

Os processos de criação de oferta, a centralidade do capital humano e o desempenho sustentável de empresas

Marinette Santana Fraga. - PUC MG¹

Antônio Dias Pereira Filho - Face UFMG²

Iury de Lacerda, - Face UFMG³

Armindo dos Santos de Souza Teodósio - PUC MG⁴

Resumo

Este artigo objetiva mostrar a centralidade do capital humano nos processos de criação de oferta com vistas a proporcionar melhores indicadores de maturidade das ofertas e desempenho financeiro na gestão corporativa de empresas sustentáveis. Mais precisamente, visa evidenciar se entre os elementos de maturidade e desempenho propostos por Yablonsky *et al.* (2017) o capital humano possui centralidade. Procura-se respostas para os seguintes problemas: quais são os atributos específicos nos processos da criação de oferta quando há gestão de governança corporativa e sustentabilidade, em relação ao capital humano? Os indicadores de maturidade da criação de ofertas se relacionam com indicadores de desempenho financeiro? Esse trabalho classifica-se como pesquisa qualitativa com base na exploração teórica a respeito da maturidade de ofertas, governança corporativa, sustentabilidade com cerne no capital humano e sua relevância para o desempenho financeiro.

¹ Doutoranda em Administração na PUC MG e Professora na UFJF – Campus Governador Valadares – MG.

² Professor do Departamento de Ciências Administrativas da FACE/UFMG.

³ Acadêmico do Mestrado da FACE/UFMG.

⁴ Professor do Programa de pós- graduação em Administração da PUC – MG.

1. Introdução

Na contemporaneidade dos negócios globais e internacionalizados, a capacidade de agregar valor aos produtos e serviços perpassam pelo atendimento aos interesses dos stakeholders, inseridos na gestão corporativa que busca sustentabilidade empresarial. Nesse contexto, encontram-se os produtos, os serviços, o capital humano e o desempenho financeiro, entre outras diversas variáveis.

Justifica-se o conteúdo desse tema devido à evolução de economias cada vez mais digitais, globais e voltadas para serviços. Esse contexto está impondo inovações contínuas nos negócios na busca pela originalidade, utilidade e eficiência. Surgem, então, as incertezas causadas pela extensão dos mercados e a velocidade das evoluções ou obsolescências. Esse cenário deve ser norteado pelas formas de governança fundadas sobre uma perspectiva empreendedora, sendo seu objetivo possibilitar às empresas a exploração de seus recursos e capacidades com a meta para vencer na arena competitiva (Taylor, 2001) e gerenciar as incertezas.

As incertezas devem ser gerenciadas pela governança corporativa para propiciar a sustentabilidade das empresas. O foco deve ser o cliente e não o produto, o primeiro se torna a preocupação do mercado competitivo. E para atender ao cliente, há o processo da criação de ofertas, que requer centralidade no capital humano. Em conformidade com tais perspectivas, este artigo objetiva mostrar a centralidade do capital humano nos processos de criação de oferta com vistas a proporcionar melhores indicadores de maturidade das ofertas e desempenho financeiro na gestão corporativa de empresas sustentáveis. Mais precisamente, visa evidenciar se entre os elementos de maturidade e desempenho propostos por Yablonsky et al. (2017) o capital humano possui centralidade.

A centralidade refere-se à relevância atribuída ao capital humano, sendo que este deve ser o núcleo dos processos da criação de ofertas, e a eficácia dessas proporcionam melhores desempenhos financeiros. O capital humano é concebido como o principal ativo e meio de criação de valor. Portanto, a escolha da estrutura de governança corporativa de empresas sustentáveis torna-se essencial para a gestão positiva das potencialidades humanas.

Procura-se respostas para os seguintes problemas: quais são os atributos específicos nos processos da criação de oferta quando há gestão de governança corporativa e sustentabilidade, em relação ao capital humano? Os indicadores de maturidade da criação de ofertas se relacionam com indicadores de desempenho financeiro?

No contexto da governança corporativa, as empresas sustentáveis devem gerir suas ofertas conforme os recursos e suas estruturas flexíveis, podendo ser reativas ou não. Dentre os recursos, tem-se o capital humano e o financeiro, sendo que os dois devem ser integrados. Assim, não existe relevância de um sobre o outro, pois eles são interdependentes na estrutura (Yablonsky et al., 2017). Quanto à sustentabilidade, Sachs (2007; 2000) conceitua a mesma

de forma operacional e com abrangência da dimensão social, econômica, ecológica, espacial e cultural.

Em relação à teoria dos Stakeholders, a mesma enfatiza a relação democrática entre diversos atores, alterando a ênfase tradicional das organizações para atender somente os interesses dos acionistas (Freeman, 1984; Faria; Sauerbronn, 2008). Essa teoria é objeto de estudo em diversas áreas, entre elas, o marketing e a governança corporativa (Mainardes; Alves; Raposo, 2011). No âmbito da primeira, tem-se os processos de criação de oferta dos produtos e seus elementos. Na segunda, a busca pela transparência das informações e satisfação de interesses dos *stakeholders* em relação aos processos de criação de ofertas, devendo conciliar o desempenho financeiro com o capital humano com vistas à criação de valor.

A esse respeito, Louvet (2008) advoga a relevância de uma parceria entre o capital financeiro e o capital humano, estabelecendo as bases de uma verdadeira governança empreendedora. O autor justifica sua premissa com base no capital humano que representa a fonte principal de criação de valor.

Por extensão, Lameira, Junior e Soares (2007) enfatizam que a governança corporativa atende a todos os diferentes *stakeholders*, entre eles os colaboradores internos. Taylor (2001) corrobora isso ao advogar que as condições do ambiente competitivo atual requerem uma reflexão minuciosa sobre o papel do sistema de governança corporativa.

Sprague (2010) demonstrou em seus estudos a perspectiva da governança corporativa e sustentabilidade empresarial, além do valor gerado ao acionista. Enfatizou o objetivo do valor em longo prazo através do relacionamento com os *stakeholders* e não somente a busca pelo desempenho financeiro. As assertivas vão ao encontro da governança empreendedora, cuja variável-chave é o capital humano e o ator-chave na empresa é o dirigente empreendedor (Louvet, 2008).

