

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL DE MESTRADO PROFISSIONAL**

PAULO ROBERTO SCHIAVON DE ANDRADE

GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO E A CRIAÇÃO DE VALOR
As melhores práticas para maximizar a competitividade das empresas brasileiras

PORTO ALEGRE

2021

PAULO ROBERTO SCHIAVON DE ANDRADE

GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO E A CRIAÇÃO DE VALOR

As melhores práticas para maximizar a competitividade das empresas brasileiras

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em 2021, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. João Luiz Zani

PORTO ALEGRE

2021

A554g Andrade, Paulo Roberto Schiavon de
Governança da inovação e a criação de valor : as melhores
práticas para maximizar a competitividade das empresas
brasileiras / por Paulo Roberto Schiavon de Andrade. – 2021.
128 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Negócios, 2021.

Orientação: Prof. Dr. João Luiz Zani.

1. Governança da inovação. 2. Criação de valor.
3. Competitividade. 4. Empresas brasileiras. I. Título.

CDU 658.012.43

Catálogo na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

PAULO ROBERTO SCHIAVON DE ANDRADE

GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO E A CRIAÇÃO DE VALOR

As melhores práticas para maximizar a competitividade das empresas brasileiras

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em 2021, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 24 de maio de 2021

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. João Zani – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Mário Sérgio Salerno – Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Oscar Kronmeyer - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Aos meus avós maternos, Joanna e José Schiavon, pelos valores,
exemplo e iluminação espiritual.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a minha esposa, Dieine, e aos meus filhos, Mariana e Eduardo, por toda a compreensão e apoio ao longo do Mestrado, pois as muitas horas de estudo e dedicação não seriam possíveis sem o suporte deles.

Sou igualmente grato a minha mãe, Vera Maria, que muito contribuiu – e ainda contribui – para a minha formação pessoal e profissional.

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Zani, pelo compartilhamento da sua experiência e conhecimento, os quais me guiaram ao longo da construção desta dissertação.

Aos meus colegas e professores da turma internacional do Mestrado Profissional de 2019 pela oportunidade do convívio e aprendizado.

As empresas que aceitaram participar da minha pesquisa – AGCO, BRADESCO, EMBRAER, IBM, NATURA, RANDON, TRAMONTINA e WEG – e aos entrevistados que, gentilmente, colaboraram com o desenvolvimento do conhecimento científico.

A Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI) pelo apoio no contato com as empresas.

Por fim, mas não menos importante, ao Padre João Batista Reus, pela orientação divina.

“Meu modelo de negócio são os Beatles. [...] Eles se equilibravam, e o total era maior do que a soma das partes. É assim que vejo os negócios: grandes conquistas nos negócios nunca são feitas por uma pessoa, são feitas por uma equipe de pessoas”. (JOBS, 2021)

RESUMO

A literatura acadêmica vem destacando de forma crescente a correlação positiva entre a governança corporativa com o fomento da inovação, alavancando a criação de valor e, conseqüentemente, a maior competitividade das organizações. Por outro lado, ainda há uma carência de estudos sobre o funcionamento da governança da inovação, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico. Paralelamente, o Brasil tem apresentado fortes contrastes quanto a produção da inovação: de um lado, há um conjunto de empresas inovadoras e com longo histórico de destacada competitividade a nível nacional e internacional, enquanto a grande maioria das organizações nacionais não fomenta a inovação. Assim, por meio de uma seleção de oito empresas sediadas no Brasil, reconhecidamente competitivas e inovadoras, foram realizadas vinte e uma entrevistas semiestruturadas – com vinte e quatro executivos – e uma ampla pesquisa documental, as quais permitiram identificar e compreender os padrões comuns em políticas e procedimentos funcionais de governança da inovação dessas organizações. O resultado demonstra que, distintamente dos modelos teóricos de governança tradicionais que tratam de explicar a eficiência das empresas a partir de ações disciplinares ou baseadas no conhecimento, a governança da inovação promove a criação de valor por meio da atuação em três frentes de gestão: dos relacionamentos corporativos; do desenvolvimento das habilidades organizacionais; e de um portfolio de iniciativas de inovação. A otimização da ação conjunta dessas atividades possibilita a potencialização da inovação e da competitividade nas organizações. Desse modo, foi possível sugerir conceitos teóricos para a formação de um modelo específico de governança da inovação, bem como propor oito práticas que possam servir de guia para as empresas brasileiras alavancarem a inovação e maximizarem a competitividade a longo prazo.

Palavras-chave: Governança da Inovação. Criação de Valor. Competitividade. Empresas Brasileiras.

ABSTRACT

Academic literature has increasingly highlighted the positive correlation between corporate governance and fostering innovation, consequently leveraging value creation and organizational competitiveness. On the other hand, there is still a lack of studies about the functioning of innovation governance, both theoretically and empirically. At the same time, Brazil has shown strong contrasts in terms of the production of innovation. On the one hand, there is a group of innovative companies with a long history of outstanding competitiveness at a national and international level. In contrast, most national organizations do not encourage innovation. Thus, through a selection of eight companies headquartered in Brazil, recognized as competitive and innovative, twenty-one semi-structured interviews were carried out - with twenty-four executives - and extensive documentary research, which allowed to identify and understand common patterns in policies and functional innovation governance procedures for these organizations. The result demonstrates that, unlike traditional theoretical governance models that try to explain the efficiency of companies through disciplinary or knowledge-based actions, innovation governance promotes the creation of value by acting on three management fronts: corporate relationships; the development of organizational skills; and a portfolio of innovation initiatives. The optimization of the joint action of these activities enables the potentization of innovation and competitiveness in organizations. Therefore, it was possible to suggest theoretical concepts for shaping a specific model of governance of innovation and propose eight practices that can serve as a guide for Brazilian companies to leverage innovation and maximize their long-term competitiveness.

Keywords: Governance of Innovation. Value Creation. Competitiveness. Brazilian Companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ondas de inovação.....	13
Figura 2 – Evolução do Brasil no GII.....	17
Figura 3 – Conflitos de agência.....	24
Figura 4 – Maximização iluminada de valor.....	31
Figura 5 – Relação da confiança com inovação radical.....	37
Figura 6 – Indicadores de inovação.....	47
Figura 7 – Busca do conhecimento em inovação aberta.....	52
Figura 8 – Características da governança da inovação.....	54
Figura 9 – Diferentes modelos de governança da inovação.....	55
Figura 10 – Fluxograma da análise de dados.....	70
Figura 11 – Alinhamento dos temas comuns nas bases de dados analisadas.....	71
Figura 12 – Elementos teóricos do modelo de governança da inovação.....	111

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Resumo dos modelos teóricos de governança da inovação e teorias complementares.....	59
QUADRO 2 – Resumo das práticas de governança da inovação.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Empresas analisadas.....	63
Tabela 2 – Relação de entrevistados por empresa.....	65
Tabela 3 – Relação do site das empresas analisadas.....	68
Tabela 4 – Associação dos conceitos teóricos com os procedimentos empíricos.....	107

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
GII	<i>Global Innovation Index</i>
IBEROJUR	Instituto Ibero-americano de Estudos Jurídicos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KBV	<i>Knowledge Based View</i>
OCDE	Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PINTEC	Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica
RBT	<i>Resource Based Theory</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VUCA	Volatilidade, Incertezas, Complexidade e Ambiguidade
WIPO	<i>World Intellectual Property Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 DELIMITAÇÕES DO TEMA.....	16
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	17
1.4.1 Objetivo Principal.....	18
1.4.2 Objetivos Secundários.....	18
1.5 JUSTIFICATIVA DA RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 CONTEXTO TEÓRICO.....	20
2.2 ABORDAGEM DISCIPLINAR DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	21
2.2.1 Modelo de governança em prol do acionista.....	21
2.2.2 Relação do modelo em prol do acionista com a inovação.....	25
2.2.3 Limitações do modelo de governança em prol do acionista.....	26
2.2.4 Modelo de governança das partes relacionadas.....	27
2.2.5 Limitações do modelo das partes relacionadas.....	30
2.2.6 Relação do modelo das partes relacionadas com a inovação.....	32
2.2.7 Limitações da abordagem disciplinar.....	33
2.3 ABORDAGEM DA GOVERNANÇA BASEADA NO CONHECIMENTO	34
2.3.1 Modelo de governança em prol da administração.....	34
2.3.2 Relação do modelo em prol da administração com a inovação.....	36
2.3.3 Limitações do modelo em prol da administração.....	38
2.3.4 Modelo de governança baseado em recursos.....	38
2.3.5 Relação do modelo baseado em recursos com a inovação.....	41
2.3.6 Limitações do modelo baseado em recursos.....	41
2.4 TEORIAS COMPLEMENTARES SOBRE A INOVAÇÃO	42
2.4.1 Empreendedorismo, ambidestria e cultura organizacional em prol da inovação.....	43
2.4.6 Relevância da liderança e das pessoas no contexto de inovação	46

2.4.3 Características e incertezas da inovação.....	46
2.4.4 Políticas organizacionais em prol da inovação.....	49
2.4.5 Inovação fechada e aberta na ótica da busca pelo conhecimento.....	50
2.4.6 Critérios de escolha entre inovação aberta e fechada.....	52
2.4.7 O papel da alta gestão em prol da inovação.....	56
2.5 NOVAS TENDÊNCIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR.....	57
2.6 SÍNTESE DA REVISÃO LITERÁRIA.....	58
3 METODOLOGIA	60
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	60
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	62
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	63
3.3.1 Entrevista semiestruturadas	63
3.3.2 Pesquisa documental (desk research)	67
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	68
3.5 ÉTICA NA PESQUISA CIENTÍFICA.....	72
4 RESULTADOS.....	73
4.1 CONCEITOS TEÓRICOS DA GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO.....	73
4.2 PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS DA GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO.....	81
4.2.1 Alinhamento da estratégia corporativa com a inovação.....	82
4.2.2 Engajamento cultural da inovação.....	83
4.2.3 Ambidestria.....	85
4.2.4 Empreendedorismo.....	87
4.2.5 Tratamento do risco da inovação.....	89
4.2.6 Aprendizado contínuo.....	93
4.2.7 Papel da liderança.....	95
4.2.8 Pessoas.....	98
4.2.9 Comunicação.....	99
4.2.10 Alocação de capital	100
4.2.11 Critérios de medição da inovação	100
4.2.12 Articulação da gestão da inovação	102
4.2.13 Inovação aberta	103
4.2.14 Portfólio de inovação	104

4.3 ANÁLISE FINAL.....	106
5 CONCLUSÃO.....	108
5.1 ELEMENTOS TEÓRICOS DO MODELO DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO.....	108
5.2 RECOMENDAÇÃO DAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO.....	111
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	118
6.2 FUTUROS DESDOBRAMENTOS.....	118
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A – TERMO DE CONHECIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	127
APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA.....	128

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados a contextualização e as delimitações do tema da presente dissertação, a definição do problema de pesquisa, seus objetivos, a justificativa da relevância do estudo, e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O termo destruição criativa, originalmente cunhado por Schumpeter (2017), é um fenômeno inerente ao sistema capitalista, o qual tende a transformar a posição estabelecida de produtos, de sistemas de produção, de alternativas de logística, de modelos de negócios, de mercados e, em última estância, das próprias empresas, enquanto paralelamente cria novas - e até então imprevisas - oportunidades de crescimento econômico. De fato, a volatilidade, as transições e as transformações dos mercados, segundo o mesmo autor, se constituem no impulso fundamental que inicia e mantém o movimento do mecanismo capitalista. Portanto, segundo Schumpeter (2017, p. 119): “O capitalismo é, por natureza, uma forma ou método de transformação econômica, e não só não é, como não pode ser estacionário”.

