

EVIDENCIAÇÃO DE NÍVEIS DE MATURIDADE NA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO EM EMPRESAS BRASILEIRAS A PARTIR DA ABORDAGEM DE PORTER E KRAMER

*EVIDENTIATION OF MATURITY LEVELS ON CREATING SHARED VALUE IN BRAZILIAN COMPANIES
FROM THE PORTER AND KRAMER APPROACH*

MÔNICA PEREIRA DA SILVA¹

Universidade do Grande Rio
monicapsilva8@hotmail.com

JOSÉ FRANCISCO DE CARVALHO REZENDE²

Faculdade de Economia
e Finanças – IBMEC
jose.rezende@ibmec.edu.br

RESUMO

Este estudo apresenta uma proposta de categorização dos estágios de maturidade em *capabilities* direcionadoras da Criação de Valor Compartilhado (CVC) segundo Porter e Kramer (2006). A investigação e a modelagem resultante adotaram como campo as empresas brasileiras listadas entre as 100 Melhores e Maiores da Revista Exame, edição de julho/2016. Partindo de seleção por conveniência, foi adotado o parâmetro venda líquida para a escolha de empresa representante de cada 1 dos 16 segmentos econômicos listados. Foram levantados documentos nos sítios institucionais, e os dados foram tratados seguindo orientações do modelo CVC. A análise foi realizada a partir de Aferidor de Maturidade de *Capabilities* para a CVC, à semelhança das diversas aplicações do conceito *Capability Maturity Model* (CMM). A maior concentração de empresas foi registrada para o Nível 2 e para o Nível 3 da maturidade de *capabilities* CVC a partir de padrões característicos, como firme intenção em cumprir seu papel social e preocupação com os impactos sociais e ambientais gerados por seus modelos de negócio. Entretanto, tais empresas não apontam a criação de valor compartilhado como uma orientação estratégica. A caracterização das empresas enquadradas nos níveis 4 e 5 perpassa pela escolha de questões sociais para a intervenção estratégica alinhadas a seu *core business*, via envolvimento de *stakeholders* internos e externos no compartilhamento de valor e mensuração sistematizada da criação do valor compartilhado.

Palavras-chave: estratégia, criação de valor compartilhado, categorização, maturidade, *capability maturity model*.

ABSTRACT

This study presents a proposal of categorization of stages of maturity in the driving capabilities of Shared Value Creation (SVC) according to Porter and Kramer (2006). The research and

¹ Universidade do Grande Rio. Programa de Pós-Graduação em Administração. Rua da Lapa, 86, 9º andar, Centro, 20021-180, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

² Universidade do Grande Rio. Programa de Pós-Graduação em Administração. Grupo Educacional IBMEC. Faculdade de Economia e Finanças. Mestrado Profissional em Administração de Empresas. Av. Presidente Wilson, 118, sala 1108, Centro, 20030-020, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

the resulting modeling adopted as a field the Brazilian companies listed among the 100 Best and Largest of the Exame Magazine, of July/2016 edition. From the selection for convenience, the parameter net sale was adopted to choose the company representative of each of the 16 economic segments listed. Documents were collected at the institutional sites and the data processed following guidelines of the SVC model. The analysis was carried out from Capabilities Maturity Checker for SVC, similar to the various applications of the Capability Maturity Model (CMM) concept. The highest concentration of companies was registered for Level 2 and Level 3 of the maturity of SVC capabilities from characteristic patterns, such as firm intention to fulfill their social role and concern with the social and environmental impacts generated by their business models. However, such companies do not point to the creation of shared value as a strategic orientation. The characterization of the companies classified in levels 4 and 5 runs through the choice of social issues for the strategic intervention aligned to its core business, the involvement of internal and external stakeholders in the sharing of value and through the systematic measurement of the creation of shared value.

Keywords: strategy, shared value creation, maturity, categorization, capability maturity model.

INTRODUÇÃO

No modelo de Criação de Valor Compartilhado (CVC) defendido por Porter e Kramer (2006) está expressa a ideia de que oportunidades de criação de valor compartilhado devem estar intimamente ligadas às operações de negócios da empresa (Porter, 2007) e que podem trazer habilidades, recursos e novas práticas operacionais para melhorar a produtividade e ao mesmo tempo beneficiar a comunidade (Porter, 2010).

Este estudo assume que a criação de valor compartilhado está desta forma, atrelada ao desenvolvimento das *capabilities* organizacionais (Melo e Alcântara, 2015; Oliveira, 2009; Palácios e Porcell, 2012; Wang *et al.*, 2015; Zhong *et al.*, 2014). Tais *capabilities* podem ser definidas como atributos internos necessários para que as organizações coordenem seus recursos de forma efetiva (Barney, 2011) cujo processo evolutivo se apresenta de forma diferenciada entre as organizações na medida em que podemos encontrar organizações imaturas e maduras (Costa e Ramos, 2013; Oliveira, 2009; Zhong *et al.*, 2014).

No campo organizacional os esforços em medir e acompanhar estágios evolutivos tais como ciclo de vida das organizações, padrões de crescimento das empresas e processos de mudança organizacional (Silveira *et al.*, 2007) são usualmente conduzidos por modelos de maturidade, chamados também de modelos estruturados em estágios. Estes possibilitam uma maneira de apontar melhorias nos processos em níveis de maturidade distintos (Oliveira, 2009) como também de averiguar a plenitude ou perfeição de crescimento ou desenvolvimento organizacional (Rosemann e Bruin, 2005).

Assim, ao assumir a criação de valor compartilhado como produto das *capabilities* organizacionais orientadas para criação de valor (Barney, 2011; Ireland *et al.*, 2013), este estudo se pauta na seguinte problemática: *sob qual estágio*

de maturidade da criação de valor compartilhado podemos enquadrar grandes empresas brasileiras?

Para tanto, se propõe a demonstrar a partir do modelo CVC de Porter e Kramer (2006) em qual estágio de maturidade da criação de valor compartilhado encontram-se empresas listadas entre as 100 Melhores e Maiores da revista *Exame*, edição de julho/2016. A utilização de tal listagem como campo de investigação levou em conta o perfil societário das empresas brasileiras de grande complexidade e repercussão, muitas na condição de empresas de capital fechado, sem estarem sujeitas às normas de divulgação de informações impostas, por exemplo, pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Por meio de seleção por conveniência, foram pinçadas as 16 empresas de maior faturamento nos segmentos econômicos listados: das 100 Melhores e Maiores perfazendo em 2015 um faturamento de U\$433 Bilhões, as 16 empresas escolhidas correspondem a U\$170 bilhões (representatividade 39,02% na totalização do parâmetro adotado) – próximo a 10% do PIB brasileiro em 2015.

Também foi fundamental a construção de um instrumento aferidor de maturidade para enquadramento das empresas conforme seu nível de envolvimento na criação de valor compartilhado. Este instrumento foi adaptado do modelo *Capability Maturity Model* (Paulk *et al.*, 1993) por meio do qual é possível agrupar os indicadores de *capabilities* e identificar padrões de caracterização de empresas em diferentes estágios evolutivos (Oliveira, 2009).

Num cenário de intensificação da busca por investimentos responsáveis (Rezende e Santos, 2006; Renneboog *et al.*, 2008) e pela gestão focada no desenvolvimento sustentável (Guay *et al.*, 2004), a identificação de padrões para tipificar a ênfase estratégica e operacional adotadas pelas organizações adotam para (co)criação (Frow e Payne, 2011; Saraceni, 2015) e

compartilhamento (Ito *et al.*, 2012) de valor passa pela criação de ferramentas de categorização que evidenciem capacidades e habilidades organizacionais específicas (Ulrich e Lake, 1991; Hart e Milstein, 2003).

Nesse sentido, partimos das proposições do modelo CVC (Porter e Kramer, 2006) para discutir maturidade e vinculação de tais proposições à dinâmica de organizações complexas e de grande repercussão na execução de estratégias socialmente responsáveis (Lepoutre, 2006), resultando em framework que foi aplicado para enquadramento das organizações selecionadas em diversas indústrias. A baixa evidenciação teórica-empírica de novos modelos de negócio visando à criação compartilhada de valor no Brasil, sinaliza para a pouca repercussão de estudos e proposições como os de Michelini e Fiorentino (2012), de Lüdeke-Freund *et al.* (2016) e de Haskell e Pålhed (2016).

Assim, é importante salientar que o presente estudo diz respeito a uma modelagem exploratória para descrever a realidade retratada pelas próprias organizações selecionadas pela via do discurso institucional: (i) a contribuição metodológica repousa no framework; (ii) a contribuição teórica, deriva do rebatimento dos CMM para uma competência estratégica contemporânea, qual seja a interação social; (iii) a contribuição para praticantes corresponde à possibilidade de aplicação de um referencial para aprimoramento de capacidades e habilidades; e (iv) a contribuição social reside na categorização das organizações e nos possíveis caminhos para estreitar gaps quanto a expectativas e resultados econômicos, sociais e ambientais esperados.