Nos contextos supracitados, a maturidade dos processos de criação de oferta de produtos e serviços devem estar alinhados à governança corporativa de empresas sustentáveis. Tendo em vista sua importância cada vez maior para o desempenho econômico-financeiro, torna-se necessária a mensuração do grau de maturidade das empresas em relação a esse processo, ao desempenho financeiro e em especial a centralidade do capital humano como diferencial criativo e competitivo.

Entende-se por maturidade o desenvolvimento de um estágio inicial a um estágio final. No mesmo haverá a evolução dos processos e os estágios intermediários à plena maturidade (M. Lahti *et al.*, 2009). Assim, o percurso da maturidade envolve diversos elementos e formas de gestão organizacional dos recursos e do ambiente.

Silva Carneiro (2017) aplicou em seus estudos sobre maturidade da gestão estratégica em entidades federais, o modelo da *Strategic Management Maturity Model*TM O SMMMTM. O autor descreveu que o objetivo desse modelo é proporcionar aos gestores uma avaliação rápida a respeito do grau de maturidade de sua organização no processo de gestão estratégica. Entre os diversos processos cita o monitoramento dos departamentos internos.

Existem outros modelos para verificação da maturidade das empresas, Gabryelczyk (2016) menciona que os modelos são utilizados para mensurar o desempenho, incluindo o financeiro, a maturidade de processos por áreas e suas integrações para o todo organizacional. Uma lacuna apresentada nos trabalhos de governança corporativa, sustentabilidade e marketing se refere aos indicadores de maturidade nos processos de criação de ofertas e capital humano, os mesmos são essenciais para a continuidade empresarial.

Segundo Petry e Fernandes (2014), a centralidade do processo de governança corporativa é a integração com a sustentabilidade a partir da medição do desempenho financeiro (p.435). Nessa perspectiva, Silveira (2015) mencionou melhorias constantes no funcionamento da alta gestão como sendo um benefício interno da governança. A efetivação dos benefícios se faz com eficiência e eficácia e tem a busca por valor que transcenda a maximização do lucro para atingir o valor humano.

Portanto, as abordagens da Teoria dos *Stakeholders*, da governança corporativa e da sustentabilidade são o cerne para a criação dos processos de ofertas, nas quais a dimensão do capital humano é o diferencial para se ter melhores desempenhos financeiros. O capital humano abrange as habilidades, motivação e fidelização dos colaboradores e parceiros de negócios. (Dyllick; Hockerts, 2002).

Quanto à sua estrutura, o artigo encontra-se dividido em quatro seções, iniciando com esta introdução. A segunda aborda a Governança corporativa e sustentabilidade empresarial. Reflete as causas, objetivos e o contexto da governança corporativa. Explicita a maturidade das empresas na vertente da sustentabilidade e seus indicadores que proporcionem uma boa governança corporativa.

A terceira descreve o ambiente do marketing para a compreensão dos processos da criação de oferta destacando suas limitações e oportunidades. Evidencia elementos da estrutura empresarial que possuem influência direta nas ofertas, na criação de valor e na centralidade ocupada pelo capital humano durante todo o processo.

A quarta seção descreve os indicadores da maturidade da oferta e do desempenho financeiro. Explicita a metodologia de mensuração do nível de maturidade no processo de criação de oferta de uma empresa. A quinta seção evidencia as considerações finais, entre elas a conciliação do capital humano e desempenho financeiro nos processos de criação de ofertas. O principal diferencial empresarial pode ser concebido como sendo a capacidade de criatividade das pessoas, logo uma vantagem competitiva no contexto da governança e da sustentabilidade encontrados nos indicadores de maturidade dos processos da criação das ofertas.

2. Governança corporativa e sustentabilidade empresarial

Com o desenvolvimento econômico dos países e a evolução das sociedades empresariais, foi observada uma disparidade entre os interesses dos donos, acionistas e os gestores, administradores ou funcionários das organizações. Nesse contexto, surge a ideia da governança corporativa como mecanismos e regras pelas quais a empresa e seus funcionários fundamentam suas atividades, decisões e avaliações. Fiorini (2016) destaca que o objetivo da governança corporativa é transformar as instituições em ambientes mais racionais, éticos e pluralistas, dentro da economia e sociedade.

Dentre as diversas definições de governança corporativa, este estudo evidencia o de Silva (2012), que a define como um conjunto de práticas para otimizar o desempenho de uma companhia, proteger investidores, empregados e credores e facilitar o acesso ao capital. Fiorini (2016) menciona que o modelo de governança corporativa modifica com as variáveis de cada país, como o sistema legal, a formação de capitais local e ao grau de proteção de investimentos, por exemplo. Diante dessa variabilidade são apresentados dois modelos básicos preponderantes de Governança, o modelo anglo-saxão e o nipo-germânico.

O modelo anglo-saxão prioriza os acionistas e gestores. Andrade e Rosseti (2014) apontam como fundamentos, desse modelo, a pulverização do controle acionário e a

separação da propriedade e da gestão, sem deixar de mencionar o foco na geração de valor, riqueza e rentabilidade para os acionistas.

O valor gerado deve ser distribuído e atender a diversos interesses. Um modelo de repartição do valor criado foi desenvolvido por Louvet e Taramasco (2004), e explicita a repartição da criação do valor entre o dirigente e os acionistas. Dessa forma, coloca-se o dirigente no centro das relações contratuais, tendo em vista seu conhecimento adquirido, seus projetos industriais e seu próprio capital humano.

Os estudos de Petry e Fernandes (2014) evidenciam a distinção entre os interesses de propriedade e o poder de controle, visto que há muitas pessoas com interesses em uma empresa e as mesmas nem sempre são consideradas proprietárias. (p.434). Portanto, no campo dos *stakeholders*, tem-se o capital humano sendo a cognição o elemento central de vantagem competitiva e de desempenho financeiro. Nessa vertente, o debate de Zingales (2000) e Charreaux (2002) refere à análise de “firma cognitiva”, conceito com presença intensiva do capital humano nas empresas contemporâneas. Sua centralidade está na liberdade de ação do capital humano, cuja principal fonte de investimento é o capital próprio.