Adicionalmente, Porter (1990, p. 70) sustenta:

Como Schumpeter enfatizou há muitas décadas, a competição é de caráter profundamente dinâmico. A natureza da competição econômica não é equilíbrio, mas um estado perpétuo de mudança. Melhoria e inovação em um setor são processos intermináveis, não um evento único.

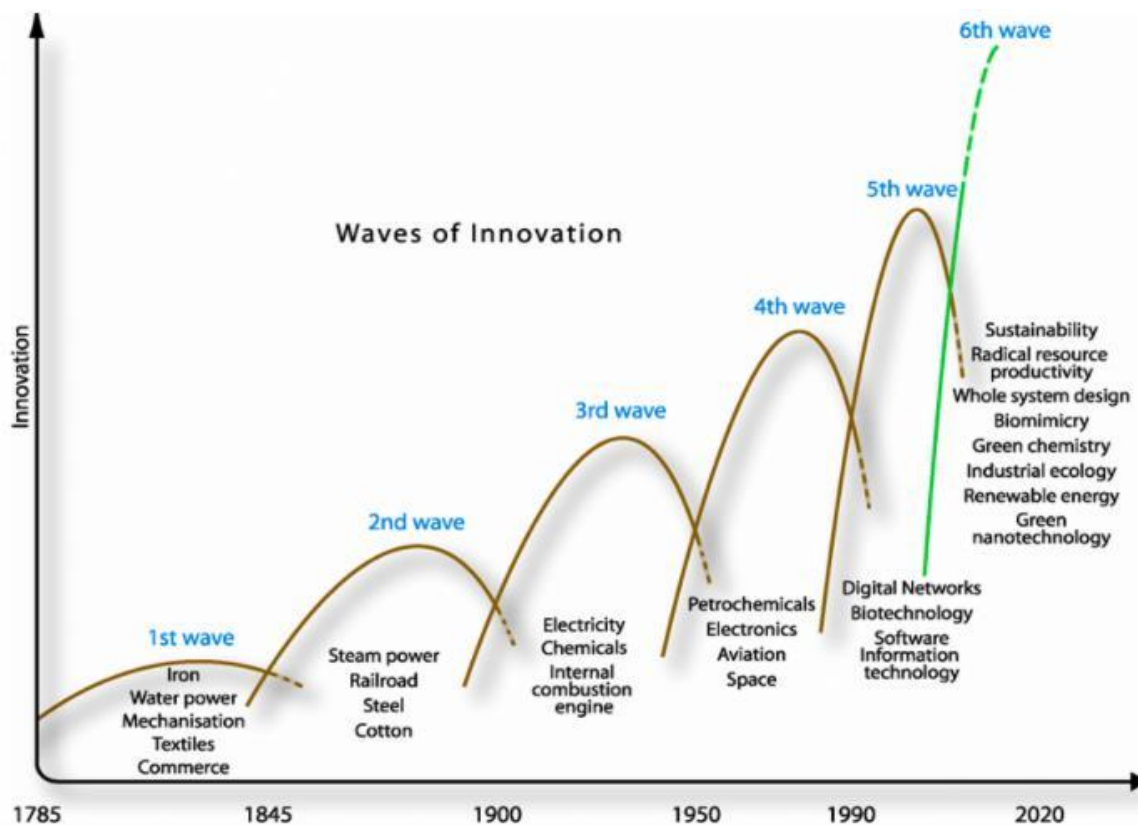
A força motriz dessas mudanças advém do empreendedorismo, o qual, inserido em um ambiente competitivo e de constante disputa pela preservação dos negócios, alavanca a criatividade e o conhecimento humanos, utilizando-os como ferramentas para o desenvolvimento da inovação (SCHUMPETER, 2017; PORTER, 1990). Logo, a inovação nada mais é do que o produto do sentimento humano de sobrevivência aplicado no contexto capitalista. Por essa razão, Porter (1990) declara que as empresas devem continuamente praticar a destruição criativa nelas mesmas, eliminando vantagens antigas e construindo novas, pois, caso contrário, algum concorrente o fará.

A partir dos ciclos econômicos de Kondratiev¹ (que descreve o capitalismo como uma sequência de momentos de ascensão e queda de crescimento econômico), Schumpeter (1939)

¹ Nicolai Kondratiev, economista russo, autor da obra *The Major Economic Cycles*, 1925

observou que esses ciclos são desencadeados por avanços tecnológicos disruptivos. Sendo assim, no modelo capitalista há sempre uma alternância de dois momentos distintos: em um deles, há uma significativa transformação econômica e social – fruto da introdução de novas tecnologias – marcada por elevados níveis de crescimento e geração de riqueza; já no outro, ocorre um declínio da atividade, à medida que os ganhos de produtividade são decrescentes em virtude da tendência de saturação no aproveitamento dessas fontes de transformação. Assim, com base nesses estudos, Hargroves e Smith (2005) utilizaram o termo ondas de inovação para representar a evolução desses ciclos ao longo do tempo, conforme demonstrado na figura 1. Ao analisarmos a evolução das ondas de inovação proposta pelos autores, é possível observar que, a cada novo período, ocorre um encurtamento no intervalo de tempo, uma maior a magnitude da inovação, e uma expansão no período de sobreposição entre as diferentes fases.

Figura 1 – Ondas de inovação



Fonte: Hargroves e Smith (2005, p. 17).

As atividades de tecnológica, entretanto, são apenas um subconjunto do que está incluído no conceito mais amplo de inovação, conforme afirmação da Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)². Efetivamente, as atividades de inovação estão evoluindo rapidamente em diversas frentes não necessariamente suportadas por novas tecnologias, tais como: a criação de novos modelos de negócios (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018); o desenvolvimento conjunto com clientes de novos produtos e serviços (VON HIPPEL; OGAWA; JONG, 2011); a inovação frugal (BASU; BARNERJEE; SWEENEY, 2013; HOSSAIN, 2018) e a inovação em prol da sustentabilidade e economia circular (KONIETZKO; BOCKEN; HULTINK, 2020).

Desse modo, navegar nessas condições leva as organizações a estarem preparadas para atuarem de forma diferente, conforme afirmado por Schoemaker, Heaton e Teece (2018, p. 15).

O mundo em que as empresas de hoje operam se tornou não apenas mais arriscado, mas também mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA). As organizações que seguem muito rigorosamente as formas tradicionais de operação terão sua capacidade de sucesso prejudicada. [...]

A academia, portanto, tem se dedicado a estudar quais são as razões que levam as empresas inseridas na mesma conjuntura - setorial ou nacional - a apresentarem grandes diferenças no desenvolvimento da inovação (BELLOC, 2012; BOBILLO; RODRIGUEZ-SANZ; TEJERINA-GAITE, 2018). Assim, várias frentes de pesquisa têm demonstrado uma forte correlação entre a governança corporativa e a capacidade de inovação das empresas, de acordo com Belloc (2012, p. 3).

Desse ponto de vista, o sistema de governança corporativa torna-se central para uma análise da inovação, porque afeta as maneiras pelas quais os indivíduos integram seus recursos humanos e físicos na empresa e porque afeta a maneira como esses indivíduos tomam suas decisões de investimento.

Nesse contexto, a governança da inovação nas empresas promove investimentos que envolvem uma relação de troca, não evidente, entre custos no curto prazo versus resultados com maturação a longo prazo, os quais - a priori - possuem baixa previsibilidade de sucesso (BOBILLO; RODRIGUEZ-SANZ; TEJERINA-GAITE, 2018). Ou seja, o processo de inovação trata essencialmente das incertezas na criação e desenvolvimento de uma novidade que, conseqüentemente, ainda não foi testada pelo mercado. A governança da inovação, portanto, implica na adoção de políticas de práticas que disseminem a criatividade, o aprendizado contínuo e a motivação das pessoas como forma de minimização do risco atrelado

² Veja referência bibliográfica em OECD (2009)

a inovação, visando que o ganho com as soluções bem sucedidas seja superior ao custo de todas as demais (LAZONICK, 2014; LAZONICK, 2015).

Por outro lado, as melhores práticas da governança corporativa vigentes na atualidade ainda priorizam o controle das atividades das empresas (BARKER; CHIU, 2017; CLARKE, 2018). A razão disso está no próprio despertar da governança, a partir da distinção entre propriedade e gestão, evidenciando a necessidade de controle dos agentes executores como forma de evitar comportamentos oportunistas que venham a prejudicar a companhia e os seus acionistas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Nessa linha, La Porta *et al.* (2000, p. 4) contribuem com esse ponto de vista ao definirem que “a governança corporativa é, em grande parte, um conjunto de mecanismos através dos quais os investidores se protegem contra expropriações daqueles que detém informações privilegiadas”. A extensão dessa proteção aos investidores também condiciona os sistemas de governança atuais a limitar a propensão a tomada de risco nas atividades das empresas, o que muitas vezes leva os executivos a focarem em ativos e modelos de negócios com menor nível de incerteza (O’CONNOR; RAFFERTY, 2012).

Tem-se, então, um conflito de objetivos entre a governança da inovação e a governança corporativa tradicional, conforme afirmado por Brandão, Filho e Muritiba (2018, p.13).

