



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

Supply creation processes, the centrality of human capital and the sustainable performance of companies

Marinette Santana Fraga¹,
Antônio Dias Pereira Filho²,
Armindo dos Santos de Sousa Teodósio³

¹Universidade Federal de Juiz de Fora-Campus GV, Departamento de Ciências Contábeis, PPG Administração Pública (em abertura), Governador Valadares, MG, Brasil.

²Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Administrativas, Belo Horizonte, MG, Brasil.

³Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Resumo

Objetivo: Este artigo objetiva evidenciar a centralidade do capital humano entre os elementos de maturidade e desempenho de empresas, num contexto onde a sustentabilidade tem se tornado cada vez mais presente nas decisões e operações.

Método/abordagem: A abordagem qualitativa foi adotada a partir da teoria sobre maturidade dos processos de criação de oferta, destacando a relevância do capital humano e sua centralidade para o desempenho econômico-financeiro de empresas.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Os resultados apontam que a criação de ofertas se ancora na governança corporativa e na visão da sustentabilidade com abordagem colaborativa e inteligência coletiva, sobretudo, numa visão de futuro que envolve diversos atores.

Originalidade/relevância: O trabalho discute a importância da centralidade do capital humano nos processos de criação de oferta, indicadores de maturidade das ofertas e desempenho econômico-financeiro na gestão corporativa de empresas com cerne na sustentabilidade. Ademais, são abordadas questões relativas aos atributos específicos nos processos de criação de oferta quando há gestão de governança corporativa e sustentabilidade em relação ao capital humano.

Palavras-chave: Desempenho; Maturidade de Negócios; Capital Humano; Sustentabilidade.

Abstract

Purpose: This paper aims to highlight the centrality of human capital among the elements of corporate maturity and performance, in a context where sustainability has become increasingly present in decisions and operations.

Design/methodology/approach: The qualitative approach it was adopted from the theory on maturity of offer creation processes, highlighting the relevance of human capital and its centrality to the economic-financial performance of companies.

Research, Practical & Social implications: The results indicate that the creation of offers is anchored in corporate governance and in the vision of sustainability with a collaborative approach and collective intelligence, above all, in a vision of the future that involves several actors.

Originality/value: The study discusses the importance of the centrality of human capital in the processes of offer creation, offer maturity indicators, and economic-financial performance in the corporate management of sustainability-oriented companies. Moreover, issues related to the specific attributes in the processes of offer creation when there is corporate governance and sustainability management in relation to human capital are addressed.

Keywords: Performance; Business Maturity; Human Capital; Sustainability.

Introdução

Na contemporaneidade dos negócios, a capacidade de agregar valor aos produtos e serviços perpassa no atendimento aos interesses dos *stakeholders* que se inserem na gestão corporativa, com ênfase na sustentabilidade. Nesse contexto, encontram-se os produtos, os serviços, o capital humano e o desempenho econômico-financeiro, entre outras variáveis que estão envolvidas na busca por competitividade empresarial.

O cerne na sustentabilidade tem como justificativa a evolução de economias cada vez mais digitais, globais e voltadas para novos produtos, processos e serviços. Esses fatores impõem inovações contínuas aos negócios que devem buscar originalidade, utilidade e eficiência. Dessa forma, surgem, então, as incertezas causadas pela extensão dos mercados e a velocidade das inovações e das obsolescências. Tal cenário deve ser norteador por formas de governança fundadas numa perspectiva empreendedora e voltada ao conjunto das partes interessadas, tendo como objetivo possibilitar às empresas a exploração de seus recursos e capacidades, de modo a superar seus concorrentes na arena competitiva e gerenciar incertezas (Sytnyk *et al.*, 2021).

As incertezas devem ser gerenciadas pelas corporações para propiciar sustentabilidade ao negócio, tendo como centro de atenção o cliente e não o produto. Essa ênfase é a primeira preocupação do mercado competitivo. E

para atender ao cliente, há o processo da criação de oferta que requer centralidade no capital humano (Yablonsky *et al.*, 2017).