Charreaux (2002) salientou que os capitais próprios podem ser considerados como recrutador de visões cognitivas ou vetor de criação e proteção dos recursos cognitivos. Pode-se dizer que eles são a fonte de financiamento numa economia do conhecimento. Nessa perspectiva, tem-se o modelo de governança corporativa nipo-germânico, que não tem foco apenas na geração de riquezas e nos acionistas, mas se fundamenta principalmente em desenvolver a estrutura de desempenho da empresa com foco nos *stakeholders*. Fiorini (2016) ressalta que esse modelo demonstra a efetividade das políticas sociais da empresa e sua sustentabilidade, inclusive com a publicação de balanços ambientais, sociais e de cidadania corporativa.

O Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho descreve que a mensuração de desempenho visa a assegurar os objetivos da empresa e do seu capital humano. Yablonsky et al (2017) corroboram com o assunto, em seus estudos a governança corporativa é o conjunto de mecanismos internos e externos. Em consonância com essa governança tem se a sustentabilidade das empresas.

Na vertente da sustentabilidade, a empresa contemporânea necessita responder com maior rapidez e eficácia às mudanças e evoluções do ambiente econômico (Taylor, 2001). Oman (2001) contribui com o assunto e descreve o papel preponderante das práticas de Governança Corporativa no desempenho das organizações, pois otimiza o fluxo de investimento e minimiza o custo de capital. Como princípios dessas práticas tem se a transparência, a prestação de contas, equidade, ética e responsabilidade social (Chen et al., 2007; Machado Filho et al., 2007; Azevedo et al., 2011).

Em relação à mensuração da sustentabilidade, a mesma se faz através do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Ele é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas sob o aspecto da sustentabilidade corporativa. O ISE permite diferenciar a maturidade das empresas em relação às práticas sustentáveis. Essa maturidade é destacada em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto. Portanto, se torna uma vantagem empresarial e de desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas. Assim, a sustentabilidade e a governança corporativa são diferenciais para atender as necessidades da modernidade e pós modernidade.

A teoria governança corporativa advoga que as organizações precisam considerar os interesses dos *stakeholders*, e ter como objetivo de longo prazo a maximização de valor. Eugênio (2013) afirma que o desenvolvimento de ações e boas práticas de governança corporativa possibilitam a confiabilidade de resultados constantes com vistas à sustentabilidade do negócio.

Para a mensuração da Governança Corporativa surgiu o indicador de maturidade das empresas quanto aos princípios e conduta no mercado. O processo desse indicador envolve a elaboração de capítulo sobre governança corporativa no relatório anual, a identificação e avaliação do sistema de controle de auditoria interna, o estabelecimento oficial de controle interno ou mesmo de governança. Todas essas ações pertencem ao ambiente interno, em paralelo com a análise do ambiente externo que envolve a gestão da turbulência no sistema financeiro global. Ações que evidenciam a sustentabilidade a longo prazo e que assumem a não garantia de retorno aos principais atores do mercado.

A validação de indicadores de maturidade de governança envolve a consideração do aspecto humano nos modelos de governança corporativa, a definição do papel dos atores responsáveis e suas funções, conhecimento das habilidades e crenças que o pessoal da empresa tem ou poderia ter e a consideração do ambiente econômico, social, ecológico, político, geopolítico, legal, competitivo, midiático e financeiro (analista, agências de rating), etc. (Yablonsky et al., 2017).

É necessário que uma boa governança tenha capacidade de arbitrar entre as pressões de curto prazo de certos atores, bem como a necessidade de desenvolvimento sustentável, a fim de assegurar uma distribuição equilibrada de recursos (Yablonsky et al., 2017). Em paralelo tem-se os indicadores de sustentabilidade com distintos modelos.

Como por exemplo os da Europa Continental e do Japão, ambos reconhecem os interesses dos trabalhadores, gestores, fornecedores, clientes, a comunidade e mercado. Conhecer quais são os valores sustentáveis e como seria possível reduzi-los ou mantê-los de forma contínua, é uma necessidade de sobrevivência. Segundo Bortoluzzi, Leismann e Johann (2016), existem diversos estudos empíricos que comprovam que boas práticas de governança corporativa conduzem a maiores valores de mercado e de desempenho operacional, entre os estudos tem-se o trabalho de McKinsey Company.

Esse trabalho foi realizado com investidores na Europa, Àsia e na América Latina. A pergunta norteadora era quanto os investidores estariam dispostos a pagar a mais por uma empresa com boas práticas de governança corporativa e de qual o seria o valor desse prêmio pela boa governança. Os resultados evidenciaram acima de 80% dos entrevistados estariam dispostos a pagar um valor a mais por uma empresa com boas práticas de governança e 75% dos investidores salientaram a relevância da governança em relação ao desempenho financeiro da companhia (Silva, 2006).

A sustentabilidade empresarial não depende somente dos meios financeiros, e sim do seu potencial de invenção, inovação interna, mudança tecnológica e integração de inovação externas. Potencialidades que se encontram no capital humano e dependem do capital financeiro e vice-versa. Segundo Garcia e Orsato (2013), há melhor desempenho financeiro e maior vantagem competitiva quando se tem governança corporativa sustentável e orientada aos *stakeholders* (Jensen, 2001). Sendo assim, as fases do desenvolvimento da visão da empresa para o futuro e da implementação de suas atividades sustentáveis vão ao encontro das expectativas dos potenciais clientes e apreciar o desempenho operacional do negócio em

termos de qualidade, custo, tempo e flexibilidade (noção de macroprocessos) (Yablonsky et al., 2017).

A realização dos objetivos da atividade resultará, então, no lançamento de projetos necessários para colocá-lo em prática, por exemplo: configurar um assistente telefônico para encurtar o tempo de resposta a questionamentos de clientes ou paralelização de projetos para acelerar o design de novos produtos ou serviços, desenvolver *Business Intelligence* (BI) para identificar ideias para produtos ou serviços novos e mais bem direcionados. (Yablonsky et al., 2017).

Portanto, todos os objetivos se encontram no âmbito do processo de decisão, que envolve a certeza e a incerteza. Cobra (1992) afirma que “a decisão é fruto de um julgamento”, e esse envolve diversos processos na busca de melhor eficiência (p.143). Taylor (2001) cita como exemplo o processo da criação da oferta, o qual tem relação direta com outros processos endógenos das empresas. Dentre os processos empresariais se torna essencial um Sistema de Informação de Marketing (SIM) eficaz que contribuirá para a criação das ofertas. Esse é conceituado como “um conjunto de coleta de dados, modelos e instrumentos utilizados pela empresa para facilitar suas ações de adaptação ao meio ambiente” (Richers, 2000, p.194).

