



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Áreas Corporativas: Geradoras ou Destruidoras de Valor? As Contribuições desse Segmento no Desempenho Empresarial

MARCO PROVENZANO
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/EBAPE

Áreas Corporativas: Geradoras ou Destruidoras de Valor? As Contribuições desse Segmento no Desempenho Empresarial

Resumo: Os conceitos de valor e vantagem competitiva procuram destacar as principais variáveis responsáveis pelo aumento do desempenho empresarial. Contudo, ainda há a questão de como a articulação interna das organizações pode potencializar a criação e captura de valor. Nesse sentido, destaca-se a importância da atuação das áreas corporativas e a aplicação de um sistema de gestão que permita a mensuração de valor e identificação dos principais direcionadores da empresa. Este estudo pretende avaliar os efeitos de um sistema de gestão baseado em valor (GBV) na atuação das áreas corporativas, identificando como a correta gestão desse segmento pode gerar um melhor desempenho organizacional, contribuindo assim para o aumento da vantagem competitiva e geração de valor das organizações.

Palavras-chave: Valor; áreas corporativas; vantagem competitiva; *parenting advantage*; estratégia corporativa.

1. Introdução

A melhora do desempenho empresarial costuma ser uma das justificativas e ambições dos gestores para aplicação de novas ferramentas que prometem revolucionar o modelo de gestão e preencher lacunas de desempenho, gerando os resultados desejados pela empresa, acionistas e demais *stakeholders*. A maior complexidade das relações entre esses agentes e o aumento da competição fazem com que as empresas busquem modelos de diferenciação e vantagem competitiva capazes de alavancar seu valor de mercado.

Para Porter (1996), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação, gerando retornos superiores aos de seus competidores.

Cabe às organizações analisar profundamente sua estrutura e aplicar os melhores modelos de gestão para distribuir corretamente seus recursos, cada vez mais restritos, e eliminar os gargalos presentes nos processos. Esse olhar interno da constante otimização é o que garante variações de performance entre empresas, mesmo quando os cenários externos e os segmentos de atuação sejam estáveis (Goldratt, 1990; Barney, 1991).

Porter e Kramer (2019) adicionam ainda que a relação com o ambiente externo, repensando produtos e serviços, influenciando a produtividade da cadeia de valor e garantindo impactos positivos na sociedade, conectam o valor criado com temas sociais, aumentando a vantagem competitiva.

Embora os conceitos de valor e vantagem competitiva auxiliem a colocar em relevo as principais variáveis internas e externas responsáveis pela criação e captura de valor, há ainda a questão de como a sua articulação interna gera melhores resultados, sendo necessária a utilização de um sistema de gestão que defina métricas para mensurar o valor e avalie o impacto das decisões sobre o resultado final.

É nesse contexto que a disseminação e uso do sistema de gestão baseado em valor (GBV) se apresenta, utilizando o conceito de valor econômico adicionado, concentrando-se em como utilizá-lo para tomada de decisões estratégicas e cotidianas, considerando os direcionadores de valor dos diferentes processos e atividades para suporte à decisão.

Essa abordagem, porém, não é tão simples quando pensamos na aplicação dessa metodologia em áreas corporativas, para as quais a contribuição dos resultados econômico-financeiros são mais difíceis de mensurar e avaliar. Por essa razão, os centros corporativos

tornam-se alvo de reestruturações nas quais muitas vezes o principal direcionador buscado é o de eficiência e redução de custos, algo que nem sempre está diretamente relacionado à agregação de valor ao longo do tempo (Chandler, 1962; Collis, Young e Goold, 2007; Deloitte, 2019). Nesse trabalho, entende-se por centro (ou segmento, ou área) corporativa as atividades que originalmente não geram receita ou não possuem custos associados diretamente na atividade produtiva.

A correta aplicação dos recursos da companhia e o melhor enquadramento de atuação do segmento corporativo é o que Campbel; Goold e Alexander (1995) chamaram de *parenting advantage*. Esse conceito sugere que as áreas corporativas não somente contribuam para a formulação, acompanhamento e suporte de direção global para os negócios da empresa, mas também demonstrem como suas atividades são capazes de adicionar valor.

Além disso, elas devem ser capazes de garantir que esse valor criado mais do que compensa os custos de sua existência e que essa margem de criação de valor é a maior possível dentre todos os donos possíveis para aquela atividade ou do que o negócio sozinho, exposto às condições e pressões do mercado. (Kruehler, Pidun e Rubner, 2012b; Campbel, Whitehead, Alexander e Goold, 2014). De fato, não sem razão as áreas administrativas tem sido apontadas como vilãs e destruidoras de valor, seja pela percepção da falta de suporte pelos gestores das unidades de negócio (Brusco e Panunzi, 2005) ou ainda pela sua representação desproporcional no custo das empresas (Campbell et al., 1995).

Para que se criem competências de vantagem competitiva alavancadas pela atuação estratégica do segmento corporativo, faz-se necessário um sistema de gestão que consiga traçar o correto diagnóstico de como essas áreas geram ou destroem valor a partir dos seus processos, para viabilizar o melhor modelo de atuação do corporativo e incentivar os gestores a seguirem por esse caminho.

Diante das contribuições acima, esse trabalho buscou uma resposta para o seguinte problema de pesquisa: Como as áreas corporativas contribuem para a criação de valor dentro do sistema GBV?

Para operacionalização deste estudo, foi construído um questionário, baseado numa etapa exploratória, visando associar a implementação do sistema de gestão e as principais métricas de agregação ou destruição de valor dessas áreas. Esse questionário foi aplicado para 331 gestores de áreas corporativas e de áreas de negócio de uma empresa nacional do setor de óleo e gás, a fim de avaliar para cada dimensão analisada a contribuição do segmento corporativo no desempenho empresarial.

Dado que as tradicionais métricas de avaliação de atividades corporativas se atêm aos componentes de custos, de maior facilidade de mensuração, a criação de valor acaba relegada a um plano inferior. A contribuição deste trabalho visa corrigir esse viés, focalizando sobre a participação nos resultados das atividades de suporte corporativo que, por definição, são de difícil aferição direta. Os resultados deste estudo podem servir como ferramental de gestão, capaz de orientar o melhor *fit* dessas áreas de acordo com os desafios, competências e necessidades do negócio.