Inovar implica em errar, consertar e concentrar, além de lidar com falhas. No entanto, hoje os sistemas de governança estão muito focados justamente em evitar falhas, criando e/ou reforçando uma cultura de aversão ao erro, a experimentação.

Por conseguinte, Barker e Chiu (2017) argumentam a necessidade de repensar os conceitos da governança em prol da inovação nas empresas, focando não somente na proteção de valor, mas também na criação de valor. Assim, a maximização da eficiência e a criação de valor nas organizações requerem muito mais do que a simples redução dos custos de monitoramento e alinhamento de interesses, a medida que dependem de um amplo conjunto de partes relacionadas e de configurações organizacionais (FILATOTCHEV; AGUILERA; WRIGHT, 2020). Os autores também afirmam que a inovação é determinante para a criação de valor e, portanto, um antecedente fundamental para a estabelecimento da vantagem competitiva nas organizações. Por essa razão, eles salientam a importância da literatura científica continuar aprofundando os estudos sobre a governança da inovação.

Assim sendo, o presente estudo sugere elementos para um modelo teórico específico de governança da inovação, bem como propõe as oito melhores práticas que possam servir de guia as empresas brasileiras alavancarem a inovação e estabelecerem uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

1.2 DELIMITAÇÕES DO TEMA

Dado a amplitude de abordagens do tema governança, o presente estudo visa limitar a análise na governança da inovação das empresas, isto é, as políticas e práticas organizacionais que, especificamente, favorecem o desenvolvimento da inovação e, por conseguinte, a criação de valor e o estabelecimento da vantagem competitiva sustentável.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Brasil, a despeito de possuir um conjunto de empresas reconhecidamente inovadoras e competitivas, ainda está muito aquém na classificação mundial na produção de inovação. Segundo dados publicados pela Organização Mundial de Propriedade Intelectual (WIPO)³, através da divulgação do Índice Global de Inovação (GII), em 2019 o país ficou somente na 66ª posição de um total de 129 nações. Ainda, a pontuação brasileira (33,82 de um total de 100) ficou abaixo da média (33,86), situando o Brasil na tímida 5ª classificação entre os países da América Latina. Em 2020, o país ascendeu para a 62ª posição no total de 131 nações avaliadas, porém, a despeito disso, o grau de inovação recuou com relação ao ano anterior (a pontuação retrocedeu para 31,94). Logo, o melhor ranking foi fruto, unicamente, da pior performance relativa de outros países. Ademais, ao longo dos últimos 10 anos, desde 2013, o Brasil vem flutuando entre a 60ª e a 70ª posição no GII, regredindo consideravelmente com relação a sua melhor classificação obtida em 2011, conforme demonstrado pelo gráfico da figura 2.

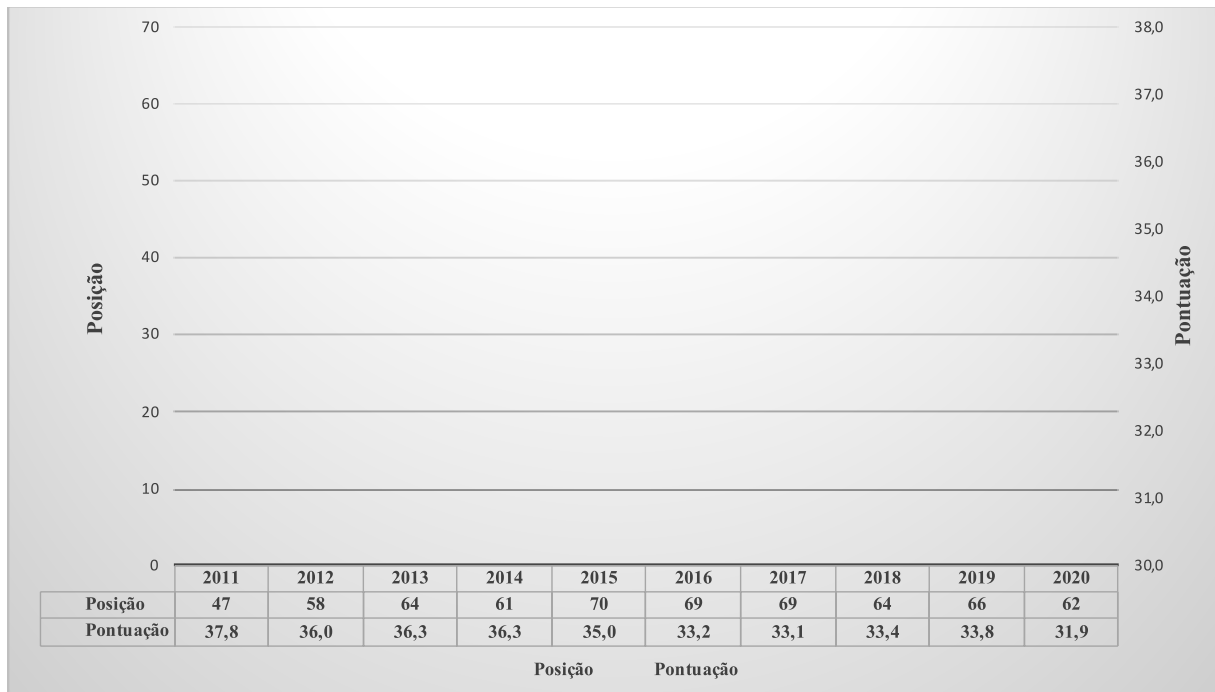
Nesse contexto, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realiza a cada três anos uma pesquisa de inovação (PINTEC) que tem por objetivo detalhar os esforços para inovação das empresas brasileiras dos setores industrial, de eletricidade e gás, e de serviços⁴. De acordo com os dados do IBGE sobre a PINTEC de 2020⁵, somente 33,6% das empresas brasileiras podem ser consideradas inovadoras por terem introduzido - entre 2015 e 2017 - um produto no mercado ou implementado um processo que possam ser reputados como novos, ou substancialmente aprimorados. Isto é, praticamente, duas a cada três empresas brasileiras não produziram sequer uma atividade capaz de promover a inovação no período avaliado.

³ WIPO é a sigla para *World Intellectual Property Organization*, agência ligada a ONU, com 193 países membros.

⁴ O setor de serviços inclui: edição e gravação de música; telecomunicações; tecnologia da informação e tratamento de dados; arquitetura e engenharia; e pesquisa e desenvolvimento.

⁵ Fonte: IBGE - https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101706_informativo.pdf

Figura 2 – Evolução do Brasil no GII



Fonte: o próprio autor, a partir de dados do GII / WIPO

Isto posto, as empresas brasileiras precisam, rapidamente, alavancar o desenvolvimento da inovação, sob o risco de perda brutal da competitividade e capacidade de criação de valor face as transformações socioeconômicas do mercado. Assim, é imperativo que ocorram avanços no ecossistema de inovação brasileiro, dentre os quais, um detalhamento do funcionamento da governança da inovação de forma que possa ser amplamente adotado pelas empresas no Brasil.

Diante disso, o presente estudo pretende responder à seguinte questão-problema: **quais são as práticas da governança da inovação que podem ser adotadas pelas empresas brasileiras**⁶?

1.4 OBJETIVOS

Com base na questão-problema é possível delinear o objetivo principal e os objetivos secundários deste estudo.

⁶ Segundo o artigo 1126 do Código Civil, as empresas que sejam constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País são consideradas empresas brasileiras.

1.4.1 Objetivo Principal

- a. propor práticas da governança da inovação que possam ser adotadas pelas empresas brasileiras.

1.4.2 Objetivos Secundários

- a. identificar e compreender quais são as similaridades nas políticas e processos da governança da inovação das organizações analisadas;
- b. elaborar elementos teóricos para um modelo de governança da inovação.

1.5 JUSTIFICATIVA DA RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relação entre governança e inovação tem despertado crescente interesse da sociedade em todo o mundo, à medida que esse tema tem sido debatido não somente pela academia e pelo mercado, mas também por entidades civis e organismos ligados a administração pública.

A nível internacional, por exemplo, o Instituto Ibero-americano de Estudos Jurídicos (IBEROJUR) promove anualmente, desde 2017, um congresso internacional intitulado Direito, Governança e Inovação, o qual debate, dentre outros assuntos, temas como o impacto de novas tecnologias no direito comercial e de negócios. Adicionalmente, desde 2011, entidades de ensino latino-americanas⁷ promovem, com periodicidade anual, o congresso internacional de Conhecimento e Inovação, onde as interações giram em torno dos temas sobre gestão do conhecimento, capital intelectual e gestão da inovação.

A nível nacional, a governança da inovação é um dos temas que vem obtendo significativo destaque nas ações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), haja visto que em 2018 foi criada uma comissão temática para tratar especificamente desse assunto, além da publicação de uma coletânea de artigos e textos de diversos autores, sob o título Governança Corporativa e Inovação: Tendências e Reflexões. Em 2019, foram lançadas mais duas obras, as quais divulgam a opinião do IBCG sobre diversos temas relacionados ao papel do conselho na inovação e a governança corporativa para *startups* e *scale-ups*. Esse último, inclusive, foi a publicação de maior interesse nos acessos do público geral, dentre as

⁷ Dentre as entidades organizadoras, estão a Universidade Federal de Santa Catarina, a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e a Organização Universitária Interamericana.

oito publicações do IBGC naquele ano. Adicionalmente, conforme relata a Agência Senado⁸, esse tema também está sendo debatido pelo Poder Legislativo, aonde o Senador da República pelo Distrito Federal, Vossa Excelência Senhor Izalci Lucas, foi a tribuna para defender a importância da implantação no país de um modelo de governança que estimule as inovações tecnológicas⁹.