A CRIAÇÃO DO VALOR COMPARTILHADO (CVC)

Ao justificar a premência da rediscussão do capitalismo a partir das proposições da criação de valor compartilhado, Porter e Kramer (2011a, 2011b) abordam conceitos econômicos como maximização de lucro e externalidades. Tais conceitos elucidam a relação antagonica entre sociedade e o mundo empresarial legitimada por um *trade off* entre sucesso econômico e benefício para a sociedade. Neste contexto, a legitimidade dos negócios é questionada na medida em que as empresas prosperem em detrimento do seu entorno (Kramer e Pfitzer, 2016).

Porter e Kramer (2011b) defendem que uma concepção estreita do capitalismo impediu que a atividade empresarial explorasse todo seu potencial para enfrentar os grandes desafios da sociedade. Neste sentido, afirmam que urge uma forma mais sofisticada de capitalismo, imbuída de um propósito social. "Não por caridade, mas por uma compreensão mais profunda da concorrência e criação de valor econômico" (Porter e Kramer, 2011b, p. 5). Kramer e Pfitzer (2016) vão além e sugerem a formação de coalizões multissetoriais que consigam mobilizar seus distintos recursos já que as empresas não têm como suportar sozinhas os enormes custos de transformação social.

As concepções sobre CVC emergiram de uma série de artigos da *Harvard Business Review* (Crane *et al.*, 2014). No artigo

"Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility" de 2006, Porter e Kramer já exploravam a ideia de valor compartilhado quando afirmam que uma organização de sucesso precisa de uma sociedade saudável e vice-versa. Portanto, a mútua dependência entre competitividade da firma e saúde das comunidades em torno dela (Morais *et al.*, 2015b) é essencial no conceito da CVC.

O marco do modelo foi o lançamento do artigo *The Big Idea* em 2011 (Morais *et al.*, 2012) que fundamentou o conceito da criação de valor compartilhado enquanto prática de gestão e política empresarial que aumenta a competitividade e aprimora as condições sociais e econômicas no entorno onde as empresas operam (Porter, 2013).

O modelo CVC é decomposto em três proposições elementares a partir das quais as empresas deveriam pautar a criação de valor compartilhado:

Reconcepção de produtos e mercados – o valor compartilhado em produtos e mercados: tangencia questões relativas à extensão em que o produto ou serviço oferecido pela empresa impacta positiva ou negativamente na vida do consumidor, à maneira pela qual a empresa pode redefinir a forma de produzir tal produto/serviço para que atinjam camadas sociais antes não atendidas e dessa forma abrir novos caminhos para inovação e ganhos ou, à identificação de quais benefícios sociais estão atrelados aos modelos de negócio (Porter e Kramer, 2011a, 2011b).

Redefinição de produtividade – o valor compartilhado na cadeia de valor: diz respeito à congruência entre progresso social e produtividade na cadeia de valor. Porter e Kramer (2011a, 2011b) identificam áreas nas quais as concepções do valor compartilhado podem transformar a cadeia de valor: (i) uso de energia e logística – o consumo de energia ao longo da cadeia de valor está sendo revisto, seja em processos, transportes, edificações, cadeias de suprimento, canais de distribuição ou serviços de apoio; (ii) uso de recursos – a utilização adequada de recursos viabilizada pelo avanço tecnológico pode ser estendida a toda cadeia de valor, atingindo inclusive, fornecedores; (iii) compras, distribuição – ao aumentar o acesso a insumos, partilhar tecnologias e conceder financiamento, uma empresa pode melhorar a qualidade e a produtividade de fornecedores; (iv) produtividade do trabalhador – a ênfase nos baixos salários, corte de benefícios começa a dar lugar à consciência do efeito positivo, sobre a produtividade, do salário digno, da segurança, do bem-estar, do treinamento e de oportunidades de progresso para o trabalhador; e (v) localização – em contraposição às propostas de globalização com transferência da produção para locais com a mão de obra mais barata e custos menores. Na verdade, as concorrentes internacionais mais fortes em geral serão as que criarem raízes mais profundas em comunidades importantes.

Promoção do desenvolvimento de clusters – o valor compartilhado no ambiente de negócios local e regional está entrelaçado no conjunto de indústrias ou entidades com características semelhantes cooperando entre si (Porter, 1998). Englobam fornecedores de insumos especializados e provedores

de infraestrutura especializada como também instituições governamentais, universidades, associações comerciais que fornecem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e apoio técnico. Nesta dimensão, Porter e Kramer (2011b) apontam que sucesso de cada empresa é afetado pelos *clusters* de apoio. Organizações locais mais fortes em áreas como treinamento, serviços de transporte e indústrias relacionadas também aumentam a produtividade. Para apoiar o desenvolvimento de *clusters* nas comunidades onde operam, as empresas precisam identificar lacunas e deficiências em áreas como logística, fornecedores, canais de distribuição, treinamento, organização de mercado e instituições educacionais (Porter e Kramer, 2011a).

As três proposições para a geração de valor compartilhado interagem entre si, em uma dinâmica de realimentação e reforço mútuos. Como exemplo, fortalecer o *cluster* pode impulsionar compras locais; produtos e serviços novos, que atendam a necessidades sociais ou sirvam a mercados ignorados, vão exigir novas escolhas na cadeia de valor, e, novas configurações da cadeia de valor vão gerar demanda de equipamentos e tecnologia que poupem energia, conservem recursos e deem apoio a trabalhadores (Porter e Kramer, 2011b).

A criação de valor compartilhado também exige métricas concretas e customizadas em cada uma das três proposições

para cada unidade de negócios da firma. Algumas empresas começam a monitorar impactos sociais, mas poucas já vincularam esses impactos a seus interesses econômicos no plano mercadológico (Porter e Kramer, 2011b). Sumarizando esta discussão, o Quadro 1 apresenta as três proposições, os critérios de avaliação e os exemplos relacionados às concepções do modelo CVC.

No Brasil, dado o caráter relativamente recente da abordagem de Porter e Kramer, as pesquisas relativas à abordagem CVC ainda são poucas e com o campo de cobertura limitado. Entre os estudos que se debruçaram sobre a evidenciação da criação de valor compartilhado em empresas brasileiras estão o de Morais *et al.* (2015b), o de Silva e Forte (2016) e o de Pereira *et al.* (2016).

O estudo de caso sobre a WEG (Morais *et al.*, 2015b), indústria catarinense que atua no ramo de energia elétrica, teve como escopo verificar se a empresa estava promovendo CVC. Foi possível identificar que por meio de uma cultura organizacional facilitadora da prática CVC, a WEG direcionou esforços para atender a quatro variáveis sociais (eficiência energética, energias renováveis, produtos elétricos para o cuidado humano e ensino técnico) que possuem conexão com seu *core business*.

O estudo de Silva e Forte (2016) investigou a criação de valor compartilhado na indústria da construção civil no Ceará.

Quadro 1. Como criar valor compartilhado - Metodologia do Modelo CVC.

Chart 1. Creating shared value - CVC Model Methodology.

Proposição	Crítérios de avaliação	Exemplos
Reconcepção de produtos e mercados	PM1 - O produto/serviço oferecido gera benefício social? PM2 - A empresa consegue identificar quais os benefícios sociais estão atrelados aos produtos/serviços oferecidos por ela? PM3 - A empresa oferece produtos/serviços que atendam às demandas dos estratos sociais de menor renda? PM4 - A empresa consegue mensurar os retornos advindos dos benefícios sociais?	Saúde Moradia Nutrição Segurança financeira Mitigação de danos ambientais
Redefinição da produtividade na cadeia de valor	CV1 - A empresa consegue minimizar custos econômicos na cadeia de valor? CV2 - A empresa consegue mensurar os retornos advindos da redução dos custos na cadeia de valor?	Uso de recursos (energia, logística) Compras Distribuições Produtividade dos colaboradores Localização
Promoção do desenvolvimento de <i>clusters</i> locais	CL1 - A empresa promove o desenvolvimento de <i>clusters</i> locais? CL2 - A empresa consegue melhorar as condições estruturais dos <i>clusters</i> ? CL3 - A empresa consegue mensurar os benefícios gerados pela formação dos <i>clusters</i> ?	Infraestrutura logística Fornecedores Treinamentos Associação com instituições de ensino

Foi identificado que os gestores desta indústria já compreendem a importância e os possíveis benefícios da construção sustentável. Entretanto, a forte cultura da construção tradicional dissemina a concepção de que a construção sustentável requer grandes investimentos.