2. Vantagem competitiva e geração de valor

Ao longo de sua obra, Porter reconhece que além das condições iniciais de posicionamento na indústria, histórico e tamanho, a escolha dos dirigentes também afeta o desempenho organizacional, dado que o sucesso dos negócios passa, também, pela capacidade da organização em gerir de forma eficiente e eficaz as suas atividades internas e articular-se externamente como um dos agentes que integram um determinado segmento de atividade. (PORTER, 1989b).

Porter (1996) observa que uma empresa pode agregar valor por meio da rede de relações e interações entre as diversas atividades que executa. Esse conceito é representado pelo autor a partir da inter-relação dos processos dentro de uma cadeia de valor. As atividades secundárias ou de apoio, tais como infraestrutura, gestão dos recursos humanos, aquisições e desenvolvimento de tecnologias exercem papel auxiliar, mas podem impactar direta ou indiretamente a execução das atividades primárias e a geração de valor para a empresa. É fundamentalmente nesse bloco de atividades que se situa a atuação do segmento corporativo.

Conforme abordado por Magretta (2018), a abordagem de estratégia de Porter evoluiu ao vincular as múltiplas combinações possíveis entre a proposição de valor e a cadeia de valor, reconhecendo os limites impostos pela estratégia dominante, porém valorizando a importância dos processos e atividades executadas internamente para a construção de vantagem competitiva.

A capacidade de otimizar a utilização dos recursos e a criação de ambientes corporativos voltados para a inovação, aprendizagem e adaptação, visando às necessidades do mercado, tornam-se ferramentas essenciais para a criação de vantagem competitiva, contribuindo assim para o melhor desempenho organizacional e culminando na maior geração de valor (STEIN, 1997; GOOLD & CAMPBELL, 1998).

3. O valor econômico agregado como base de um sistema de gestão

Ao longo dos anos, vários indicadores de desempenho foram utilizados para auxiliar os gestores na busca por resultados que adicionem valor à empresa (COPELAND e DOLGOFF, 2009). Da mesma forma, diversos modelos e ferramentas de gestão vem sendo testados para direcioná-los nesse sentido.

Para Trépo (1994, p.97), a rotatividade crescente das práticas de gestão tem origem no fato do ser humano ter o fascínio por soluções fáceis e de aplicação imediata. Os dirigentes desejam resolver quase todos os seus problemas com uma única metodologia. Já Koller (1994), justifica a causa do fracasso de algumas dessas abordagens no fato das metas de desempenho não serem claras ou não estarem alinhadas com o objetivo final de criar valor.

O conceito de valor econômico agregado (EVA®) representa uma estimativa do lucro econômico de uma empresa que considera o valor criado pela gestão para remunerar os proprietários. Embora possua diversas formas de apresentar seu cálculo, essa métrica pode ser representada pela equação abaixo, onde:

$EVA^{\circledast} = (ROCE - WACC) * \text{Capital empregado}$

ROCE = o retorno gerado pelo capital empregado;

WACC = custo médio ponderado de capital, que representa a remuneração requerida pelos agentes que financiam a empresa;

Capital empregado = total investido em determinado projeto, segmento ou empresa.

Nesse caso, a real criação de valor acontece quando é aferido um lucro grande o suficiente para cobrir o custo do capital investido para gerar esse lucro. Drucker (2004, p.43) cita que até que uma empresa retorne um lucro maior que seu custo de capital, ela opera com prejuízo. Não importa se paga impostos como se tivesse um lucro genuíno. A empresa ainda retorna menos para a economia do que consome em recursos (COPELAND; KOLLER e MURRIN, 2000).

Apesar de algumas críticas sobre a aplicabilidade dessa métrica, dada a percepção de que o foco na geração de valor para o acionista pode gerar um comportamento distorcido visando o atingimento de resultados de curto prazo (STOUT, 2012), Hart e Milstein (2004)

indicam que é possível equilibrar a maximização do resultado econômico com a dimensão temporal, e com a capacidade analítica a respeito da cadeia de valor da empresa, medindo o desempenho e a contribuição das diferentes áreas, assim como as relações externas da companhia, visando perenidade e criação de valor futuro (PORTER e KRAMER, 2019).

Adicionalmente, Stern (2001) defende que o EVA® pode ser bem mais do que somente uma ferramenta de medição. Quando corretamente implementado, ele pode ser o pilar de um plano de incentivo que recompense os gestores por ações que irão aumentar o retorno dos acionistas, assim como servir de métrica para avaliação de desempenho e a base de um sistema de gestão baseado em valor.

4. Sistema de gestão baseado em valor (GBV)

A lógica por trás da utilização do EVA® em um sistema GBV é que a busca da maximização de valor para o acionista estimula a geração de valor do negócio. Stern (1990) defende que a gestão baseada em EVA® acompanhada de um sistema de incentivos e recompensas, fornece aos gerentes informações de melhor qualidade e gera motivação superior para tomar decisões que criarão o máximo de riqueza para os acionistas.

Para Koller (1994), a GBV utiliza o conceito de geração de valor e estende esse conceito, concentrando-se em como utilizá-lo para tomada de decisões estratégicas e cotidianas. Segundo o autor, quando essa abordagem é utilizada corretamente, alinha as aspirações gerais da companhia, as técnicas de análise e os processos de gerenciamento para nortear a tomada de decisões a partir dos principais indicadores de valor de cada área, dado que o *locus* de geração de valor nas empresas está nas decisões dos colaboradores de diferentes níveis.

Em áreas corporativas, essa filosofia torna-se ainda mais importante, dado que trabalham com diversas dimensões de geração de valor, seja através da eficiência em custos, pelo aumento da produtividade, pela correta alocação dos recursos, orientação estratégica e financeira, mitigação de riscos, gestão de *stakeholders*, incentivo à inovação, ou pelos serviços comuns que podem ser compartilhados, por exemplo. Vários desses temas, tão relevantes para a gestão da empresa e propulsores de vantagem competitiva, são orquestrados ou viabilizados por áreas do segmento corporativo.