A despeito da efervescência do tema, a literatura científica – em especial a brasileira – carece de investigações sobre os objetivos dessa dissertação. Por intermédio de buscas nas bases de dados EBSCOHost e no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES¹⁰), é possível identificar poucos estudos com caráter semelhante, mas abordagens distintas. A nível internacional, por exemplo, o estudo de Lacetera (2001) aborda sobre as influências dos diversos arranjos de governança sobre a inovação em indústrias farmacêuticas. Já a nível nacional, o periódico científico de autoria de Dinkowski e Pertile (2019), por exemplo, trata sobre os desafios da governança da inovação nas empresas mais inovadoras do Estado do Rio Grande do Sul. Talvez, a publicação com conteúdo mais próximo do tema desta dissertação trata-se do ensaio de Filatotchev, Aguilera e Wright (2020), o qual trata sobre como a governança desempenha um papel fundamental nos esforços atuais de inovação das empresas. Desta forma, o estudo em questão, dentro do contexto proposto, pode ser uma das primeiras contribuições a academia e a sociedade.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Em complemento ao primeiro capítulo, a presente dissertação divide-se em quatro partes adicionais. O segundo capítulo aborda o referencial teórico que norteia este estudo, tratando sobre governança corporativa, com ênfase na governança da inovação. No terceiro capítulo, encontram-se as descrições da metodologia, da técnica de coleta e análise de dados que foram utilizados na pesquisa, além de comentários sobre aspectos éticos. Por fim, nos capítulos quatro e cinco são relatados os resultados encontrados e as conclusões a respeito do estudo. Por fim, no capítulo seis, temos as considerações finais, as limitações do estudo e futuros desdobramentos para investigação.

⁸ Canal de notícias do Senado Federal

⁹ Notícia publicada em 12/03/2020, conforme <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/03/12/izalci-precisamos-de-modelo-de-governanca-que-estimule-inovacoes-tecnologicas>.

¹⁰ Trata-se de uma fundação do Ministério da Educação (MEC), que é responsável pela expansão e consolidação da pós-graduação – mestrado e doutorado – em todos os estados da Federação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que embasaram o presente estudo. Assim, dado que, até o momento, a academia não desenvolveu um modelo teórico específico sobre a governança da inovação, a revisão da literatura focou nas tradicionais teorias de governança corporativa, analisando-as sob a ótica da criação de valor. Ou seja, é feita uma investigação sobre a forma em cada um dos diferentes modelos de governança permite o desenvolvimento da inovação. Igualmente, também são expostos conceitos teóricos mais recentes que tratam da correlação entre diversos fatores complementares com o desenvolvimento da inovação nas organizações. Dessa forma, portanto, buscamos identificar elementos que norteiem a formulação da pesquisa.

2.1 CONTEXTO TEÓRICO

“A governança corporativa é tão antiga quanto o comércio. Somente o nome que é relativamente novo” (TRICKER, 2012, p. 58). Segundo o autor, alguns dos temas que atualmente chamamos de governança corporativa, tiveram início ainda nas atividades mercantilistas, a partir do século XV. Na era moderna, a origem da governança corporativa deu-se a partir do início do século XX com a ascensão do capital como fator de produção e fonte de poder, do acelerado crescimento das organizações, do desenvolvimento do mercado de capitais e, principalmente, pelo divórcio entre propriedade e gestão. O resultado da somatória desses fatores demandou uma nova estrutura de organização das empresas, notadamente quanto a forma como são governadas (CHARREAUX, 2004; ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Ao longo dos anos, a partir dos estudos desenvolvidos por Berle e Means¹¹, vários modelos de governança corporativa têm sido debatidos no meio acadêmico, através de campos interdisciplinares em economia, direito e ciências sociais, dentre outros (CHARREAUX, 2004; BARKER; CHIU, 2017). De forma complementar, Charreaux (2004, p. 43) acrescenta que:

A partir do modelo financeiro baseado na proteção dos interesses dos acionistas, as teorias de governança corporativa evoluíram para modelos mais complexos, envolvendo todas as partes interessadas e atribuindo maior importância aos aspectos produtivos e cognitivos da criação de valor.

¹¹ Autores da obra “*The modern corporation and private property*”, 1932

Nesse contexto, de acordo com Charreaux (2004), a maioria das teorias de governança corporativa das empresas estão baseadas no paradigma da eficiência, ou seja, como os sistemas de governança podem contribuir para a maximização na criação de valor nas corporações. Sob essa ótica, o mesmo autor argumenta a existência de duas abordagens distintas: a disciplinar e a baseada no conhecimento.

2.2 ABORDAGEM DISCIPLINAR DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A abordagem disciplinar das teorias de governança engloba inúmeras variantes, as quais têm em comum a representação da empresa a partir da gestão de um conjunto de contratos atribuídos aos diferentes agentes envolvidos nas suas atividades (CHARREAUX, 2004). De acordo com Fama (1980, p. 289), “a firma é vista como um conjunto de contratos entre fatores de produção, com cada fator motivado pelo seu próprio interesse”. Ainda, Fama e Jensen (1983) complementam ao afirmarem que esses contratos podem ser escritos ou não e representam as "regras do jogo" internas, determinando para cada proprietário – ou agentes – dos meios de produção os seus direitos, critérios de desempenho, e remuneração. Assim sendo, como esses atores econômicos possuem, muitas vezes, objetivos divergentes na sua relação com as organizações e, ainda, dispõem de assimetria de informações dado a natureza do seu relacionamento com a empresa, a otimização da criação de valor dar-se-á unicamente por meio da utilização de mecanismos de controle e de alinhamento de interesses entre as partes (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Enfim, conforme afirmado por Charreaux (2004, p. 4): “A fonte da eficiência é disciplinar: incentivos e supervisão são necessários para evitar a dissipação dos lucros advindos da atividade das organizações”.

2.2.1 Modelo de governança em prol do acionista

O modelo de governança em prol do acionista é um dos modelos teóricos inseridos na abordagem disciplinar (CHARREAUX, 2004), sendo suportado, principalmente, pela teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976; HUSE; GABRIELSSON, 2012). Essa linha de pensamento está fundamentada no entendimento de que os relacionamentos entre todas as partes interessadas com a empresa são regidos por contratos aonde a relação de troca já está estabelecida, com exceção dos acionistas, os quais teriam haveres somente sobre um eventual resultado final positivo, caracterizando-os, então, como requerentes residuais (FAMA;

JENSEN, 1983; BLAIR, 2012). Consequentemente, dado a falta de contrapartida de uma remuneração fixa ao capital investido na companhia e por concentrarem todo o risco de insolvência, os acionistas tonam-se protagonistas na relação contratual com a empresa (BLAIR, 2012). Então, o propósito dessa teoria está na maximização do resultado econômico-financeiro das companhias em prol dos acionistas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; BLAIR, 2012).

Assim sendo, sob a ótica dos proprietários das organizações, dentre as demais partes interessadas somente os gestores são relevantes no contexto relacional com a empresa, à medida que detêm o comando das atividades operacionais (JENSEN; MECKLING, 1976; BLAIR, 2012). Ou seja, os acionistas detêm a titularidade da propriedade das empresas e, portanto, são considerados como agentes outorgantes - ou, simplesmente, principais -, enquanto os gestores são contratados para a condução executiva das companhias - reputados como agentes outorgados, ou, simplesmente, agentes - e, desse modo, detentores do comando das companhias (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Nessa divisão da propriedade e gestão nas organizações, a relação contratual entre as partes prevê, fundamentalmente, que os acionistas forneçam os recursos para capitalização dos empreendimentos, enquanto os gestores administram as organizações a favor da otimização da riqueza dos seus investidores, o que é denominado de relação de agência (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Entretanto, o Axioma de Klein argumenta sobre a ausência de contrato completo, face a impossibilidade de definição *ex-ante* da totalidade de possíveis atribuições contratuais no dinâmico ambiente de negócios, permitindo então que os agentes outorgados tomem decisões de acordo com seu juízo gerencial em resposta a eventos não previstos (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Complementarmente, o Axioma de Jensen e Meckling alega sobre a inexistência do agente perfeito, ou seja, dado ao oportunismo da natureza humana (risco moral), há uma propensão dos gestores tomarem decisões em proveito dos seus interesses pessoais, sobrepondo-o aos objetivos dos agentes outorgantes (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Nesse contexto, a teoria da agência parte do pressuposto que o inerente conflito de interesses entre os acionistas e seus gestores - denominado também como conflito de agência - impossibilita a rentabilidade máxima das organizações, devido ao desalinhamento de objetivos entre as partes (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; DENIS; MCCONNELL, 2003; JENSEN; MECKLING, 1976). Isto posto, a fim de minimizar os conflitos de agência, há necessidade de adoção de mecanismos de controle e monitoramento das atividades da empresa, além de medidas de alinhamento dos gestores a favor dos interesses dos acionistas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; DENIS; MCCONNELL, 2003; FAMA; JENSEN, 1983; JENSEN;

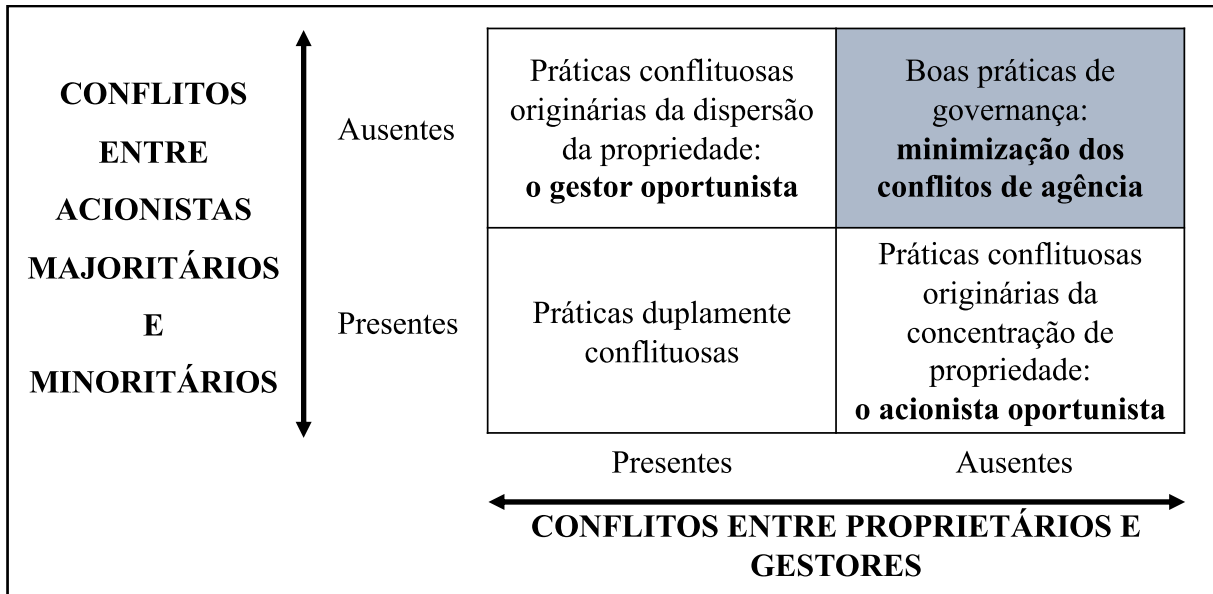
MECKLING, 1976). O somatório dos custos com a estruturação e implementação desses mecanismos de controle e monitoramento, das medidas de alinhamento de interesses e perdas residuais – considerando que sempre haverá algum nível de redução do bem-estar do principal, dado que nenhum desses instrumentos será plenamente efetivo – é denominado de custo de agência (JENSEN; MECKLING, 1976).