Em conformidade com tais perspectivas, este artigo objetiva evidenciar a centralidade do capital humano entre os elementos de maturidade e desempenho de empresas, num contexto onde a sustentabilidade tem se tornado cada vez mais presente nas decisões e operações, notadamente no âmbito da criação de oferta de novos produtos e serviços. Para lograr tal intento, além de outros aportes da literatura, são tomados como base os indicadores propostos por Yablonsky *et al.* (2017). De forma complementar, discute a importância da centralidade do capital humano nos processos de criação de oferta com vistas a proporcionar melhores indicadores de maturidade das ofertas e desempenho econômico-financeiro na gestão corporativa de empresas, sendo elas orientadas por políticas e estratégias de promoção da sustentabilidade.

Entende-se que a centralidade diz respeito à relevância atribuída ao capital humano, tornando-se este o núcleo dos processos de criação de oferta, cuja eficácia proporciona melhor desempenho econômico-financeiro, sendo esse capital concebido como o principal ativo e meio de criação de valor. No conjunto dos recursos organizacionais, ele gera uma vantagem competitiva sustentável que envolve as competências e habilidades dos colaboradores nos ambientes endógeno e exógeno. Portanto, a escolha da estrutura de

governança corporativa de empresas que adotam políticas de sustentabilidade torna-se essencial para a gestão positiva das potencialidades humanas (Salas-Canales, 2021).

Dentro desse contexto, procuram-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 oferta se relacionam com indicadores de desempenho econômico-financeiro propostos por Yablonsky *et al.* (2017)?

No âmbito da governança corporativa, as empresas que buscam implantar políticas e estratégias orientadas para a sustentabilidade devem gerir suas ofertas conforme os recursos e a partir de estruturas flexíveis, podendo ser reativas ou não. Dentre os recursos, há os capitais humano e financeiro, devendo ambos serem integrados e articulados. As qualidades do capital humano agregam valor aos processos e serviços tornando-se essenciais para o desempenho organizacional (González, 2021). Todavia, não existe prevalência de um capital sobre o outro, pois eles são interdependentes na estrutura (Yablonsky *et al.*, 2017). Quanto à sustentabilidade, Sachs (2002, 2007) considera que abrange as dimensões social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Seus estudos versam sobre desenvolvimento econômico atrelado ao meio ambiente que envolve diversos agentes.

Portanto, se insere nesse campo a chamada teoria dos *stakeholders*. Sua abordagem enfatiza a relação entre diversos atores interessados e impactados positiva e negativamente pela atividade da empresa, alterando a ênfase tradicional das organizações que era atender somente aos interesses dos acionistas ou *shareholders* (Hussain, Rigoni, & Cavazzali, 2018). Isso significa que, apesar de a criação de riqueza para os acionistas estar no topo da agenda corporativa, as empresas precisam considerar as necessidades dos demais interessados. Sendo assim, as partes interessadas desempenham um papel vital para o sucesso, sobrevivência e crescimento de uma empresa (Sytnyk *et al.*, 2021).

Essa teoria tornou-se objeto de estudo em diversas áreas, como no marketing e na governança corporativa, envolvendo a cadeia de suprimentos. No âmbito da primeira, destacam-se os processos de criação de oferta de produtos e seus elementos. Na segunda, há uma busca pela transparência das informações e satisfação de interesses de *stakeholders* em relação aos processos de criação de oferta, devendo conciliar desempenho econômico-financeiro e capital humano com vistas à criação de valor (Trisha *et al.*, 2020).

A relevância de uma relação mais equilibrada entre o capital financeiro e o capital humano foi abordada por Louvet (2008), que ressalta também o potencial de ela estabelecer as bases de uma verdadeira governança empreendedora. O autor justifica sua premissa ao considerar que o capital

humano representa a fonte principal de criação de valor.

Por extensão, González (2021) enfatiza existir a relação da governança corporativa com o capital humano em vista de atender aos diferentes *stakeholders*, entre eles os empregados. Trisha et al. (2020) corroboram com a temática ao advogarem que as condições do ambiente competitivo requerem uma reflexão minuciosa sobre o papel do sistema de governança corporativa.

Salas-Canales (2021) demonstrou, em seus estudos, a relevância de uma governança corporativa orientada para a promoção da sustentabilidade e não apenas centrada na geração de valor ao acionista. Enfatizou o objetivo de criação de valor a longo prazo, mediante o diálogo e consideração dos interesses dos stakeholders e não somente através da busca pelo desempenho econômico-financeiro. Essas assertivas vão ao encontro de uma governança empreendedora, cuja variável-chave é o capital humano e o ator-chave na empresa é o dirigente empreendedor, como bem destacado por Louvet (2008).