Copeland, Koller e Murrin (2000), defendem ainda que um ferramental importante para a gestão é conseguir identificar os direcionadores de valor (*value drivers*). De acordo com os autores, um direcionador de valor é uma variável de desempenho que efetivamente afeta o resultado do negócio. As medidas associadas a eles são chamadas de indicadores chave de desempenho (KPI - *key performance indicators*), que são utilizados tanto para fixação de objetivos e elaboração de planos de ação, quanto para a mensuração da performance das áreas.

Para isso, é necessário identificar e classificar quais são os direcionadores de valor da empresa, seja em um nível mais consolidado, com os indicadores que compõem o cálculo do EVA®, passando por um nível mais estratégico das áreas de negócio, até chegar aos indicadores operacionais e corporativos. Esse esquema é o que os autores chamam de árvore de valor.

Vale ressaltar que esses direcionadores servem como alavancas para o atingimento do resultado econômico e não um fim em si mesmo. Para isso, o sistema GBV não aborda os processos da empresa como partes separadas, mas como mecanismos interligados que servem à um determinado fim, a geração de valor.

A filosofia dessa abordagem pressupõe que, se há possibilidade de se identificar os fatores chaves dos quais o valor dependa, então devem existir direcionadores de valor para a organização, refletindo as ações de cada área. confiante de que quaisquer melhorias nestes

fatores levarão em última instância a um aumento de valor para toda empresa (WARREN, 2008, p. 221, tradução nossa).

Quando falamos sobre o valor gerado pelas áreas corporativas, surge o desafio de ampliar seu reflexo na composição do resultado financeiro, restrito à visão de gastos, e abarcar todas as dimensões de valor desse segmento e seus impactos nos negócios.

5. Dimensões de valor nas áreas corporativas (*Parenting advantage*)

Campbell; Goold e Alexander (1995) advogam que algumas vantagens competitivas são geradas através da atuação das áreas corporativas, constituídas pelas estruturas, sistemas, processos e os departamentos e recursos centrais que suportam o negócio.

Porém, nem sempre é fácil estimar o valor financeiro gerado por uma correta atuação corporativa. Collis e Montgomery (1998, p.75) alertam para o fato de que a maioria dos executivos de nível corporativo entende a necessidade de agregar valor a seus negócios, mas poucos implementam os mecanismos organizacionais para tornar isso possível.

Para que isso aconteça, é preciso que a estratégia corporativa seja guiada por uma visão de como a empresa, como um todo, cria valor. A partir desse diagnóstico, a atuação corporativa deve trabalhar como um sistema de partes interdependentes, ou seja, seu sucesso depende não apenas da qualidade dos processos individuais, mas também de como os elementos se reforçam mutuamente. Para isso, a atuação corporativa não deve olhar somente para dentro, mas precisa também ser consistente com as boas práticas de mercado e adaptável para reagir às oportunidades e ameaças externas.

Goold; Campbell e Alexander (1998, p.121) salientam ainda que uma atuação corporativa só se justifica se sua influência levar a um melhor desempenho do negócio do que ele alcançaria como entidade independente. O segmento corporativo deve realizar funções que as áreas de negócio seriam incapazes de realizar ou cujo custo-benefício não compense de ser feito de maneira descentralizada, ou ainda, deve influenciar os negócios a tomar decisões melhores do que eles seriam capazes de fazer por conta própria. Em resumo, uma estratégia corporativa precisa agregar mais valor do que custo ao negócio (Kruehler, Pidun e Rubner, 2012b; Campbell, Whitehead, Alexander e Goold, 2014).

Embora esse conceito teórico faça sentido, nem sempre é fácil aferir com precisão o impacto de uma atuação corporativa na melhora do desempenho empresarial, seja pela interdependência dos processos, seja pela evidência econômica disso no resultado dos segmentos de negócio. Ainda assim, alguns estudos como os de Kruehler; Pidun e Rubner (2012), se aprofundaram na identificação de dimensões de agregação e destruição de valor das estratégias corporativas, inclusive relacionando como a concepção do melhor modelo de atuação possibilita alavancar o desempenho organizacional. Nesses casos, uma atuação corporativa eficaz pode criar uma situação em que o todo é realmente maior do que a soma das partes e pode entregar um prêmio de valor para a empresa.

Assim como Campbell et al. (1995), os autores afirmam que quando a estratégia corporativa de uma empresa consegue relacionar suas competências corporativas com as necessidades de suas unidades de negócios e a dinâmica do seu ambiente competitivo, a empresa alcança o estágio de *parenting advantage*, em que o segmento corporativo não só acrescenta mais valor para as unidades de negócio em seu portfólio do que destrói, mas também adiciona mais valor do que qualquer outro proprietário potencial daquela atividade.

Avaliando a classificação realizada pelos autores e implementando as adaptações necessárias para o objetivo e delimitação desse estudo, a partir da fase exploratória, as dimensões corporativas foram agrupadas em seis tópicos, divididos em atuações com potencial de geração e destruição de valor, conforme classificação abaixo:

Figura 1 – Modelo de agrupamento das dimensões de valor das áreas corporativas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Orientação estratégica e financeira: A vantagem competitiva passa pela orientação estratégica e financeira da empresa, que deve ser capaz de comparar como seus resultados se relacionam com a performance da indústria, mas também buscar internamente proposições estratégicas que alavanquem o potencial econômico da companhia.

A escolha de um modelo estratégico vai além da tradicional visão clássica de foco, diferenciação ou eficiência em custos. Na verdade, esses modelos ajudam a posicionar a empresa num ambiente competitivo, mas devem ser ampliados para uma visão integrada dessas dimensões, com a criação de movimentos estratégicos capazes de gerar inovações de valor e desempenho acima da média (KIM e MAUBORGNE,2005).