Existe ainda outra categoria de conflito de agência - muito comum em localidades nas quais o mercado de capitais está em desenvolvimento - quando ocorre uma concentração de capital nas mãos de poucos acionistas majoritários (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; LA PORTA *et al.*, 2000; JENSEN; MECKLING, 1976). Nesse caso, há uma justaposição entre propriedade e gestão à medida que os controladores participam do comando das suas organizações, deslocando o conflito acionista-gestores para o conflito majoritários-minoritários, aonde os principais acionistas tendem – em virtude dos axiomas ausência de contrato completo e agente perfeito – a apresentarem um comportamento oportunista em relação aos direitos dos demais investidores (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; JENSEN; MECKLING, 1976).

Assim sendo, as boas práticas de governança, no modelo baseado no acionista, buscam eliminar os conflitos de agência como instrumento de otimização dos interesses de todos os investidores, conforme demonstrado pela figura 3 desenvolvida por Andrade e Rossetti (2007). De acordo com essa ilustração, os autores apresentam uma matriz de quatro quadrantes, construída a partir dos dois tipos de conflitos de agência previamente descritos. Logo, consta uma situação de conflito generalizado (ou práticas duplamente conflituosas) no quadrante inferior a esquerda e imediatamente acima a figura do gestor oportunista, quando existe uma dispersão do controle acionário. No lado direito da matriz, embaixo temos a posição do acionista oportunista quando há uma concentração do controle acionário, e, finalmente, acima temos a situação menos conflituosa que implica na minimização dos conflitos de agência, através da adoção de instrumentos de monitoramento e controle e alinhamento de interesses entre os próprios acionistas e com os gestores.

O papel dos conselhos de administração, nesse contexto, conforme Huse e Gabrielsson (2012, p. 255), constitui-se em “[...] monitorar de perto o desempenho gerencial e da empresa, a fim de reduzir o risco de oportunismo e permitir a distribuição de valor aos acionistas”. Fama e Jensen (1983) corroboram ao afirmarem que, a luz da perspectiva da teoria da agência, os conselhos podem ser utilizados como dispositivos de monitoramento dos executivos e das empresas em prol dos interesses dos acionistas.

Figura 3 – Conflitos de agência



Fonte: Andrade e Rossetti (2007, p. 132)

Com base nessas premissas, a teoria da agência defende uma clara separação de papéis e responsabilidades entre o conselho e os principais executivos (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; FAMA; JENSEN, 1983; ZATTONI; PUGLIESE, 2012). Assim, a definição e a implementação da estratégia cabem aos gestores, enquanto os conselheiros devem limitar-se a ratificar e monitorar as decisões estratégicas, fiscalizar se os executivos e as atividades internas estão em conformidade com o estatuto, normas e procedimentos, e acompanhar os resultados da empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; FAMA; JENSEN, 1983; ZATTONI; PUGLIESE, 2012). Tal distinção de funções é necessária para assegurar a independência do conselho sobre a influência dos gestores (HUSE; GABRIELSSON, 2012) e para evitar a sobreposição do conselho com as ações estratégicas da gestão (ZATTONI; PUGLIESE, 2012).

A composição do conselho de administração, portanto, deve reforçar esse distanciamento através da seleção de conselheiros externos ao contexto da empresa, a medida que, por não possuírem laços com a organização e com os executivos, apresentam maior independência para assumirem posturas críticas na defesa dos interesses dos acionistas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; CHARREAUX, 2004; FAMA; JENSEN, 1983). Conseqüentemente, a figura do presidente do conselho de administração e do executivo-chefe (CEO) não devem ser acumuladas pelo mesmo profissional (denominado de dualidade do CEO), dado o evidente conflito de interesse entre as duas funções (ANDRADE; ROSSETTI, 2007; ZATTONI; PUGLIESE, 2012).

2.2.2 Relação do modelo em prol do acionista com a inovação

De acordo com Zattoni e Pugliese (2012), existem duas visões distintas na academia quanto ao incentivo a inovação sob a perspectiva do modelo em prol do acionista. Uma linha de pensamento acadêmico, portanto, defende que os gestores das empresas possuem uma aversão natural ao risco, pois eles têm muito a perder (remuneração, emprego e prestígio) e pouco a ganhar, à medida que o lucro líquido, majoritariamente, pertence aos acionistas. Nesse sentido, cabe aos conselheiros o dever de instigar os gestores no tocante a produção da inovação. A outra linha de pensamento da academia, entretanto, afirma que o profundo envolvimento dos gestores nas atividades da empresa pode levá-los a promover a inovação, uma vez que possuem um risco de perda limitado, quando comparado aquele detido pelos acionistas. Logo, a luz dessa ótica, o conselho deve atuar no sentido de restringir a disposição dos gestores em conduzir projetos de inovação, cujo risco seja, potencialmente, prejudicial à riqueza dos acionistas. De forma similar, Zhang *et al.* (2018) também afirmam haver resultados divergentes na literatura científica sobre a influência dos acionistas relevantes¹² na produção de inovação nas empresas. Assim, eles argumentam que existem estudos acadêmicos que suportam e outros que rejeitam o incentivo a inovação nas empresas, conforme a posição dos acionistas relevantes em relação aos objetivos de curto e longo prazo. Logo, os resultados empíricos não são conclusivos e, alguns casos, parecem conflitantes e, até mesmo, contra intuitivos (ZATTONI; PUGLIESE, 2012; ZHANG *et al.*, 2018).

De qualquer forma, as pesquisas da relação do modelo em prol do acionista com incentivos a inovação, independente da linha acadêmica adotada, apontam para uma convergência em alguns aspectos (ZHANG *et al.*, 2018). O primeiro ponto em comum, segundo os mesmos autores, trata-se da influência negativa a promoção da inovação causada pela composição majoritária do conselho de administração por membros independentes as organizações. A razão disso estaria no fato de que conselheiros externos possuem menor conhecimento sobre o funcionamento das empresas e, portanto, maior dificuldade de apoiarem projetos que fomentem a inovação. O segundo refere-se à relação positiva com o incentivo a inovação através da adoção de mecanismos de vínculo e remuneração de longo prazo – ações, opções de ações ou ambas – para os gestores e os membros do conselho de administração.

Nesse sentido, o estudo recente de Bobillo, Rodriguez-Sanz e Tejerina-Gaite (2018) corrobora com algumas das afirmações de Zattoni e Pugliese (2012). Especificamente em

¹² Segundo os autores, acionistas relevantes são aqueles com, pelo menos, 10% do capital das empresas.

termos de fomento a inovação, os autores afirmam que a remuneração dos gestores atrelada aos resultados da empresa no curto prazo induz a administração a focar em resultados imediatos e seguros, inibindo, conseqüentemente, as práticas de inovação. Assim, O'Connor e Rafferty (2012) argumentam que há uma tendência dos gestores em limitarem os investimentos em projetos com maior grau de incerteza sobre seus resultados futuros, prejudicando, conseqüentemente, a promoção da inovação e a criação de valor no longo prazo. Por outro lado, a pesquisa de Bobillo, Rodriguez-Sanz e Tejerina-Gaite (2018) expõe haver evidências empíricas no fomento da inovação quando existe o alinhamento de interesses entre acionistas e executivos através de uma remuneração de longo prazo, necessariamente vinculada ao valor das ações da companhia.

2.2.3 Limitações do modelo de governança em prol do acionista

A despeito do modelo de governança em prol do acionista fornecer uma lógica consistente para minimizar os problemas da agência, ele não endereça adequadamente como ocorre o processo criação de valor nas empresas (ZATTONI; PUGLIESE, 2012). Afinal, ele assume que a estratégia é facilmente definida e independente das variações do contexto ao longo do tempo (LACETERA, 2001).

Adicionalmente, existem limitações na explicação da promoção da inovação somente a partir de métricas de incentivo (ZATTONI; PUGLIESE, 2012), pois desconsidera qualquer concepção sistemática no desenvolvimento da inovação e do papel central que as organizações desempenham nesse processo (LACETERA, 2001). Nesse sentido, Zhang *et al.* (2018) afirmam que a teoria da agência tem sido frequentemente muito criticada na academia pelo foco excessivo no comportamento puramente econômico e egoísta do agente, praticamente ignorando a influência do contexto social. Assim, eles argumentam que a teoria da agência subestima o papel do relacionamento social entre os acionistas relevantes e os gestores das empresas, principalmente no tocante ao incentivo a inovação.

Da mesma forma, Barker e Chiu (2017) defendem que, embora a ótica de governança em prol do acionista não seja necessariamente antagônica ao incentivo a inovação, a concepção teórica da agência pouco contribui nesse sentido. A razão disso, segundo os autores, está no fato de que essa perspectiva teórica se baseia excessivamente na averiguação da conformidade as atividades e no comportamento individual baseado em incentivos, enquanto negligência o contexto empresarial das organizações, principalmente quanto a formulação estratégica.

Nesse contexto, Belloc (2012) declara que a empresa não é uma caixa preta, mas uma instituição que organiza as relações entre aqueles que contribuem com diferentes formas de capital à companhia, promovendo um modo de coordenação alternativo a mera precificação das relações contratuais. Em linha com essas ideias, Eisenhardt (1989) afirma que a teoria da agência, embora seja válida, apresenta uma visão parcial dos negócios, à medida que ignora toda a complexidade das empresas. Outrossim, ela acrescenta que perspectivas adicionais podem ajudar esse modelo teórico a capturar um contexto mais amplo das organizações. Igualmente, Charreaux (2004) declara que as limitações desse modelo estão no superdimensionamento do papel do acionista no financiamento das empresas, e na relação ambígua que conecta os sistemas disciplinares no atendimento dos interesses dos investidores. Por isso, ele conclui que a teoria da agência necessita ampliar o escopo de abrangência, a fim de levar em consideração outras partes interessadas, tais como funcionários.

