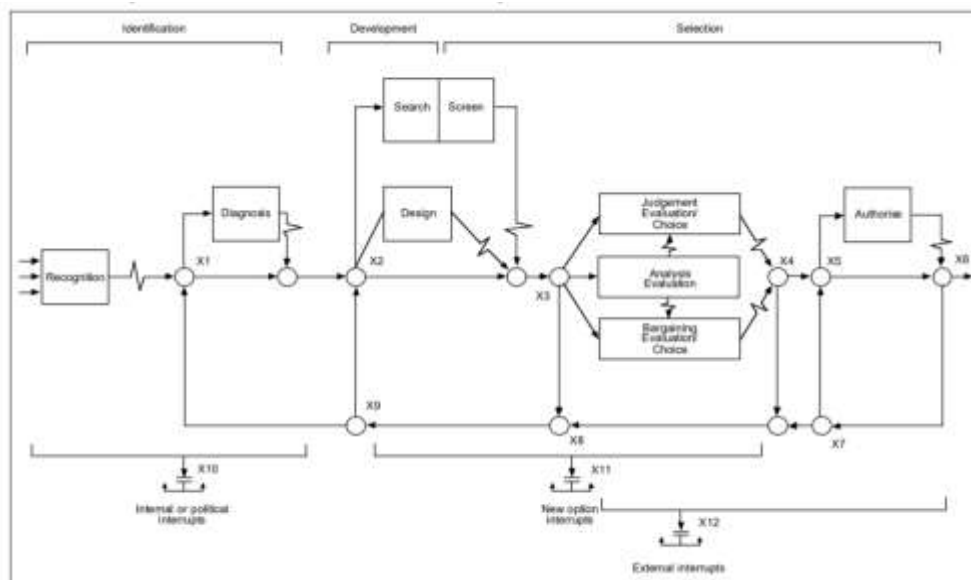


Figura 1: Modelo do Processo de Tomada de Decisão (Fonte: Mintzberg et al., 1976)

De salientar que, tanto no modelo de Simon (1960), como no de Mintzberg et al. (1976), o processo é dinâmico, uma vez que é possível, sempre que necessário, voltar às fases anteriores para fazer reajustamentos ou introduzir novas informações.

Como já referido acima, a tomada de decisão é um processo que faz parte do dia-a-dia de uma organização. Assim como as empresas têm processos e métodos diferentes de trabalho, a forma como tomam as suas decisões também diferem umas das outras. Esta questão é salientada por Carr, Kolehmainen e Mitchell (2010), que evidenciaram as diferenças substanciais na forma como as empresas tomam as suas decisões sobre investimentos estratégicos. Assim, estes autores desenvolveram uma estrutura contextual dividida em quatro categorias (criadores de mercado, criadores de valor, *refocusers* e *restructurers*) para

explicarem as diferenças em termos de orientação de mercado e o seu desempenho em relação às expectativas dos acionistas. Estas quatro categorias contextuais podem ser consideradas quatro formas distintas de como as empresas tomam as decisões de investimento estratégico (ver figura 2).

Os criadores de mercado baseiam-se em fortes considerações estratégicas na tomada de decisão e, conseqüentemente, em metas estratégicas. As análises financeiras servem de suporte para as suas decisões, ou seja, têm um papel secundário de apoio. Normalmente este tipo de empresas também são flexíveis no que diz respeito ao uso de metas financeiras.

Por outro lado, os criadores de valores utilizam uma abordagem mais equilibrada, tendo por base considerações estratégicas e financeiras e, conseqüentemente, utilizam análises financeiras e estratégicas como suporte à tomada de decisão. Este tipo de empresas desenvolvem as suas próprias ferramentas de análise estratégica e, tais como os criadores de mercado, também são flexíveis no uso de metas financeiras.

Em relação à terceira categoria, os *refocusers*, estes tendem a guiar-se por análises estratégicas e análises financeiras, apesar de se esforçarem para uma análise financeira mais completa e sofisticada. Sofrem de pressões de curto prazo para melhorar o valor dos acionistas.

Por último, os *restructurers* baseiam-se fortemente em considerações financeiras e dão pouco ênfase a considerações estratégicas. Tendo em conta que são altamente influenciadas pelos seus acionistas e um baixo desempenho (o que significa que sofrem de pressões de curto prazo para realizar os objetivos), definem metas financeiras muito rígidas e são mais conservadores.

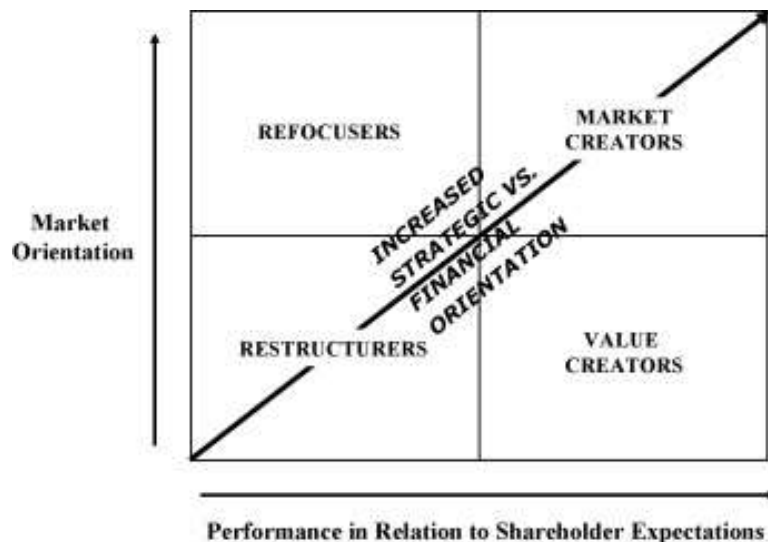


Figura 2: Abordagem contextual para práticas de decisão de investimento estratégico (Fonte: Carr et al., 2010)

Para além do processo de tomada de decisão e da forma como as empresas tomam as decisões, outro aspeto importante a ter em atenção é a qualidade das decisões, tendo em conta que esta influencia o desempenho da empresa.

Existem dois fatores que estão por trás da qualidade das decisões nomeadamente a capacidade cognitiva dos membros da equipa da gestão de topo e o processo de interação através do qual tomam a decisão (Amason, 1996). Bantel e Jackson (1989) afirmaram que os grupos são mais eficazes na resolução de problemas complexos e fora da rotina quando são compostos por indivíduos com uma grande variedade de conhecimentos, competências e perspetivas. Desta forma, é esperado que equipas de gestão de topo com maior diversidade cognitivas tomem decisões mais inovadoras e de maior qualidade, tendo em conta que, para cada decisão, identificam, extraem e sintetizam as várias perspetivas de cada membro.

Os processos de decisão devem promover consenso entre os membros da equipa (Amason, 1996) e a implementação de uma decisão requer a cooperação ativa entre os membros (Child, 1972). Em relação à iniciação de uma decisão, os membros da equipa não devem só concordar e cumprir a decisão, devem

comprometer-se com a decisão, compreendê-la e decidirem se deve ser efetivamente implementada (Wooldridge e Floyd, 1989). Adicionalmente, para que as equipas de gestão de topo produzam qualidade e consenso em cada decisão, os membros devem manter uma relação afetiva que lhes permita trabalhar em conjunto (Amason, 1996).