Embora parte das histórias de sucesso do mundo empresarial advinha de inovações não planejadas previamente e de estratégias emergentes (MINTZBERG, 1988), a orientação do segmento corporativo auxilia na construção de modelos de decisão, na avaliação financeira de projetos e portfolio e no monitoramento de desempenho das unidades que compõem a organização (Rappaport, 1990), direcionando-a para o caminho da inovação e criação de valor.

Sinergias: Para Ansoff (1990) sinergia pode ser descrita como a representação de que o todo é maior do que a soma das partes. Katz et al. (2000), destaca também o valor do trabalho em equipe para a gestão do conhecimento.

Para Senge (1990), a vantagem competitiva nasce da capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes. A criação de um ambiente colaborativo e voltado para a aprendizagem, além de propiciar alguns benefícios internos já citados, também amplia a rede de conhecimentos da companhia com a participação externa de outros públicos de interesse como clientes, fornecedores, universidades e até mesmo empresas concorrentes, facilitando assim o processo de inovação, tão relevante para a criação de valor.

De fato, se o nível corporativo de uma organização não for capaz de criar sinergias entre as várias unidades de negócios, é possível questionar a real necessidade dos gastos corporativos para gerenciamento e interação com o portfólio de negócios. (KAPLAN e NORTON, 2001).

Centralização de Funções: Para Jones (2010), o desafio dos gestores ao desenvolverem uma estrutura organizacional, recai sobre o equilíbrio entre a estrutura burocrática e a construção de grupos de trabalho fortalecidos e autônomos, combinando os princípios burocráticos para construir uma organização e estabelecer as regras do processo, ao passo que devem ampliar a capacidade da organização de agir de maneira orgânica. Essa capacidade é um dos pilares do sistema de gestão baseado em valor, que considera que os gestores devem agir, pensar e ser remunerados como se fossem donos daquele processo.

Em detrimento de uma autonomia maior das áreas de negócio, algumas atividades podem ser otimizadas e gerar ganhos de escala quando gerenciadas de forma centralizada por áreas corporativas. Todavia, é preciso se buscar o equilíbrio nessa centralização, considerando os custos de transação (FIANI, 2002) e a integração excessiva (STUCKEY e WHITE, 1993).

Escassez de recursos: A estratégia corporativa pode destruir valor ao promover o uso indevido dos recursos. Collis e Montgomery (1998) notaram a preocupação das organizações com a questão dos recursos, cada vez mais escassos, assim como a correta definição do seu modelo de negócio, produtos e serviços.

Wernerfelt (1984) indica que não basta possuir um recurso valioso, é preciso criar um ambiente corporativo capaz de fazê-lo se desenvolver, direcionando-o para onde ele gera vantagem competitiva. Por conta disso, Kruehler; Pidun e Rubner (2012a, p.6) alertam para o fato de que a falta de experiência e conhecimento dos centros corporativos sobre os principais fatores de sucesso do negócio, podem impor políticas e serviços inadequados, gerar trabalhos desnecessários ou desviar o foco para segmentos de negócio que não geram valor, limitando o potencial máximo da companhia.

Custos: Apesar dos benefícios listados, as áreas corporativas possuem custos fixos que oneram as margens do negócio e podem incorrer em custos indiretos, como custos de transação e agência, devido ao tamanho, ineficiência ou redundância de processos corporativos. (ZHOU, 2011).

A definição do escopo de atuação da estrutura corporativa é citada por Fiani (2012, p. 268) ao lembrar a obra pioneira de Ronald Coase. Nela, o economista questionava, provocando a reflexão, o porquê de existirem organizações dirigindo o processo produtivo através de relações hierárquicas? Ou seja, porque essas atividades não poderiam ser fornecidas e contratadas de outras empresas no mercado, ao invés da organização aumentar sua estrutura interna, ao passo que as tarefas e entregas ficam mais complexas?

A resposta à pergunta de Coase também se encontra na lógica dos custos de transação em que, a certo ponto, torna-se mais vantajoso para a organização criar e gerenciar essas estruturas internamente do que contratar todos os serviços necessários com o mercado. O desafio é identificar o ponto ideal para que o segmento corporativo utilize recursos para potencializar o valor do negócio, sem mascarar eventuais ineficiências com ganhos de escala.

Complexidade: Muitas vezes a quantidade de variáveis presentes na tomada de decisão levam os executivos a buscarem modelos de gestão capazes de abarcar todos os cenários e dimensões de um processo. Isso pode fazer com que o segmento corporativo demande o envolvimento do negócio em temas que não deveriam ser prioritários para eles. Além disso, o aumento da complexidade acarreta maior intensidade de planejamento, gerenciamento e controle das atividades operacionais e impõe necessidades de priorização e *reports* dos gestores, aumentando também os custos de transação (KRUEHLER; PIDUN e RUBNER, 2012b, p. 13, tradução nossa)

É muito comum procurar alinhar a contribuição de cada área ao resultado global. As tentativas, porém, esbarram na dificuldade de mensuração e no estabelecimento de nexos causais entre as contribuições das partes e os resultados do todo. Na falta de métricas adequadas, essas tentativas podem gerar um aumento do micro gerenciamento (Jones e Hill, 1988; Behn, 1995), levando os gestores a perseguirem metas individuais de custo e produção que não necessariamente se relacionam com o melhor resultado global da companhia.

6. Metodologia

Para atender aos objetivos propostos nesse estudo, foi realizada uma *survey* aplicada aos gestores de unidades corporativas e de negócios de uma empresa nacional de óleo e gás, analisando a relação entre os resultados da implementação de um sistema de gestão

baseado em valor e a contribuição da atuação das áreas corporativas para o desempenho empresarial. A pesquisa descreve, segundo a opinião dos gestores, como as seis dimensões de valor se comportaram ao longo do tempo e registra como essa amostra da população classifica a contribuição do segmento corporativo para a criação de valor.

Inspirado nos modelos de Kruehler; Pidun e Rubner (2012), esta pesquisa buscou estruturar um questionário capaz de representar, pelas seis dimensões selecionadas, a atuação do segmento corporativo e utilizar esses itens para avaliar a percepção dos gestores sobre os efeitos da implementação do sistema de gestão baseado em valor.