Kotler (2000) cita Levitt (1969) que advoga a necessidade de agregar valor ao produto, através de embalagem, serviços, propagandas, sugestões ao cliente, financiamento, entrega, armazenagem e valorização das pessoas. Portanto, a competitividade não se encontra nos produtos e sim no valor agregado aos mesmos (p.417).

Os produtos não terminam com o processo produtivo. O processo de criação de oferta compreende a efetivação de requisitos, objetivos, indicadores, inovações, recursos e controles associados aos riscos envolvidos. Ademais, há que se destacar os tipos de inovações, notadamente as de natureza disruptiva. Portanto, as empresas devem explorar um marketing à procura de novas ideias e de pessoas dotadas de capacidade para levá-las a bom termo. Para isso, elas podem recorrer às *start-ups* ou desenvolver parcerias com universidades locais (Yablonsky et al.2017).

Portanto, os atributos da criação das ofertas se encontram como centralidade na estratégia de alavancar novos mercados, conceber desafios previsíveis ou não, gerenciar momentos de crise, criar novas oportunidades e orientados ao futuro. O processo de criação da oferta precisa considerar o surgimento de novos elementos econômicos e tecnológicos. As características da aceleração dos ciclos de vida dos produtos, a natureza das empresas que estão cada vez mais extensas, a digitalização cada vez mais premente (redes sociais, mobilidade, nuvem, *big data*) são exemplos desses elementos. (Yablonsky et al.2017).

Nessa multidimensionalidade dos processos da criação de ofertas, se torna relevante a inclusão do conceito sociológico do capital social. Esse capital insere na qualidade dos serviços públicos: sistema de educação, infraestrutura ou cultura de apoio à governança empreendedora (Dyllick; Hockerts (2002), Petry; Fernandes (2014), bem como em todas as relações com os *stakeholders*, mesmo sendo elas de laços fracos ou fortes.

Assim, a sustentabilidade corporativa absorve uma interpretação ampla do tradicional conceito de capital usado por economistas e ecologistas (Dyllick; Hockerts, 2002). A sustentabilidade corporativa compreende que produtos ou serviços competem no mercado em termos de imagem, potência, velocidade, embalagem e do compromisso de corresponder à demanda com *outputs* para o cliente e que visam a redução do consumo, da energia, dos custos de distribuição, de concentração econômica e formas de danos ambientais (Hawkin, 1993).

Todavia, a ideia de governança sustentável de Yablonsky et al (2017) tem caráter baseado nas mesmas características do modelo nipo-germânico, conseqüentemente, evidencia-se a necessidade básica de planejamento e desenvolvimento no processo de criação de ofertas sustentáveis.

A criação de ofertas baseada na Governança Corporativa se baseia na sustentabilidade. A mesma defende uma abordagem colaborativa, com uma inteligência coletiva, e, sobretudo uma visão de futuro, considerando principalmente o capital humano em um nível de maturidade abordado de forma muito mais notória e direcionadora do que outros modelos.

Na vertente dos processos da criação da oferta, os autores deste artigo advogam a existência de conflitos com todo o capital humano, e não somente na relação gestores e *stakeholder* principal. E os conflitos interferem nos processos da criação da oferta, que dependem do potencial criativo do capital humano, e esse requer prioridade de investimentos.

3. O ambiente do marketing: compreendendo a árvore dos processos de oferta

O fluxo do processo de criação de ofertas requer atributos específicos que envolvem o ciclo de vida dos produtos, assim como a interação do capital humano com o financeiro (Yablonsky *et al.* 2017). Todos inserem na governança corporativa de empresas sustentáveis, e envolvem diversas áreas, entre elas o Marketing.

A literatura de Marketing traz conceitos múltiplos do termo, optou-se para o desenvolvimento deste conteúdo, a definição oficial da *American Marketing Association* (2017). Para essa organização, o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

A história da evolução do marketing denota uma alteração de foco do produto para o mercado. Na orientação para o mercado, o ponto de partida é o mercado, o foco são as necessidades do cliente e os meios são o Marketing integrado que possibilita atingir os fins. Esses são os resultados de lucratividade por meio da satisfação do cliente (Yablonsky et al ,2017).

No ambiente do marketing algumas variáveis são controláveis e palpáveis, outros são incontroláveis e intangíveis. Como por exemplo, ambiente legal e político, tecnologia, concorrência, economia, consumidores, responsabilidade social, ambiente externo, estrutura de distribuição.

No marketing, ainda se encontram a gestão de produtos que se relaciona com o processo de criação de ofertas. O ambiente do marketing especifica os ambientes e atributos do produto que se espera a geração de valor. Esse está contido nos benefícios e nas necessidades dos clientes, e para isso tem-se a diversidade de produtos: básico ou genérico, real ou esperado, ampliado e produto potencial.

Essas funções, no contexto corporativo de sustentabilidade, envolvem serviços, ideias, variáveis intangíveis e pessoas em busca da prática de inovar. Çakar e Ertürk (2010) afirmam que a capacidade de inovação está associada à vantagem competitiva de forma dinâmica e permite atingir maior competitividade nos mercados nacionais e internacionais.

Quanto ao processo da criação de ofertas, Cobra (1992) apresentou o modelo (4As) como função integrada do Marketing com o meio ambiente (p.45). Assim, a oferta dos produtos no mercado e sua qualidade será avaliada pela satisfação da finalidade esperada pelos clientes (Hooley & Saunders, 1996, p. 25).

Steele e Murray (2004) defendem a centralidade do capital intelectual nas inovações: “a agilidade e habilidade de uma organização responder às mudanças do mercado recai no capital intelectual das pessoas” (p.321). Para os autores, essa centralidade envolve a seleção, retenção e valorização das pessoas no trabalho e nas relações de comunicação.

A relevância de comunicação da oferta de produtos e de serviços perpassa pela segmentação de mercado empresarial. A mesma se define como sendo o processo de divisão do mercado empresarial heterogêneo em segmentos mais homogêneos e administráveis (Semenik & Bamossy, 1995).