Durante o processo de tomada de decisão surge o conflito e pode ser classificado em conflito funcional e conflito disfuncional (Amason, 1996). O conflito funcional geralmente ocorre quando os membros da equipa entram em desacordo e é orientado para tarefas que surgem das diferentes relativamente à melhor forma de alcançar os mesmos objetivos. A este tipo de conflito também se pode dominar de conflito cognitivo e, é normal que esteja sempre presente nas equipas de gestão de topo uma vez que gestores que estão em posições diferentes têm visões diferentes (Amason e Schweiger, 1994). Naturalmente várias perspetivas sobre uma decisão potenciam a qualidade da mesma e por essa razão se considera que o conflito cognitivo pode contribuir positivamente para a qualidade da decisão.

No que concerne ao conflito disfuncional, este é mais emocional, orientado para o individuo e, normalmente, decorre de uma insatisfação pessoal. Segundo Amason e Schweiger (1994) é considerado conflito afetivo e surge quando os membros discordam de forma cognitiva, o que é percebido pelos mesmos como um ataque pessoal. Ou seja, os conflitos cognitivos podem desencadear conflitos afetivos.

Resumidamente, o conflito cognitivo melhora a qualidade da decisão, o comprometimento, a compreensão e a aceitação afetiva enquanto que o conflito afetivo tem o efeito contrário. Por esta razão, as equipas devem estimular conflitos cognitivos e não incentivar conflitos afetivos, de modo a produzirem decisões de maior qualidade, com maiores níveis de consenso e aceitação afetiva (Amason, 1996).

1.3.1. Processo de Tomada de Decisão em Ambiente Corporativo

A tomada de decisão é fundamental nas organizações. Esta tarefa acontece em todos os níveis hierárquicos de uma organização e afeta diretamente o desempenho da mesma.

Simon (1960) dividiu as decisões em duas categorias: programadas e não programadas. As programadas caracterizam-se por ser repetitivas, rotineiras e estruturadas, sendo que os procedimentos a adotar já são conhecidos e os resultados previsíveis. Contrariamente, as não programadas são decisões únicas e não rotineiras que requerem criatividade e inovação e, ocorrem quando os gestores se deparam com uma situação nova em que não têm um procedimento predefinido para seguir.

No ambiente organizacional, Anthony (1965) classificou as decisões de acordo com o contexto onde ocorrem, segundo os seguintes níveis hierárquicos:

1. Operacional: é o nível organizacional mais baixo. Neste nível, a decisão é um processo no qual se certifica que as atividades operacionais são bem desenvolvidas e utilizam procedimentos e regras de decisão pré-estabelecidas.
2. Tático: as decisões estão relacionadas com o controlo administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de controlo. O processo de tomada de decisão neste nível é mais complexo comparativamente ao nível operacional.
3. Estratégico: é o nível mais elevado e inclui a definição de objetivos e políticas. As decisões neste nível têm como objetivo o desenvolvimento de estratégias de forma a que a organização consiga atingir os seus objetivos de longo prazo.

1.4. Fatores que influenciam o Processo da Tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão é influenciado por diversos fatores. Segundo Dietrich (2010) alguns desses fatores são: as experiências anteriores, os preconceitos cognitivos e as características demográficas.

Relativamente a experiências anteriores, Juliusson, Karlsson e Garling (2005) defendem que se um investimento passado, resultante de uma decisão, teve um resultado positivo, no futuro haverá tendência a decidirem de forma similar. No entanto, se existir um resultado negativo, a tendência é para, no futuro, evitar repetir essa tomada de decisão (Sagi e Friedland, 2007).

Considerado os preconceitos cognitivos, importa referir que traduzem “padrões de pensamento baseados em observações e generalizações que podem levar a erros de memória, julgamentos imprecisos e lógica defeituosa” (Dietrich, 2010). Deste modo, pessoas que prestam mais atenção ao conhecimento que já possuem acabam por menosprezar novas observações.

Tal como já foi referido, outro fator são as características demográficas. Segundo De Bruin, Parker e Fischhoff (2007), duas das características que influenciam são a idade e o estatuto socioeconómico.

Na perspetiva de Rajagopalan, Datta e Rasheed (1993) e, citado por Richter e Schmidt (2005), existem dois conjuntos de fatores que influenciam o processo de tomada de decisão. O primeiro conjunto são os fatores ambientais externos que incluem a incerteza, a complexidade e a munificência. O segundo são os fatores organizacionais internos, tais como o nível de decisão, a estrutura da organização, a estratégia e o desempenho passado, assim como as características da gestão.

Brouthers, Andriessen e Nicolaes (1998) também consideram que as

características pessoais dos gestores influenciam as suas decisões. Estes autores chegaram à conclusão de que os gestores mais velhos tendem a ser mais conservadores ao tomarem decisões, enquanto que gestores mais jovens têm tendência a escolher estratégias com maior risco. Mais ainda, referem que a educação, a experiência de trabalho e o estatuto socioeconómico têm um papel importante na tomada de decisões, tal como referido por outros autores.

Para além das características de gestão, Brouthers et al. (1998) destacaram outro fator que influencia a tomada de decisão, o controlo externo. Este fator está relacionado com os fornecedores, os clientes, as agências governamentais e outras entidades públicas. Tendo em conta que, as empresas dependem do seu ambiente externo para vários recursos, por vezes, certas decisões estratégicas têm de ser alteradas ou são impostas por um grupo externo.

Outro fator mencionado pelos mesmos autores é o poder e a política. A política corresponde às “ações pelas quais os gestores aumentam o seu poder de influenciar uma decisão”. Os gestores tentam influenciar as decisões estratégicas de modo a obter o resultado que acreditam ser o melhor para a organização e para eles próprios. (Brouthers et al., 1998).

1.5. Conclusões da Revisão de Literatura

O presente trabalho foca-se no tema específico da alocação de recursos e processo de tomada de decisão no contexto corporativo, tendo em conta que é um tema muito pouco estudado na literatura. Neste capítulo inicial foi abordado o processo de alocação de recursos, o processo de tomada de decisão, a qualidade da decisão e os fatores que influenciam a tomada de decisão. Na pesquisa realizada foi possível verificar que o estudo deste tema em contexto corporativo

está muito pouco desenvolvido, assim o meu contributo para a literatura será o de tentar colmatar esta limitação encontrada.

Capítulo 2

Metodologia

A metodologia adotada para a realização deste estudo recaiu sobre uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, nomeadamente no âmbito do estudo de caso da empresa Sonae MC. O objetivo deste estudo de caso passa por compreender de que forma é realizada a alocação de recursos e a tomada de decisão entre os diversos negócios da Sonae MC e a equipa de gestão de topo.

Segundo Yin (2009), um estudo de caso é uma “investigação empírica que pesquisa um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenómenos e o contexto não são absolutamente evidentes”. A escolha do método de estudo de caso depende de três variáveis, nomeadamente o tipo de questão de investigação, o controlo por parte do investigador sobre o objeto de estudo e o foco em fenómenos históricos. Este autor ainda distingue o estudo de caso em três tipos: explicativo, em que o objetivo é “explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são bastante complexas para pesquisas ou estratégias experimentais”; descritivo, no caso do foco do estudo ser a “descrição de casos em contexto de vida real ou a ilustração de certos tópicos dentro de uma avaliação”; e exploratório que serve para “explorar as situações em que a intervenção que está sendo avaliada não tem um conjunto claro de desfechos” (Yin, 2009). Na perspetiva de Baxter e Jack (2008), a metodologia do estudo de caso não é apenas uma pesquisa sobre determinada situação ou individuo, é uma forma de investigação que permite aos investigadores juntar dados de várias fontes e usar esses dados para estudar o caso, permitindo assim que eles lidem com situações complexas da vida real.