A coleta de dados foi estruturada inicialmente com a segregação dos funcionários por cargo e área para selecionar o conjunto participante da amostra. Apesar da unidade de análise ser o segmento corporativo da empresa, o questionário foi enviado para todos os gestores selecionados, incluindo áreas de negócio, e seu resultado foi mensurado através da média das respostas dadas por cada um dos funcionários pesquisados.

As medidas de avaliação dos itens foram coletadas pela escala Likert (1 a 5), graduando assim como as afirmações sobre as seis dimensões foram percebidas pelos respondentes de todas as áreas da companhia.

Cada dimensão foi representada por um bloco de perguntas para antes e depois do sistema de gestão. Essa comparação entre médias permite identificar os elementos da hipótese de que o sistema GBV melhora a percepção sobre a contribuição de valor das áreas corporativas, através da seguinte regressão:

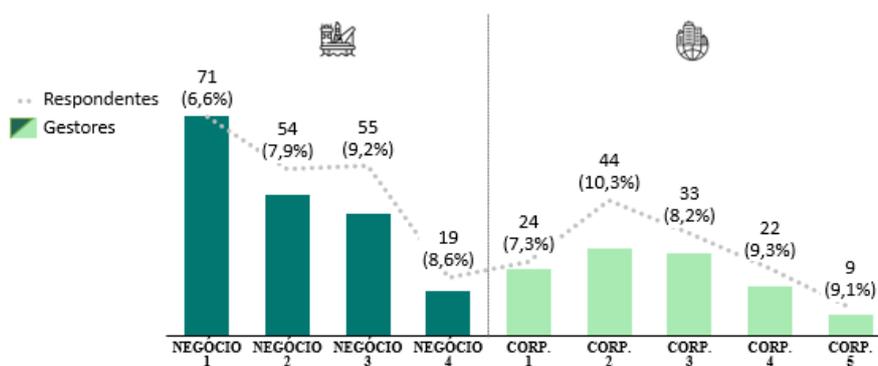
$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 d_depois_implem_t + \sum_{i=2}^{331} \gamma_i d_respondentes_i + \varepsilon_{it}$$

Para sumarizar esse conjunto de dados sobre área respondente, dimensão de valor e período avaliado, utilizou-se da estatística descritiva para organização do número de respostas por áreas e categorização da média dos períodos em cada dimensão.

7. Análise e discussão dos resultados

A análise descritiva dos respondentes apresentou uma amostra que reflete bem as características da empresa, e garante a heterogeneidade das respostas, distribuídas entre as diferentes diretorias.

Figura 2 – Porcentagem de respondentes por área e diretorias.



Fonte: elaborado pelo autor.

Para aferir a consistência interna do questionário e a correlação entre as dimensões mensuradas, testamos cada uma das seis dimensões, nos períodos antes e depois, obtendo os resultados presentes na tabela a seguir:

Tabela 1 – Tabela resumo com a medição de consistência interna e validade das dimensões.

Antes	orient_est_fin	sinergias	centralizacao_fc	recursos	custo	complexidade
orient_est_fin	0,81	0,63	0,41	0,50	0,33	0,41
sinergias	0,63	0,81	0,48	0,56	0,37	0,52
centralizacao_fc	0,41	0,48	0,84	0,55	0,39	0,47
recursos	0,50	0,56	0,55	0,80	0,54	0,66
custo	0,33	0,37	0,39	0,54	0,87	0,48
complexidade	0,41	0,52	0,47	0,66	0,48	0,86
<i>α de Cronbach</i>	0,82	0,74	0,58	0,81	0,84	0,64

Depois	orient_est_fin	sinergias	centralizacao_fc	recursos	custo	complexidade
orient_est_fin	0,84	0,81	0,36	0,70	0,68	0,65
sinergias	0,81	0,89	0,40	0,70	0,67	0,64
centralizacao_fc	0,36	0,40	0,91	0,49	0,44	0,46
recursos	0,70	0,70	0,49	0,82	0,73	0,70
custo	0,68	0,67	0,44	0,73	0,90	0,67
complexidade	0,65	0,64	0,46	0,70	0,67	0,88
<i>α de Cronbach</i>	0,86	0,86	0,78	0,83	0,88	0,72

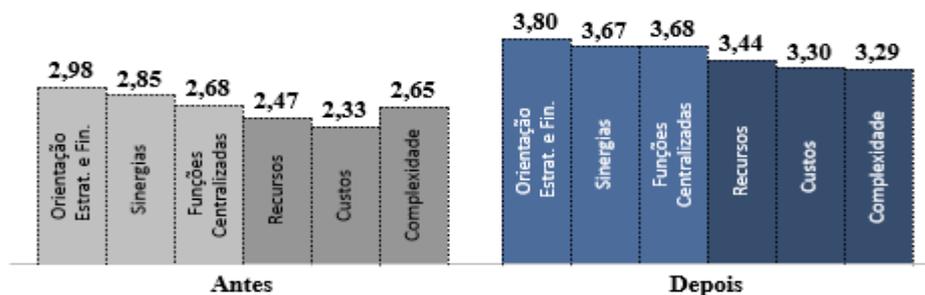
Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que grande parte das dimensões apresentaram coeficientes confiáveis ou muito confiáveis (PASQUALI, 2001). Na análise de validade, percebe-se que todas as dimensões passam no critério, até mesmo aquelas que apresentaram correlação elevada, indicando que as perguntas do questionário conseguem medir o que se propõem em cada dimensão, conferindo entendimentos diferenciados para cada uma delas (HAIR JR. et al., 2005).

A partir do resultado da comparação de médias, é possível estabelecer uma visão inicial que corrobora com a hipótese de que a implementação de um sistema de gestão baseado em valor contribui para uma melhor atuação do segmento corporativo, com as seis dimensões de valor das estratégias corporativas afetadas positivamente.

