

CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO.

Bibiana Carneiro - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Luciane Meneguim Ortega - USP - Universidade de São Paulo

Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Resumo

Tendências socioeconômicas como o crowdsourcing, economia compartilhada, gamificação, bem como tendências tecnológicas como a computação em nuvem, tecnologia de impressão 3D, aplicativo, big data, TV sob demanda e a Internet das coisas, estão mudando o cenário e criando oportunidades, novos negócios e conseqüentemente, novos players. O alto nível de incerteza causado pela alta velocidade da tecnologia de inovação junto com uma enorme quantidade de informações difíceis de analisar, estão moldando o quadro atual e apontam na mesma direção: há uma necessidade de uma gestão da inovação mais proativa e uma visão de futuro por parte dos gestores e conselheiros das empresas. Por isso, o presente estudo teve o objetivo de identificar na literatura como a governança da inovação influencia a criação de valor e a sustentabilidade da organização ao longo dos anos através da inovação. Para tanto, foi utilizada a técnica de revisão de literatura e posterior análise crítica dos resultados.

Palavras-chave: Governança da Inovação, Conselho de Administração, Criação de Valor.

Abstract

Socio economic trends such as crowdsourcing, sharing economy, gamification, as well as cloud computing, 3D printing technology, apps, big data, on-demand TV and the IoT, are changing the scenario and creating new business opportunities and consequently, new players in the market. The high level of uncertainty caused by the high velocity of innovation technology with a huge amount of information that is difficult to analyse, are shaping the current world and point to the same direction: there is a need for more proactive innovation management as well as a vision of the future by the managers and directors of the companies. Therefore, the present study aimed to identify in the literature how innovation governance influences the creation of value and sustainability of the organization over the years through innovation. For this purpose, the literature review technique and subsequent critical analysis of the results were used.

Keywords: Governance of Innovation, Board of Directors, Value Creation.

CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO.

Resumo:

Tendências socioeconômicas como o crowdsourcing, economia compartilhada, gamificação, bem como tendências tecnológicas como a computação em nuvem, tecnologia de impressão 3D, aplicativo, big data, TV sob demanda e a Internet das coisas, estão mudando o cenário e criando oportunidades, novos negócios e conseqüentemente, novos players.

O alto nível de incerteza causado pela alta velocidade da tecnologia de inovação junto com uma enorme quantidade de informações difíceis de analisar, estão moldando o quadro atual e apontam na mesma direção: há uma necessidade de uma gestão da inovação mais proativa e uma visão de futuro por parte dos gestores e conselheiros das empresas. Por isso, o presente estudo teve o objetivo de identificar na literatura como a governança da inovação influencia a criação de valor e a sustentabilidade da organização ao longo dos anos através da inovação. Para tanto, foi utilizada a técnica de revisão de literatura e posterior análise crítica dos resultados.

Palavras-chave: Governança da Inovação, Conselho de Administração, Criação de Valor.

1. Introdução:

A inovação faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. A explicação é bem simples, se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como o criamos e oferecemos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam. As empresas que sobrevivem são capazes de mudança focada e regular e a inovação está fortemente associada ao crescimento (Tidd & Bessant, 2019).

Corroborando com os dados expostos, Sander et al. (2014) reforçam que a gestão empresarial pode ser um inibidor interno da inovação, se não conseguir equilibrar a gestão diária pautada em processos e rotinas com a gestão de futuro, para desenvolver cenários e criar ideias. Portanto, para garantir a sustentação necessária que a gestão da inovação requer, cada vez mais, tem-se utilizado os princípios da governança corporativa.

No início, a governança corporativa foi criada basicamente para sanar os conflitos de interesse entre o proprietário do capital e o gestor da empresa, o chamado conflito de agência. No entanto, com a evolução ao longo dos anos, a governança corporativa passou a ser considerada um dos sistemas de gestão, pelo qual as entidades são dirigidas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre todas as partes interessadas. As boas práticas de governança (transparência, responsabilidade corporativa, equidade e prestação de contas) convertem princípios em diretrizes objetivas, alinhando os interesses a fim de aumentar o valor da empresa, facilitar o acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Embora o termo governança da inovação ainda não seja tão comum, a maioria das empresas gerencia a inovação segundo um modelo organizacional que vai além de um simples modelo de gestão. Envolve a filosofia empresarial e o comprometimento do pessoal do topo, requisitos que são garantidos apenas com estruturas de governança. (Deschamps 2012a)

Na prática, os mecanismos de governança precisam combinar a capacidade de pensar estrategicamente, ou seja, apostar em mudanças, novas ideias e assumir riscos, com o papel de mediação entre todas as partes interessadas: sócios, colaboradores, sociedade e investidores.

Isso significa modificar a forma de pensar, redesenhar a estrutura, alinhar a cultura organizacional, e este tipo de modificação somente é possível aplicando os princípios da governança da inovação para transformar desafios em oportunidades e informações em estratégias.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo:

Um dos principais desafios dos gestores e conselheiros, é manutenção e sustentabilidade das empresas em um ambiente de ameaça constante. Empresas como a Blockbuster, Xerox e Sears, admiradas e elogiadas pelo mercado e acionistas em suas respectivas épocas, fracassaram por arrogância, planejamento de investimento de curto prazo, visão estratégica equivocada, ignoraram sistematicamente os movimentos do mercado e as novas tendências. Segundo Christensen (2013), em seu livro o Dilema da Inovação, eram empresas muito bem administradas, mas muito mal dirigidas.