Deste modo, o estudo de caso é o método mais apropriado a aplicar na presente dissertação. Para a realização deste estudo, dois gestores corporativos e dois gestores de negócio da Sonae MC foram entrevistados, para uma melhor perceção do ponto de vista de cada um, considerando que as entrevistas são uma “fonte essencial de evidências para o estudo de caso, uma vez que os estudos de caso lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos” (Yin, 2009).

As entrevistas tiveram como base um guião semiestruturado de autoria própria, sob orientação do Professor Doutor Luís Marques, com a duração de aproximadamente 1 hora (ver apêndice). Os gestores entrevistados foram: Doutor Rui Almeida (*Chief Financial Officer* – CFO), Doutor José Fortunato (responsável pelo marketing e pelas operações), Doutor Miguel Flório (responsável pela gestão do património imobiliário da empresa) e Doutora Rosário Almeida (responsável pela insígnia Note!). As entrevistas foram todas realizadas individualmente, através da plataforma Microsoft Teams. Este processo de entrevistas procurou perceber melhor as perspetivas de todos os gestores e a sua relação ao nível da alocação de recursos e processo de tomada de decisão.

De forma adicional, procedeu-se à recolha de informação existente no site da empresa (www.sonaemc.com), nomeadamente sobre os negócios, cultura e o relatório anual 2019 (Sonae MC, 2019).

Capítulo 3

Estudo de Caso: A Sonae MC

3.1. Apresentação da Empresa

A Sonae MC é uma *sub-holding* do Grupo Sonae e é líder do mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de vários formatos diferentes. A empresa está sediada na Maia e conta atualmente com mais de 3,9 milhões de clientes, mais de 1.200 lojas pelo território nacional e acima de 34.000 colaboradores.

Surgiu em 1985 como resultado de uma *joint-venture* entre o Grupo Sonae e o grupo francês Promodès, tendo sido nesse mesmo ano, a abertura do primeiro hipermercado em Portugal, em Matosinhos.

A Sonae MC tem crescido ano após ano, adaptando-se a novos conceitos e formatos de negócio. Detém um portefólio composto por um conjunto de insígnias e formatos complementares entre si. O grande foco da empresa é o negócio do retalho alimentar, que é composto pelas seguintes insígnias: Continente (hipermercados urbanos), Continente Modelo (supermercados de grande dimensão), Continente Bom Dia (supermercados de proximidade), Continente Online (plataforma online) e o Meu Super (lojas de proximidade).

O negócio do retalho alimentar é complementado com outros formatos que cresceram na adjacência do formato alimentar, tornando a experiência do cliente mais abrangente. Estes formatos passam pelo(a): Well's (saúde, bem-estar, cosmética e ótica), Arenal (perfumaria e parafarmácias), Dr. Well's (medicina dentária e estética), Go Natural (supermercados e restaurantes biológicos), Bagga

(cafetarias), Note! (papeleria, livraria e presentes), ZU (produtos e serviços para animais de estimação e veterinária), Maxmat (retalho de materiais de construção e bricolage), Washy (lavandarias *self-service*) e Home Story (decoreção e artigos para a casa).



Figura 2: Insígnias da Sonae MC (Fonte: relatório anual 2019)

No retalho, têm ainda a gestão do património imobiliário da empresa, sendo este um negócio bastante distinto dos restantes. A Sonae MC tem ativos imobiliários que são detidos pela própria empresa, cerca de 40%, enquanto os restantes 60% correspondem a ativos imobiliários arrendados a terceiros, o que dá noção aos financiadores de capital de quão segura é a empresa.

A missão da Sonae é “criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas” (<https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/>). Na Sonae MC “ambicionam liderar nos negócios em que atuam, mantendo um foco permanente e inabalável nas necessidades dos consumidores.” (<https://sonaemc.com/cultura/>)

Segundo o CFO, Doutor Rui Almeida, a estratégia da empresa é muito simples. A Sonae MC pretende ter uma presença muito forte no mercado alimentar português, apostando na venda dos produtos frescos e no contínuo crescimento das lojas, sobretudo nas de proximidade. O facto de apostarem na

oferta dos produtos frescos reforçam a sua presença no mercado português, tendo em conta que há muita procura por produtos deste tipo que primem pela qualidade. Em relação à proximidade, é com as lojas de menor dimensão que pretendem consegui-lo, uma vez que um constrangimento imposto em muitas cidades advém da falta de espaço necessário à abertura de lojas de maior dimensão como os hipermercados. Atualmente, a área da *health and wellness and beauty*, nomeadamente a saúde, a beleza, o bem-estar, a componente orgânica e bio está a crescer de forma exponencial, sendo, neste momento, uma componente muito forte na estratégia da Sonae MC.

De acordo com o site da Sonae MC, a estratégia é clara e focada na diferenciação do portefólio e expansão dos formatos de crescimento. Os seus principais eixos e prioridades estratégicas são:

1. Dinamizar o tráfego em loja e a dimensão do cabaz, apostando mais na experiência em loja.
2. Manter um perfil de eficiência exemplar, promovendo os processos operacionais.
3. Explorar os principais negócios de crescimento, como por exemplo, o desenvolvimento dos mesmos.
4. Criar valor sustentável para todos os *stakeholders*.

Outros eixos diferenciadores, que podem ser considerados também fatores críticos de sucesso da empresa, são:

1. Preços competitivos – regem-se pela política de preços baixos, oferecendo produtos e serviços de elevada qualidade.
2. Produtos – no qual reside a criação de valor pela qualidade dos produtos, focando-se assim na importância dos frescos de qualidade e da marca própria distinta.

3. Relação – tanto com os clientes e fornecedores como com os colaboradores. Este fator é essencial tanto para atrair clientes, como para motivar os seus colaboradores.

Em relação à organização e estrutura da Sonae MC, a mesma divide-se da seguinte forma:

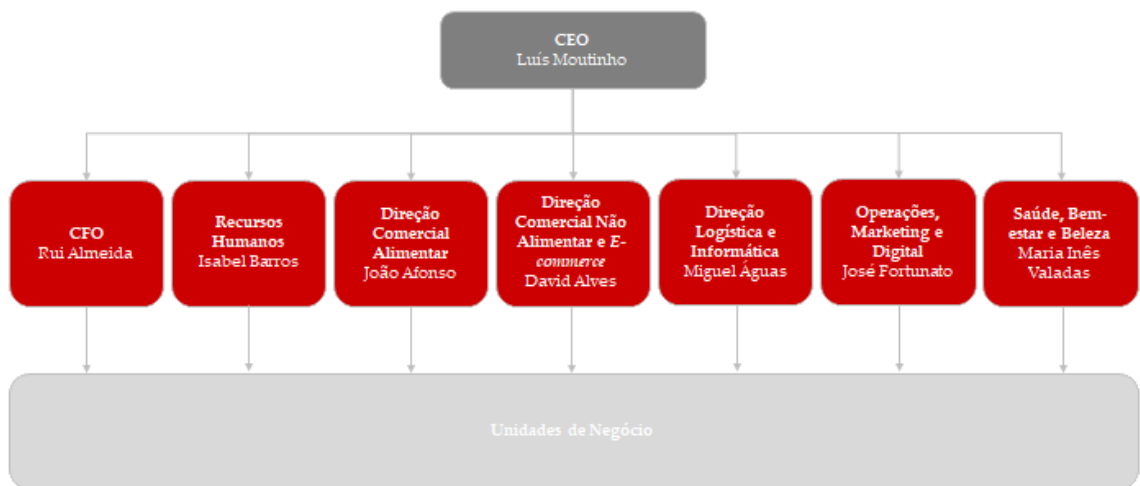


Figura 3: Organograma Sonae MC (Fonte: elaboração própria)

Capítulo 4

A Alocação de Recursos e o Processo de Tomada de Decisão na Sonae MC

As organizações, no seu quotidiano, têm a responsabilidade de tomar decisões e alocar recursos. Desta forma, é essencial que os gestores tenham disponibilidade de recursos para conseguirem atingir os seus objetivos estratégicos. A alocação desses mesmo recursos e o processo de tomada de decisão dos mesmos é fundamental para que a empresa consiga maximizar os seus resultados.