A investigação conduzida por Pereira *et al.* (2016) descreve como a empresa observada — Faber Castell — aplica práticas de gestão sustentável, faz uso de recursos social e ambientalmente responsáveis e desenvolve produtos benéficos aos consumidores e ao meio ambiente principalmente tendo por direcionador a proatividade da companhia.

Ainda que fora do contexto acadêmico, é notável a ação da Nestlé por meio de seu portal exclusivo dedicado à criação de valor compartilhado nas operações no Brasil (Nestlé, s.d.). A Nestlé é citada em diversos estudos enquanto empresa que cria e dissemina valor compartilhado (Bockstette e Stamp, 2011; Pftizer *et al.*, 2013; Porter e Kramer, 2011b). Porter e Kramer iniciaram seu trabalho com a Nestlé através de sua consultoria FSG. Isso levou ao relatório de 2006 da Nestlé sobre a criação de valor compartilhado na América Latina e a partir de 2008, relatórios bianuais, globais e de toda a empresa sobre "Criação de Valor Compartilhado" (Crane *et al.*, 2014, p. 131). Para a Nestlé, a criação de valor é parte de um processo que envolve a abordagem dos temas essenciais para seu negócio (nutrição, água e desenvolvimento rural) como também da conformidade ética e legal. A execução de projetos voltados ao cumprimento das metas é feita em nível local, por cada subsidiária, sob

coordenação da Nestlé S.A., por meio de órgãos como *Nestlé in Society Board* e o *Creating Shared Value Board*.

Também é relevante evidenciar que críticas a este tipo de modelo não são raras. Faria *et al.* (2014) apontam que modelos de análise de estratégias sociais disseminam e fortalecem a lógica dominante da área da gestão. Tais modelos abraçaram temas antes alheios à área de estratégia como filantropia, responsabilidade social e transformação de pobre em consumidor como forma de manutenção e perpetuação do *mainstream*. O artigo de Crane *et al.* (2014) *Contesting the Value of "Creating Shared Value"* afirma que as proposições do modelo CVC se apresentam como uma proposta sedutora à medida em que explicitamente aborda a tarefa de recuperar a confiança nos negócios em uma época de crise prometendo relegitimar negócios e reformular o capitalismo. O Quadro 2 apresenta os principais contrapontos destacados por Crane *et al.* (2014).

Para Crane *et al.* (2014), o modelo CVC baseia-se em uma concepção superficial do papel da corporação na sociedade. E, parece ser mais uma reação do que uma resposta transformacional à crise do capitalismo ou, como comentado e criticado por Beschorner (2014), uma maneira de ver as organizações como um "pônei de um só truque", capaz de operar unicamente sob os argumentos do capitalismo (ator econômico) em descompasso aos argumentos de responsabilidade corporativa (ator social). Medeiros *et al.* (2016b) relatam que, ao alcançarem a amplitude máxima da CVC, as organizações proporcionariam benefícios aos *stakeholders*

Quadro 2. *Contrapontos ao Modelo CVC.*
Chart 2. *Counterpoints to the CVC Model.*

Pontos negativos	Pontos positivos
<ul style="list-style-type: none"> - O modelo CVC não é inédito. O modelo tem semelhança com conceitos já existentes: responsabilidade social corporativa, gestão de stakeholders, inovação social. - Confere a impressão de que o debate de como tornar a responsabilidade social corporativa incorporada à estratégia de negócios ainda é incipiente. - Ignora as tensões entre objetivos sociais e econômicos na discussão sobre salários decentes. - Pode promover estratégias sofisticadas de lavagem verde, em vez de promover o bem comum. - Não evidencia o problema das empresas de questionável produto social (tabaco, armas, petróleo). - Escolhe somente de histórias de sucesso em certos mercados. - Fala, mas não integra conformidade legal e padrões ao conceito do modelo. - Efeito "Porter" na propagação do novo conceito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avanço na definição de valor compartilhado enquanto políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo em que promovem as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atuam. - Amplia a compreensão do papel do governo nas iniciativas sociais das empresas. - Dar enfoque sobre a obviedade dos impactos sociais das corporações que não podem ser ignorados.

Fonte: Elaborado a partir de Crane *et al.* (2014).

ao invés de apenas proporcionar benefícios financeiros aos *shareholders*: diminuiriam externalidades, incrementariam qualidade dos produtos, ampliariam a eficiência produtiva e reduziriam custos decorrentes de penalidades pelo emprego de insumos prejudiciais ao meio ambiente.

O MODELO DE MATURIDADE CMM

As *capabilities* são determinantes na *performance* das empresas, pois são essenciais para promover a criação de valor (Barney, 2011; Ireland *et al.*, 2013). São construídas ao longo do tempo e absorvidas pelas empresas em suas rotinas, tarefas e cultura a fim de manter a sustentabilidade organizacional (Silva e Moori, 2015). Seu processo evolutivo está atrelado à efetivação de melhores práticas (Barra *et al.*, 2016) e se apresenta de forma diferenciada entre as organizações (Oliveira, 2009; Zhong *et al.*, 2014) na medida em que podemos encontrar organizações imaturas e maduras (Costa e Ramos, 2013).

Os modelos de maturidade ou modelos estruturados em estágio permitem às organizações avaliarem sua evolução em determinado processo (Oliveira *et al.*, 2011), formar grupos de indicadores de *capabilities* e identificar traços ou padrões que podem ser utilizados na caracterização de empresas em diferentes pontos de uma escala de evolução (Oliveira, 2009). Tais modelos, em geral, apresentam cinco níveis que tentam retratar qual o posicionamento organizacional e variam do estágio inicial de uma prática ao estágio otimizado, em que cada nível indica uma melhoria na padronização e organização internas (Morais *et al.*, 2015a).

O *Capability Maturity Model* (CMM) é um modelo de processo normativo inicialmente proposto para análise de processos de desenvolvimento e manutenção de softwares (Paulk *et al.*, 1993; Oliveira, 2014; Moraes *et al.*, 2015a). Entretanto, tem sido aplicado com sucesso em diversas áreas do conhecimento como engenharia de sistemas (*System Engineering Capability Model – SECMM*), em gestão de pessoas (*People Capability Maturity Model – PCMM*), em na ciência forense (*Digital Investigation Capability Maturity Model – DI-CMM*), na gestão do turismo (*Attraction Website Maturity Model – AWMM*) e em gestão de processos (*Capability Maturity Model of Integration for Service – CMMI-SVC*).

Especificamente no tocante à Criação de Valor Compartilhado, a dinâmica de originação e de gestão de *capabilities* mantém laços com a mutualidade de benefícios da maior proximidade entre empresa e clientes (Day, 2003; Martelo Landroguéz *et al.*, 2011) e das trocas dinâmicas de conhecimento entre os diversos *stakeholders* (Martelo Landroguéz, *et al.*, 2011), mais notadamente os que integram as verticais de negócios.

O Apêndice A traz uma síntese dos estudos recentes sobre modelos de maturidade baseado no CMM. Além de demonstrar a diversidade de modelos e áreas impactadas, evidencia que estudos nacionais, em sua grande parte, estão voltados à

proposta de criação de modelos que se adequem a realidade brasileira enquanto que os estudos internacionais se focam na aplicabilidade efetiva dos modelos de maturidade.

PROCEDIMENTOS

Este estudo possui caráter exploratório no tocante à criação de um modelo para enquadramento das organizações e, descritivo, no que tange a caracterizar achados derivados de dados secundários sobre estágios de maturidade organizacional das empresas investigadas conforme descrito por Vergara (2005). Como método de pesquisa foi aplicado o enfoque qualitativo da comparação dos discursos institucionais corroborado pela análise comparada e análise de dados da internet como relatado por Demo (2011). Quanto aos meios, caracteriza-se como estudo documental visto fazer uso de “fontes de papel” e de dados ainda por analisar (Gil, 2010).

Foram empregados dados secundários públicos presentes na forma de arquivos, documentos e relatórios (Roesch, 2005). Os dados das empresas, relativos ao ano de 2015 foram coletados na revista *Exame Melhores e Maiores*, publicada em julho de 2016. A população-alvo desta pesquisa está representada pelas 100 empresas listadas na revista *Exame Melhores e Maiores* classificadas por ordem de vendas líquidas. Na amostragem por conveniência foram escolhidas as 16 maiores empresas por venda líquida de cada segmento econômico.

Complementando o *design* da pesquisa, a abordagem utilizada para evidênciação da CVC fez uso dos critérios apresentados no Quadro 1 para coleta, tratamento e análise dos dados. Na coleta documental foram acessados os sítios institucionais das empresas pesquisadas. Os documentos pesquisados foram: relatórios anuais, relatórios de sustentabilidade, balanço sociais, códigos de conduta, relatórios de intenções e comprometerimentos, relatórios de diretrizes, relatórios de análise de materialidade, plano de ação, informativos afins, relatórios de atividades das fundações assistenciais e guias de sustentabilidade para fornecedores.