De acordo com relatório da Standard & Poor's a permanência das empresas no índice S&P 500, em 1964, era de 33 anos. Passou a 24 anos em 2016, e a previsão para 2027 é de somente 12 anos. Ao ritmo atual, metade das empresas S&P 500 terá saído do índice na próxima década. (IBGC, 2019).

A inovações disruptiva é capaz de gerar transformações no mercado a ponto de desbancar empresas tradicionais e consolidadas. O WhatsApp fez isso com os serviços de SMS, o UBER está mudando o mercado de transporte de passageiros e o Nubank com os bancos tradicionais. O que esses negócios têm em comum é a tecnologia que permite a criação de um novo modelo de negócio baseado na simplificação, escalabilidade, comodidade e velocidade de produtos e serviços. Ou seja, se os empresários não querem que a sua empresa tradicional seja engolida por alternativas mais inovadoras, é preciso se adaptar a este modelo.

Embora a inovação seja, cada vez mais, vista como um importante maneira de assegurar a vantagem competitiva de um empreendimento, o sucesso não é sempre garantido. Pelo contrário, apostar em inovação, é também correr inúmeros riscos, muitos dos quais não são possíveis de mapear no início do processo. Saber lidar com o fracasso de uma ideia exige muita maturidade e resiliência na gestão das empresas, por isso, torna-se importante se atentar para a gestão da inovação (Tidd & Bessant, 2015). Lidar com o fracasso poder ser algo corriqueiro, mas ao mesmo tempo ser uma oportunidade de aprendizado.

A inovação disruptiva é ainda mais difícil de prever, por isso, para evitar surpresas negativas, as organizações que querem inovar precisam identificar rapidamente as inovações potencialmente disruptivas em produtos e/ou modelos de negócio; criar estruturas internas dedicadas e testar os protótipos em mercados escolhidos o mais rapidamente possível. Isso permitirá tomar decisões sobre a continuidade ou a interrupção do projeto nas primeiras etapas de desenvolvimento, minimizando possíveis prejuízos financeiros e otimizando a alocação de recursos. (IBGC, 2019)

Isso quer dizer que poucas empresas são capazes de produzir uma inovação disruptiva realmente significativa em seu no modelo de negócio, este é o caso na Nespresso (Nestlé), a PayPal (UOL) e Kindle (Amazon). Para isso, desenvolveram novas empresas ou novas divisões, com total independência da empresa matriz, com funcionários, estrutura e custos agindo de forma separada, que tinham o objetivo de competir nesse novo mercado e longe da influência dos clientes e investidores das empresas originais.

Por isso, as tendências globais de negócios apontam na mesma direção: há uma necessidade de uma gestão da inovação mais proativa e com visão de futuro. A governança da inovação com uma abordagem holística para orientar, promover, estimular e sustentar a inovação, está se tornando um novo imperativo e responsabilidade dos gestores e conselhos das empresas.

Os membros do conselho têm duas razões adicionais para se esquivar da maioria das questões de inovação - exceto aquelas com um investimento considerável ou perfil de risco. Em primeiro lugar, as reuniões do conselho são limitadas em número e duração, e as agendas tendem a ser repletas de questões estatutárias de governança corporativa. Em segundo lugar, as questões de inovação tendem a ser complexas, combinando considerações técnicas e de alto risco que não podem ser facilmente tratadas como uma série de decisões bem definidas. (Deschamps, 2014)

Em empresas, principalmente, onde há um histórico estável nas operações, a inovação não ocorre de forma espontânea, é necessário uma força organizacional para facilitar, coordenar e decidir. Ela envolve esforços multifuncionais e forte orquestração entre as funções. E esta orquestração apenas ocorre quando a organização das equipes, a divisão de papéis e responsabilidades sejam aderentes ao desafio de inovar. Para Nagano et al. (2014) são necessários três eixos para a construção da estrutura de inovação numa empresa: políticas de recursos humanos, estilo de liderança e orientação estratégica. Todos os três são responsabilidades diretas de quem orienta a governança dentro da organização, ou seja, o Conselho de Administração.

Deschamps e Nelson (2014) complementam afirmando que o Conselho de Administração tem papel fundamental na definição do processo de inovação das organizações, pois é este órgão o responsável por estabelecer a estratégia de inovação, definir o risco adequado, auditar as capacidades de inovação, avaliar o desempenho da gestão da inovação e selecionar o CEO que tenha perfil voltado à temática.

Para isso os conselhos de administração precisam ser mais do que apenas observadores, precisam ter um genuíno interesse pela inovação, porque muito está em jogo. Em um número crescente de setores e empresas, a inovação determinará o sucesso ou fracasso futuro. É claro que os conselhos não precisam interferir na gestão diária da inovação, mas devem incluir um forte elemento de inovação em suas missões tradicionais de governança corporativa. Portanto, é uma prática saudável que os conselhos reflitam regularmente sobre: até que ponto a inovação é um item da agenda das reuniões de conselho; e qual o papel que o conselho deve desempenhar em relação à gestão da inovação. (Deschamps 2012c)

Dessa forma, assumindo que a governança corporativa define a estrutura organizacional da empresa, as relações que a mesma possui e suas diretrizes estratégicas de competitividade; que a inovação disruptiva envolve a cultura dessa organização e; que a governança da inovação é o alinhamento dos princípios de ambas as temáticas, construiu-se a seguinte questão de pesquisa: como a governança da inovação influencia a criação de valor e a sustentabilidade das organizações através da inovação.