Deste modo, este TFM tem como principal objetivo perceber de que forma ocorre o processo de alocação de recursos e a relação dos gestores corporativos e dos gestores de negócio no processo de tomada de decisão. Foram entrevistados 4 gestores da empresa, especificamente 2 gestores de negócio e 2 gestores corporativos, de modo a perceber o ponto de vista de cada um. Assim, no capítulo que se segue, será abordado o estudo de caso propriamente dito, com base na informação obtida através das entrevistas realizadas aos gestores. Este estudo irá permitir responder posteriormente à questão de investigação: “Quais as características e principais ferramentas utilizadas no processo de alocação de recursos e tomada de decisão na Sonae MC?”

4.1. Processo de Alocação de Recursos

Para a realização do processo de alocação de recursos, a Sonae MC segue o seu ciclo de planeamento estratégico (CPE). O CPE é composto por uma componente prática e uma componente tática.

Este planeamento não é feito de base zero todos os anos, contudo, todos os anos são acertados certos pormenores e é tido em conta se a estratégia definida anteriormente continua a fazer sentido ou não. Para além disto, a cada 3 anos é realizada uma reflexão mais profunda e específica.

O CPE é um processo de várias etapas. A primeira etapa é a definição da estratégia, em que a comissão executiva identifica um conjunto de eixos estratégicos de desenvolvimento e os principais indicadores chave, financeiros e não financeiros, que são os *Key Performance Indicators* (KPI's). Este processo é desenvolvido fundamentalmente pela comissão executiva, através da recolha de contributos de toda a equipa de gestão. A comissão executiva define os objetivos estratégicos que a empresa quer atingir que, posteriormente, são descritos no plano estratégico. Contudo, estes objetivos estratégicos têm de ser aprovados em conselho de administração. Normalmente esta primeira etapa acontece em meados de abril/maio.

Depois de formulado o plano estratégico, há uma comunicação para todos os colaboradores da empresa, através de uma convenção – emails para todas as áreas de negócio – entre julho e setembro, para dar a conhecer aos gestores de negócios e às suas respetivas equipas, quais os objetivos estratégicos para o próximo ano. Os objetivos são partilhados com os responsáveis de cada um dos negócios, ou seja, para os níveis superiores e depois estes são responsáveis por passar para as suas respetivas equipas.

Em seguida, cada equipa define o seu plano de ação e recursos (PAR), garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Este plano

é realizado antes do orçamento e é onde constam todas as ações que as equipas querem realizar no ano seguinte e os recursos necessários para afetar a essas mesmas ações. Ao realizar este plano, as equipas seguem as diretrizes dadas pela gestão de topo e cada uma tem autonomia para elaborar o seu próprio plano. Cada equipa filtra e define para o seu negócio aquilo que considera os principais objetivos. Como a Dra. Rosário Almeida afirmou, cada negócio tem uma maturidade diferente e, com as ferramentas disponíveis, ajusta-se à realidade.

Posteriormente à realização do PAR, é necessário comunicá-lo à comissão executiva para obter aprovação. Quando o plano é aprovado, pode-se afirmar que, nesse momento, já existe uma decisão prévia de alocação de recursos, sendo que este processo acontece entre meados de maio e junho.

Depois de todos os planos de ação e recursos serem aprovados, passa-se então para a elaboração do orçamento. O orçamento é uma ferramenta de planeamento de curto prazo, com início em setembro e que termina em finais de novembro/início de dezembro. É de base anual e tem em consideração a informação histórica, contudo vai sendo analisado e reajustado ao longo de todo o ano. É então neste momento que se procede à alocação de capital e de recursos. Quando o orçamento é aprovado, as equipas têm a garantia de que, para o ano seguinte, vão ter acesso àqueles recursos e às ações que estão no orçamento, ou seja, têm autonomia para fazer o que está definido no orçamento. No entanto, se durante o ano as equipas quiserem fazer algum investimento, alguma ação que surgiu espontaneamente e que não está incluída no orçamento, têm de fazer uma proposta à comissão executiva, que carece de aprovação. Assim, as equipas tendo a autorização prévia do PAR e do orçamento, durante o ano sentem-se autónomos para tomar decisões. Quando isso não acontece, há um regulamento que se tem de cumprir, procedimentos internos da empresa, para levar à aprovação da comissão executiva. O Dr. Miguel Flórida, gestor do património imobiliário da empresa, mencionou que tem uma comissão executiva da sua

equipa, que são seus pares e, que todos os meses se reúnem para partilhar todas as decisões ao nível operacional, que não carecem de validação superior porque já estão aprovadas no orçamento.

De forma unânime, todos os entrevistados afirmaram que têm disponibilidade de recursos e que os mesmos são negociados na altura da elaboração do orçamento. As unidades de negócio têm sempre disponibilidade de recursos, no entanto têm de os justificar, demonstrando de que forma serão uma mais valia. O Dr. Rui Almeida deu o exemplo de que, se um gestor de negócio afirma que quer melhorar o aspeto de uma loja para aumentar as vendas, mas o orçamento afirma o contrário, isto é, que as vendas não vão aumentar, então ele não autoriza esse investimento na loja.

O orçamento tem de ser pensado durante o ano inteiro, ao longo do trabalho desenvolvido. As chefias não querem que os seus colaboradores pensem no orçamento apenas quando o têm de elaborar. O orçamento tem de ser desafiante e realista, mas motivante para os colaboradores. Cada negócio faz o seu próprio orçamento e depois são todos consolidados num único orçamento, considerando uma base de dados, onde é carregada toda a informação. Todos os meses, a contabilidade cede esta informação e são realizados mapas comparativos entre o orçamento e o real, em todos os tipos de indicadores. Há uma equipa específica do controlo de gestão, que faz todo o processo mecânico de consolidação.

O controlo anual debruça-se sobre o orçamento e sobre os planos de ação e recursos e, geralmente, é efetuado através de duas formas: reuniões e KPI's. Para tal, existem reuniões semanais (reuniões do conselho de administração e reuniões de avaliação), mensais, quinzenais (reuniões de controlo) e trimestrais. Segundo o CEO Rui Almeida, "as reuniões estão sempre a surgir". Por exemplo, tendo uma certa atividade em fase de desenvolvimento, olhando para a lógica da autonomia e de controlo, uma equipa numa reunião pode informar que está com

um desvio negativo em relação ao que estava planeado e, nesse momento fazem uma avaliação, discutem se faz sentido ou não, tentam perceber os problemas que podem surgir daí e tomam um conjunto de decisões para alterar e reforçar o desenvolvimento daquela atividade.