O tipo de dados coletado delimita as possibilidades de análise (Roesch, 2005). Neste sentido, optou-se por um plano de tratamento de dados orientado pela metodologia do Modelo CVC conforme a estruturação apontada no Quadro 1. Foram contemplados os dados referentes à: core business da empresa, dimensões sociais escolhidas pela empresa, ações/iniciativas efetivadas, quantidade de pessoas impactadas, regiões atendidas, valores despendidos, avaliações sobre o retorno da criação de valor compartilhado, métodos utilizados para mensuração do valor compartilhado.

Quanto ao plano de análise de dados, optou-se pela análise de conteúdo conforme protocolo adotado por Moraes (1999). Desta forma, as proposições da metodologia CVC apresentadas no Quadro 1 foram elegidas como categorias de análise e os critérios de avaliação como subcategorias de análise. Em seguida, foram realizados os recortes das unidades

de contexto definidas por parágrafos e das unidades de registro definidas por temas referenciais em cada categoria/subcategoria. Os dados de cada empresa foram tabelados individualmente e catalogados de acordo os critérios de cada proposição de criação de valor compartilhado. Um exemplo da codificação utilizada nesta investigação com as respectivas extrações das unidades de contexto e registro está apresentado no Quadro 3.

A adaptação do modelo *Capability Maturity Model* (Oliveira, 2014; Röglinger *et al.*, 2012) possibilitou a evidência do estágio de maturidade em torno criação de valor compartilhado para cada empresa pesquisada. Neste sentido, a construção da escala de maturidade foi fundamentada em como a criação de valor compartilhado pôde ser gerada em empresas situadas em segmentos econômicos distintos. Neste sentido, foram escalonados desde níveis nos quais o estágio de maturidade em termos de criação de valor compartilhado não pôde se identificado até níveis nos quais o estágio de maturidade denotava a disseminação e reconhecimento da criação de valor compartilhado em toda a organização.

Esta escala de maturidade configurou-se como base para a elaboração do Aferidor de Maturidade de *Capabilities* para a Criação de Valor Compartilhado demonstrado no Apêndice C. Aderente à abordagem CVC e ao modelo de maturidade, o Aferidor de Maturidade de *Capabilities* para a Criação de Valor Compartilhado apresenta conforme Morais *et al.* (2015a): (a) o número de níveis ou escala de maturidade; (b) a caracterização de cada nível de maturidade; (c) os critérios de avaliação que correspondem às principais concepções de cada dimensão; (d)

as dimensões que se cruzam com cada nível, e; (e) as descrições das atitudes comportamentais da empresa, que caracteriza o estágio de criação de valor compartilhado no qual se encontra. Importante ressaltar que tais descrições foram elaboradas concomitantemente ao levantamento e tratamento de dados. Desta forma, foi possível elaborar descrições mais ajustadas ao objetivo da pesquisa.

O enquadramento de cada empresa nos respectivos níveis do aferidor foi possível a partir da interpretação dos resultados dos recortes das unidades de contexto e de registro. Desta forma, ações organizacionais identificadas como geradoras de valor compartilhado no levantamento documental nortearam a análise dos níveis de maturidade.

A análise do Aferidor de Maturidade de *Capabilities* para a Criação de Valor Compartilhado resultou num *score* indicativo do nível de maturidade de cada empresa. A pontuação de 0 a 100 foi distribuída entre os cinco níveis de maturidade associado ao modelo conforme Apêndice B.

ACHADOS E DISCUSSÃO

O *score* obtido a partir do Aferidor de Maturidade para a Criação de Valor Compartilhado permitiu classificar cada empresa por nível de maturidade de criação de valor compartilhado tendo como base as evidências levantadas na coleta de dados. Desta forma, obteve-se como resultado o Apêndice B no qual foram analisadas as 15 principais empresas de cada segmento lista nas Melhores e Maiores. Na análise, a FIAT

Quadro 3. Exemplo de unidade de contexto e unidade de registro.

Chart 3. Example of context unit and log unit.

Categoria	Subcategoria	Unidades de contexto	Unidade de registro
Reconcepção de produtos e mercados	PM2 - A empresa consegue identificar quais os benefícios sociais estão atrelados aos produtos/serviços oferecidos por ela?	Programa Cargill de agricultura familiar - O programa da empresa, iniciado em 2012, atende hoje cerca de 1.000 agricultores familiares individuais e 1.200 por meio de cooperativas, adquirindo um volume superior a 200.000 toneladas de soja, em 120 cidades, nos seguintes estados: Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. O programa Cargill de Agricultura Familiar permitiu à nova fábrica de biodiesel da Cargill, em Três Lagoas (MS), obter o Selo Combustível Social, que é uma concessão do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) aos produtores de biodiesel que promovem a inclusão social e o desenvolvimento regional, por meio da geração de emprego e renda para os agricultores familiares que possuem a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP).	Agricultura familiar, inclusão social, desenvolvimento regional.

Quadro 4. Escala de Maturidade para a Criação de Valor Compartilhado.
Chart 4. Maturity Scale for Creating Shared Value.

Nível	Estágio	Posicionamento organizacional	Descrição
1	Aspecto não citado	Não ocorre	Não há evidência da criação de valor compartilhado.
2	Casuístico	Ocasionalmente aplicado	As ações sociais para a proposição de valor existem, mas não estão orientadas para a criação de valor compartilhado.
3	Consciente	Minimamente planejado e acompanhado	Ações rudimentares voltadas à criação de valor compartilhado; restritos à identificação dos impactos advindos da criação de valor compartilhado.
4	Efetivo	Padronizado e avaliado	Ações planejadas, orientadas e disseminadas para a criação de valor compartilhado; mensuração dos benefícios sociais envolvidos.
5	Pervasivo	Comparado, valorado (R\$), otimizado e reconhecido	A geração do benefício social é reconhecida, internalizada e disseminada como criação de valor compartilhado; a mensuração dos benefícios sociais é padronizada, monitorada e reconhecida pelos stakeholders.

Fonte: Adaptado de Paulk et al. (1993).

(FCA) foi excluída haja vista que desde 2013, com a fusão com Chrysler, não disponibiliza em seu *site* institucional relatório de sustentabilidade no Brasil. Os relatórios anuais são emitidos pela FCA Group. Contudo, não foram encontrados dados suficientes sobre as operações brasileiras.

MATURIDADE DE CAPABILITIES CVC NÍVEL 1

A partir da análise comparada das principais firmas de cada indústria, identificamos que todas apresentam indícios que permitem situá-las acima do Nível 1 de Maturidade de *Capabilities* para criação de valor compartilhado, ou seja, há evidência de proposição de valor para a criação de valor compartilhado.

MATURIDADE DE CAPABILITIES CVC NÍVEL 2 (CASUÍSTICO)

Contribuímos com 2% da nossa receita bruta consolidada global para programas que fomentam a nutrição, saúde, educação e proteção do ambiente. No ano fiscal de 2015, a contribuição da Cargill para a caridade foi de 57,9 milhões de dólares em 57 países. Juntos, os nossos funcionários, negócios e parceiros operam melhorias consideráveis nas nossas comunidades (Annual Report Cargil, 2016).

Cinco empresas foram enquadradas como detentoras de *capabilities* CVC de Nível 2: Louis Dreyfuss, Cargill, Grupo Globo, ECT, Arcelor Mittal Brasil e a TAM (Latam) e, de um modo

geral, apresentam as seguintes características: (a) dispõem altos investimentos notadamente em programas educacionais e ações ambientais, ainda que boa parcela por meio de leis de incentivo (Cargill, Arcelor Mittal); (b) cumprem o papel social proposto nos relatórios de intenções e diretrizes apresentados; (c) contribuem para a sociedade ainda com atribuição ou significado de doação e caridade (Cargill); (d) quantificam os programas e ações assim como os valores envolvidos e; (e) atuam em ações e programas desconectados do core business da empresa (ECT, Arcelor Mittal).

As empresas de capital fechado Grupo Globo e a ECT não colocam à disposição todos os reportes necessários. As análises ficaram restritas aos relatórios das fundações assistenciais e aos materiais disponibilizados nos *sites* institucionais.

Do ponto de vista da criação de valor compartilhado, há uma forte intenção de cumprir seu papel social e uma firme percepção da importância do impacto das suas ações para a sociedade. Contudo, as evidências demonstram que não estão imbuídos ou orientados no conceito de valor compartilhado. E, tampouco de efetivamente se avaliar, mensurar o quanto isso pode gerar de benefícios econômicos e sociais para as empresas.

MATURIDADE DE CAPABILITIES CVC NÍVEL 3 (CONSCIENTE)

Os impactos socioambientais provocados por nossas atividades dificilmente serão zerados, mas podem ser mitigados ou compensados pelos benefícios que propor-

cionamos às localidades (Relatório de Sustentabilidade Suzano Celulose, 2015).