Nos contextos supracitados, a maturidade dos processos de criação de oferta de produtos e serviços deve estar alinhada à governança corporativa de empresas orientadas para a sustentabilidade. 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 econômico-financeiro, em especial, à centralidade

do capital humano como diferencial criativo e competitivo (Silva, 2017).

Entende-se por maturidade o desenvolvimento de um estágio inicial a um estágio final com diversos ciclos. No mesmo, haverá a evolução dos processos e os estágios intermediários à plena maturidade, sendo que as organizações se diferem na escolha das fases dos processos de gestão, permanecendo mais tempo em uma delas. O percurso da maturidade envolve diversos elementos e formas de gestão organizacional dos recursos e do ambiente (Turra, Juliani, & Salla, 2018).

Silva (2017) aplicou, em seus estudos sobre maturidade da gestão estratégica em entidades federais, o modelo da *Strategic Management Maturity Model™* (SMMM™). O autor explicitou 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. Dentre os diversos processos, ele cita o monitoramento dos departamentos internos.

Existem outros modelos para a verificação da maturidade das empresas. Damasceno *et al.* (2020) mencionam que esses 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 refere-se aos indicadores de maturidade nos processos de criação de oferta e capital humano.

Hussain *et al.* (2018) destacam a centralidade do processo de governança corporativa como sendo a sua integração com a sustentabilidade, cujo ponto da medição é o desempenho econômico-financeiro. Nessa perspectiva, Arda, Bayraktar e Tatoglu (2018) mencionam as melhorias constantes no funcionamento da alta gestão, como sendo um benefício interno da governança. A efetivação de benefícios se faz com eficiência e eficácia e tem fundamento na busca por valor que transcenda a maximização do lucro para atingir o valor humano.

Diante do embasamento teórico dos trabalhos supracitados, os autores deste artigo argumentam, por meio da análise interpretativa, que as abordagens da teoria dos *stakeholders*, da governança corporativa e da sustentabilidade são o cerne para a criação dos processos de oferta, nos quais a dimensão capital humano representa um diferencial para se alcançar melhor desempenho econômico-financeiro. O capital humano abrange as seguintes habilidades: motivação e fidelização dos empregados e parceiros de negócios, envolvendo os componentes da colaboração, da criatividade e das habilidades (González, 2021).

Quanto à sua estrutura, o artigo encontra-se dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda trata da governança corporativa e da sustentabilidade empresarial e reflete acerca das causas, objetivos e contexto da governança corporativa. Explicita também a maturidade das empresas na

vertente da sustentabilidade e seus indicadores capazes de proporcionar uma adequada governança corporativa.

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

A quarta seção discrimina os indicadores de maturidade da oferta e de desempenho econômico-financeiro. Ademais, explicita a metodologia de mensuração do nível de maturidade no processo de criação de oferta de uma empresa, tendo como referência a proposta de Yablonsky *et al.* (2017).

Para finalizar, a quinta seção evidencia as considerações finais. Entre elas, a necessidade de conciliação entre capital humano e desempenho econômico-financeiro nos processos de criação de oferta. Explicita que o principal diferencial empresarial pode ser concebido como sendo a capacidade de criatividade e performance das pessoas, logo uma vantagem competitiva no contexto da governança e da sustentabilidade encontrada nos indicadores de maturidade dos processos de criação de oferta.

Fundamentação Teórica

Governança corporativa e sustentabilidade empresarial

Com o desenvolvimento econômico dos países e a evolução das sociedades empresariais, foi observada uma disparidade entre os interesses de proprietários, acionistas, gestores, administradores e empregados das organizações, como abordado pela teoria positiva da agência (Jensen e Meckling, 1976). Nesse contexto e considerando as contribuições da teoria dos custos de transação de Williamson (1985, 1994), surgiu a ideia da governança corporativa como um conjunto de mecanismos e regras por meio dos quais a empresa e seus funcionários fundamentam suas atividades, decisões e avaliações. Duque et al. (2021) destacam que a governança corporativa visa a transformar as instituições em ambientes mais racionais, éticos e pluralistas no âmbito da economia e da sociedade.