Relativamente ao controlo por KPI's, a Sonae MC tem um quadro com os principais KPI's coletivos, ou seja, os KPI's que abrangem a empresa toda. Seguidamente, estes são segmentados em KPI's de equipa (por área de negócio) e KPI's individuais (por colaborador). De forma a ter um maior controlo sobre o desempenho da empresa, dos colaboradores e dos negócios, todos os meses são medidos os KPI's de modo a perceber se estão a atingir os objetivos ou não. Mediante o cumprimento ou não dos objetivos, existem incentivos ou sanções. Tal como já referido anteriormente, havendo desvios, a grande preocupação da equipa de gestão e não só, é compreender a razão dos desvios e adotar um conjunto de ações corretivas para esses mesmo desvios e isto é feito todos os meses. O orçamento é considerado como a meta e o que as equipas fazem é o resultado. Segundo a Dra. Rosário Almeida, responsável pela Note!, “o orçamento acaba por ser um KPI e todos os meses avaliamos a nossa *performance* face aquilo que nos propusemos a fazer”. É desta maneira, também, que verificam se a estratégia está a ser executada.

Para além dos KPI's e da comparação entre o esperado e o real, a Sonae MC utiliza os inquéritos de perceção, tanto com os clientes e fornecedores, como com os próprios colaboradores e, até mesmo os investidores, de forma a compreender como todos estes agentes avaliam a empresa. Segundo o Dr. Rui Almeida, “a contabilidade, isto é, os números, representa cerca de 5% da forma como avaliamos a empresa”. Para além disso, ainda são avaliados pela quota de mercado que se calcula da seguinte forma: Vendas da Sonae MC/Vendas de todos os *players* do mercado português.

Com base nestas etapas todas, identificam os desvios e as razões dos desvios, que permitem refletir como se deve proceder no futuro. Esta reflexão é a fase final do Ciclo de Planeamento e Estratégia da Sonae MC.



Figura 4: Ciclo de Planeamento e Estratégia da Sonae MC (Fonte: elaboração própria)

4.2. Ferramentas utilizadas no Processo de Alocação de Recursos

Durante o processo de alocação de recursos utilizam-se diversas ferramentas, sendo as principais o Orçamento e os Planos de Ação e Recursos. Para além destas, existe também o que se chama projeção, isto é, a projeção do

que vai acontecer naquele ano, quais os recursos que irão ter e a realidade no final do ano para poderem construir o orçamento do ano seguinte.

O Dr. José Fortunato, responsável pelas Operações e pelo Marketing, referiu que as suas equipas utilizam algum *benchmarking* (comparação com empresas que atuam na mesma área) e até mesmo *benchmarking* interno (comparação entre lojas de forma a ter níveis de produtividade semelhantes). Este salientou ainda que o conhecimento dos clientes e do mercado afetam a forma como os mesmos alocam os recursos. A responsável pela insígnia Note!, a Dra. Rosário Almeida, mencionou a análise de investimentos. Para todas as lojas, antes de tomarem a decisão de abrir uma loja em determinada cidade, fazem primeiro essa análise. A análise de investimentos engloba o valor que vai ser necessário para investir na loja, a projeção de vendas para os primeiros anos e o *Net Present Value (NPV)* para o investimento. Já o Dr. Rui Almeida referiu que a maior e mais importante ferramenta de gestão é o diálogo e as reuniões. Segundo o mesmo, “o orçamento é uma forma de materializar, apalpar números, como vou ver o próximo ano. O PAR é um processo onde as equipas vão apresentado as ações. Não são ferramentas, a ferramenta é a reunião, a apresentação, o diálogo e a comunicação”.

4.3. Processo de Tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão acontece muito à base da aprovação dos PAR's e do orçamento, sendo que são os gestores dos próprios negócios que, maioritariamente, tomam as decisões. De ressaltar, mais uma vez, que antes dos gestores tomarem as decisões, estas são primeiramente aprovadas, de forma coletiva, pela comissão executiva.

O processo de tomada de decisão e o processo de alocação de recursos ocorrem em simultâneo, isto é, quando os gestores de negócios e as suas equipas estão a planear as ações e a alocar os recursos na elaboração do PAR, estão também a tomar decisões. Os gestores têm de mostrar que as decisões que querem tomar fazem sentido e vão de alguma forma acrescentar valor ao seu negócio e à empresa. Os membros dos diversos negócios, que participam nas reuniões com a comissão executiva, apresentam as suas ideias e depois, coletivamente, a mesma decide se aprova ou não. As decisões e o acesso a fundos e recursos dependem muito da tesouraria e do fundo de maneiço que a mesma apresenta. Por exemplo, relativamente ao negócio da gestão do património imobiliário da empresa, as decisões que o Dr. Miguel Flórido tem de tomar são decisões relativamente à compra ou construção de terrenos ou de fazer grandes remodelações, o que não acontece todos os dias. Neste caso, antes de ser realizado qualquer tipo de investimento, estando no orçamento ou não, tem de ser preparado um documento interno que se chama RAAI – Regulamento de Análise e Avaliação de Investimentos. Este documento contém uma lista de critérios que tem de ser aplicados a qualquer investimento com o intuito de compreender se o mesmo tem racionalidade económica e se acrescenta valor à companhia. Já a Dr. Rosário Almeida afirmou que as decisões de investimento que tomam estão relacionadas com aquilo que o mercado está a fazer no momento, com os concorrentes e com o impacto que as mesmas vão ter para o negócio. O facto das lojas Note! estarem ao lado dos hipermercados continente facilita bastante a vida aos clientes, ajuda como complementaridade de bens e serviços. Um dos serviços que incluíram nas lojas Note! foi o dos CTT, após estudarem o mercado e perceberem que era um serviço que fazia uma grande adjacência ao negócio e que traria muito tráfego de clientes à loja, ou seja, era uma categoria de serviços que era *traffic builder*. Sendo uma ferramenta diferente, tiveram de investir na alocação de mais recursos e pessoas, assim como aprender a utilizar o sistema

informático dos CTT. Contudo esta decisão foi uma mais valia que permitiu aumentar o tráfego na loja e que propiciou um aumento do volume de negócios.

Relativamente à forma como tomam as decisões, segundo a literatura, as empresas podem ser divididas em quatro categorias diferentes: criadores de mercado, criadores de valor, *refocusers* e *restructurers*. A Sonae MC baseia-se em considerações estratégicas e considerações financeiras. Geralmente as decisões são mais estratégicas, porém existe sempre uma análise financeira implícita, que vai ao encontro do que o Dr. Miguel Flórido afirmou: “Uma estratégia pode ser bonita no papel, mas se ultrapassar a nossa capacidade de crescimento e captação de fundos, se for excedido para o nosso balanço, não é estratégia viável.” Todos os negócios são desafiados no sentido de garantir aquilo que acham que faz sentido estrategicamente. Para o CFO, a componente financeira é só uma restrição que têm de cumprir, o mais importante é acrescentar valor à empresa. Com isto, é possível perceber que a empresa decide de forma equilibrada, pensando sempre na componente estratégica e na componente financeira.

Da mesma forma, a Sonae MC utiliza metas estratégicas e metas financeiras, dando maior ênfase às estratégicas. Na realidade, as metas estratégicas são declinadas em metas financeiras. Os KPI's estratégicos têm um peso maior para a empresa, são mais importantes, como por exemplo a avaliação quantitativa que os clientes fazem, a capacidade de vender, o nº de clientes na aplicação ou a forma como são percecionados pelos clientes, que é o *Net Promoter Score* (NPS). Concretamente, o NPS não é um indicador de natureza financeira, mas é um dos mais importantes. Ambas as componentes são relevantes, mas a principal prioridade da empresa é o cliente.