Vale esclarecer que, mesmo nos itens de destruição de valor, as afirmativas foram criadas de forma a refletir nas respostas a escala de 1 como “Discordo Totalmente” até 5 como “Concordo Totalmente”, em uma visão de quanto maior a nota, melhor a percepção de melhoria do tema para a companhia.

Figura 3 – Comparação de médias por dimensão analisada.



Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 2 – Tabela resumo da equação das seis dimensões de valor, considerando efeito fixo dos respondentes.

	orient_est_fin	sinergias	centralizacao_fc	recursos	custo	complexidade
(Intercept)	2.09 ** (0.65)	2.92 *** (0.65)	4.00 *** (0.79)	2.64 *** (0.71)	2.51 *** (0.67)	2.68 *** (0.74)
factor(dfStempo)depois	0.82 *** (0.07)	0.82 *** (0.07)	1.01 *** (0.09)	0.97 *** (0.08)	0.97 *** (0.07)	0.64 *** (0.08)
Efeito fixo respondente ($\hat{\beta}_i$)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
N	662	662	662	662	662	662
R2	0,56	0,57	0,50	0,49	0,60	0,44

*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05.

Corporativo	orient_est_fin	sinergias	centralizacao_fc	recursos	custo	complexidade
(Intercept)	2.01 ** (0.62)	2.87 *** (0.66)	3.73 *** (0.72)	2.55 *** (0.71)	2.51 *** (0.70)	2.55 *** (0.72)
factor(dfStempo)depois	0.98 *** (0.11)	0.93 *** (0.11)	1.54 *** (0.12)	1.16 *** (0.12)	0.97 *** (0.12)	0.89 *** (0.12)
Efeito fixo respondente ($\hat{\beta}_i$)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
N	264	264	264	264	264	264
R2	0,62	0,57	0,64	0,51	0,54	0,48

*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05.

Negócios	orient_est_fin	sinergias	centralizacao_fc	recursos	custo	complexidade
(Intercept)	3.52 *** (0.66)	3.13 *** (0.65)	4.17 *** (0.79)	2.70 *** (0.71)	1.85 ** (0.66)	2.77 *** (0.75)
factor(dfStempo)depois	0.71 *** (0.09)	0.75 *** (0.09)	0.66 *** (0.11)	0.84 *** (0.10)	0.97 *** (0.09)	0.47 *** (0.11)
Efeito fixo respondente ($\hat{\beta}_i$)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
N	398	398	398	398	398	398
R2	0,52	0,56	0,45	0,48	0,63	0,43

*** p < 0.001; ** p < 0.01; * p < 0.05.

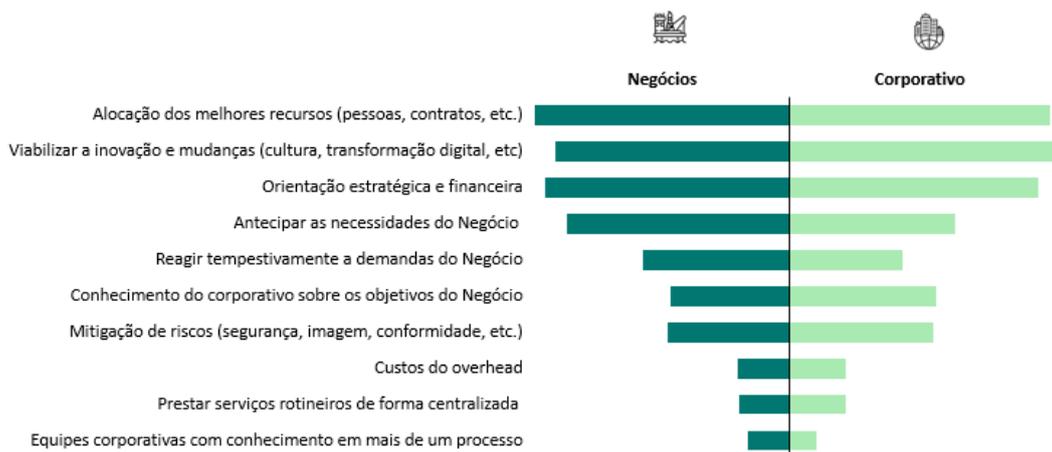
Fonte: elaborado pelo autor.

Na análise *clusterizada* dos itens, pode-se notar que, apesar da melhora de percepção em todas as dimensões, merece reflexão o fato de as áreas de negócio demonstrarem avaliação menos positiva dos impactos do sistema GBV na atuação corporativa, do que as próprias áreas deste segmento.

Algumas explicações possíveis para esse fato podem ser levantadas como hipóteses a serem investigadas em pesquisas futuras, tais como: as áreas de negócio possuem uma visão mais crítica das contribuições das áreas corporativas na construção do resultado global; enquanto as áreas corporativas, por não serem tão cobradas diretamente por uma meta de resultado como o EVA®, sendo responsáveis indiretamente através das atividades de suporte, tem uma autoavaliação mais complacente de seus resultados.

Apesar dessa divergência de intensidade na distribuição das médias das seis dimensões, pode-se perceber uma certa convergência na classificação dos gestores sobre as formas de contribuição da atuação do segmento corporativo, que seriam as mais importantes para os negócios da companhia.

Figura 4 – Classificação da prioridade de estratégia de atuação do segmento corporativo, de acordo com a percepção dos gestores de cada segmento.



Fonte: elaborado pelo autor

Ainda assim, algumas variações podem ser percebidas, a depender do macroprocesso de cada diretoria corporativa, ilustrando a multidisciplinariedade que esse segmento possui.

Figura 6 – Classificação da prioridade de estratégia de atuação do segmento corporativo, de acordo com a percepção dos gestores, separados pelos principais macroprocessos de cada diretoria.