Dentre as diversas definições de governança corporativa, este estudo adota a de Silva (2017), 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. Trata-se de uma definição que vai ao encontro daquela preconizada pelo trabalho de Fiorini (2016), no qual o modelo de governança corporativa se modifica a partir das instituições de cada país, como o sistema legal, a dinâmica de formação de capitais local e o grau

de proteção de investimentos, por exemplo. Diante dessa variabilidade, dois modelos básicos de governança, o modelo anglo-saxão e o nipo-germânico, revelam-se particularmente importantes.

O modelo anglo-saxão prioriza acionistas e gestores, sendo que a criação de valor é orientada para os primeiros. Para Andrade e Rosseti (2014), dentre os fundamentos desse modelo, destacam-se 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. Trata-se de um modelo fortemente baseado na realidade do mercado estadunidense, em particular.

O valor gerado deve ser distribuído e atender a diversos interesses. A priori, um modelo de repartição do valor criado foi desenvolvido por Louvet e Taramasco (2004) e explicita a repartição da criação do valor mediante parceria entre dirigentes e acionistas. Dessa forma, colocam-se os dirigentes no centro das relações contratuais, tendo em vista seus conhecimentos adquiridos, seus projetos industriais e seu próprio capital humano. Ao destacar o dirigente (capital humano), no centro da estrutura, o modelo de Louvet e Taramasco (2004) promove uma profunda modificação em relação à teoria da agência, que enfatiza a centralidade do acionista (capital financeiro) (Panda & Leepsa, 2017).

Os estudos de Duque *et al.* (2021) evidenciam a distinção entre os

interesses de propriedade e o poder de controle, visto que existem muitas pessoas com interesses nas atividades de uma empresa e que nem sempre são consideradas proprietárias. Trata-se do campo dos *stakeholders*, no qual o capital humano deve ter prioridade, pois o potencial desse capital é gerar uma performance elevada para a vantagem competitiva e desempenho econômico-financeiro, conforme Salas-Canales (2021) e González (2021). Portanto, o capital humano torna-se o elemento central de competitividade empresarial. Nessa vertente, o debate de Charreaux (2002) e Zingales (2000) se inscreve no contexto de uma “firma cognitiva”, conceito este que realça a presença intensiva de capital humano nas organizações 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 “recrutadores” de visões cognitivas ou vetores 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 da empresa voltada ao capital

humano e à promoção da 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 essa perspectiva, destacando que a governança corporativa é um conjunto de mecanismos internos e externos orientados à obtenção de um resultado global. Em consonância com essa governança, tem-se a promoção da sustentabilidade por parte das empresas.

Na vertente da sustentabilidade, a empresa contemporânea necessita responder com maior rapidez e eficácia às mudanças do ambiente econômico (Hussain *et al.*, 2018). Duque *et al.* (2021) descrevem 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, a equidade, a ética e a responsabilidade social (Dias & Marques, 2017).

A mensuração da sustentabilidade pode ser feita através do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3. 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 que é

destacada em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência, prestação de contas e natureza do produto Damasceno *et al.* (2020). Portanto, torna-se uma vantagem empresarial e de desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas. A sustentabilidade e a governança corporativa são diferenciais para atender às demandas das sociedades contemporâneas Trisha *et al.* (2020).

A teoria da governança corporativa advoga que as organizações precisam considerar os interesses dos stakeholders e ter como objetivo de longo prazo a maximização de valor. Hussain *et al.* (2018) e Duque *et al.* (2021) destacam 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, segundo Damasceno *et al.* (2020). 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 (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015).

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 promoção da sustentabilidade, a fim de assegurar uma distribuição equilibrada de recursos (Yablonsky *et al.*, 2017). Em paralelo, tem-se os indicadores de sustentabilidade em distintos modelos.

Como, por exemplo, os modelos predominantes em empresas da Europa Continental e do Japão, que 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) e Silva (2006), existem diversos estudos empíricos que comprovam que boas práticas de

governança corporativa conduzem a maiores valores de mercado e de desempenho operacional. Entre tais estudos, tem-se o trabalho de McKinsey Company, citado por Silva (2006). Esse trabalho foi realizado com investidores na Europa, Ásia e 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 seria o valor desse prêmio pela boa governança. Os resultados evidenciaram que 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 (Duque *et al.*, 2021; González, 2021; Hussain *et al.*, 2018.). Haverá melhor desempenho econômico-financeiro e maior vantagem competitiva quando se tem governança corporativa sustentável e orientada aos stakeholders (Yablonsky *et al.*, 2017).