Assim, creio que a Sonae MC se enquadra na categoria de criadores de valor e criadores de mercado. Considero que sejam criadores de valor na medida em que utilizam considerações estratégicas e financeiras, um aspeto unânime entre todos os entrevistados. Como suporte à tomada de decisão utilizam tanto

análises financeiras (exemplo: análise de investimentos) como análises estratégicas (exemplo: *benchmarking*). Também se enquadram na categoria criadores de mercado porque as análises financeiras que realizam servem sempre como base para as decisões.

4.4. Fatores que influenciam o Processo de Tomada de Decisão

São vários os fatores que podem influenciar o processo de tomada de decisão. Recorrentemente, este processo é considerado difícil, mas crucial e necessário para garantir que os gestores tomam decisões corretas, uma vez que as consequências que dele derivam, positivas ou negativas, afetam o negócio e a empresa como um todo.

No caso do CFO, Dr. Rui Almeida, este mencionou que para ele existem 3 fatores que orientam todas as suas decisões, nomeadamente: procura de valor, ser ético e remunerar o mérito. Todas as decisões são orientadas por forma a aumentar o retorno que libertam sobre os capitais utilizados. O objetivo é melhorar ano após ano. Para além disso, as decisões, tal como já referido anteriormente, têm de fazer sentido e têm de ser tomadas “com uma ética irrepreensível”. Na Sonae MC procuram sempre o bem-estar de todos os colaboradores, valorizando e fazendo crescer aqueles que têm mérito, que são empenhados e trabalhadores.

O Dr. José Fortunato, responsável pelas Operações e pelo Marketing, elemento da comissão executiva, referiu que um dos principais fatores que determinam as suas decisões é o facto de quererem ser líderes do mercado, possuindo um negócio cuja rentabilidade está acima do normal. Para tal estão muito atentos à evolução dos consumidores e do próprio mercado. Um outro

fator que considera que influencia as suas decisões é, por exemplo, quando o governo impõe regras, como aconteceu muito no ano de 2020, com a situação pandémica que se viveu e ainda se está a viver mundialmente. O fecho antecipado dos supermercados tem necessariamente implicações negativas, como por exemplo, no volume de vendas. Os concorrentes também influenciam, isto é, se os concorrentes decidem baixar os preços drasticamente, então a Sonae MC, para manter o nível de competitividade de preços, tem, por imposição externa, de os baixar na mesma medida. Como o próprio referiu: “são fatores externos, mas que têm de acomodar na estratégia”.

O Dr. Miguel Flórido referiu que a última palavra, a última aprovação, é sempre da gestão de topo, qualquer que seja a decisão. Os fatores mencionados pelo próprio, que guiam todas as suas decisões foram: as diretrizes estratégicas dadas pela gestão de topo - todas as ações de cada equipa vão ser analisadas em função de contribuírem ou não para a concretização das diretrizes; a questão da fidelização dos clientes – compreender as expectativas dos clientes e quais os hábitos de consumo dos mesmos; o jogo de atores que corresponde a um conjunto de técnicas que permitem antecipar o que é que esses atores vão fazer, sendo eles clientes, fornecedores ou entidades públicas e, daí, delinear estratégias para conseguir dar resposta; o passado, ou seja, no fundo acabam sempre por olhar para o passado, ver o que efetivamente correu mal e como podem melhorar; por fim, uma constante procura de ganhos de eficiências em todos os níveis da cadeia que estão relacionados com a inovação e a criatividade existente nas equipas.

Por último, a Dra. Rosário Almeida, responsável pela insígnia Note!, mencionou que a multiplicidade de *backgrounds* e formas de pensar diferentes são fulcrais numa empresa e podem ditar o seu sucesso. É bom para os negócios e para as empresas haver pensamentos diferentes, pessoas com perspetivas e níveis de criatividade diferentes. Isto fomenta o debate de ideias e, segundo a

Dra. Rosário Almeida “é estranho quando não há”. Outro fator muito importante que a mesma referiu remete para a análise do mercado, que vai ao encontro do que foi previamente referido pelo Dr. José Fortunato. A responsável pela insígnia Note! ressaltou ainda a importância de possuir a informação correta na tomada de decisão.

Em suma, verifica-se que todos os gestores identificaram fatores diferentes no que diz respeito ao processo de tomada de decisão, contudo todos os que foram mencionados estão de certa forma interligados.

Capítulo 5

Análise do Estudo de Caso

5.1. Comparação do Estudo de Caso com a Literatura

Neste capítulo e, após o desenvolvimento anteriormente apresentado, será elaborada uma comparação do estudo de caso com a literatura existente sobre o tema e previamente exposta no capítulo 1. No final, procura-se assim responder à questão de investigação proposta inicialmente: “Quais as características e principais ferramentas utilizadas no processo de alocação de recursos e tomada de decisão na Sonae MC?”.

No que diz respeito ao processo de alocação de recursos, a Sonae MC segue o seu ciclo de planeamento e estratégia para essa mesma alocação, que se realiza ao longo das seguintes etapas: Definição da Estratégia, Comunicação da Estratégia (para os colaboradores), Elaboração do Plano de Ação e Recursos (PAR's), Elaboração do Orçamento, Controlo Anual aos PAR's e ao Orçamento e, por último, Reflexão da Estratégia. A alocação de recursos é essencialmente realizada no momento da elaboração dos planos de ação e recursos e do orçamento. É nesse momento que as equipas definem as ações e os recursos necessários para cumprirem os objetivos estratégicos delineados. É possível afirmar que todas estas etapas se enquadram de alguma forma nas etapas definidas por Bower (1970) e Burgelman (1983). Ambos consideraram que este é um processo bastante complexo e com várias etapas, sendo elas: definição, onde são definidas as características técnicas e económicas de um projeto de investimento proposto; impulso, em que as forças sociais e políticas determinam

quais são os projetos que vão à aprovação da comissão de finanças; contexto estrutural, que abrange os sistemas organizacionais e administrativos de toda a organização, tal como a medição de desempenho, avaliação e incentivos; e contexto estratégico, que é caracterizado como o processo através do qual os gestores intermédios tentam convencer a equipa da gestão de topo de que o conceito atual de estratégia precisa de ser mudado.

A definição da estratégia, a comunicação da mesma para todos os colaboradores e a elaboração dos PAR's e do orçamento enquadram-se na etapa definição e na etapa impulso defendidas pela literatura. O controlo anual que é feito aos PAR's e ao orçamento insere-se na etapa contexto estrutural. Por sua vez, a comparação e a avaliação dos resultados reais com o orçamento anual pode ser considerada uma forma de controlo utilizada pela empresa. O orçamento define para cada equipa um conjunto de indicadores (KPI's), onde cada uma tem de avaliar os seus KPI's numa perspetiva de perceber se os mesmos estão a ser cumpridos ou não. Todos os colaboradores e as áreas de negócio são avaliados através desses mesmos KPI's e, se ambos tiverem um bom desempenho e atingirem os objetivos propostos, serão recompensados. Existe ainda um modelo de avaliação de desempenho de cada colaborador em que, acima de determinado nível, parte da remuneração é variável e depende do grau de cumprimento desses indicadores.

A última etapa do estudo do caso, a reflexão, enquadra-se na etapa do contexto estratégico, uma vez que é neste ponto que os gestores avaliam se a estratégia está a ser bem executada, se deve ser ou não repensada e reformulada uma nova. Posto isto, posso afirmar que, relativamente ao processo de alocação de recursos, o estudo de caso é semelhante e concordante com o que foi previamente descrito na literatura.