Churchill e Peter (2000) advogam que a comunicação de marketing envolve diversas maneiras pelas quais os profissionais de marketing se comunicam com clientes atuais ou potenciais (p.446). Sendo assim, se torna essencial uma Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Esse é um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de Marketing (Czinkota, et al. 2001, p. 367), que tem como base a comunicação honesta. Um exemplo é a divulgação dos produtos socialmente responsáveis.

O campo e a gestão do Marketing são amplos e não se restringem aos aspectos delineados pelos autores deste artigo. Portanto, o SIM pode ser definido como o complexo de pessoas e máquinas estruturado e interativo, projetado para gerar informações pertinentes numa base contínua, a partir de fontes internas e externas, dando suporte ao processo decisório (Semenik e Bamossy,1995). Esse conceito vai ao encontro das caracterizações dos indicadores de maturidade dos processos de oferta, uma vez que enfatiza as pessoas, ou seja, o capital humano.

4. Indicadores da maturidade dos processos de oferta e de desempenho financeiro

As teorias dos processos de negócio enfatizam os mesmos como sendo vetores sustentáveis e criadores de valor para clientes, e não somente do desempenho eficiente das funções organizacionais (Hammer e Stanton, 1999; McCormack *et al.*, 2003; Croxton *et al.*, 2001).

Os processos de negócios representam um conjunto de atividades estruturadas e mensuradas ou mensuráveis na governança corporativa. Elas visam aos resultados específicos para clientes ou mercados específicos. Representam a forma de realização do trabalho numa organização por meio da interligação de diversas atividades executadas a partir de *inputs* e *outputs* (Davenport, 1993; 2005; Hammer, 2001)

No contexto de governança corporativa, sustentabilidade e processos de negócios a maturidade representa o alcance do nível de excelência e melhoria contínua. A maturidade tem como objetivo manter o alinhamento à dinâmica do mercado e às constantes mutações ocorridas pela evolução tecnológica e formas de comunicação (N. Santos; T.Santos; Oliveira, 2010). Nessa trajetória acontece a evolução dos processos rumo à plena maturidade

O valor de um modelo de maturidade reside na sua utilização como um instrumento de análise e posicionamento, uma vez que procura ajudar as organizações a reconhecerem quando e porque devem avançar, proporcionando-lhes uma visão das medidas que deverão ser tomadas visando alcançar o progresso da maturidade (Duffy, 2001).

Entre os modelos de maturidade tem-se o *Strategic Management Maturity Model*TM utilizado nas pesquisas de Silva Carneiro (2017). O mesmo possui oito dimensões: a liderança, cultura e valores, alinhamento das estratégias, o pensamento estratégico e o planejamento, mensuração de desempenho, gestão de desempenho, melhorias de processos e sustentabilidade (Silva Carneiro (2017). O nível de maturidade é avaliado de um a quatro e

considera 1 como nível *ad loc* ou estático, 2 nível reativo, 3 estruturado e pró-ativo, 4 gerenciado e focado e 5 como melhoria contínua.

Freeman e McVea (2001) salientam que os gestores devem formular estratégias para a satisfação de seus *stakeholders*, e não somente maximizar os direitos de um único grupo. Segundo Jensen (2001) as organizações devem atender as demandas mais relevantes das partes interessadas, mas deve se ater a função-objetivo da sua maximização de valor em longo-prazo. Logo, o modelo busca conciliar diversos fatores a partir do capital humano.

O estudo do *Strategic Management Maturity Model*TM norteou para um outro modelo, que evidenciasse o capital humano como centralidade dos processos de maturidade. Esse novo modelo foi proposto na obra de Yablonsky e seus colaboradores. O mesmo é o objeto de estudo deste artigo. Yablonsky et al (2017) trazem a proposta de uma metodologia que tem o objetivo de medir o nível de maturidade no processo de criação de oferta de uma empresa. Apresenta uma forma de questionário, que pode e deve ser modificado, adaptado e ou complementado. Todos os processos devem ser de acordo com o setor de atividade, riscos do negócio, tamanho e modelo de negócio de cada organização. O objetivo é definir níveis de cada habilidade, considerada por eles como direcionadoras do nível de maturidade das organizações neste processo. A tabela 1 representa os índices de maturidade da criação de oferta:

Tabela 1: Descrição e parâmetros dos índices de criação de ofertas

| Índices de maturidade da criação da oferta | | |
|--|--------------------|--|
| 0 | Inexistente | A empresa ainda não identificou os desafios da criação da oferta. |
| 1 | Descoberto | Os desafios foram identificados, mas nada foi posto em prática para enfrentá-los. |
| 2 | Em desenvolvimento | Os principais gestores estão cientes da importância de criar a oferta para o desenvolvimento da empresa e ações são realizadas para melhorar o nível de maturidade. |
| 3 | Controlado | Os desafios da criação da oferta são compartilhados por toda a equipe de gerenciamento e são formalmente integrados ao processo de tomada de decisão e planejamento. |
| 4 | Otimizado | A empresa implementou um processo de melhoria contínua da criação da oferta e está ao nível dos melhores. |

Fonte: Yablonsky et al (2017, p. 53).

A tabela demonstra que uma empresa pode se encontrar do nível zero a quatro, a descrição em cada parâmetro deve ser mensurada por meio de avaliação específica. A intenção do questionário é medir a maturidade no processo de criação de ofertas das empresas, dentro da sua governança. Essas medidas devem ser utilizadas como apoio no processo decisório, para garantir que haja sintonia entre a estratégia da empresa e o ambiente no qual ela está se desenvolvendo, ou seja sua sustentabilidade (Yablonsky et al., 2017).