3. Referencial teórico:

A evolução do pensamento acadêmico sobre governança e finanças corporativas teve um marco importante, quando Berle e Means (1932) escreveram um livro pioneiro evidenciando a separação de propriedade e controle das empresas nos Estados Unidos. Em seguida, Jensen & Meckling (1976) propõem a Teoria da Agência como modelo teórico para a compreensão deste fenômeno. O chamado conflito de agência ocorre quando uma ou mais pessoas (principal)

entregam à outra pessoa (agente) para executar um serviço em seu nome que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente. Considerando o indivíduo como maximizador de sua própria utilidade, o “agente” poderá não agir em prol dos interesses do “principal”.

Após vários episódios envolvendo conflitos entre os interesses dos acionistas e dos executivos em grandes empresas europeias e americanas, surge o conceito de Governança Corporativa como uma ferramenta voltada para minimizar tais conflitos.

O ECGI- European Corporate Governance Institute (2017) define que a Governança Corporativa se refere à forma com que as empresas privadas e públicas, empreendedores e instituições financeiras são governadas e executadas em relação à sua finalidade, valores, propriedade, representação, prestação de contas, financiamento, investimento, desempenho, liderança, direção, gestão, emprego, lei, regulação e tributação.

No Brasil, o termo, governança corporativa passou a ser utilizado com mais frequência em 1995, após a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), órgão de iniciativa privada responsável pela promoção e difusão das práticas de uma boa governança nas empresas.

Sob a ótica de Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2018) define como um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, além das demais partes interessadas. Segundo Silveira (2015), chama-se de governança corporativa, aquele sistema onde as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, a envolver os relacionamentos entre proprietários, conselho administrativo, diretoria e demais órgãos de controle. Esse sistema lida com a decisão na alta gestão e com os relacionamentos entre os protagonistas das organizações.

Com a evolução ao longo dos anos, a governança corporativa passou a ser considerada um dos sistemas de gestão, pelo qual as entidades são dirigidas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre todas as partes interessadas. As boas práticas de governança (transparência, responsabilidade corporativa, equidade e prestação de contas) convertem princípios em diretrizes objetivas, alinhando os interesses a fim de aumentar o valor da empresa, facilitar o acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Segundo Moreira (2018), a governança corporativa por si só, não promove a inovação. precisa ser abordada na estratégia e políticas da organização, bem como uma adaptação ao contexto de inovação em que a organização está inserida. Por outro lado, uma organização que tem os mecanismos de governança corporativa, torna-se mais "confiável" para atrair investimentos em inovação e que, por isso, a governança exerce uma influência positiva na inovação das organizações. Aliado a isso, é necessário que os conselheiros estejam efetivamente comprometidos com a inovação da organização, de uma forma estratégica e competente, sob pena de os esforços serem consideravelmente reduzidos.

A inovação pode ser definida como a combinação de conhecimentos, técnicas e tecnologias aplicadas a um processo organizacional ou a um público específico, onde resulte em um produto ou processo novo ou fortemente modificado, que gere valor econômico para a empresa ou ente que concebeu a ideia (Manual de Oslo, 2009; Sander et al., 2014).

Segundo o Manual de Oslo (2018, p. 22) “Uma inovação empresarial é um produto ou processo empresarial novo ou melhorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos anteriores da empresa ou processos de negócios e que foram introduzidos no

mercado ou colocados em uso pela empresa. E as atividades de inovação incluem todas as atividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais, atividades realizadas por uma empresa que se destinam a resultar em uma inovação para a empresa.”

Tidd e Bessant (2015), complementam afirmando que a inovação é muito mais do que ter boas ideias, é o processo de fazê-las evoluir para um uso prático dentro das possibilidades já existentes. Citam como exemplo, de que nada adiantaria a invenção da lâmpada de Thomas Edison, se não houvesse a eletricidade para fazê-la acender.

Uma inovação disruptiva é uma inovação que cria um novo mercado e rede de valor e, eventualmente, interrompe uma rede de mercado e valor existente, deslocando estabelecidas empresas líderes de mercado, produtos e alianças. (Christensen, 1985) A inovação incremental envolve a realização de melhorias em pequena escala para agregar ou sustentar valor aos produtos, serviços e processos existentes.

De acordo com Christensen (1995) a inovação disruptiva é a inovação em uma tecnologia, produto ou serviço com características que provoca uma ruptura com os padrões já estabelecidos no mercado. Trata-se de algo inédito, original e transformador. Paralelo a isso, existe a inovação incremental, que consiste em inovar na melhoria de tecnologias já existentes, tornando-as melhores, mas sem causar grandes alterações no mercado. Enquanto para tecnologias incrementais a estratégia é ir sempre aprimorando os produtos, mostrando que o seu é superior aos outros exemplares do mercado, com as tecnologias disruptivas, o ideal é ser pioneiro e líder no novo mercado.