Relativamente ao processo de tomada de decisão, de acordo com a literatura, é um sistema de decisões complexo onde as pessoas participam de

forma racional e consciente (Simon, 1960). Este processo é composto por três fases distintas: identificação, desenvolvimento e seleção. No estudo do caso foi possível perceber que o processo de tomada de decisão ocorre simultaneamente ao processo de alocação de recursos. No momento da elaboração dos Planos de Ação e Recursos têm de decidir que ações e recursos mais necessitam para concretizarem os objetivos do próximo ano e, é nesse momento que acontece a tomada de decisão. Depois de tomarem as decisões, têm de se comprometer com *outputs* com aqueles recursos. Todas as decisões que são tomadas têm de fazer sentido e da mesma forma é necessário perceber qual o impacto que a decisão tomada vai ter para o negócio e o que ela acarreta para o mercado.

Antes de tomar qualquer decisão, os gestores da Sonae MC avaliam o mercado, os concorrentes, qual a sua posição atual, onde querem estar no futuro e o que lhes viabiliza que atinjam os objetivos propostos. Só depois de analisarem todos estes parâmetros é que tomam a decisão. De salientar que, dado que estas decisões já foram aprovadas pela comissão executiva, isto é, constam nos PAR'S, podem ser executadas autonomamente pelos gestores. Contrariamente, se eventualmente surgir algum investimento não previsto que queiram fazer, existe um processo interno que devem seguir, em que há uma proposta à comissão executiva, que definirá se o mesmo poderá acontecer.

Após análise do caso, foi possível perceber que, apesar dos entrevistados não falarem das 3 fases específicas do processo de tomada de decisão que a literatura menciona, de certa forma seguem esse processo quando tomam uma decisão. Por exemplo, referiram que o primeiro passo na tomada de decisão é o levantamento do que está errado e do que é preciso fazer para mudar isso, considerando o mercado e o impacto que a decisão vai ter, o que parece estar enquadrado na fase 1 descrita por Simon (1960).

Posteriormente, existe um conjunto de decisões que podem ser tomadas, mas nunca sem antes se proceder a uma análise que tente perceber qual a melhor,

de acordo com os objetivos estratégicos que têm delineados. De salientar que, para além disso, as decisões têm de fazer sentido para o negócio e para a empresa, o que quer dizer que têm de ir ao encontro dos valores da empresa e à forma como a empresa e o negócio são geridos. Em geral, cada equipa tem de ir percebendo quais as situações mais críticas e necessárias e qual a rentabilidade que cada decisão vai trazer para o negócio. Este passo enquadra-se na fase 2.

No final acabam por tomar uma decisão entre as muitas que foram pensadas e discutidas, enquadrando-se assim na fase 3 da literatura - seleção do curso de ação que mais se adequa.

Em relação aos fatores que influenciam a tomada de decisão, alguns dos referidos no estudo de caso foram também mencionados na literatura, tais como: o desempenho passado da empresa e as experiências passadas; a estratégia da mesma e as características da gestão; fatores externos à empresa, os quais não estão sob controlo dos mesmos, como por exemplos os clientes, os fornecedores, regras impostas pelo governo.

No estudo do caso, os gestores elencaram alguns fatores não descritos na literatura, como a procura de valor, por outras palavras, obter retorno sobre os capitais utilizados; ser ético em todas as decisões e remunerar o mérito; e ter a informação correta. É por isso fulcral que tenham a informação correta para poderem tomar decisões acertadas. Para além disso, há um conjunto de certas regras que têm de cumprir ao tomar algumas decisões porque fazem parte do ADN da empresa e da sua cultura.

Algumas das técnicas mencionadas pelos autores Birshan et al. (2013) para as empresas alocarem os seus recursos de forma mais ágil são adotadas pela Sonae MC. A Sonae segue a lógica de compartilhar a estratégia em meados de abril/maio e só definirem o orçamento em finais de novembro e início de dezembro, dando assim tempo aos colaboradores para pensarem melhor na estratégia e nas ações e recursos que querem utilizar para cumprirem os objetivos

estratégicos. Para além disso, nas diversas reuniões que a comissão executiva tem com os responsáveis das áreas de negócio, são discutidas as ideias de todos os negócios e tenta-se perceber quais são os investimentos e os projetos que têm prioridade para serem alocados os recursos. Para finalizar, em todas as decisões que tomam, têm como antecedente a revisão do desempenho passado e tentam perceber onde erraram e o que podem fazer para melhorar.

Respondendo à questão de investigação proposta, na Sonae MC, o processo de alocação de recursos e o processo de tomada de decisão ocorrem em simultâneo, durante o ciclo de planeamento e estratégia, aquando a elaboração dos planos de ação e recursos e do orçamento. Verifica-se ainda que as unidades de negócio têm descentralizado o poder de decisão, uma vez que as mesmas são responsáveis pela elaboração dos seus planos de ação e recursos e apenas compete à comissão executiva rever e aprovar os planos e os orçamentos propostos pelas unidades. Desta forma, as unidades de negócio têm maior autonomia para gerir o seu negócio, maior agilidade na tomada de decisão e otimização dos recursos. Relativamente às ferramentas que as unidades de negócio utilizam durante os processos, podem-se referir os planos de ação e recursos e o orçamento, a par das análises de investimentos, do *benchmarking* e das reuniões.

Seguidamente, na tabela 2, encontra-se uma síntese da análise do estudo de caso realizada neste capítulo.

	Literatura	Caso	Semelhante?
Processo de Alocação de Recursos	Complexo e de várias etapas: - Definição - Impulso - Contexto Estrutural - Contexto Estratégico	Segue o Ciclo de Planeamento Estratégico da Sonae MC: - Definição da Estratégia - Comunicação - Plano de Ação e Recursos - Orçamento - Controlo Anual - Reflexão	Sim.
Processo de Tomada de Decisão	Sistema de decisões complexo, onde as pessoas participam de forma racional e consciente. Composto por 3 fases: - Identificação - Desenvolvimento - Seleção	O processo de tomada de decisão ocorre em simultâneo com o processo de alocação de recursos – no momento da elaboração dos PAR's.	Sim.
Fatores que influenciam o processo de Tomada de Decisão	- Experiências anteriores - Preconceitos cognitivos - Características Demográficas	- Procura de valor - Ser ético em todas as decisões - Remunerar o mérito	Fatores em comum: - Desempenho passado e experiências anteriores;

	<ul style="list-style-type: none"> - Fatores externos: incerteza e complexidade - Fatores internos: níveis de decisão, estrutura da gestão, desempenho passado, estratégia e características da gestão - Controlo externo: clientes, fornecedores, etc. - Poder e política 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução dos consumidores e do mercado - Fatores externos: regras impostas pelo governo e quando tomam uma decisão forçada devido a uma ação dos concorrentes - Diretrizes estratégicas - Fidelização dos Clientes - Jogo de atores: tentar antecipar o que os atores vão fazer (clientes, concorrentes, acionistas, entidades públicas) - Olhar para o passado - Multiplicidade de backgrounds e formas de pensar - Informação correta 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia da empresa - Fatores externos como por exemplo os clientes, os fornecedores, regras impostas por superiores como o governo. Fatores diferentes: - Procura de valor - Ser ético em todas as decisões - Remunerar o mérito - Informação correta
--	--	--	---

Tabela 2: Síntese da Análise do Estudo de Caso (Fonte: elaboração própria)

Capítulo 6

Conclusões

A realização do presente Trabalho Final de Mestrado teve como principal objetivo proceder ao levantamento das características do processo de alocação de recursos e da tomada de decisão entre os negócios da Sonae MC e a equipa da gestão de topo, analisando-as e tentando compreendê-las, assim como os fatores que influenciam esses mesmos processos. O propósito foi sempre o de tentar dar a resposta à questão de investigação proposta: “Quais as características e principais ferramentas utilizadas no processo de alocação de recursos e tomada de decisão na Sonae MC?”