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), segundo Yablonsky *et al.* (2017).

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

Portanto, todos os objetivos se encontram no âmbito do processo de decisão, que envolve a certeza e a incerteza. Turra, Juliani e Salla (2018) alertam que a decisão envolve diversos processos na busca de melhor eficiência. Nesses estudos verificou-se que o processo da criação da oferta tem relação direta com outros processos endógenos das empresas. Dentre os processos empresariais, torna-se essencial um Sistema de Informação de Marketing (SIM) eficaz e capaz de contribuir para a criação das ofertas. Esse é “constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing” (Kotler; Keller, 2019, p. 73).

Kotler e Keller (2019) advogam que 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.

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 (Carraro & Lima, 2018). Também, 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).

Os atributos da criação das ofertas assumem centralidade na estratégia de alavancar novos mercados, conceber desafios previsíveis ou não, gerenciar momentos de crise, engendrar novas oportunidades e orientar a empresa para o futuro Turra, Juliani e Salla (2018). 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 extensa das empresas, a digitalização cada vez mais premente (redes sociais, mobilidade, nuvem e *big data*) são

exemplos desses elementos (Yablonsky *et al.*, 2017).

Nessa multidimensionalidade dos processos da criação de ofertas, torna-se relevante a inclusão do conceito sociológico do capital social. Esse capital se insere na qualidade dos serviços públicos, como por exemplo no sistema de educação, na infraestrutura ou cultura de apoio à governança empreendedora, bem como em todas as relações com os *stakeholders*, mesmo sendo elas de laços fracos ou fortes (Petry & Fernandes, 2014).

Assim, a sustentabilidade corporativa absorve uma interpretação ampla do tradicional conceito de capital usado por economistas e ecologistas. 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, que visem à redução do consumo, energia, custos de distribuição, concentração econômica e danos ambientais (Duque *et al.*, 2021).

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 ancorada na governança corporativa se baseia na sustentabilidade. Ela 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, destaca-se a existência de conflitos com todo o capital humano, e não somente na relação entre gestores e stakeholder principal. E os conflitos interferem nos processos de criação da oferta, que dependem do potencial criativo do capital humano, sendo que esse requer prioridade de investimentos (Turra, Juliani & Salla, 2018).

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 se inserem na governança corporativa de empresas que buscam promover a sustentabilidade, e envolvem diversas áreas, entre elas o marketing.

A literatura de marketing traz conceitos múltiplos do termo. Optouse, para o desenvolvimento deste conteúdo, pela definição oficial da *American Marketing Association* (AMA, 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 (Kotler & Keller, 2019).

No ambiente do marketing, algumas variáveis são controláveis e palpáveis, outras são incontroláveis e intangíveis. Como por exemplo, o ambiente legal e político, a tecnologia, a concorrência, os consumidores e as políticas e estratégias de responsabilidade social adotadas por empresas em diferentes setores (AMA, 2017).

No marketing, ainda se encontra 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 (Kotler & Keller, 2019).

Essas funções, no contexto corporativo de sustentabilidade, envolvem serviços, ideias, variáveis intangíveis e pessoas em busca da prática de inovar. Pulgarín-Molina e Guerrero (2017) destacam 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 (2017) apresentou o modelo (4As) como função integrada do marketing com o meio ambiente. Assim, a oferta dos produtos no mercado e sua qualidade serão avaliadas pela satisfação da finalidade esperada pelos clientes (Hooley & Saunders, 2010).

Pulgarín-Molina, Guerrero (2017) e González (2021) descrevem em seus estudos a relevância e centralidade do capital humano quanto à agilidade e habilidade de uma organização responderem às mudanças do mercado recaem no capital intelectual das pessoas. 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 passa pela segmentação de mercado empresarial, que pode ser definida como sendo o processo de divisão do mercado empresarial heterogêneo em segmentos mais homogêneos e administráveis (Souza, 2020).

Churchill e Peter (2013) advogam que a comunicação de marketing envolve diversas maneiras pelas quais os profissionais da empresa se comunicam com clientes atuais ou potenciais. Sendo assim, torna-se essencial uma Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Esse é “um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de Marketing” que tem

como base a comunicação honesta. Um exemplo é a divulgação dos produtos socialmente responsáveis” (Czinkota, 2009, p. 367).