No estudo de Yablonsky et al. (2017), são apresentadas habilidades ou aptidões que devem ser medidas nos níveis apresentados na tabela 1. Para conseguir medir o nível de maturidade das empresas, no caso específico deste estudo, o nível do processo de criação de

oferta. O quadro 1 demonstra as categorias de habilidades e diretrizes de mensuração dos indicadores no processo da criação da oferta:

Quadro 1: Habilidades nos processos da criação da oferta

| Habilidades | Diretrizes para mensuração |
|---|---|
| O ambiente básico: mensuração do desempenho da criação da oferta: | <ul style="list-style-type: none"> - Uma análise de ambientes próximos, está em vigor, para acompanhar os concorrentes, regulamentos, mundo financeiro, mídia, administração e grupos de pressão? - Uma medição de tecnologia é organizada na empresa? - Uma abordagem de inteligência econômica é colocada em prática? - A empresa participa dos órgãos normativos da profissão (leis, normas, boas práticas)? - Está em vigor uma vigilância para entender a evolução do comportamento do ecossistema, com a evolução da oferta da empresa? - Uma rede de parceiros (tecnologias, industriais, comerciais, logísticas) está montada? - O processo de desenvolvimento de ofertas é baseado em uma abordagem que liga o ambiente básico ao cliente final? - Uma medição de <i>Business Intelligence</i> é integrada, para ajustar as prioridades no caso de uma grande mudança no ecossistema (interrupção)? - A imagem da marca e a presença da empresa em seu ecossistema são sistematicamente estudadas para acompanhar sua reputação online? |
| Capital humano demais recursos: principais competências | <ul style="list-style-type: none"> - Um levantamento de competências é realizado, para identificar as habilidades de diferenciação nas quais a empresa pode apoiar seu desenvolvimento? - Competências de diferenciação foram identificadas para o sucesso da oferta? - Uma análise de recursos escassos (pessoas, tecnologia, logística) é realizada para garantir sua disponibilidade, para o sucesso da oferta? - A organização de competências-chave é regularmente revisada, para se adaptar à reatividade e agilidade necessárias à evolução dos mercados, às tecnologias e à organização interna? - Todos os dados estão sujeitos a análises cada vez mais complexas, para traduzir as expectativas em um potencial de rápida comercialização? |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Os recursos digitais são objeto de uma atenção particular, para responder às apostas da transformação digital (encantamento, metamorfose)? - Uma abordagem do tipo GPEEC - Gestão Prospectiva dos Empregos e Competências, está em vigor, para gerenciar recursos humanos (recrutamento, treinamento)? |
| Do Marketing estratégico à visão de Marketing | <ul style="list-style-type: none"> - A empresa implementou o marketing estratégico que considera inovações externas e P & D interno, destacando as principais competências? - Os potenciais das inovações digitais, são considerados desde os primeiros estágios da criação da oferta? - A evolução das ofertas é vista com prazos de curto, médio e longo prazo? - O marketing estratégico integra novas expectativas do cliente (inteligência competitiva, tecnológica, comportamental, regulatória, econômica, geopolítica)? - Um membro do comitê de gestão é dedicado à criação de novas ofertas, ele controla o processo de monitoramento de ofertas relacionadas ao meio ambiente, o aspecto disruptivo é particularmente destacado? |
| Inteligência Econômica: as finanças | <ul style="list-style-type: none"> - Uma abordagem de inteligência econômica foi implementada? - Esta inteligência econômica está em sintonia com a evolução da cultura corporativa e seu ambiente? - A inteligência econômica é equipada com ferramentas de capturas, análises, restituição, comunicação interna? |
| Criatividade | <ul style="list-style-type: none"> - A empresa deu lugar ao desenvolvimento da criatividade com incentivo? - A empresa implantou planos de ação para reforçar a criatividade, a inovação, a mudança e a valorização de talentos? - A empresa valoriza as habilidades humanas e relacionais, como comunicação, iniciativa, coletividade, flexibilidade? |
| Concepção de produtos: integração funcional e sustentabilidade | <ul style="list-style-type: none"> - O design do produto depende de uma equipe capaz de integrar questões estratégicas, técnicas, financeiras e comerciais? - Parcerias foram desenvolvidas com laboratórios e centros de pesquisa externos? |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - A rede de comunicações suporta a colaboração entre diferentes centros de desenvolvimento, internos e externos? - O desenho deve fazer parte de um plano de continuidade do fornecimento enquanto se protege de uma possível obsolescência? - Os modelos elaborados são confrontados regularmente com as realidades mercados para se adaptar se necessário? - A empresa gerencia seu portfólio de patentes e compromissos de propriedade intelectual? |
| Modelo de Negócios | <ul style="list-style-type: none"> - Modelos de negócios são regularmente desafiados, como uma característica da oferta? - O gestor implementou um sistema de gestão integrado e transversal para atender novas ofertas? - O <i>Business Case</i> destaca os benefícios esperados a curto e longo prazo, para as várias partes interessadas, levando em conta os riscos e oportunidades gerados? - Uma avaliação de recursos e investimentos é feita em relação ao desenvolvimento da oferta direcionada? |
| Industrialização | <ul style="list-style-type: none"> - As fases de industrialização estão em contato com o campo, para confirmar com base no protótipo a continuação ou não? - Uma reflexão sobre 'make or buy' está em vigor para otimizar a eficiência da oferta? - A função de compras intervém diretamente nas escolhas estratégicas (expertise, localização, custos, reatividade), técnicas (máster de tecnologias, patentes), táticas (número de fornecedores, contratos de parceria, subcontratação)? - A industrialização integra questões relacionadas com a engenharia, fabricação e logística, para implementar com marcos ao longo do processo? |
| O início da produção: ciclos de vida e oferta | <ul style="list-style-type: none"> - O início da produção integra tarefas e ciclos para garantir o desempenho de refino, com base em um processo EFQM? - Cada nova oferta é integrada aos processos operacionais da empresa (produção, vendas, suporte, feedback do cliente)? |
| Colocação no Mercado: a flexibilidade dos negócios | <ul style="list-style-type: none"> - O marketing inclui todos os gerentes da engenharia de projeto, passando pela logística comercial e pela produção para distribuição, de acordo com o "Modelo de Negócios"? |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - A função comercial planejou e implementou um feedback estruturado de informações de mercado? - A produção é organizada de forma a garantir flexibilidade suficiente, para os riscos de mercado (estilo Lean)? |
| Obtenção de Conta Digital: inovação | <ul style="list-style-type: none"> - Soluções inovadoras, como digital (redes sociais, IOT, big data) são usadas para refinar a jornada do cliente? |
| Marketing: circuito de distribuição | <p>Em relação ao Marketing Operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing operacional inexistente descoberto em uma implantação otimizada controlada? O feedback do mercado (mudanças nos valores, percepção do consumidor, concorrência, etc.) está preparado para mudar o mais rápido possível e, de acordo com o caso, para transformar a oferta durante seu ciclo de vida? - Os níveis de evolução das ofertas são definidos em bases temporais, quantitativas ou outras para integrar as evoluções do ecossistema da empresa? - Uma célula de monitoramento é configurada, para garantir a ligação entre a aquisição contínua de dados e os responsáveis pela evolução da oferta? <p>Em relação às Redes de distribuição, Gerenciamento do ciclo de vida do produto feedback do mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O feedback do cliente e as correntes de opinião do ecossistema são rastreadas por um canal, para gerar as inflexões direcionadas necessárias a fim de otimizar a implantação da oferta? - A qualidade e a segurança dos dados pessoais e sensíveis que transitam pelas redes, constituem uma preocupação crítica, tanto para a promoção e o crescimento da oferta, como para o respeito das liberdades individuais (Regulamento Europeu 2016)? - Os ciclos de vida dos produtos são acompanhados de perto, para oferecer novos produtos ou complementos para clientes que podem desencadear decisões de compra? - Todos os dados estão sujeitos a uma análise precisa, para fazer o ecossistema reagir a fim de gerar vendas? |