Até ao momento, o tema de alocação de recursos e tomada de decisão em ambiente corporativo é pouco abordado na literatura, o que ressalta a necessidade de mais estudos focarem nestas temáticas. Após a análise ao estudo de caso foi possível perceber que, de modo geral, existe um bom alinhamento entre a literatura existente e o estudo de caso, podendo-se dizer que o caso corrobora a literatura existente. Na verdade, o modelo utilizado pela empresa em questão é bastante elaborado e cumpre a maior parte dos processos que a literatura menciona. Assim, o contributo do presente trabalho realizado para a literatura é mostrar que o caso da Sonae MC é um exemplo de sucesso de um bom modelo de alocação de recursos e tomada de decisão. No entanto, o mesmo não quererá dizer que este modelo de alocação de recursos será/é um sucesso para todas as empresas que o aplicarem/aplicam, uma vez que cada empresa e cada negócio apresentam características diferentes e, conseqüentemente, formas de gestão igualmente diversificadas.

Como oportunidades de investigação futuras, sugere-se o estudo da relação da alocação de recursos com outras áreas da gestão, tendo em conta que é um tema ainda pouco abordado na literatura.

A Tabela 3 sistematiza o presente TFM:

Questão de Investigação
Quais as características e principais ferramentas utilizadas no processo de alocação de recursos e tomada de decisão na Sonae MC?
Enquadramento Teórico
É apresentada uma revisão de literatura sobre os principais conceitos que permitem o conhecimento teórico do tema, tais como, o controlo de gestão e a execução da estratégia, o processo de alocação de recursos, o processo de tomada de decisão e os fatores que influenciam o processo de tomada de decisão.
Resposta a Questão de Investigação
<p>O processo de alocação de recursos e o processo de tomada de decisão coincidem, na medida em que ambos ocorrem dentro do Ciclo de Planeamento e Estratégia da Sonae MC, aquando a elaboração dos Planos de Ação e Recursos e do Orçamento. O poder de decisão das unidades de negócio é descentralizado, uma vez que as mesmas é que são responsáveis pela elaboração dos seus PAR's e Orçamento, o que lhes confere uma maior autonomia e torna o processo de alocação de recursos e tomada de decisão mais ágil.</p> <p>As ferramentas que utilizam nestes processos são: Planos de Ação e Recursos, Orçamento, Análise de Investimentos, Benchmarking e as reuniões.</p>
Contributo e Sugestões
O principal contributo deste trabalho consiste na evidência de que a Sonae MC é um exemplo de sucesso no que diz respeito a um bom modelo de alocação de recursos, sendo assim uma mais valia para a literatura existente.

Como oportunidades de investigação futuras, sugere-se a relação do tema alocação de recursos com outras áreas da gestão.

Tabela 3: Tabela Síntese (Fonte: elaboração própria)

Bibliografia

- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. 1998. *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Nova Iorque: The Free Press.
<https://doi.org/10.5860/choice.36-3419>.
- Amason, A. C. 1996. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1): 123–148.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. 1994. Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision-Making, and Organizational Performance. *International Journal of Conflict Management*, 5(3): 239–253.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and Control Systems a Framework for Analysis* (1ª ed.). Harvard University Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems* (2ª ed.). Pearson Education.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. 1989. Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1): 107–124.
- Baxter, P., & Jack, S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report Volume*, 13(4): 544–559.

- Birshan, M., Engel, M., & Sibony, O. 2013. Avoiding the quicksand: Ten techniques for more agile corporate resource allocation. *McKinsey Quarterly*, (4): 60–63.
- Bower, J. L. 1970. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment* (1^a ed.). Harvard Business School Press.
- Bower, J. L., Doz, Y. L., & Gilbert, C. G. 2005. Linking Resource Allocation to Strategy. *Resource Allocation Strategies*: 3–25. Reino Unido: University Press.
- Brouthers, K. D., Andriessen, F., & Nicolaes, I. 1998. Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies. *Long Range Planning*, 31(1): 130–138.
- Burgelman, R. A. 1983. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223–244.
- Carr, C., Kolehmainen, K., & Mitchell, F. 2010. Strategic investment decision making practices: A contextual approach. *Management Accounting Research*, 21(3): 167–184.
- Chiavenato, I. 2003. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Brasil: Elviesier.
- Child, J. 1972. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1): 1–22.

- De Bruin, W. B., Parker, A. M., & Fischhoff, B. 2007. Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5): 938–956.
- Dietrich, C. 2010. Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes. *Student Pulse*, 2(2): 1/3.
- Drury, C. 2000. *Management and Cost Accounting* (5th editio). Business Press.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy* (7^a ed.). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90230-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90230-9).
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. 2015. *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Juliusson, E. Á., Karlsson, N., & Gärling, T. 2005. Weighing the Past and the Future in Decision Making. *European Journal of Cognitive Psychology*, 17(4): 561–575.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2008. *The Execution Premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Maritan, C. A., & Lee, G. K. 2017. Resource Allocation and Strategy. *Journal of Management*, 43(8): 2411–2420.

- Maximiano, A. C. A. 2009. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.
- MC, S. 2019. *Relatório Anual 2019*. <https://sonaemc.com/informacao-financeira/>.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2^a ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. 1976. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246–275.
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. 1995. Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*.
- Rajagopalan, N., Datta, D. K., & Rasheed, A. A. 1993. Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*, 19(2): 349–384.
- Richter, A., & Schmidt, S. L. 2005. How Does Strategy Process Influence Strategy Content? Antecedents of Consistency Between Resource Allocation Decisions and Corporate Strategy. *Schmalenbach Business Review*, 57(4): 332–350.
- Sagi, A., & Friedland, N. 2007. The Cost of Richness: The Effect of the Size and Diversity of Decision Sets on Post-Decision Regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4): 515–524.

Simon, H. A. 1960. *The New Science of Management Decision* (1ª ed.). Nova Iorque: Harper & Brothers.

Tell, H. D. 1992. Winning with Strategic Management Control Systems. *CMA - The Management Accounting Magazine*, 66(2).

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. 1989. Strategic Process Effects on Consensus. *Strategic Management Journal*, 10(3): 295–302.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods* (4ª ed.). Londres: Sage.

Apêndice

Guião da Entrevistas realizadas na Sonae MC:

1. Como é feita a alocação de recursos?
2. Quais as etapas do processo de alocação de recursos?
3. Quais as ferramentas que utilizam na alocação de recursos?
4. Quando decidem que têm de tomar uma decisão? Como tomam? Por que processos passam? Quem toma? (Gestores UN ou Gestores Corporativos)
5. Quando tomam uma decisão baseiam-se em considerações estratégicas ou financeiras?
6. Usam metas financeiras mais rígidas, mais desafiadoras ou metas estratégicas?
7. Quais os fatores que influenciam o processo de tomada de decisão?
8. Como é que as diretrizes são partilhas aos colaboradores e a quem são partilhadas?
9. Cada UN faz o seu plano de ação e recursos? Como decidem que ações vão tomar e quais os recursos necessários para as mesmas?
10. Têm disponibilidade de recursos?
11. Como o orçamento é adaptado para cada UN?
12. Como é feito o controlo anual?
13. Qual o sistema de execução da estratégia usado pela empresa? E como verificam se a estratégia está a ser executada?