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 e dar suporte ao processo decisório (Souza, 2020). 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.

Metodologia

Indicadores da maturidade dos processos de oferta e de desempenho financeiro

Várias abordagens enfatizam que os processos de negócio são vetores para a sustentabilidade e a criação criadores de valor para clientes, e, não somente, para o desempenho eficiente das funções organizacionais (Turra, Juliani & Salla, 2018).

Os processos de negócios representam um conjunto de atividades estruturadas e mensuradas ou mensuráveis na governança corporativa. Elas visam 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* (Turra, Juliani & Salla, 2018; Trisha, 2020).

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 (Damascono *et al.*, 2020). 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 a alcançar o progresso da maturidade (Damascono *et al.*, 2020).

Entre os modelos de maturidade tem-se o *Strategic Management Maturity Model*TM utilizado nas pesquisas de Silva (2017). O mesmo possui oito dimensões, a saber: liderança, cultura e valores, alinhamento das estratégias, pensamento estratégico e planejamento, mensuração de desempenho, gestão de desempenho, melhorias de processos e sustentabilidade. O nível de maturidade é avaliado de um a quatro e considera 1 como nível ad hoc ou estático, 2 nível reativo, 3 estruturado e proativo, 4 gerenciado e focado e 5 como melhoria contínua (Silva, 2017).

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 às demandas mais relevantes das partes interessadas, mas deve se ater à 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 fundamentou a transição 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 como objetivo medir o nível de maturidade no processo de criação de oferta de uma empresa. Para isso, apresenta uma forma de questionário que pode e deve ser modificado, adaptado e ou complementado. Todos os processos precisam ser de acordo com o setor de atividade, riscos, 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.

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 em nível dos melhores.

Tabela 1. Descrição e parâmetros dos índices de criação de ofertas
 Fonte: Adaptado de Yablonsky *et al.* (2017, p. 53).

A tabela demonstra que uma empresa pode se encontrar do nível zero a quatro (0 a 4), 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.

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, como os que se seguem abaixo:

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. Torna - se 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, VPL e *payback*): 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.

Habilidades	Diretrizes para mensuração
O ambiente de base: 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 <i>online</i>?
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? - 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)?

Quadro 1. Habilidades nos processos da criação da oferta

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

Habilidades	Diretrizes para mensuração
Do marketing estratégico à colocação no mercado	<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 vencimentos a curto, médio e longo prazos? - 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 e 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 <i>design</i> 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? - 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 de mercados para se adaptar se necessário? - A empresa gerencia seu portfólio de patentes e compromissos de propriedade intelectual?

Quadro 1. Habilidades nos processos da criação da oferta (cont.)

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

Habilidades	Diretrizes para mensuração
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 o <i>make or buy</i> está em vigor para otimizar a eficiência da oferta? - A função de compras intervém diretamente nas escolhas estratégicas (expertise, localização, custos, reatividade), técnicas (domínio 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 (<i>European Foundation for Quality Management</i>)? - Cada nova oferta é integrada aos processos operacionais da empresa (produção, vendas, suporte, <i>feedback</i> 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"? - A função comercial planejou e implementou um <i>feedback</i> estruturado de informações de mercado? - A produção é organizada de forma a garantir flexibilidade suficiente diante das contingências do mercado (estilo <i>Lean</i>)?
Obtenção de conta digital: inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Soluções inovadoras do tipo digital (redes sociais, IOT, <i>big data</i>) são usadas para refinar a jornada do cliente?

Quadro 1. Habilidades nos processos da criação da oferta (cont.)

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

Habilidades	Diretrizes para mensuração
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 <i>feedback</i> 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 e <i>feedback</i> do mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O <i>feedback</i> do cliente e as correntes de opinião do ecossistema são rastreados 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?

Quadro 1. Habilidades nos processos da criação da oferta (cont.)

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

Considerações Finais

Em uma abordagem tradicional da gestão empresarial, visa-se ao retorno do investimento dos acionistas por meio da eficiência de sua empresa. Todavia, no contexto de vantagem competitiva e requisitos de responsabilidade social, a visão empresarial tende à centralidade, em gerar valor ao seu capital humano como requisito para a competitividade empresarial.