Inovações disruptivas nascem também como resposta às megatendências: urbanização acelerada, deslocamento do poder econômico global, mudanças climáticas e escassez de recursos, mudanças demográficas e sociais, para citar alguns possíveis motivadores. Se de um lado esse fenômeno pode apresentar sérias ameaças, de outro, ele traz enormes oportunidades. (IBGC, 2019)

Em 1942, o austríaco Joseph Schumpeter, propôs o conceito “destruição criativa”. No qual, o capitalismo funciona em ciclos impulsionados por uma nova onda tecnológica, que promove uma revolução nos negócios. A cada nova onda, a ordem estabelecida é destruída, ao mesmo tempo que novos mercados e modelos de negócio são criados. Um grande complicador para os administradores da atualidade é o fato de que as ondas tecnológicas estão ocorrendo com maior velocidade.

De acordo com Schumpeter (1985), inovar significa a recombinação de forças e materiais já existentes, a produzir as mesmas ou outras coisas, a partir do uso de novos métodos. Schumpeter (1985) também elencou cinco formas de inovação: 1) a criação de um novo produto; 2) introdução de um novo método de produção; 3) abertura de um novo mercado; 4) descoberta ou conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou produtos semiacabados (novos fornecedores) e 5) criação de uma nova indústria ou monopólio. Ao se imaginar o processo de inovação como ondas ao longo do tempo, esse está aumentando sua amplitude reduzindo sua frequência. Ou seja, o acesso às novas tecnologias tem permitido com que a sociedade inove mais em um menor período de tempo: cenário visto como as ondas de Schumpeter.

O momento atual, chamado de 5ª onda, tem como áreas de destaque: as redes digitais, software e novas mídias, ou seja, a área de tecnologia de informação. A sexta onda de inovação, seria a sustentabilidade (Desha & Hargroves, 2011).

Segundo Trott (2012), a inovação pode ser vista como um processo ou um resultado, onde parte de seu conceito teórico assume o corpo de uma invenção técnica e é explorado comercialmente.

Se a comercialização econômica não ocorre, não é uma inovação, mas sim invenção em vez disso, como o principal objetivo da inovação é aumentar o valor organizacional, a fim de conceder a competitividade (Schumpeter, 1997).

Tidd e Bessant, (2015) A inovação pode assumir várias formas, mas pode-se reduzi-las a quatro dimensões: Produto, Processo, Posição e Paradigma. Afirmam que a administração da empresa precisa garantir quatro fases na gestão da inovação: 1) a busca por ideias; 2) a seleção das ideias nas quais serão investidos os recursos; 3) a execução destas ideias e; 4) a captura de valor, onde serão medidos os retornos, financeiros ou não, das inovações criadas.

Para estimular a inovação, os autores sugerem que os funcionários tenham liberdade para inovar, o apoio da gestão, um ambiente propício para a expressão de criatividade, incentivos e bônus, um ambiente físico adequado, valores organizacionais que estimula a experimentação, abertura, aceitação e apoio às novas ideias, receptividade, compromisso e assumir riscos (Alencar, 1995)

Como fatores inibidores para a inovação, pode-se citar o excesso de burocracia, a falta de liberdade, autoritarismo, estabilidade, rigidez, controle, rotina, padrões de comportamento, extremamente relações formais, poder e dominação, desconfiança, fluxo organizacional, excesso de serviço, disponibilidade de recursos, pressão por resultados, intransigência e falta de espírito de equipe (Alencar, 1995)

Recentemente, outro termo passou a ser discutido no meio acadêmico e empresarial - a governança da inovação - que utiliza os princípios da governança corporativa à gestão da inovação, desburocratizando processos e tornando a tomada de decisão mais rápida e assertiva. (Dinkowski, 2019).

Como sugerido por Miller e Wedell-Wedellsborg (2013) e Wedell-Wedellsborg e Miller (2014), ter boas ideias é uma “condição necessária”, mas “não suficiente. Há uma necessidade de governar a inovação de forma sistêmica, entendendo como as diferentes variáveis relevantes se inter-relacionam aumentando (ou diminuindo) o desempenho das empresas.

Dessa forma, pode-se considerar a inovação como um processo, que pode ser planejado e gerenciado, possuindo ações específicas, alocação de recursos e tomada de decisão próprias. No entanto, este processo não é linear, e sim combinatório, onde a interação é o fator crítico. Ou seja, o contexto organizacional com valores, cultura e crenças são essenciais para a inovação. Dessa forma, o desafio dos gestores é eliminar burocracias e estruturas inúteis que bloqueiam a comunicação e boas ideias, mas sem instituir o caos de organizações não regradas (Tidd & Bessant, 2015).