2.2.4 Modelo de governança das partes relacionadas

Tal qual a perspectiva em prol do acionista, a visão das partes interessadas sugere que a empresa pode ser vista como umnexo de contratos, porém, diferentemente, considera as relações contratuais implícitas e explícitas entre todos os contratados (HILL; JONES, 1992). Ou seja, uma maneira alternativa de entender como as empresas e pessoas criam valor e negociam entre si (FREEMAN *et al.*, 2010). De forma complementar, Andrade e Rossetti (2007, p. 113) postulam que:

A administração estratégica das demais partes interessadas no bom desempenho das empresas é premissa fundamental para o êxito nos negócios e para a geração de retornos esperados pelos proprietários.

Isso posto, o entendimento de que a maximização da geração de valor das empresas ocorre pela consideração dos interesses dos acionistas e demais grupos relacionados a companhia é a base para o modelo disciplinar de governança corporativa conhecido como partes interessadas (CHARREAUX, 2004). Dessa forma, essa a perspectiva de governança buscou, segundo Freeman e McVea (2001, p. 190), “ampliar o conceito de gestão estratégica além das raízes econômicas tradicionais”. Os mesmos autores ainda definem as partes interessadas como quaisquer grupos ou indivíduos que podem afetar o desempenho de uma organização. Assim, ao invés de privilegiar somente a posição de um grupo de partes relacionadas em prol dos demais, esse modelo integra o interesse de todos os envolvidos nas relações contratuais com as

organizações (FREEMAN; MCVEA, 2001), estabelecendo um panorama mais preciso para a compreensão do capitalismo moderno (FREEMAN *et al.*, 2010).

A gestão das partes interessadas, portanto, deixa de ser baseada meramente em relações comerciais baseadas em preço e condições mercadológicas, passando a ser construídas de forma mais colaborativa e abrangente (CHARREAUX, 2004). Adicionalmente, Freeman, Harrison e Zyglidopoulos (2018) argumentam que as partes interessadas possuem informações, conhecimentos e recursos tangíveis complementares as organizações, os quais podem contribuir para a criação de valor das empresas e auxiliar na compreensão das tendências de mercado, elucidar novas possibilidades de negócios e identificar possíveis ameaças. Em decorrência disso, o propósito desse modelo de governança é estabelecer um relacionamento de longo prazo entre a empresa e suas partes relacionadas, onde devem ser levados em consideração os interesses dos participantes e a as necessidades da organização por recursos e habilidades diferenciados (CHARREAUX, 2004; FREEMAN; MCVEA, 2001). Ou seja, a interação da empresa com as partes relacionadas precisa ser construída permanentemente, pois não é estática e tão pouco predeterminada por uma relação contratual (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Então, um ciclo virtuoso será estabelecido quando todos forem beneficiados no longo prazo (empresa e partes relacionadas), promovendo incentivo suficiente para a manutenção dos relacionamentos (CHARREAUX, 2004; HUSE; GABRIELSSON, 2012). Em outras palavras, Freeman, Harrison e Zyglidopoulos (2018, p. 45) concordam com esse pensamento ao afirmarem que:

A empresa orientada para as partes interessadas está constantemente criando valor adicional e esse valor ficará disponível para ser reinvestido nas partes interessadas, a fim de que elas criem ainda mais valor adicional no próximo ciclo de negócios.

Nesse contexto, há o entendimento de que todas as partes interessadas contribuem com recursos nas suas relações com as empresas e, ao fazê-lo, assumem algum tipo de risco (BELLOC, 2012; BLAIR, 2012), habilitando-as ao direito de requererem um retorno - não necessariamente financeiro¹³ - sobre seus respectivos investimentos (FREEMAN; HARRISON; ZYGLIDOPOULOS, 2018). Tal ponto de vista está baseado numa revisão nos conceitos de direito de propriedade, o qual deixa de considerar o acionista como o único

¹³ Segundo Freeman, Harrison e Zyglidopoulos (2018, p. 8), “o valor que uma empresa cria para suas partes interessadas é mais do que econômico por natureza, podendo incluir uma ampla variedade de outros benefícios associados a fatores humanos, tais como desenvolvimento pessoal, afiliação, liberdade de escolha, estima e felicidade”.

proprietário de direito das organizações e, conseqüentemente, o requente singular da distribuição recursos das companhias (DONALDSON; PRESTON, 1995). Então, segundo os mesmos autores, a teoria das partes interessadas evoca uma extensão da teoria da propriedade, baseado no fundamento de que os direitos de propriedade são justapostos aos direitos civis, justificando a alocação de haveres das empresas para demais partes interessadas não proprietárias de fato. Eles ainda argumentam que o conceito teórico contemporâneo de propriedade privada, claramente, não atribui direitos ilimitados aos proprietários e, portanto, não apoia a responsabilidade dos executivos em agir apenas como agentes dos acionistas.

Dessa forma, a gestão em prol das partes interessadas é baseada em princípios morais e éticos (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN; HARRISON; ZYGLIDOPOULOS, 2018), à medida que se constitui no ponto de partida para a construção de boas relações com todos os agentes. Igualmente, Blair (2012) alega que, baseado em descobertas no campo das ciências sociais, os indivíduos têm muito mais probabilidade de cooperar dentro de um ambiente de contribuição mútua, quando afirma:

Parece improvável, à primeira vista, que funcionários, fornecedores, credores, clientes e comunidades estejam ansiosos para cooperar na produção de um resultado bem-sucedido em uma empresa, se o conselho e os executivos demonstrarem repetidamente que a empresa se destina somente aos acionistas, ponto final. (p. 92)

Por outro lado, a corporação é uma entidade relacional, através da qual diversos participantes buscam realizar múltiplos propósitos, os quais nem sempre são totalmente congruentes (DONALDSON; PRESTON, 1995). De forma complementar, Hill e Jones (1992) acrescentam que as partes interessadas diferem entre si, tanto pela sua importância relativa no relacionamento com a empresa, tanto quanto pelo seu poder em relação a administração. Eles também observam que existe um atrito considerável no processo de negociação dessa gama de interesses difusos e, então, não há razão para supor que as relações entre as partes interessadas estejam sempre em equilíbrio. Freeman e McVea (2001) também seguem essa linha de pensamento ao afirmarem que situações do tipo ganha-ganha nem sempre irão ocorrer, a medida todos as partes interessadas não irão ser beneficiadas todo o tempo.

Assim, o grande desafio nesse modelo de governança é a habilidade dos gestores de criar valor a todos as partes interessadas, através da redução de conflitos relativos à distribuição dos resultados da empresa (CHARREAUX, 2004). Similarmente, Freeman e McVea (2001) afirmam que é importante para os gestores desenvolverem estratégias que permitam conciliar eventuais perdas e desconfortos com expectativas não atendidas de determinadas partes

interessadas, assegurando que, com o tempo, os interesses de todos devem ser conduzidos na mesma direção, ou seja, do benefício mútuo. Diante do exposto, a participação dos executivos torna-se relevante, pois eles são os responsáveis pela gestão das partes interessadas e, portanto, podem criar ou destruir valor dependendo da forma como é feita a condução desses relacionamentos (FREEMAN; HARRISON; ZYGLIDOPOULOS, 2018). Então, segundo os mesmos autores, o CEO e seus principais gestores definem o tom dos valores de uma empresa, e as responsabilidades para com as partes interessadas e a sociedade.

2.2.5 Limitações do modelo das partes relacionadas

Entretanto, devido a concentração de poder do CEO e da diretoria executiva, há uma corrente de pensamento¹⁴ alinhada com alguns dos princípios da teoria da agência, a qual advoga a adoção de regras de monitoramento e controle a fim de reduzir a assimetria de informações e o sentimento oportunista dos gestores (DONALDSON; PRESTON, 1995). Os mesmos autores ainda declaram:

É preocupação de alguns que a transição da tradicional orientação a favor dos acionistas para uma orientação a favor das partes interessadas tornará mais difícil detectar e disciplinar os comportamentos egoísta dos gestores, os quais podem sempre a legar estarem atendendo a um amplo conjunto de demandas das partes interessadas, enquanto aumentam seu poder e emolumentos. (p. 87)

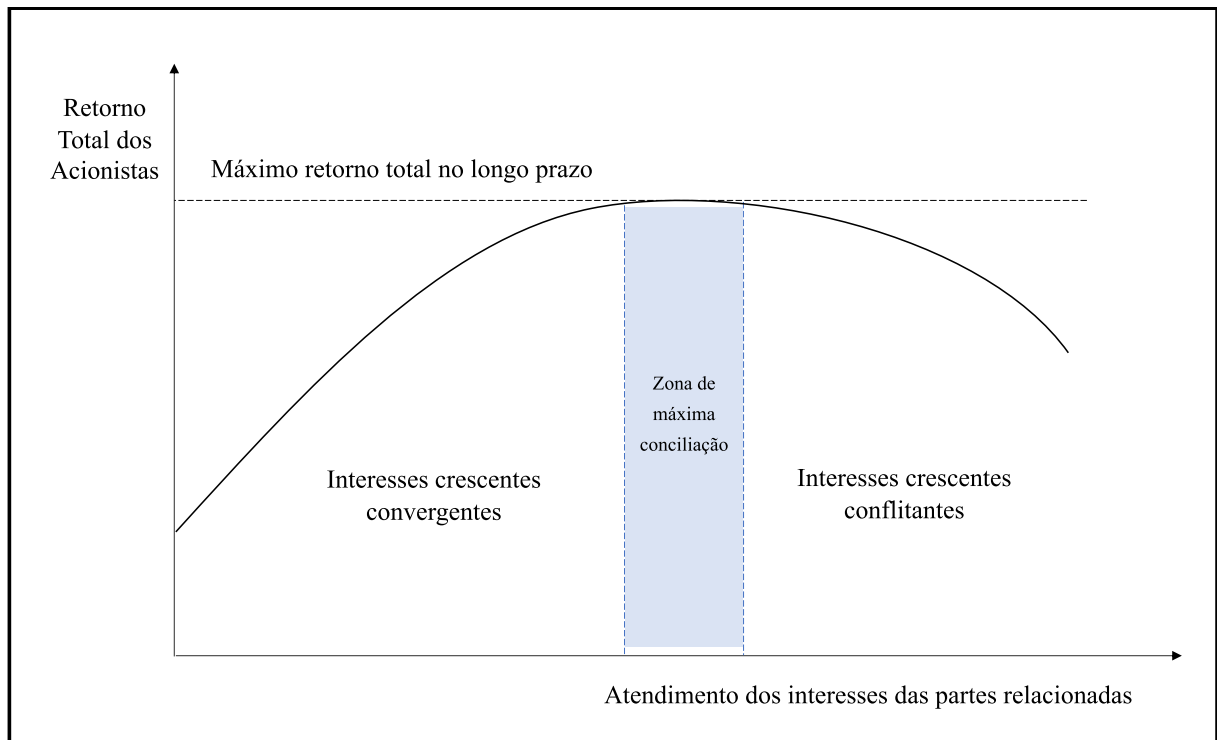
De forma similar, Jensen (2002), apesar de reconhecer a importância da consideração das demais partes interessadas na maximização da criação de valor nas organizações, afirma que ela concede poder praticamente irrestrito aos executivos, os quais ficam sujeitos apenas a restrições legais e de mercado. Logo, segundo o autor, a teoria das partes interessadas é falha ao não especificar qual o objetivo principal que deve guiar a negociação com as partes relacionadas. Nesse sentido, ele propõe preencher essa lacuna com o conceito da maximização iluminada de valor, o qual utiliza grande parte da estrutura da teoria das partes interessadas, mas determina a maximização do valor de longo prazo da empresa – sob a ótica financeira – como critério na condição desses relacionamentos. Em consequência disso, Jensen (2002) argumenta que é estabelecido um norte para os executivos e o conselho guiarem as suas decisões e ações estratégicas, não deixando espaço para interpretações diversas e tão pouco