Dimensões de Valor Corporativo	Gestão Financeira, Desempenho e Aquisições	Governança e Conformidade	Segurança, Responsabilidade Social e Gestão de <i>stakeholders</i>	Tecnologia, Inovação, Transformação Digital e Serviços Compartilhados	Recursos Humanos, Assessoramento Jurídico e Estratégia	NEGÓCIOS
Alocação dos melhores recursos (pessoas, contratos, etc.)	14%	19%	20%	21%	18%	17%
Viabilizar a inovação e mudanças (cultura, transformação digital, etc)	19%	11%	15%	25%	17%	16%
Orientação estratégica e financeira	20%	7%	17%	13%	18%	16%
Antecipar as necessidades do Negócio	10%	7%	12%	17%	9%	15%
Reagir tempestivamente a demandas do Negócio	9%	15%	5%	8%	5%	10%
Conhecimento do corporativo sobre os objetivos do Negócio	8%	4%	8%	10%	15%	8%
Mitigação de riscos (segurança, imagem, conformidade, etc.)	11%	19%	17%	3%	5%	8%
Custos do overhead	3%	7%	5%	1%	5%	4%
Prestar serviços rotineiros de forma centralizada	4%	7%	3%	3%	4%	3%
Equipes corporativas com conhecimento em mais de um processo	2%	4%	0%	0%	3%	3%

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados encontrados neste trabalho contribuem para a ampliação do modelo de avaliação de desempenho das áreas corporativas, ao explorar formas de estruturar e avaliar as principais dimensões de valor presentes nas diversas atividades de apoio.

Processos voltados para a gestão financeira e de desempenho priorizaram temas como a orientação corporativa, gestão de portfólio e aquisições para os negócios, verificando melhorias mais significativas na gestão centralizada de algumas atividades e na disponibilização de ferramental para análise financeira e de desempenho dos negócios.

As atividades de governança e conformidade apresentaram maior preocupação com itens não financeiros, mas que também estão conectados à geração de valor, como mitigação de riscos e alocação dos melhores recursos e processos.

Isso também foi percebido em áreas com foco na gestão de *stakeholders*, responsabilidade social, ambiental e segurança, que perceberam avanços mais significativos em termos de redução da complexidade e otimização dos recursos da companhia, após a implementação do sistema GBV.

Já áreas de tecnologia, P&D e transformação digital priorizaram as iniciativas que viabilizam a inovação e mudanças, atrelado à correta alocação de recursos para viabilizar todo o potencial de valor do negócio. Áreas como serviços compartilhados e de suporte tecnológico avaliaram de forma positiva a centralização de alguns processos, para nortear diretrizes, priorizar recursos e garantir padrões de qualidade e maior sinergia em toda a companhia.

Esses itens também foram priorizados nas classificações de áreas corporativas ligadas à gestão de pessoas, estratégia e assessoramento da alta administração, valorizando também os avanços na redução de custos do segmento corporativo.

Vale destacar que, no geral, a dimensão de custos figurou como um item não prioritário na discussão desse segmento. Conforme avaliado na pesquisa, essa dimensão aparece com boa percepção após a implementação do sistema de gestão baseado em valor, sendo foco constante de eficiência na empresa analisada, mas essa posição também pode refletir o reconhecimento por parte dos gestores de que um gasto corporativo pode ser vantajoso, caso traga, como contrapartida, os componentes de vantagem competitiva e criação de valor.

A partir desse agrupamento, a pesquisa demonstrou evidências de que a aplicação de um sistema GBV contribui positivamente para a atuação do segmento corporativo, alavancando os itens de geração de valor e mitigando os impactos de comportamentos que destroem valor. Além disso, foi possível identificar como cada macroprocesso da cadeia de valor percebe o segmento corporativo e elencar em quais dimensões essas áreas deveriam focar sua atuação para maximizar o resultado dos negócios.

8. Principais contribuições e implicações práticas

Apesar de presentes em praticamente todas as grandes corporações, notou-se na fase exploratória da pesquisa, uma carência na literatura acadêmica nacional, sobre a mensuração de criação de valor das atividades de apoio, o que de certa forma se reflete na abordagem tradicional de utilização dos custos para avaliar o desempenho das atividades corporativas, relegando a um plano inferior seu potencial de geração de valor.

A adaptação de escalas de avaliação e agrupamento como as de Kruehler; Pidun e Rubner (2012) e de Campbel, Whitehead, Alexander e Goold (2014), auxiliaram na construção de um modelo de análise capaz de agrupar os temas mais relevantes de geração e destruição de valor das áreas corporativas, buscando traduzir na prática de uma empresa de óleo e gás as dimensões presentes no conceito de *parenting advantage*.

Os resultados deste estudo demonstram que a implementação de um sistema de gestão baseado em valor afeta positivamente a forma de atuação das áreas corporativas, que por sua vez contribuem para a criação de valor, seja de maneira direta, através da correta orientação estratégica e financeira, eficiência em custos e centralização de atividades para os negócios, seja por meio indireto com a criação de sinergias, otimização da alocação de recursos e redução da complexidade no ambiente interno.

Mesmo com a pesquisa tendo sido realizada em somente uma empresa, podendo conferir um aspecto mais particular aos resultados encontrados, em virtude do setor de atuação, tamanho da organização e histórico dos modelos de gestão, o método e as descobertas desse

trabalho possuem grande potencial de generalização para outras empresas de outros segmentos, permitindo que o modelo possa ser testado e aplicado em novas organizações, possibilitando novas comparações sobre as formas de atuação das áreas corporativas.

Também é possível buscar relações causais entre uma melhor nota dessas dimensões com um prêmio de valor da empresa no mercado, verificando em termos tangíveis se parte do valor gerado pode ser conferido à atuação corporativa.

A principal limitação da pesquisa encontra-se na questão temporal da coleta de dados da percepção dos gestores sobre a aplicação do sistema de gestão, ainda assim, espera-se com essa modelagem, uma contribuição para ampliação das ferramentas de avaliação de desempenho dessas áreas, assim como a identificação de iniciativas para contribuição na geração de valor das empresas, através da forma de atuação do segmento corporativo.

9. Bibliografia

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990. Tradução de: The new corporate strategy.

BEHN, Robert D. **The big questions of public management**. Public administration review, p. 313-324, 1995.

BENSON-ARMER, J.; DOBBS, R.; TODD, Paul. **Putting value back in value-based management**. McKinsey on Finance, n. 4, p. 16-20, 2004.