Muitos acionistas têm percebido que a vantagem competitiva não se realiza apenas pela ênfase nas finanças e no retorno de suas ações, e sim no seu capital humano. Portanto, cabe questionar o pressuposto de que os acionistas, além de obterem uma renda em dividendos, têm o direito de demitir o dirigente quando julgarem necessário, conforme González (2021) e Hussain *et al.* (2018).

Uma decisão dessa natureza pode ser contrária à sustentabilidade das empresas, visto que adquirir, conquistar, monitorar e investir no capital humano se tornou fator-chave do processo de desempenho financeiro, econômico, ambiental e social. O processo de criação de ofertas se insere na governança corporativa sustentável (Duque *et al.*, 2021).

Conforme Yablonsky *et al.* (2017), a governança corporativa se refere ao conjunto de mecanismos internos e externos que buscam 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 econômico-financeiro, sendo que o cerne da eficiência das empresas sustentáveis e dos processos de oferta reside no capital humano. De acordo com o desenvolvimento do tópico de indicadores de maturidade de oferta, existem diversos requisitos a serem gerenciados.

A governança corporativa e a sustentabilidade das empresas serão eficazes se puderem contar com um processo de criação de ofertas que atenda aos interesses e necessidades dos stakeholders. A avaliação desse processo e de outros, como governança corporativa e sustentabilidade, tem como centro o capital humano, com todas as suas habilidades e capacidades de criação.

Essa assertiva vai ao encontro da premissa de Trisha *et al.* (2020) e Duque *et al.* (2021) que enfatizam a associação do valor das empresas com o seu capital humano, visto que os investimentos em pessoas afetam positivamente o desempenho econômico-financeiro das empresas.

Pulgarín-Molina; Guerrero (2017) e González (2021) também corroboram essa visão ao enfatizarem que quanto maior for o investimento no capital humano, maior será o desempenho organizacional. E esse se relaciona com os processos de 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 na 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 capazes de conquistar 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 e serviços que são acessíveis para contrapartes financeiras que garantam 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 econômico-financeiro e na

visão estratégica conciliando o capital humano com o financeiro.

Espera-se que as análises deste artigo possam inspirar novas agendas de investigação em torno de temas muito relevantes, não apenas para o avanço do conhecimento em Administração, mas que mantenham íntima conexão com os interesses de diferentes segmentos da sociedade que se preocupam com a difusão da sustentabilidade. Estudos setoriais, a partir dos modelos aqui problematizados, podem trazer novas luzes sobre as necessárias, mas complexas relações entre criação de valor, gestão do capital humano das organizações e sustentabilidade. Para finalizar, enfatizamos que os caminhos da governança corporativa orientada para a criação de valor e para a sustentabilidade têm encontrado diferentes mercados e economias. Nesse âmbito, um fator que contribui para a compreensão dessa governança é a comparação entre as realidades regionais com suas distintas lógicas institucionais e culturais.

Referências

- American Marketing Association. (2017). *Conceitos de Marketing*. AMA. Recuperado a partir de <http://www.ama.org.br>.
- Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2014). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas.
- Arda, O. A., Bayraktar, E. & Tatoglu, E. (2018). How do integrated quality and environmental management practices affect firm performance? Mediating roles of quality performance and environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 1-15.
- Bortoluzzi, F., Leismann, E. L. & Johann, J. A. (2016, setembro-dezembro). Governança corporativa: o caso da cooperativa Copacol. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS*, 6 (3), 23-40.
- Carraro, N. C., & Lima, C. R. C. (2018). A utilização de objetivos de desempenho de operações como vetor para decisões de investimento. *Revista Gestao. Org*, 16 (2), 145-153.
- Charreaux, G. (2002, setembro). Variation sur le thème: à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et le gouvernement d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 5 (3), p. 5-68.
- Churchill, G. A. J., Peter, P. (2013). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Cobra, M. (2017). *Administração de marketing*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Czinkota, M. R. (2009). *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Damasceno, F. S., Monte-mor, D.S., Goncalves, L. M.S, Francisco, A. (2020 abril). Modelos de maturidade em gestão de processos: uma revisão sistemática da literatura. *RPCA*. Rio de Janeiro, 14 (2).
- Duque, P., Trejos, D., Hoyos, O. & Mesa, J. C. C. (2021, enero-junio).