Portanto, os resultados da inovação em termos de introdução de novos produtos, que por sua própria natureza são disruptivos devido à sua novidade para a organização e o mercado, requerem maior tomada de risco gerencial. Tal esforço, por sua vez, depende do grau em que as preferências de risco dos gestores se alinham com as dos acionistas por meio de arranjos de governança. (Wu, 2018). Em contrapartida, relacionamentos bem ajustados entre conselho e CEO, em termos de equilíbrio de poder e laços sociais, servirão como um contexto essencial para assumir riscos gerenciais e, assim, aumentar a capacidade de inovação da empresa. (Wu, 2008)

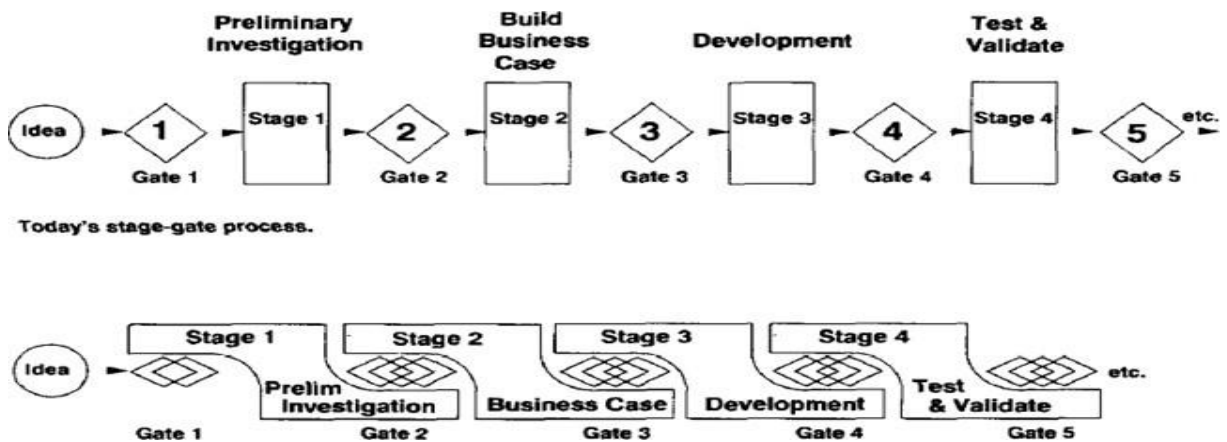
Além disso, as falhas de inovação podem não apenas deprimir o desempenho de curto prazo de uma empresa e, portanto, diminuir a remuneração da administração, mas também prejudicar a reputação dos executivos e aumentar seu risco de desemprego. Portanto, os executivos provavelmente são avessos ao risco. Para conter essa aversão, os acionistas podem recorrer à

governança da inovação, por meio de monitoramento ou incentivos, para alinhar seus diferenciais de risco. Embora o monitoramento do conselho possa ajudar a resolver o conflito da agência, pelo menos parcialmente, sua eficácia também é limitada por potenciais assimetrias de informação. (Christensen, 2013; Wu, 2018)

Sendo a gestão da inovação um processo complexo composto por uma série de atividades interdisciplinares que demandam disciplina e, principalmente, engajamento das pessoas envolvidas na execução das atividades para que o resultado seja exitoso, existem diferentes modelos de processos para o desenvolvimento da inovação. (Cooper, Kleinschmidt, 1986)

A visão das atividades de desenvolvimento de novos produtos de forma sequencial, por etapas, e pontos de decisão como forma de garantir que as atividades importantes para cada estágio sejam desenvolvidas e que, após cada estágio, os patrocinadores do projeto possam decidir se ainda há um caso de negócio para seguir em frente ou não proposta e revista por Cooper (1994), leva em conta a importância da participação de diversas áreas da organização e a necessidade de uma visão holística desde a ideia até ao lançamento, com forte orientação para o mercado consumidor e para a adaptabilidade do processo, conforme características do projeto desenvolvido. O Stage-Gate® abrange todo o processo de inovação desde o descobrimento da oportunidade, chamado de discovery, até a revisão após o lançamento do produto no mercado, chamado de post-launch review.

Figura 01 – Comparação da segunda geração do processo de Stage-Gates com o que pode chamar o processo atual de terceira geração



Fonte: Cooper, 1994, p. 5

A segunda geração do processo de Stage-Gates, conforme Figura 01, é mais rígida, pois há necessidade de conclusão da etapa anterior para então dar início à etapa seguinte. Dependendo do mercado no qual a inovação está inserida, é mais adequada uma decisão condicional, como proposta na terceira geração do processo de Stage-Gates, visando à maior fluidez, reduzindo a burocracia, sendo mais flexível, porém sem perder o foco.

Praticamente qualquer iniciativa de inovar parte de uma ideia a ser desenvolvida, seja esta um novo produto, um serviço, uma mudança organizacional ou uma iniciativa de marketing. Dessa forma, a ideia tem uma participação crítica no processo de inovação (Girotra, Terwiesch & Ulrich, 2010). No âmbito das ideias para a inovação, pesquisadores apresentam que a busca das empresas é pela ideia excepcional, aquela que trará maiores retornos financeiros à organização.

Dessa forma, no processo de inovação, o volume de ideias não é o objetivo principal, mas a habilidade de gerar, capturar, selecionar e desenvolver a ideia excepcional, aquela que será mais lucrativa.

Para Nagano et al. (2014) são necessários três eixos para a construção da estrutura de inovação numa empresa: políticas de recursos humanos, estilo de liderança e orientação estratégica. Todos os três são responsabilidades diretas de quem orienta a governança dentro da organização, ou seja, o Conselho de Administração.