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Yablonsky et al. (2017, p. 55-57).

Conforme Yablonsky et al. (2017), além dos indicadores de maturidade do processo de criação da oferta, é necessário seguir uma série de indicadores de desempenho. Seguem alguns abaixo, sem pretender à limitação de desempenho financeiro:

- a) **Estratégia e conformidade:** envolvem fatores gerenciais e administrativos como: monitorar o nível de cobertura da oferta em relação às necessidades expressas do cliente; identificar número de tomadores de decisão envolvidos no desenvolvimento da oferta (mudanças culturais, as empresas aprendizagem...), verificar número de partes interessadas e componentes necessários para desenvolver a oferta, gerir a proporção de recursos internos e externos necessários para implementar a oferta, estabelecer a conformidade do produto com normas e regulamentos; realizar o custo projetado de uso da oferta; prever a participação de mercado projetada pela oferta e possível impacto sobre as demais ofertas; desenvolver o "*Design to Cost*": mensuração dos ganhos obtidos ao passar de uma oferta para outra.
- b) **Tempo:** esse fator deve ser bem administrado e ter foco no futuro sem minimizar os esforços do presente e no médio prazo: envolve o tempo necessário para desenvolver uma oferta, o momento e prazo necessários para cobrir cada etapa do processo de desenvolvimento de suprimentos e isso de ponta a ponta. Se torna necessário saber qual a parte do limite de tempo que pode ser gerenciado versus incompressível (por exemplo, validação externa para a empresa).
- c) **Custo:** quanto à mensuração dos custos recomenda-se acompanhar as decisões sobre a quantidade e custo de recursos e materiais consumíveis necessários para desenvolver uma oferta; definir o número de componentes de material no produto; realizar o compartilhamento de compras na oferta; calcular o Custo total de desenvolvimento da oferta; mensurar o retorno sobre o investimento da oferta (ROI, VAN e *Pay-Back*): estipular a margem gerada sobre o fornecimento e os compromissos de serviços e reciclagem associados ao custo total de desenvolvimento e definir a parcela do custo de desenvolvimento no preço de custo do produto.
- d) **Flexibilidade:** esse índice se torna essencial para a vantagem competitiva nos negócios da era contemporânea. O mesmo envolve a gestão do número de produtos derivados resultantes da oferta, o volume de serviço-produto projetado resultante de novas ofertas; a quantidade mínima de produção, o número possível de subcontratados e o número de fornecedores exclusivos.

5. Considerações finais

Em um mercado competitivo, a sustentabilidade empresarial, no geral, visa ao retorno do investimento dos acionistas através da eficiência de sua empresa. Todavia, no contexto de vantagem competitiva e requisitos de responsabilidade social, a visão empresarial tende a centralidade em gerar valor ao seu capital humano.

Os próprios acionistas já perceberam que a vantagem corporativa não se realiza apenas pela ênfase nas finanças e no retorno de suas ações e sim no seu capital humano. Portanto, se torna relevante a reflexão frente ao pressuposto de que os acionistas, além de obterem uma renda em dividendos, têm o direito de demitir o dirigente quando julgarem necessário (Louvet; Taramasco,2004); decisão que pode ser contrária à sustentabilidade das empresas, pois adquirir, conquistar, monitorar e investir no capital humano se tornou chave do processo de desempenho financeiro, econômico, ambiental e social.

O processo de criação das ofertas se insere na governança corporativa sustentável. Conforme Yablonsky et al. (2017), a mesma se refere ao conjunto de mecanismos internos e

externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade, reduzindo os custos de agência.

Os atributos específicos nos processos de oferta e seus indicadores de maturidade se relacionam com indicadores de desempenho financeiro, sendo que o cerne da eficiência das empresas sustentáveis e dos processos de oferta é o capital humano. Conforme o desenvolvimento do tópico de indicadores de maturidade de oferta existe diversos requisitos a serem gerenciados.

A governança corporativa e a sustentabilidade das empresas serão eficazes, se tiverem um processo de criação de ofertas que atendam o retorno dos stakeholders. A mensuração desse processo, a governança corporativa e a sustentabilidade possuem como cerne o capital humano, com suas habilidades e capacidade de criação.

Essa assertiva vai ao encontro da premissa de Rasula, Vuksic e Stemberger, (2012) que enfatizam a associação do valor das empresas com o seu capital humano, visto que os investimentos em pessoas afetam positivamente o desempenho econômico e financeiro das empresas.

Snell e Dean (1992), Artur (1994) e Katou (2008) também corroboram ao enfatizar que quanto maior for o investimento no capital humano, maior será o desempenho organizacional. E esse relaciona-se com os processos da criação de ofertas que devem ser inseridos numa perspectiva de governança sustentável. Portanto, os processos de maturidade e desempenho se inserem na gestão de governança e a criação de ofertas. Ambas visam a aumentar a transparência e a confiabilidade das ações organizacionais, protegendo investidores, empregados e credores. Elas implementam os meios de criação de valores que atrairão o apoio de clientes e o desenvolvimento de melhores prospectos que fornecerão os recursos financeiros para sua sobrevivência e seu desenvolvimento.