As sete empresas enquadradas no Nível 3 de maturidade de *capabilities* CVC – BR Distribuidora, Petrobrás, Vale, Suzano Celulose, Braskem, Telefônica e GPA – apresentaram as seguintes características: (i) investem altas quantias em ações ambientais (BR Distribuidora, Vale, Petrobras, Suzano Celulose, Braskem); (ii) articulam ações e programas pulverizados e que se distanciam do seu core business (BR Distribuidora, Petrobras, Vale, Braskem); (iii) apresentam profundo envolvimento nas atividades de seu entorno provocado pelo tipo de produto/serviço oferecido (Petrobras, BR Distribuidora, Vale, Suzano, GPA); (iv) possuem visão clara sobre os impactos positivos e negativos das suas atividades no para a sociedade (Petrobras, BR Distribuidora, Suzano Celulose, Vale, Telefônica); (v) realizam acompanhamento sistematizado desses impactos; (vi) disseminam a cultura empreendedora nas comunidades de seu entorno como também entre seus fornecedores (Braskem, Suzano, Telefônica) e; (vii) estão fortemente focados em atender às diretrizes de materialidades do relatório de sustentabilidade *Global Reporting Initiative* (GRI).

As evidências apontam uma forte preocupação com os impactos das suas atividades na sociedade (Crane *et al.*, 2014). Assim, diversas ações são desenvolvidas no sentido de mitigação desses impactos. Verificou-se também que a pulverização de ações e programas reduz o potencial de criação de valor compartilhado, já que muitas se distanciam da atividade principal da empresa. O envolvimento em ações que possam criar valor compartilhado existe, de fato, mas ainda é incipiente.

MATURIDADE DE CAPABILITIES CVC NÍVEL 4 (EFETIVO)

O objetivo é identificar novos estilos de vida através de um novo comportamento, padrões ou práticas que podem prever as necessidades de futuros consumidores e isto acaba se refletindo na inovação de produtos [...] Estabeleceu centro de Pesquisa e Desenvolvimento em países em desenvolvimento... [...] opera sete centros de Pesquisa e Desenvolvimento em estilo de vida - Londres, San Jose, Delhi, Cingapura, Pequim, São Paulo e Seul (Sustainability Report Samsung, 2015).

A Samsung, única empresa enquadrada no Nível 4, e apresentou as seguintes características: (i) aporta altos investimentos em programas educacionais; (ii) apresenta, em grande parte, ações e programas com forte relação com o core business da empresa; (iii) demonstra forte interesse na disseminação e compartilhamento de conhecimento tecnológico; (iv) direciona as atividades em Pesquisa e Desenvolvimento para os mercados locais e visto como oportunidade de negócio e; (v) está fortemente focada em atender às diretrizes de materialidades do relatório de sustentabilidade *Global Reporting Initiative* (GRI).

Para a criação de valor compartilhado, a empresa se destaca com o forte apelo à disseminação e compartilhamento de conhecimento, seja internamente ou envolvendo as comunidades nas quais atua. Neste sentido, mantém intensa relação com o segmento acadêmico. Este tipo de posicionamento permite a empresa o compartilhamento de valor ou *Shared Growth* (como disposto em seu relatório de sustentabilidade). Contudo, não há um indicativo de mensuração efetiva da criação de valor compartilhado.

MATURIDADE DE CAPABILITIES CVC NÍVEL 5 (PERVASIVO)

A aplicação da metodologia S-ROI (Social Return in Investment) na unidade de Primavera, no Pará, demonstrou que para cada R\$1,00 investido o valor gerado para a companhia é de R\$4,54 (Relatório Anual Votorantim Cimentos, 2015).

A Votorantim Cimentos, única com maturidade CVC no Nível 5, se caracteriza por: (i) aporta alto investimento em projetos sociais; (ii) envolve os *stakeholders* internos e externos no compartilhamento de valor; (iii) possui visão clara sobre os impactos positivos e negativos das suas atividades para a sociedade; (iv) criação de modelo de gestão compartilhado; (v) atua na modernização da gestão pública das localidades onde estão inseridos e; (vii) apresenta uma mensuração sistematizada e padronizada da criação de valor compartilhado.

Para a criação de valor compartilhado, a empresa atribui foco à disseminação do compartilhamento de valor entre os *stakeholders*. A utilização de métricas na mensuração da criação de valor se apoia também em parcerias com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Desta forma, a metodologia adotada identificou a contribuição das externalidades positivas promovidas pelos investimentos sociais no fluxo de caixa do projeto da unidade de negócio.

CONCLUSÃO

Este artigo se propôs a demonstrar a partir do modelo CVC de Porter e Kramer (2006) em qual estágio de maturidade da criação de valor compartilhado encontram-se empresas listadas entre as 100 Melhores e Maiores da revista Exame, edição de julho/2016. Por meio do "aferidor de maturidade de *capabilities* para a criação de valor compartilhado", baseado no modelo de maturidade CMM, foi possível enquadrar 15 das 16 empresas analisadas (excluída a Fiat) conforme demonstrado na Figura 1.

Em termos de maturidade na criação de valor compartilhado, as empresas do Nível 2 (Casuístico) apresentaram como padrão característico o tipo de capital de companhias fechadas, em sua maioria, e, portanto, com limitação à disponibilização dos dados secundários. Ainda que haja a firme intenção

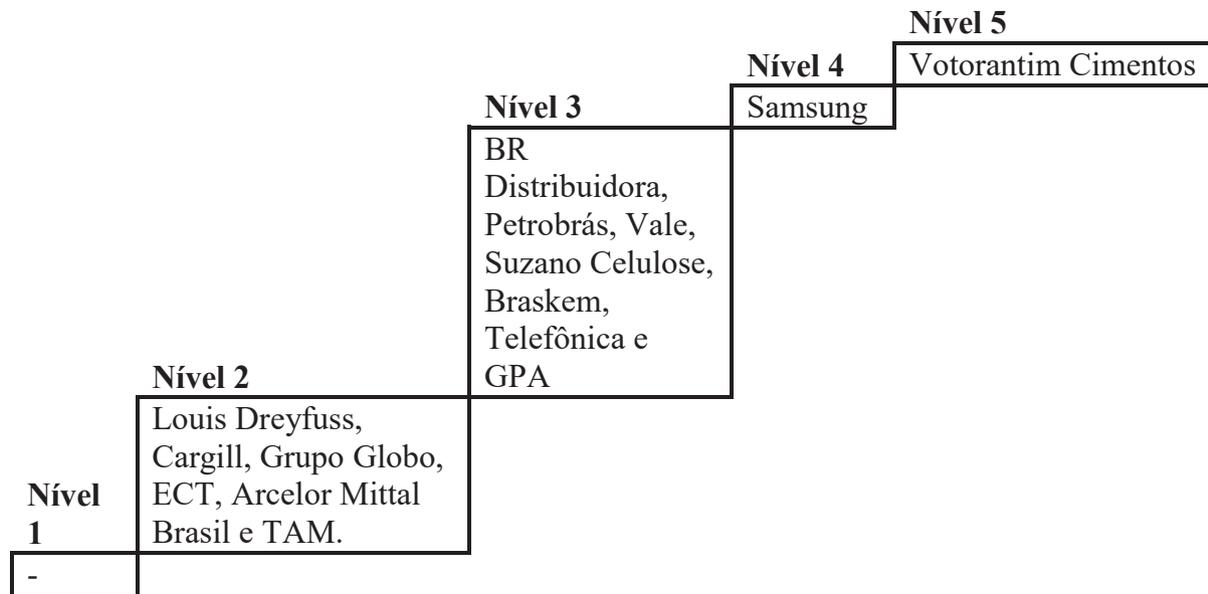


Figura 1. Empresas por nível de maturidade na Criação de Valor Compartilhado.
Figure 1. Companies by level of maturity in Creating Shared Value.

Fonte: Elaborado pelos autores

de cumprir seu papel social, não foi evidenciado para estas empresas orientação para a criação de valor compartilhado.

Quanto às empresas enquadradas no Nível 3 (Consciente) são caracterizadas pelo alto impacto social e ambiental de seus produtos/serviços. Parece haver uma visão clara sobre tais impactos para a sociedade, contudo, a orientação e disseminação da criação de valor compartilhado ainda são rudimentares. Tal fato pôde ser demonstrado, por exemplo, na pulverização questões sociais escolhidas para a intervenção estratégica que se distanciam do core business das empresas (Porter, 2007).

Para o Nível 4 (Efetivo), a caracterização principal aparece no forte apelo à disseminação e compartilhamento do conhecimento como forma de gerar valor compartilhado e conectando o core business da empresa às questões sociais escolhidas para a intervenção estratégica.