¹⁴ Por exemplo, vide Hill e Jones (1992) e Williamson (1985).

multiplicação de objetivos, o que levaria, invariavelmente, a metas e métricas pouco precisas e infundadas.

Segundo a interpretação de Andrade e Rossetti (2007), a proposta de Jensen (2002) pondera que o desempenho máximo no longo prazo das empresas somente será obtido quando ocorrer um equilíbrio entre os objetivos dos acionistas e das demais partes interessadas. Ou seja, deve-se buscar o ótimo de Pareto, aonde o resultado dos acionistas não implica em perda para as demais partes e vice-versa (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Portanto, os mesmos autores propõem que há uma zona de máxima conciliação entre os interesses dos acionistas e das demais partes interessadas, aonde o benefício mútuo é potencializado, constituindo-se no objetivo principal das boas práticas de governança, o que é demonstrado pela figura 4.

Figura 4 – Maximização iluminada de valor



Fonte: Andrade e Rossetti (2007, p. 129)

Desse modo, Huse e Gabriellson (2012) ressaltam que o conselho de administração é identificado como um órgão de coordenação crítico, cuja principal tarefa é mediar a gama de interesses das partes relacionadas que agregam valor a companhia. Logo, eles defendem que o conselho deve ser composto por um conjunto diversificado de membros que possam compreender, com conhecimento de causa, os interesses, perspectivas e conhecimentos das partes interessadas.

2.2.6 Relação do modelo das partes relacionadas com a inovação

A perspectiva de maximização iluminada de valor proposta por Jensen (2002) e adaptada por Andrade e Rossetti (2007), encontra semelhança com um estudo de Robeson e O'Connor (2013). Nesse trabalho, a partir das perspectivas conjuntas da teoria da agência e das partes interessadas, os pesquisadores propõem um sistema de governança híbrido para promover a inovação disruptiva e a maximização da performance nas organizações, o qual combina a atuação do conselho de administração com um conselho de governança da inovação, aonde o primeiro segue, exclusivamente, os princípios teóricos do modelo da agência, enquanto o segundo é regido pelos fundamentos do modelo das partes interessadas. A razão para essa separação de orientações teóricas deve-se ao fato de que, segundo os autores, as iniciativas de inovação disruptiva não se adaptam aos princípios da teoria da agência, pois, dentre outros fatores, demandam prazos de desenvolvimento longos, não possuem uma previsibilidade de resultados e atuam em contexto com elevados níveis de incerteza. Sendo assim, eles defendem que a teoria das partes interessadas é mais apropriada nesse sentido, à medida que advoga uma abordagem baseada na harmonização de interesses orientada a resultados de longo prazo.

Isso posto, ainda conforme os mesmos autores, o conselho de governança da inovação funciona como um mediador entre o conselho de administração e os esforços de inovação da empresa. Dessa forma, atua como um promotor ativo na interação com a equipe de projetos e um mantenedor do comprometimento com resultados a longo prazo como forma de perpetuação dos negócios. Em contrapartida, o conselho de administração exerce sua responsabilidade de supervisão sobre a performance financeira da empresa nas suas atividades operacionais ordinárias, focando na eficiência dos resultados da empresa e, conseqüentemente, o máximo retorno dos acionistas. Assim, o resultado do estudo de Robeson e O'Connor (2013) conclui que a estrutura proposta é consistente com a promoção da inovação disruptiva, equilibrado as necessidades da empresa de geração de valor no curto e longo prazo.

Enfim, Belloc (2012) corrobora com essa corrente de pensamento ao defender que a teoria das partes interessadas possui características favoráveis a geração da inovação, à medida que, com base na relação harmoniosa e recíproca com as partes interessadas, fomenta a troca de conhecimentos, a cocriação e o compartilhamento de recursos específicos.

2.2.7 Limitações da abordagem disciplinar

De acordo com Andrade e Rossetti (2007, p. 323): “A despeito da governança ser um relevante valor corporativo, ela por si só não cria valor”. A criação de valor advém do modelo de negócio das organizações, isto é, segundo Teece (2009, p. 172), “[...] a maneira pela qual a empresa entrega significado aos clientes, estimula-os a pagar e converte esses pagamentos em lucro”.

Nesse sentido, conforme Charreaux (2004), a abordagem disciplinar das teorias de governança ignora a dinâmica produtiva ou oferece uma visão restrita limitada ao impacto dos sistemas de incentivo nas escolhas de produção. O autor ainda declara que tal abordagem considera que as companhias teriam total conhecimento das melhores alternativas de investimento, da melhor configuração dos seus ativos e das ameaças de mercado. Ou seja, a abordagem disciplinar parte do pressuposto que, uma vez reduzidos os conflitos de interesse pela introdução de mecanismos de controle e alinhamento de objetivos, a distribuição dos recursos das organizações as partes interessadas constituir-se-ia no incentivo suficiente para que a maximização da eficiência fosse atingida (CHARREAUX, 2004).

Por essa razão, a perspectiva disciplinar é considerada por muitos membros da academia como insuficientes para promover a maximização do resultado nas empresas, à medida que se trata de uma interpretação limitada, baseada em concepções estáticas e reativas de eficiência, ignorando a dinâmica no processo de criação de valor (CHARREAUX, 2004). Assim, Lacetera (2001) contribui com esses argumentos ao afirmar que o problema não está na separação de propriedade e gestão, mas na definição de valores institucionais que intensifiquem o fluxo de conhecimentos e a integração das diferentes capacidades das organizações.

Como extensão desses pensamentos, Clarke (2018) afirma que os princípios internacionais de governança corporativa tratam essencialmente da conformidade com as regulação do mercado e políticas de monitoramento e controle, pois são vitais para as empresas em termos de visão de integridade e, conseqüentemente, para obtenção de capital. Entretanto, continua o autor, o papel da governança em liderança, estratégia e inovação, os quais são igualmente essenciais para o sucesso das companhias no longo prazo, ainda carecem de maior atenção pelas empresas, investidores e agentes reguladores. Em suma, Clarke (2018, p. 19) afirma que: “Sem conformidade e segurança, o risco é imprudência, mas sem direção estratégica e inovação, o risco é paralisia”.

2.3 ABORDAGEM DA GOVERNANÇA BASEADA NO CONHECIMENTO

Ao contrário das teorias disciplinares, as quais podem ser interpretadas *lato sensu* como extensões do padrão econômico neoclássico, a abordagem da governança baseada no conhecimento rompe com esse protótipo (CHARREAUX, 2004). O autor afirma que essa perspectiva rejeita a hipótese da racionalidade de julgamento, a favor da racionalidade processual, implicando em uma reconsideração do papel da governança. Nesse sentido, a governança deve suportar a criação de valor através da facilitação do aprendizado institucional, capacitando as organizações na concepção e desenvolvimento de alternativas de investimento rentáveis, dentro de um contexto dinâmico (CHARREAUX, 2004). Ou seja, implica em usar a inovação como ferramenta para o desenvolvimento contínuo das organizações, promovendo a aplicação do conhecimento adquirido extensivamente para ideação, experimentação e seleção das melhores propostas de aplicação dos recursos (CHARREAUX, 2004). Em suma, Charreaux (2004, p. 5) afirma que:

O processo de criação de valor nem sempre segue o caminho disciplinar, mas também um caminho de produção baseado em habilidades. A eficiência (alocativa) de Pareto ou a simples eficiência produtiva no sentido estático são abandonadas em favor de uma abordagem dinâmica ou adaptativa, inspirada em Schumpeter, que atribui grande importância à inovação e flexibilidade e, portanto, à capacidade de criar valor sustentável.

2.3.1 Modelo de governança em prol da administração

De acordo com Charreaux (2004), dentre as diferentes concepções que pertencem a abordagem da governança baseada no conhecimento está a perspectiva comportamental¹⁵, a qual vislumbra a empresa como uma coalizão política e uma instituição cognitiva que é adaptada pelo aprendizado organizacional. Nesse sentido, a geração do conhecimento ocorre a partir das interações entre acionistas – ou conselheiros – e administradores na busca de soluções para as decisões estratégicas (CHARREAUX, 2004; ZHANG *et al.*, 2018), as quais são baseadas em relações de confiança e compartilhamento de objetivos (DAVIS; SCHOOMAN; DONALDSON, 1997; ZHANG *et al.*, 2018).