Esses novos valores vão se materializar em torno de ofertas de projetos, produtos, serviços que são acessíveis para contrapartes financeiras que garantem a sustentabilidade da empresa (Yablonsky *et al.*, 2017). Forma-se, portanto, uma tríade para a busca de eficiência na criação de ofertas, na gestão do desempenho financeiro e na visão estratégica conciliando o capital humano com o financeiro.

Referências

Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28, (3), 447-465.

American Marketing Association (AMA). (2017). Conceitos de Marketing. Recuperado em <http://www.ama.org.br>.

Andrade, A. & Rossetti, J. P. (2014). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas.

Armstrong, C. S.; Guay, W. R. & Weber, J. P. (2010) The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting. *Journal of Accounting and Economics*, 50, 2), 179-234.

Azevedo, H. de; De Luca, M. M. M.; Holanda, A. P.; Ponte, V. M. R. & Santos, S. M. dos. (2011). Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em

Administração, EnANPAD, 35. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD. Recuperado em <http://www.anpad.org.br/>.

Baroni, M. (1992) Ambiguidade e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. *Rev. Adm. Empr.* 32(2):14-24.

Bortoluzzi, Franciane; Leismann, Edison Luiz; Johann, Jerry Adriani . (2016, Set. /Dez.). Governança corporativa: o caso da cooperativa copacol. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS*, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 23-40.

Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.

Charreaux G. Variation sur le thème : à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernement d'entreprise.(2002). *Finance Contrôle Stratégie*, 2002, 5 (3), 5-68.

Chen, W. P.; Chung, H.; Lee, C. & Liao, W. L. (2007), Corporate governance and equity liquidity: analysis of s&p transparency and disclosure rankings. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (4), 644-660.

Churchill, G. A. et al. (2000). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Cobra, M. (1992). *Administração de marketing*. 2ed. São Paulo: Atlas.

Duffy, J. (jun 2001). Maturity models: blueprints for e-volution. *Strategy Leadership*, 29 (6),19-26.

Dyllick, T.; Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11 (2), 130-141.

Faria, A.; Sauerbronn, F. F. (2008) A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, 42 (1),07-33.

Fiorini, F. A., Junior, N.A. & Alonso, V. L. C. (2016). Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. *XIII Simpósio de excelência de gestão e tecnologia*, 2016.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Friedman, A. L. & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39 (1), 1-21.

Fuenzalida, D. et al. Good corporate governance: Does it pay in Peru? (2013). *Journal of Business Research*, 66, 1759-1770.

Gabryelczyk, R. (2016). Does Grade Level Matter for the Assessment of Business Process Management Maturity? *Naše gospodarstvo/Our economy*, 62 (2), 3-11.

Hooley, G. J. & Saunders, J. (1996). Posicionamento competitivo. São Paulo: Makron Books.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Guia das melhores práticas de governança corporativa. Recuperado em http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/ \Guia_das_melhores _praticas_de_governanca_para_cooperativas.pdf.

- Kocmanová, A.; Hrebicek, J. & Docekalov, M. (2011)/ *Corporate governance and sustainability*. Econ Manage, 16, 543-550.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lameira, V. de J.; JR. Ness, W. L. & Macedo-Soares, T. D. L. (2007). Vantagem de Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração da USP*, 42 (1), 64-73.
- Lima, G. A. S. F. de. (2009). Nível de evidenciação × custo da dívida das empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20 (49), 95-108.
- Louvet P. Et & Taramasco O. (2004). Gouvernement d'entreprise: un modèle de répartition de la valeur créée entre dirigeant et actionnaire. *Finance Contrôle Stratégie*, 7 (1), p. 81-116.
- Louvet P. (2008). Gouvernance d'entreprise: pour une théorie entrepreneuriale. In: LE Berre M. et Spalanzani A. (Eds.). *Regards sur la recherche en gestion: contributions grenobloises*. Paris: L'Harmattan.
- M. Lahti, A. H. & Shamsuzzoha, P. H. (2009). Developing a maturity model for supply chain management. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 5 (6), 654-678.
- Machado Filho, C. A. P.; Fischmann, A.; Mendonça, L. R. de; Guerra, S. (2007) *The mechanisms of governance in nonprofit organizations*. *Corporate Ownership & Control*, 4 (2), 83-88.
- Mainardes, E. W.; Alves, H. & Raposo, M. (2011), Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49 (2), 226-252.
- Oman, C. P. *Corporate governance and national development*. (2001), OECD Development Centre.
- Petry, Jonas Fernando. Fernandes, Francisco Carlos. (2014). Desempenho sustentável e governança corporativa: uma investigação sobre a forma como as empresas no setor de atuação de materiais básicos evidenciam a sustentabilidade. *Revista Eletronica de Administração e turismo*, 5, (3).
- Richers, R. (2000). *Marketing: uma visão brasileira*. 8.ed. São Paulo: Negócio Editora.
- Sachs, I. (2000). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Sachs, I. (2007). *Rumo à Ecosocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez Editora [org. Paulo Freire Vieira].
- Santos, N. M.; Santos Teodoro, F. M.; Ladeira, M. B. & Oliveira, M. P.V. (2010). Modelos de maturidade em processos: um estudo exploratório. *XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção*. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.
- Semenik, R. J. & Bamossy, G. J. (1995). *Princípios de Marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books.

Silva, Alan Costa Carneiro; Campelo, Maria Angela Campelo (Orientadora). (2017) Avaliação de Maturidade do Processo de Gestão Estratégica em Entidades Públicas Federais. Rio de Janeiro, 126p. *Dissertação de Mestrado* – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Silva, A. T. (2003). *Administração básica*. 2. ed, Saulo Paulo: Atlas.

Silva, A. L. C. (2006). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva.

Silveira, A. Di M. (2005). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo: Saint Paul Institute of finance.

Steele, J., & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. Engineering, *Construction and Architectural Management*, 11(5), 316-322.

Taylor Bernard. From corporate governance to corporate entrepreneurship. *Journal of Change Management*, 2001, vol. 2, n° 2, p. 128-147.

Yablonsky, S. et al. (2017). Performance durable de l'entreprise quels indicateurs pour une évaluation globale? Paris: L 'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières/SAGE,140p.

Zingales, L. In search of new foundations. (2000). *The Journal of Finance*, 55(4), 1623- 1653.