Segundo o IBGC (2019), o papel do conselho de administração na inovação das organizações é: (a) fornecer as diretrizes para a diretoria elaborar a proposta de política de inovação de acordo com a estratégia e o posicionamento da organização e (b) avaliar e aprovar a política de inovação.

Deschamps e Nelson (2014) complementam afirmando que o Conselho de administração tem papel fundamental na definição do processo de inovação das organizações, pois é este órgão o responsável por estabelecer a estratégia de inovação, definir o risco adequado, auditar as capacidades de inovação, avaliar o desempenho da gestão da inovação e selecionar o CEO que tenha perfil voltado à temática.

O trabalho dos dirigentes é escolher formas de agir de maneira a alcançar uma situação futura da organização melhor do que a atual. Arquitetar e criar uma desejável nova cultura organizacional – uma cultura de inovação – obriga, em primeiro lugar, a abordar a organização de forma holística para garantir que consequências não intencionais e efeitos colaterais sejam minimizados. Entre as várias abordagens possíveis Christensen et al. (1978) criaram as raízes iniciais do que pode ser considerado uma abordagem organizacional holística – Business Policy - constituído originalmente por três áreas de governo: (1) estratégia empresarial, (2) realização da estrutura e (3) sistemas de incentivo.

Valero y Vicente e Lucas Tomas (1991) apud Água (2020), desenvolveram o modelo de política de negócios (Business Policy Model-BPM), que se baseia trabalhos Christensen et al. (1978), incluindo quatro principais áreas de atuação da alta liderança para influenciar a inovação dentro das empresas: (a).modelo de negócio - como a empresa ganha dinheiro e como isso depende da inovação em toda a organização; (b).estrutura organizacional - explicita os responsáveis pela execução das tarefas; (c).sistemas de incentivos – a fim de garantir a motivação para uma organização mais inovadora; e (d).configuração institucional - iniciativa, dinheiro e poder: onde o dinheiro dita o financiamento para a inovação, o poder é um facilitador, ou às vezes um desestimulador da inovação nas organizações, uma vez que pode promover ou restringir o nível de iniciativas criativas da organização.

Para Deschamps e Nelson (2014) a alta gestão da empresa deve se fazer as seguintes perguntas: (a) por que a empresa precisa inovar; (b) onde a empresa precisa ter a inovação como uma prioridade; (c)quanta inovação a empresa deseja; (d) como inovar mais eficazmente, divididas em duas etapas relacionadas ao processo de inovação e cultura de inovação empresarial; (e) com quem a empresa deve inovar; (f) quem será responsável pela estão da inovação.

Em outra abordagem prática, segundo Água (2020) a alta liderança deve responder às seguintes questões, inicialmente introduzidos por Goldratt (1994) que fornece uma abordagem inicial para arquitetura de inovação dentro das empresas, para apoiar a governança da inovação: (a) por que mudar; (b) o que mudar no sistema; (c). para que mudar; (d) como causar a mudança.

Para isso os conselhos de administração precisam ser mais do que apenas observadores, precisam ter um genuíno interesse pela inovação, porque muito está em jogo. Em um número

crescente de setores e empresas, a inovação determinará o sucesso ou fracasso futuro. É claro que os conselhos não precisam interferir na gestão diária da inovação, mas devem incluir um forte elemento de inovação em suas missões tradicionais de governança corporativa. Portanto, é uma prática saudável que os conselhos reflitam regularmente sobre: até que ponto a inovação é um item da agenda das reuniões de conselho; e qual o papel que o conselho deve desempenhar em relação à gestão da inovação. (Deschamps, 2012c)

Em muitos casos, os conselheiros individualmente, podem não estar totalmente preparados para discutir e orientar o processo de inovação. O desafio é aumentar o tempo dedicado pelos conselheiros à discussão de dois temas importantes para o futuro das empresas: estratégia e inovação. É preciso que o conselho, como colegiado, tenha os conhecimentos e as competências necessárias para tratar o tema da inovação. Isso começa com a escolha e a diversidade de conhecimentos dos conselheiros e prossegue com o seu desenvolvimento ao longo do tempo. Embora seja o próprio conselheiro o responsável por sua formação e atualização, o conselho de administração pode dar uma grande contribuição nesse sentido.

Segundo Talke (2010), conselhos mais diversos tendem a escolher estratégias de longo prazo e tem um forte efeito direto sobre a inovação do portfólio de produtos de uma empresa. Esta descoberta também reforça a sugestão de que as empresas com portfólios de produtos altamente inovadores são recompensadas pelo capital. A autora também encontra significativos efeitos da diversidade nos conselhos na inovação do portfólio sobre o desempenho das empresas. Assim, parece que os benefícios de um novo portfólio de produtos mais inovadores superam suas desvantagens.

A diversidade na composição das equipes de alta administração relacionados à idade, gênero, nível de educação, formação educacional, e “background” funcional, são positivas e são um bom indicador de inovação das empresas (Tullung, 2016).