Em relação ao Nível 5 (Pervasivo) de maturidade, as principais características residem no envolvimento de stakeholders internos e externos no compartilhamento de valor, na criação de um modelo de gestão de compartilhamento e na mensuração sistematizada e padronizada dos ganhos em função da criação de valor compartilhado.

Portanto, em sua maior parte, as empresas estão em níveis intermediários de maturidade na criação de valor compartilhado. Portanto, o potencial do compartilhamento de valor ainda não foi totalmente explorado.

Este tipo de investigação contribui para evidenciar o que grandes empresas revelam por meio de dados secundários de acesso público (Irigaray *et al.*, 2017) e, para esta investigação,

o quanto estão dispostas a disseminarem a criação de valor compartilhado enquanto fonte de riqueza.

Este trabalho também apresenta limitações como a pequena ênfase à discussão do CVC/CSV no Brasil e o acesso a dados secundários que não puderam ser coletados de forma equitativa para todas as empresas observadas.

A heurística desenvolvida para o "aferidor de maturidade de *capabilities* para a criação de valor compartilhado" ainda está em fase final de refinamento via estudos já em curso e poderá ser solicitada aos autores para cooperação em novas aplicações.

Futuros estudos incluem a ampliação da amostra para cada um dos setores econômicos tratados na publicação já utilizada para compor o atual campo de investigação, a aplicação do mesmo modelo de CMM nas carteiras hipotéticas de níveis e governança de sustentabilidade empresarial organizadas pela BM&FBOVESPA, a realização de estudos longitudinais para acompanhar a evolução de empresas e setores, a discussão da CSV perante organizações estatais, e a aplicação de surveys para evidenciação de variáveis mais relevantes para a CVC segundo as empresas brasileiras de grande complexidade e repercussão.

REFERÊNCIAS

- ANNUAL REPORT CARGIL. 2016. Disponível em: <https://www.cargill.com/about/annual-report>. Acesso em: 01/10/2016.
- BARNEY, J. 2011. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4ª ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 495 p.
- BARRA, G.M.J.; LADEIRA, M.B.; OLIVEIRA, M.P.V. 2016. Proposta de

- um modelo de maturidade para processos certificados na perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 18(1):92-110.
- BESCHORNER, T. 2014. Creating shared value: The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17):106-112.
- BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. 2011. Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution. Disponível em: <http://www.fsg.org/publications/creating-shared-value-how-to-guide-new-corporate-revolution>. Acesso em: 03/10/2016.
- CÁLIZ, D.; SAMANIEGO, G.; CÁLIZ, R. 2016. Methodological Proposal of Policies and Procedures for Quality Assurance in Information Systems for Software Development Companies Based on CMMI. *Journal of Software*, 11(3):230-240. <https://doi.org/10.17706/jsw.11.3.230-241>
- COSTA, E.R.R.; RAMOS, A.F.B. 2013. Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos de Petróleo e Energia. *A Revista Eletrônica Sistemas e Gestão*, 8(3):234-243. <https://doi.org/10.7177/sg.2013.v8.n3.a2>
- CRANE, A.; PALAZZO, G.; SPENCE, L.J. 2014. Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, 56(2):130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- DAY, G.S. 2003. Creating a superior customer-relating capability. *MIT Sloan Management Review*, 44(3):77.
- DEMO, P. 2011. *Praticar ciência: metodologias do conhecimento científico*. São Paulo, Ed. Saraiva, 197 p.
- FARIA, A.; IMASATO, T.; GUEDES, A.L. 2014. O que Gestão Estratégica tem a ver com capitalismo(s)? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(Ed.Esp.):1-21. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141177>
- FROW, P.; PAYNE, A.A. 2011. Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *European Journal of Marketing*, 45(1):223-240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676>
- GIL, A.C. 2010. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed., São Paulo, Atlas, 175 p.
- GUAY, T.; DOH, J.P.; SINCLAIR, G. 2004. Non-governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: Ethical, strategic, and governance implications. *Journal of Business Ethics*, 52(1):125-139. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000033112.11461.69>
- HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. 2003. Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2):56-67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- HASKELL, L.; PALHED, J. 2016. *Creating shared value through business models based on sustainability and CSR: An empirical study of Swedish companies*. Umeå, Suécia. Dissertação de Mestrado. Umeå, 87 p. Disponível em: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-123543>. Acesso em: 02/10/2016.
- IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A. 2013. *The management of strategy: concepts*. 10ª ed., Cengage Learning, 842 p.
- IRIGARAY, H.A.R.; VERGARA, S.C.; ARAÚJO, R.G. 2017. Responsabilidade social corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas. *Revista Organizações e Sociedade*, 24(80):73-88. <https://doi.org/10.1590/1984-9230804>
- ITO, N.C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F.A.P.; FENSTERSEIFER, J.E. 2012. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2):290-307. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200008>
- KERRIGAN, M. 2013. A capability maturity model for digital investigations. *Digital Investigation* 10:19-33. <https://doi.org/10.1016/j.diin.2013.02.005>
- KRAMER, M.R.; PFITZER, M.W. 2016. The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>. Acesso em: 01/11/2016.
- LEPOUTRE, J. 2006. Capabilities for effectively executing socially responsible strategies in small businesses. In: EABIS/CBS International Conference on the Social Responsibility of Small and Medium-Sized Enterprises, Copenhagen, 2006. *Proceedings...*
- LÜDEKE-FREUND, F.; MASSA, L.; BOCKEN, N.; BRENT, A.; MUSANGO, J. 2016. Business models for shared value. Cape Town: Network for Business Sustainability South Africa. Disponível em: https://swift.van2.auro.io:8081/swift/v1/6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/000/260/original/NBS-SA_Main_Report-161128.pdf?1495562810. Acesso em: 01/07/2018.
- MARTELO, L.; BARROSO, C.; CEPEDA-CARRIÓN, G. 2011. Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7):1141-1159. <https://doi.org/10.1108/00251741111151181>
- MEDEIROS, B.C.; DANJOUR, M.F.; SOUSA, M.V.; MÔL, A.L.R. 2016a. Maturidade da Governança de Tecnologia da Informação: diferenças entre Organizações Públicas Brasileiras. *Revista de Administração FACES*, 15(2):81-99.
- MEDEIROS, H.S.; DIÓGENES, A.P.; MATOS, C.M.F.; TASSIGNY, M.M.; DE ASSIS, O.F.G. 2016b. Criação de valor compartilhado: um novo olhar sobre as organizações?. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(1):217-229. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0015>
- MELO, D.C.; ALCÂNTARA, R.L.C. 2015. Um modelo da maturidade da gestão da demanda: Um estudo multicaso na cadeia de suprimento de produtos de mercearia básica. *Gestão da Produção São Carlos*, 22(1):53-66. <https://doi.org/10.1590/0104-530X0701-13>
- MELHORES & MAIORES. [s.d]. Disponível em: <http://mm.exame.abril.com.br/>. Acesso em: 01/10/2016.
- MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. 2012. New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4):561-577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- MORAES, R. 1999. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37):7-32.
- MORAIS, N.M.; FORTE, S.H.A.C.; OLIVEIRA, O.V.; SOBREIRA, M.C. 2015a. Proposição do método para avaliar a maturidade do processo de cenários nas organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2):214-244. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p214-244>
- MORAIS, S.; NEIS, D.; PEREIRA, M.F. 2015b. O Processo de Criação de Valor Compartilhado. *Revista de Administração FACES*, 14(4):138-156.
- MORAIS, S.; PEREIRA, M.F.; MORITZ, G.G. 2012. O Novo Capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. *Revista Pretexto*, 13(3):72- 91.
- NESTLÉ. [s.d]. Disponível em: <http://www.criandovalorcompartilhado.com.br/criacao-de-valor-compartilhado>. Acesso em: 07/12/2018.
- OLIVEIRA, M.; PEDROSO, C.D.; ROMÃO, M.J.B.; BECKER, G.V. 2011. Proposta de um modelo de maturidade para a gestão do co-