- Finanzas corporativas y sostenibilidad: un análisis bibliométrico e identificación de tendencias. *Semestre Económico*, 24 (56), 25-51.
- Dias, L. S., & Marques, M. D. (2017). Organizações e sustentabilidade: aproximações, cooperações e distanciamentos. *Revista Gestao.Org*, 15 (1), 73-85.
- Fiorini, F. A., Junior, N.A. & Alonso, V. L. C. (2016). Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. *Anais do XIII Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia*. Rezende: Rio de Janeiro.
- Freeman, R. E., & Mcvea, J. A. (2001). *Stakeholder approach to strategic management*. 2001. Recuperado a partir de <http://ssrn.com/abstract=263511>.
- González, I.B. (2021, julio-diciembre). Influencia de la creatividad, competencias y colaboración del capital humano en el desempeño contextual de las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12 (23), 1-32.
- Hooley, G. J., & Saunders, J. (2010). *Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo*. (4a ed.). São Paulo: Makron Books.
- Hussain, N., Rigoni, U. & Cavezzali, E. (2018). Does it pay to be sustainable? Looking inside the black box of the relationship between sustainability performance and financial performance. *Journal Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25 (6), 1-14.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). *Guia das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jensen, M. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3), 8-2.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de marketing*. (15a ed.). São Paulo: Pearson.
- Louvet P., & Taramasco, O. (2004). Gouvernement d'entreprise: un modèle de répartition de la valeur créée entre dirigeant et actionnaire. *Finance Contrôle Stratégie*, 7 (1), 81-116.
- Louvet, P. Gouvernance d'entreprise: pour une théorie entrepreneuriale. (2008). In Le Berre, M. & Spalanzani, A. (Eds.). *Regards sur la recherche en gestion: contributions grenobloises*. Paris: L'Harmattan.
- Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10 (1), 74-95.
- Petry, J. F., & Fernandes, F. (2014, julho-dezembro) Desempenho sustentável e governança corporativa: uma investigação sobre a forma como as empresas no setor de atuação de materiais

- básicos evidenciam a sustentabilidade. *Revista Eletrônica de Administração e turismo*, 5 (3), 431-453.
- Pulgarín-Molina, S. A. & Guerrero, N. A. G. (2017). Innovation and competitiveness: organizational culture and business model. *Dimensión Empresarial*, 15 (1), 15-25.
- Sachs, I. (2002). *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Sachs, I. (2007). *Rumo à Ecosocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento*. São Paulo: Cortez Editora.
- Salas-Canales, H. J. (2021, junho). Endomarketing: una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17 (1), 126-142.
- Souza, F. A. M. (2020). *Marketing Trends 2020*. São Paulo: Makron Books.
- Silva, A. C. C. (2017). *Avaliação de Maturidade do Processo de Gestão Estratégica em Entidades Públicas Federais* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro.
- Silva, A. L. C. (2006). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva.
- Sytnyk, H., Vysochyn, I., Zhuk, T., Olesenko, I. & Stratiichuk, V. (2021). Enterprise value management based on the stakeholder approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (3), 356-372.
- Trisha, A., Zungang, L., Cruz, J. & Jia, W. (2020). Social and environmental sustainability: an empirical analysis of supply chain profitability and the recession operations and supply chain. *Management*, 13 (2), 176-193.
- Turra, M. E. D., Juliani, L. I. & Salla, M. C. G. (2018). Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. *Revista Administração em Diálogo*, 20 (3), 46-68.
- Williamson, O. (1994). Transaction cost economics and organization theory. In Smelser, N. & Swedberg, R. *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Yablonsky, S., Leignel, J.L., Pomyers, S., Menager, E., Penoukou, J. & Saidi, F. (2017). *Performance durable de l'entreprise quels indicateurs pour une évaluation globale?* Paris: L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières. Sage.
- Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The Journal of Finance*, 55, (4), 1623- 1653.

Marinette Santana Fraga* (marinettefraga@outlook.com)* trabalhou na elaboração do artigo com a ideia central do artigo e revisão bibliográfica e dos resultados).

Antônio Dias Pereira Filho (antioniodias@face.ufmg.br) trabalhou na elaboração do artigo aprimoramento da ideia central, revisão bibliográfica, análise do conteúdo e revisão final.

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (armindo.teodosio@gmail.com) trabalhou na elaboração do artigo com contribuição metodológica e discussão bibliográfica.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 17/12/2019 Data de Aprovação: 20/10/2022

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Editores da submissão: Denis Silva da Silveira e Jairo Simião Dornelas.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.