Por outro lado, Liao (2019), sugere que quando a proporção de mulheres nos conselhos de administração aumenta, o nível de inovação de uma empresa também aumenta significativamente. Depois que as diretoras foram divididas em independentes e não independentes, descobriu-se que as diretoras independentes têm um efeito significativo no ambiente de inovação das empresas. No entanto, posições de presidentes de conselhos ocupadas por mulheres, não tiveram efeito significativo sobre o ambiente de inovação das empresas. Além disso, o efeito das diretoras e conselheiras independentes sobre o desempenho inovador de uma empresa foi mais forte para as empresas estatais listadas.

Sendo a diversidade um elemento-chave para fomentar a inovação em uma organização, os conselheiros de administração também devem monitorar proativamente como está o barômetro de diversidade nas organizações sob sua responsabilidade, especialmente na alta administração níveis onde é importante evitar que os CEOs se cerquem de pessoas que os espelhem.

Segundo Deschamps (2012d), é uma prática saudável, que os conselheiros reflitam regularmente sobre as seguintes questões: (a) até que ponto a inovação, amplamente definida, é um item da agenda em nossas reuniões de conselho e (b) qual papel, se houver, nosso conselho deve desempenhar em relação à gestão em relação à inovação. Por outro lado, apenas uma pequena minoria de diretores declarou que seu conselho havia adotado essas práticas. Portanto, ainda há muito a ser feito para garantir que os conselhos adotem seu papel de governança da inovação de forma mais proativa.

Assim, é importante salientar que uma das principais tarefas da governança da inovação é promover e orientar todos os aspectos da inovação, e não somente novos produtos. Resumidamente, toda a organização deve possuir o mesmo entendimento claro da missão e

objetivos da inovação para toda a empresa, afirmam Deschamps e Nelson (2014). A inovação, conforme os autores é uma mentalidade que deve permear toda a organização e não somente responsabilidade dos setores de PD&I, como se a responsabilidade fosse somente técnica.

4. Métodos de pesquisa:

Os métodos de pesquisa consistem em um conjunto de regras e procedimentos, aceitos pela comunidade acadêmica, para a construção do conhecimento científico (Andery et al., 2004).

O referencial teórico obtido, através de uma pesquisa bibliográfica inicial nas bases de dados Portal de periódicos Capes, EBSCOhost, Emerald Insight, SciELO e Google Scholar entre 09/2021 a 09/2022, trouxe os principais conceitos sobre Governança, Governança da Inovação e Inovação nas organizações mais criativas e suas interseções, formando uma base sólida para a análise do problema de pesquisa em questão.

Segundo Sreejesh, Mohapatra e Anusree (2013), a condução de um estudo exploratório justifica-se, sobretudo, em função de 3 questões: para analisar uma situação-problema; para avaliar alternativas; e para descobrir novas ideias. Essa pesquisa inicial pode, portanto, ser classificada em última análise como sendo uma “pesquisa de identificação de problemas” (Malhotra, 2010), pois seu objetivo principal foi “elencar, descrever e qualificar os elementos da governança da inovação no Brasil e no mundo.

5. Análise dos Resultados e Conclusão

O presente estudo teve o objetivo de identificar na literatura como a governança da inovação influencia a criação de valor e a sustentabilidade da organização ao longo dos anos através da inovação.

Através da revisão da literatura, podemos observar que a inovação pode ser descrita como um processo, com começo, meio e fim, e por isso pode ser gerenciável de forma a tornar esse processo mais transparente; equânime entre os membros da empresa, stakeholders e patrocinadores; com momentos de prestação de contas e por fim, distribuindo a responsabilidade e o poder de decisão para os indivíduos chave.

Esse processo tem um paralelo importante com os pilares da governança que são a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade administrativa com o objetivo de reduzir os conflitos entre os investidores e administradores da empresa. Por outro lado, a literatura também traz alguns fatores que inibem a inovação dentro das empresas, como processos engessados, mecanismos de estímulo para o curto prazo, falta de estratégia e a cultura do erro zero que trazem a desconfiança ao processo.

A Governança da Inovação tem o objetivo de criar um ambiente de confiança no processo de inovação, que é crucial para o estímulo da cultura de inovação das organizações. Essa cultura inovadora cria valor para as organizações no momento que transforma as ideias em produtos inovadores para o mercado trazendo divisas e crescimento sustentável.

Para isso se faz cada vez mais importante, uma proatividade dos membros do conselho de administração já que o colegiado tem, como uma de suas prerrogativas, não só o controle da gestão, mas também a perenidade das organizações. São os membros deste colegiado que determinam a estratégia de longo prazo, direcionam recursos, analisam os riscos e avaliam a performance dos gestores.

Como contribuição, esse artigo adquiriu informações importantes sobre a governança da inovação e a influência que os membros do conselho de administração desempenham no processo de criação de uma cultura inovadora para a criação de valor das organizações. Vislumbrando trabalhos futuros, sugerimos uma pesquisa mais aprofundada das ferramentas utilizadas pelos membros do conselho de administração como um colegiado, para a criação de valor nas empresas brasileiras através da inovação.