- nhcimento: KM³. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 10(4):11-25.
- OLIVEIRA, M.P. 2009. *Modelo de maturidade de processos em cadeias de suprimentos: precedências e os pontos-chave de transição*. Belo Horizonte, MG. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais, 212 p.
- OLIVEIRA, S. 2014. *O Modelo CMM (Capability Maturity Model) na indústria de software do Brasil, China e Índia: impactos, perspectivas e tendências*. Rio de Janeiro, RJ. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 210 p.
- PALÁCIOS, H.; PORCELL, N. 2012. Obstáculos al implantar el modelo CMMI. *Revista EAN*, 72:110-127.
- PAULK, M.C.; CURTIS, B.; CHRISISS, M.B.; WEBER, C.V. 1993. Capability Maturity Model, Version 1.1. [Technical Report] Carnegie Mellon University, Institute for Software Research School of Computer Science. Disponível em: <https://www.sei.cmu.edu/reports/93tr024.pdf>. Acesso em: 03/12/2016.
- PEREIRA, J.R.; PEREZ, V.V.; DA SILVA SANTOS, G., DOS SANTOS, C.L.; DA SILVA, A.S.B. 2016. A Sustentabilidade e a Criação do Valor Compartilhado: o Caso da Empresa Faber Castell. *Revista Científica da FEPI*, 5(1):1-5.
- PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. 2013. Innovating for Shared Value: Companies that deliver both social benefit and business value rely on five mutually reinforcing elements. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>. Acesso em: 07/09/2016.
- PORTER M.E. 2010. How Big Business Can Regain Legitimacy. Harvard Business School. Bloomberg. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-05-06/how-big-business-can-regain-legitimacybusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>. Acesso em: 03/10/2016.
- PORTER, M.E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>. Acesso em: 01/09/2016.
- PORTER, M.E. 2007. Parem de gastar tanto dinheiro. *Guia Exame de Sustentabilidade*. Ed. Abril, p. 86-89.
- PORTER, M.E. 2011. O Capitalismo do valor compartilhado. HSM Management. Disponível em: <https://experience.hsm.com.br/posts/o-capitalismo-do-valor-compartilhado>. Acesso em: 03/10/2016.
- PORTER, M.E. 2013. The case for letting business solve social problems. Disponível em: http://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems/transcript?language=en#t-107180. Acesso em: 07/09/2016.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12):78-92.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M. 2011a. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2). Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e9aa/2361d3e3fe7f9cd741248f41928cf822c94e.pdf>. Acesso em: 14/12/2018.
- PORTER, M.E.; KRAMER, M. 2011b. Criação de Valor Compartilhado. *Harvard Business Review Brasil*. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>. Acesso em: 01/09/2016.
- RELATÓRIO ANUAL VOTORANTIM CIMENTOS. 2015. Disponível em: <http://www.votorantimcimentos.com.br/html-ptb/Institucional/RelatoriosAnuais.htm>. Acesso em 01/10/2016.
- RELATÓRIO SUZANO CELULOSE. 2015. Disponível em: www.suzano.com.br/ Acesso em: 01/10/2016.
- RENNEBOOG, L.; TER HORST, J.; ZHANG, C. 2008. Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of Banking e Finance*, 32(9):1723-1742. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.12.039>
- REZENDE, I.A.C.; SANTOS, L.D. 2006. Análise da rentabilidade e performance dos investimentos socialmente responsáveis: um estudo empírico no mercado brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXX, Salvador, 2006. *Anais...* Salvador.
- ROESCH, S.M.A. 2005. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3ª ed. São Paulo, Atlas. 308 p.
- ROSEMANN, M.; BRUIN, T. 2005. Towards a business process management maturity model. In: European Conference on Information Systems, 13, Regensburg. *Proceedings...* Regensburg.
- SARACENI, S. 2015. *Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 212 p.
- SILVA, G.G.R.; MOORI, R.G. 2015. Relação entre estratégias, capacidades e desempenho em empresas de bens de capital. *Revista de Administração da UNIMEP*, 13(1):42-66. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v13n1p42-66>
- SILVA, M.C.; FORTE, S.H.A. 2016. Estratégias de Criação de Valor Compartilhado a Serem Adotadas diante de Cenários Prospectados para a Indústria da Construção Civil no Ceará. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 8(3):227-254. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2016.v8i3.294>
- SILVEIRA, V.N.S.; GUIMARÃES, L.V.M.; ABRÃO, H.E. 2007. Os Modelos de Maturidade e a Gestão de Pessoas: O Modelo P-CMM. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXI, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, p. 1-16.
- SUSTAINABILITY REPORT SAMSUNG. 2015. Disponível em: <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/>. Acesso em: 01/10/2016.
- ULRICH, D.; LAKE, D. 1991. Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1):77-92. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274728>
- VERGARA, S.C. 2005. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo, Atlas, 93 p.
- WANG, K.J.; WIDAGDO, J.; LIN, Y.S.; YANG, H.L.; HSIAO, S.L. 2015. *A service innovation framework for start-up firms by integrating service experience engineering approach and capability maturity model*. Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, p. 867-916.
- ZHONG, L.; LEUNG, D.; LAW, R.; WU, B.; SHAO, J. 2014. An Application of the Capability Maturity Model for Evaluating Attraction Websites in Mainland China. *International Journal of Tourism Research*, 16:429-440. <https://doi.org/10.1002/jtr.1937>

Submitted on May 29, 2017
Accepted on September 12, 2018

Apêndice A. Quadro sinóptico dos estudos derivados do Capability Maturity Model (CMM).
Appendix A. Synopsis of studies derived from the Capability Maturity Model (CMM).

Área	Autor/data	Objetivo	Amostra/abrangência	Achados
Gestão da cadeia de suprimentos	Barra <i>et al.</i> (2016)	Propor um modelo de maturidade para processos certificados em sistemas agroindustriais na perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos	Quatro organizações ligadas à certificação do café.	Elaboração de um instrumento de pesquisa que permita verificar o nível da relação entre maturidade dos processos das firmas certificadas e o seu impacto no desempenho organizacional.
Gestão de Projetos	Morais <i>et al.</i> (2015a)	Propor e aplicar um método para avaliar a maturidade do processo de cenários nas organizações baseado no MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos)	Treze empresas do setor privado, da administração direta e indireta e do terceiro setor.	Identificação dos mais altos níveis de maturidade em órgão nacionais de defesa assim como bons níveis de maturidade em empresas do segmento da agroindústria, pecuária e extrativismo.
Gestão de demanda da cadeia de suprimentos	Melo e Alcântara (2015)	Propor um modelo para analisar a maturidade do processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica.	Vinte e duas empresas dentre fornecedores, atacadistas, distribuidores e supermercados de pequeno e médio portes.	Identificação de estágios iniciais de maturidades nas empresas supermercadistas e estágios avançados nas indústrias fornecedoras demonstrando a importância destas como disseminadoras de conhecimento para outros agentes da cadeia de suprimentos.
Gestão da governança	Medeiros <i>et al.</i> (2016a)	Identificar os aspectos discriminantes da maturidade dos processos relativos à governança de TI em organizações públicas baseado no COBIT (<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>)	Cento e dezesseis organizações públicas avaliadas pelo Tribunal de Contas da União durante o ano de 2012.	Identificação das variáveis discriminadoras estratégia de negócios, liderança e pessoas como relevantes na distinção dos grupos nos níveis de governança de TI. A variável orçamento não foi considerada uma boa variável.
Gestão do conhecimento	Oliveira <i>et al.</i> (2011)	Propor um modelo de maturidade de Gestão do Conhecimento (GC).	Onze modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento disponíveis na literatura.	Elaboração de um guia de análise dos diferentes fatores que influenciam a GC na organização assim como no auxílio às empresas na identificação da sua posição no que diz respeito ao nível de maturidades na GC.

Apêndice A. Continuação
Appendix A. Continuation

Área	Autor/data	Objetivo	Amostra/abrangência	Achados
Gestão de Qualidade	Palácios e Porcell (2012)	Propor estratégias de intervenção orientadoras durante um processo de implantação do CMMI (<i>Capability Maturity Model Integrated</i>) para empresas colombianas.	Levantamento bibliográfico	Prescrição de práticas orientadoras que possibilitem superar os obstáculos do aprendizado organizacional.
Processos de Investigação Criminal	Kerrigan (2013)	Propor o uso do DI-CMM (Digital Investigation Capability Maturity Model) como um ferramental de análise das capacidades de investigação digital de empresas que atuam em investigação forense digital.	Dez agências reguladoras irlandesas.	Ao analisarem subjetivamente suas capacidades em investigação digital, as agências investigadas superestimaram suas capacidades quando comparadas objetivamente ao modelo DI-CMM.
Gestão de Turismo	Zhong et al. (2014)	Validar a aplicabilidade do AWM (Attraction Website Maturity Model) em sites de atração turística na China Continental.	Trezentos e cinquenta e sete websites de atração turística.	Os websites de atração encontravam-se em fase embrionária estando no nível 2 de maturidade, enquanto que o e-commerce estava em franca expansão.
Gestão de Processos	Wang et al. (2015)	Propor um framework que combine modelos de maturidade com integração em serviços em engenharia voltados à melhoria do processo de qualidade de empresas start-ups a partir do CMMI-SVC (<i>Capability Maturity Model of Integration for Service</i>).	Levantamento bibliográfico	O framework apontou lacunas na inovação de serviços voltado a melhoria de processos de negócio, em especial para empresa <i>start-ups</i> .
Desenvolvimento de software	Cáliz et al. (2016)	Propor um guia baseado no CMMI (<i>Capability Maturity Model Integration</i>) adaptado à realidade das empresas de desenvolvimento de software no Equador.	Uma empresa de desenvolvimento de software de médio porte.	Elaboração conjunto de políticas e procedimentos baseados no CMMI para a qualidade dos sistemas de informação e validação da aplicabilidade e análise de custo-benefício.