BARNEY, J.B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120, 1991.

BRANDENBURGER, A. M; STUART JR; H. W. **Value-based business strategy**. Journal of Economics & Management Strategy, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BRUSCO, S. e PANUNZI F. **Reallocation of corporate resources and managerial incentives in internal capital markets**. European Economic Review, Vol. 49 No. 3, pp. 659-81, 2005.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M.; ALEXANDER, M. **Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage**. Harvard Business Review, [s. 1.], v. 73, n. 2, p. 120–132, 1995. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9503282004&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Competing on resources**. Harvard business review, v. 86, n. 7/8, p. 140, 2008.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Creating corporate advantage**. Harvard Business School, 1998.

COLLIS, D., YOUNG, D. and GOOLD, M. **The size, structure, and performance of corporate Headquarters**. Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 4, pp. 383-405, 2007.

COPELAND, Tom; DOLGOFF, Aaron. **Superando Expectativas de Retorno com EBM**. Bookman Editora, 2009.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas: Valuation**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Peter Drucker na prática**. Elsevier, 2004.

- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. [s. l.]: Nobel, ISBN. 2001
- FAGERBERG, J. **Innovation: A guide to the literature**. Georgia Institute of Technology, 2004.
- FIANI, Ronaldo. **Teoria dos custos de transação**. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Cap. 12, p. 267-286.
- Global Shared Services Survey Executive Summary**. Deloitte, 11th biennial edition. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2020.
- GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A Meta**. 4ª ed. rev. São Paulo: Claudiney Fullmann, 1990.
- GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. **Desperately seeking synergy**. Harvard business review, v. 76, n. 5, p. 131-143, 1998.
- GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew; ALEXANDER, Marcus. **Corporate strategy and parenting theory**. Long Range Planning, v. 31, n. 2, p. 308-314, 1998.
- HAIR Jr., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005
- HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. **Criando valor sustentável**. GV EXECUTIVO, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.
- JENSEN, M. C. **Corporate Budgeting Is Broken -- Let's Fix It**. Harvard Business Review, [s. l.], v. 79, n. 10, p. 94-101, 2001. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18217070&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 dez. 2020.
- JONES, G, HILL, C. **Transaction cost analysis of strategy-structure choice**. Strategic Management Journal, Vol. 9, March-April, pp. 159-72, 1988.
- JONES, G.. **Teoria das Organizações**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Tradução: Afonso C. da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Tradução de: The strategy-focused organization.
- KATZ, Ralph et al. Organizations. In: DORF, Richard C. (Ed.). **The technology management handbook**. Boca Raton: CRC Press, 2000. cap. 7.
- KIM, W.C. e Mauborgne. **A Estratégia do Oceano Azul**. Campus, 2005. p. 4 a 43.
- KOLLER, Timothy. **What is value-based management?**. The McKinsey Quarterly, n. 3, p. 87-102, 1994.
- KRUEHLER, Matthias; PIDUN, Ulrich; RUBNER, Harald. **First, do no harm – How to be a good corporate parent**. The Boston Consulting Group Inc., 2012a.
- KRUEHLER, Matthias; PIDUN, Ulrich; RUBNER, Harald. **How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer**. Journal of Business Strategy, 2012b.
- MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Alta Books Editora, 2018.
- MARTIN, J.D.; PETTY, J.N.. **Gestão Baseada em Valor: a resposta das empresas à revolução dos acionistas**. Tradução: José Guimarães Alcântara. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

- MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy**. California Management Review, 1988.
- MINTZBERG, H.: **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MURNANE, Richard J.; WILLETT, John B. **Methods matter: Improving causal inference in educational and social science research**. Oxford University Press, 2010. p. 29.
- NIPPA, Michael; PIDUN, Ulrich; RUBNER, Harald. **Corporate portfolio management: Appraising four decades of academic research**. Academy of Management Perspectives, v. 25, n. 4, p. 50-66, 2011.
- PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM) - Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.
- PORTER, Michael E. **From competitive advantage to corporate strategy**. In: Readings in strategic management. Palgrave, London, 1989a. p. 234-255.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989b.
- PORTER, M.. **What is strategy?** Harvard Business Review, nov-dez, 1996.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Creating shared value. In: Managing sustainable business**. Springer, Dordrecht, 2019. p. 323-346.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, [s. l.], v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9006181434&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 2 dez. 2020.
- RAPPAPORT, A. **The staying power of the public corporation**. Harvard Business Review, Vol. 68 n.1, January-February, pp. 96-104, 1990.
- RIVKIN, J. W.; GHEMAWAT, P. **Creating Competitive Advantage**. Harvard Business School Cases, [s. l.], p. 1, 1998. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11222728&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- SCHULTZE, Wolfgang et al. **Economic consequences of implementing and communicating value based management systems**. Journal of Business Finance & Accounting, v. 45, n. 5-6, p. 511-543, 2018.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Ed. Nova Cultural.1990.
- STEIN, J.C. **Internal capital markets and the competition for corporate resources**. The Journal of Finance, Vol. 52 No. 1, pp. 111-33, 1997.
- STERN, Joel M. et al. **The EVA challenge: implementing value-added change in an organization**. John Wiley & Sons, 2001.
- STERN, Joel. **One way to build value in your firm, Executive Compensation**. Financial Executive.1990.
- STOUT, Lynn. **The shareholder value myth: how putting shareholders first harms investors, corporations, and the public**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012.
- STUCKEY, John; WHITE, David. **When and when not to vertically integrate**. MIT Sloan Management Review, v. 34, n. 3, p. 71, 1993.

TRÉPO, Georges-Xavier. **Modismos na administração e evolução das empresas**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 4, p. 93-97, 1994.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Revista de Administração de empresas, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

WARREN, K.D. **Strategic Management Dynamics**. Chichester: Wiley. 2008.

WERNERFELT, B. **A Resource-based View of the Firm**. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180, 1984.

ZHOU, Yue Maggie. **Synergy, coordination costs, and diversification choices**. Strategic Management Journal, v. 32, n. 6, p. 624-639, 2011.