6. Referência

- Água, P. B., & Correia, A. (2020). Innovation governance in practice: A business policy approach. *Corporate Board role duties and composition*, 16(2), 54-64.
- Água, P. B., & Correia, A. CINAV-Escola Naval, Almada, Portugal.
- Alencar, E. M. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38(2), 18-25.
- Alencar, E. L. S. D. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 6-11.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Andery, M. A. et al. **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**. Rio de Janeiro: Editora EDUC, 2004.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* Lisboa: Edições 70.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Bookman Editora.
- Brem, A., Puente-Diaz, R., & Agogué, M. (2016). Creativity and innovation: State of the art and future perspectives for research. *International Journal of Innovation Management*, 20(04), 1602001.
- Copello Júnior, J. C. (2020). Modelo de governança da inovação em cadeias de suprimentos promotor da inovação dos participantes.
- Copello Júnior, J. C. (2020). Modelo de governança da inovação em cadeias de suprimentos promotor da inovação dos participantes.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. (2013). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Kaufman, S. P., & Shih, W. C. (2008). Innovation killers: how financial tools destroy your capacity to do new things. *Harvard business review*, 86(1), 98-105.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>> Retrieved on, 5(5), 2017.
- Clarke, T. (2018). *Corporate Governance: Leadership, Strategy and Innovation*. GOVERNANÇA CORPORATIVA E INOVAÇÃO: TENDÊNCIAS E REFLEXÕES.

- Campos, J. H. F. (2017). *Inovação e modelo de negócios como ferramentas competitivas em grandes empresas* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Cooper, R. G. (1994). Third-generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 11(1), 3-14.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1986). An investigation into the new product process: steps, deficiencies, and impact. *Journal of product innovation management*, 3(2), 71-85.
- Copello Júnior, J. C. (2020). Modelo de governança da inovação em cadeias de suprimentos promotor da inovação dos participantes.
- da Silveira, A. D. M. (2015). Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Elsevier Brasil.
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2012). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. FT press.
- Deschamps, J. P., & Nelson, B. (2014). Innovation governance: How top management organizes and mobilizes for innovation. John Wiley & Sons.
- Deschamps, J. P., (2012a) What is Innovation Governance?. Recuperado em: 16 de novembro de 2020, de <https://innovationmanagement.se/2013/05/03/what-is-innovation-governance-definition-and-scope/>
- Deschamps, J. P., (2012b). What makes Innovation Governance work? Recuperado em: 16 de novembro de 2020 , de <http://www.innovationmanagement.se/2013/05/16/innovation-governance-how-well-doesit-work>.
- Deschamps, J. P., (2012c). Governing Innovation in Practice – The Role of the Board of Directors? Recuperado em: 16 de novembro de 2020 <https://innovationmanagement.se/2013/05/21/governing-innovation-in-practice-the-role-of-the-board-of-directors/>
- Deschamps, J. P., (2012d). 10 Best Board Practices on Innovation Governance – How Proactive is your Board? Recuperado em: 16 de novembro de 2020 <https://innovationmanagement.se/2015/10/19/10-best-board-practices-on-innovation-governance-how-proactive-is-your-board/>
- Dinkowski, T. G., & Pertile, L. C. (2019). Os desafios da governança da inovação nas empresas mais inovadoras do sul do Brasil. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 16(2), 256-288.
- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management science*, 56(4), 591-605.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35, 20-29.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). Empreendedorismo-9. Amgh Editora.
- IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, (2019). O papel do Conselho de Administração na inovação das organizações. São Paulo:IBGC

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Liao, Z., Zhang, M., & Wang, X. (2019). Do female directors influence firms' environmental innovation? The moderating role of ownership type. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 257-263.
- Mabin, V. (2015). Goldratt's "Theory of Constraints" thinking processes: A systems methodology linking soft with hard.
- Moreira, F. K., de Sá Freire, P., & da Silva, S. M. (2018, December). Governança corporativa como propulsora da inovação: uma análise a partir da revisão sistemática da literatura: uma análise a partir da revisão sistemática da literatura. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki* (Vol. 1, No. 1).
- Manzini, E. J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. *Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduel, 2010*.
- Manual De Oslo. (2018) Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 4a ed. OECD/FINEP.
- Mintzberg, H. (2014). *O processo da estratégia-4*. Bookman Editora.
- Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. *Gestão & Produção*, 21, 477-490.
- Pinho, M., & Fernandes, A. C. (2015). Relevance of university–industry links for firms from developing countries: exploring different surveys. In *Developing National Systems of Innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Sander, A. C., Theis, V., & Schreiber, D. (2014). Análise das contribuições da inovação das práticas organizacionais para a governança corporativa da empresa XYA/SA. *Revista Acadêmica São Marcos*, 4(2), 75-99.
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 11, 83-89.
- Schumpeter, J. A. (1985). O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Os Economistas—Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Editora Nova Cultural. São Paulo.
- Talke, K., Salomo, S., & Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7), 907-918.
- Trott, P. J. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. Bookman Editora.
- Tulung, J. E., & Ramdani, D. (2016). The influence of top management team characteristics on BPD performance. *International Research Journal of Business Studies*, 8(3), 155-166.
- von Hippel, E. A., Ogawa, S., & PJ de Jong, J. (2011). The age of the consumer-innovator.

Wu, H. L. (2008). How do board–CEO relationships influence the performance of new product introduction? Moving from single to interdependent explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 16(2), 77-89.

Wu, H. L., & Lee, C. Y. (2007). The effects of board competence on operational innovation: tests of universal, contingency and configurational models. *International Journal of Technology Management*, 39(3-4), 330-345.