Fonte: Elaborado pelos autores

Apêndice B. Evidenciação da maturidade de capabilities na criação de valor compartilhado.
Appendix B. Evidence of Capability Maturity in creating shared value.

Empresa	Indústria	Controle	Natureza capital	Core business	Questões sociais	Pontos	CMM
BR Distribuidora	Atacado	Estatal	Aberto	Distribuição e comercialização de combustíveis derivados de petróleo	Meio ambiente, educação, sociocultural e esportivo	40 a 60	3
Louis Dreyfus	Agropecuária	Francês	Fechado	Processamento e comercialização de produtos agrícolas	Meio ambiente, educação, agricultura	20 a 40	2
Cargill	Bens de consumo	Americano	Fechado	Produção e o processamento de alimentos	Agricultura familiar, meio ambiente, nutrição, educação	20 a 40	2
Globo	Comunicações	Brasileiro	Fechado	Oferta de serviços de mídia	Educação, comunicação, sociocultural	20 a 40	2
Samsung	Eletroeletrônico	Coreano	Aberto	Desenvolvimento de tecnologia da informação	Disseminação tecnologia, educação, compartilhamento conhecimento, meio ambiente	60 a 80	4
Petrobras	Energia	Estatal	Aberto	Exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo, gás natural e seus derivados	Meio ambiente, educação, sociocultural e esportivo	40 a 60	3
Votorantim Cimentos	Construção	Brasileiro	Aberto	Produção de materiais de construção (cimento, concreto, agregados e argamassas)	Meio ambiente, educação, Saneamento básico, construção civil, apoio à gestão pública	80 a 100	5
Vale	Mineração	Brasileiro	Aberto	Exploração e produção em mineração e energia elétrica	Meio ambiente, transporte, educação, sociocultural	40 a 60	3
Suzano	Papel e celulose	Brasileiro	Aberto	Produção de celulose de eucalipto	Meio ambiente, educação, agricultura familiar, extrativismo, Piscicultura	40 a 60	3
Braskem	Química e petroquímica	Brasileiro	Aberto	Produção de biopolímeros e resinas termoplásticas	Meio ambiente, educação, Empreendedorismo, reciclagem, sociocultural	40 a 60	3
Telefônica	Telecomunicações	Espanhol	Aberto	Oferta de serviços de telecomunicações	Meio ambiente, educação, disseminação de tecnologia, empreendedorismo	40 a 60	3
TAM	Transporte	Brasileiro	Aberto	Oferta de serviços de transporte aéreo	Transporte sociais, meio ambiente, sociocultural	20 a 40	2
GPA	Varejo	Francês	Aberto	Comercialização e distribuição na cadeia de varejo	Meio ambiente, consumo e oferta consciente, educação, sociocultural	40 a 60	3

Fonte: Adaptado de Melhores Et. Maiores (s.d.).

Apêndice C. Aferidor de maturidade de capabilities para a criação de valor compartilhado.
Appendix C. Capabilities Maturity allocator for creating shared value.

Proposições	Critérios	Nível 1 – Aspecto não citado	Nível 2 – Casuístico	Nível 3 – Consciente	Nível 4 – Efetivo	Nível 5– Pervasivo
Reconhecer produtos e mercados	PM ₁	Não há evidência que produto/serviço oferecido pela empresa gera benefício social.	Há evidência que o produto/serviço oferecido pela empresa gera benefício social. Não há orientação para a CVC.	Há evidência que o produto/serviço oferecido pela empresa gera benefício social. Estratégias rudimentares voltadas para a CVC.	Há evidência que o produto/serviço oferecido pela empresa gera benefício social. Estratégias planejadas e orientadas para a CVC.	Há evidência que o produto/serviço oferecido pela empresa gera benefício social e isto é reconhecido e compreendido como CVC.
	PM ₂	Não há evidência que a empresa identifica quais benefícios sociais estão atrelados ao produto/serviço oferecido.	Há evidência que a empresa identifica benefícios sociais atrelados a seu produto/serviço. Não há orientação para a CVC.	Há evidência que a empresa identifica benefícios sociais atrelados a seu produto/serviço e isto está rudimentarmente disseminado como CVC.	Há evidência que os benefícios sociais atrelados ao produto/serviço são amplamente disseminados como CVC.	Há evidência que os benefícios sociais atrelados ao produto/serviço estão fortemente internalizados e reconhecidos como CVC.
	PM ₃	Não há evidência que o produto/serviço oferecido pela empresa atenda às demandas dos estratos sociais de menor renda.	Há evidência que o produto/serviço oferecido pela empresa atenda a demandas dos estratos sociais de menor renda, mas não está dinamizado para CVC.	Há evidência que o produto/serviço oferecido pela empresa atenda a estratos sociais de menos renda e está rudimentarmente disseminado como CVC.	Há evidência que o produto/serviço oferecido pela empresa atenda a estratos sociais de menor renda e está amplamente disseminado como CVC.	Há evidência que o produto/serviço oferecido pela empresa atenda a estratos sociais de menor renda e está fortemente internalizado e reconhecido como CVC.
	PM ₄	Não há evidência de mensuração da geração de benefícios sociais.	As evidências de mensuração se restringem a quantificar as ações envolvidas na geração de benefícios sociais.	As evidências de mensuração se restringem a identificar os impactos positivos produzidos pela geração de benefícios sociais.	Há evidência que a mensuração da geração de benefícios sociais envolve o número de pessoas impactadas, áreas envolvidas, número de iniciativas.	Há evidência que a mensuração de benefícios sociais é padronizada, monitorada e reconhecida pelos stakeholders.

Apêndice C. *Continuação*
Appendix C. *Continuation*

Proposições	Critérios	Nível 1 – Aspecto não citado	Nível 2 – Casuístico	Nível 3 – Consciente	Nível 4 – Efetivo	Nível 5– Pervasivo
Redefinir a produtividade na cadeia de valor	CV ₁	Não há evidência da redução de custos na cadeia de valor.	Há evidência da redução de custos na cadeia de valor, mas não está orientado para a CVC.	Há evidência que a redução de custos na cadeia de valor está orientada rudimentarmente para a CVC.	Há evidência que a redução de custos na cadeia de valor está amplamente orientada para a CVC.	Há evidência que a redução de custos na cadeia de valor é reconhecida e compreendida como CVC.
	CV ₂	Não há evidência da mensuração da redução de custos na cadeia de valor.	As evidências de mensuração se restringem a quantificar as ações de redução de custos.	As evidências de mensuração se restringem a identificação dos impactos positivos advindos da redução de custos.	Há evidência que a mensuração da redução de custo contempla os ganhos sinérgicos entre os integrantes da cadeia de valor.	Há evidência que a mensuração da redução custos na cadeia de valor é padronizada, monitorada e reconhecida pelos <i>stakeholders</i> .
Promover o desenvolvimento de clusters locais	CL ₁	Não há evidência do incentivo ao desenvolvimento de <i>cluster</i> local.	Há evidência do incentivo ao desenvolvimento de <i>clusters</i> , mas não está orientado para a CVC.	Há evidência de incentivo ao desenvolvimento de <i>clusters</i> e está minimamente orientado para a CVC.	Há evidência de incentivo ao desenvolvimento de <i>clusters</i> e está amplamente orientado para a CVC.	Há evidência de incentivo ao desenvolvimento de <i>clusters</i> e está disseminado, internalizado e reconhecido como CVC.
	CL ₂	Não há evidência de melhoria das condições estruturais dos <i>clusters</i> .	As evidências que as melhorias nas condições estruturais dos <i>clusters</i> não estão orientadas para a CVC.	Há evidências que as melhorias nas condições estruturais dos <i>clusters</i> estão minimamente orientadas para a CVC.	Há evidências que as melhorias nas condições estruturais dos <i>clusters</i> estão amplamente orientadas para a CVC.	Há evidências que as melhorias nas condições estruturais dos <i>clusters</i> estão disseminadas, internalizadas e reconhecidas como CVC.
	CL ₃	Não há evidência da mensuração dos benefícios gerados pela formação dos <i>clusters</i> .	As evidências de mensuração se restringem a quantificar as ações envolvidas na formação dos <i>clusters</i> .	As evidências de mensuração se restringem a identificação dos impactos positivos advindos da formação dos <i>clusters</i> .	As evidências de mensuração dos benefícios gerados pela formação dos <i>clusters</i> contemplam os ganhos sinérgicos entre seus componentes.	Há evidência que a mensuração dos benefícios gerados pela formação de <i>clusters</i> é padronizada, monitorada e reconhecida pelos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado de Paulk *et al.* (1993).