A base desse relacionamento construtivo advém da psicologia e da sociologia organizacional, a qual enxerga a natureza humana sob a ótica contrária a racionalidade

¹⁵ Baseada, entre outros estudos, na obra de Cyert e March (1963).

econômica, aonde o comportamento do administrador é pró-organizacional (DAVIS; SCHOOMAN; DONALDSON, 1997; ZHANG *et al.*, 2018). A razão disso tem suas raízes no modelo motivacional desenvolvido por Douglas McGregor¹⁶, aonde o comportamento humano é baseado na sua concepção social e, portanto, ao invés de oportunista e egoísta, é motivado pelo senso de responsabilidade e ética, pela satisfação intrínseca da realização bem-sucedida do trabalho e pela fusão de autoestima com o prestígio corporativo (DAVIS; SCHOOMAN; DONALDSON, 1997; HEIL; BENNIS; STEPHENS, 2000; ZHANG *et al.*, 2018). Então, os administradores não possuem conflitos de interesse com os acionistas, muito pelo contrário, entendem o alinhamento como o meio para obter as recompensas intrínsecas, tais como oportunidades de crescimento na carreira e realização profissional (DAVIS; SCHOOMAN; DONALDSON, 1997). Sob a mesma ótica, Zhang *et al.* (2018, p. 91) afirmam:

Em outras palavras, quando os gerentes são vistos como administradores, eles têm mais probabilidade de cumprir voluntariamente as metas organizacionais que visam maximizar a riqueza de longo prazo dos acionistas, porque isso pode levar a oportunidades para os resultados pessoais desejados, como crescimento e realização.

Nesse contexto, Tricker (2015) acrescenta que a teoria de governança em prol da administração considera a propriedade como base de poder nas empresas, logo tem como objetivo a satisfação dos interesses dos acionistas, contudo, isso não significa menosprezar a necessidade de manter boas relações com as demais partes interessadas. Ainda, o autor corrobora que a grande diferença desse modelo de governança com a teoria da agência está na perspectiva complementemente diferente do comportamento humano, pois considera que os gestores agem com responsabilidade, integridade e independência, buscando cumprir suas relações contratuais e obrigações fiduciárias com os acionistas.

Por conseguinte, a visão teórica em prol da administração pressupõe a confiança como base na construção do relacionamento entre os acionistas e administradores (DAVIS; SCHOOMAN; DONALDSON, 1997; ZHANG *et al.*, 2018), levando a redução dos custos de agência e ao empoderamento dos gestores (DAVIS; SCHOOMAN; DONALDSON, 1997). Adicionalmente, essa relação construtiva facilita o compartilhamento de objetivos, a identificação dos executivos com os propósitos e valores da companhia e a troca de

¹⁶ Douglas McGregor (1906-1964) foi professor na Universidade de Harvard e na Sloan School of Management' do Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Ele é muito conhecido pelo desenvolvimento das teorias comportamentais “X” e “Y” introduzidas na sua obra *The Human Side of Enterprise*.

conhecimentos, gerando valor para a organização (DAVIS; SCHOOMAN; DONALDSON, 1997; ZHANG *et al.*, 2018).

Assim sendo, a dualidade da função do CEO¹⁷ é vista de forma positiva, pois considera o principal executivo como profissional chave da organização, cabendo a ele toda a responsabilidade na condução dos negócios e busca pela maximização dos resultados (DONALDSON; DAVIS, 1991). Logo, a função do conselho é facilitar o processo de criação de valor através da delegação de poderes e apoio ao CEO, além de uma maior colaboração com o time executivo como forma de incentivar a troca de experiências. (ZATTONI; PUGLIESE, 2012). Outrossim, a composição do conselho de administração deve ser formada, majoritariamente, por conselheiros internos e relacionados com companhia (MADHANI, 2017), pois eles possuem maior conhecimento sobre as operações da empresa (LACETERA, 2001; MADHANI, 2017), o que facilita e promoção da inovação (LACETERA, 2001), propiciando melhores condições para alavancar o desempenho de suas organizações no longo prazo (MADHANI, 2017).

2.3.2 Relação do modelo em prol da administração com a inovação

A criação de inovação disruptiva, necessariamente, envolve a assunção de riscos devido a complexidade do processo, a incerteza quanto aos prazos de maturação e, conseqüentemente, a baixa previsibilidade dos resultados (CUEVAS-RODRIGUEZ; CABELLO-MEDINA; CARMONA-LAVADO, 2014). Logo, acionistas e gestores, na qualidade de principais tomadores de decisão nas empresas, possuem um papel fundamental quanto a maximização dos benefícios e controle dos riscos nesse processo (ZHANG *et al.*, 2018).

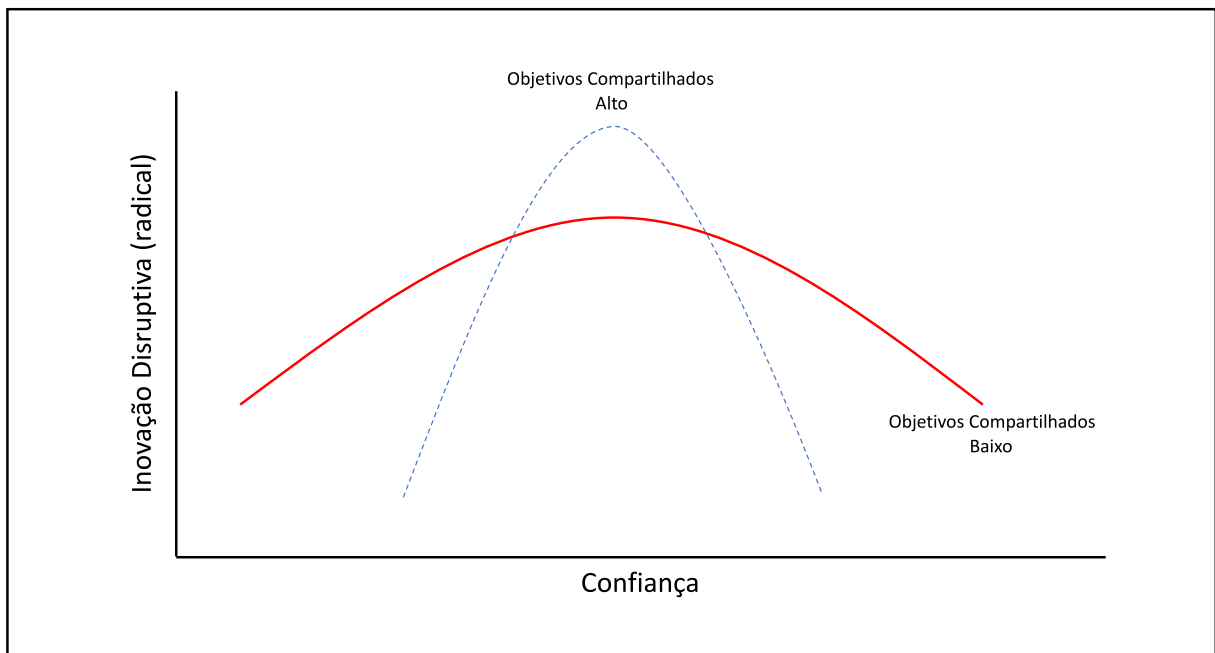
Nesse cenário, a aplicação dos conceitos da governança em prol da administração fornece uma perspectiva teórica capaz de defender que a boa relação entre acionistas relevantes e gestores fortalece a cooperação mútua, constituindo-se num fator fundamental para a promoção da inovação disruptiva nas empresas (ZHANG *et al.*, 2018). Os autores ainda afirmam que a cooperação baseada na confiança e o no compartilhamento de objetivos fornece amplitude e profundidade para incentivar a troca de conhecimento entre as partes, reduzir a assimetria de informações, e facilitar o alinhamento quanto as medidas e recursos necessários para promoção da inovação radical. Da mesma forma, com base nos conceitos da teoria do capital social, Rass *et al.* (2013) afirmam que indivíduos com confiança recíproca e conceitos

¹⁷ A cumulação da posição de Presidente do Conselho de Administração pelo Executivo Chefe.

comuns estão mais propícios a cooperação, a solidariedade, e ao compartilhamento de ideias e experiências, alavancando a criação do conhecimento pela inovação.

Dessa forma, os resultados do estudo de Zhang *et al.* (2018) demonstram que a relação entre confiança e inovação radical é curvilínea, seguindo o formato da letra “U” invertida. Ou seja, inicialmente, ocorre um crescimento na produção de inovação devido ao aumento do nível de confiança, entretanto, a partir de um certo ponto intermediário, o patamar de inovação apresenta uma queda, mesmo com os maiores níveis de confiança. Segundo o aludido estudo, isso se deve ao fato de o excesso de confiança tende a prejudicar a avaliação crítica, a troca informações, e a qualidade das decisões estratégicas. De forma adicional, as conclusões demonstram que o compartilhamento de objetivos é positivamente associado a produção de inovação radical, e que, acima de tudo, age sobre os efeitos do nível de confiança. Isto é, a influência em forma de “U” invertido da confiança na inovação radical é mais acentuada quando as metas compartilhadas são altas, e é mais suave quando são baixas. Em síntese, a pesquisa de Zhang *et al.* (2018) retrata, não somente a relevância, mas também como ocorre a manifestação, da confiança e do compartilhamento de objetivos enquanto fatores motivadores da inovação disruptiva. A figura 5 ilustra graficamente esses resultados.

Figura 5 – Relação da confiança com inovação radical



Zhang *et al.* (2018, p.99)

2.3.3 Limitações do modelo em prol da administração

Por outro lado, de acordo com Tricker (2015), muitos autores consideram o modelo de governança em prol da administração fora do contexto da realidade atual do mercado, exceto para pequenas empresas e aquelas em com menor dispersão de acionistas em países aonde o mercado de capitais é menos desenvolvido. O autor aponta duas razões para as críticas de alguns membros da academia. Uma linha de pensamento argumenta que o modelo em prol da administração é normativo, pois é baseado na lei e em obrigações fiduciárias dos contratos, enfatizando o que deve ser feito (TRICKER, 2015). Então, alguns acadêmicos consideram que o modelo não é preditivo e incapaz de mostrar uma relação causal entre comportamentos específicos e o desempenho corporativo no tocante a criação de valor, complementa o autor. Outra visão crítica refere-se ao fato que empresas de porte médio em diante e, também, aquelas listadas em bolsa de valores, em grande parte, caracterizam-se por acionistas remotos a operação e que, portanto, não possuem relação direta com os gestores (TRICKER, 2015), impossibilitando a construção de uma relação de confiança. Adicionalmente, depois dos colapsos corporativos no final do século XX e início do século XXI, o autor comenta existem posições que colocam em xeque a confiança nos gestores, haja vista os inúmeros escândalos de corrupção e má conduta dos executivos ocorridos ao longo dos últimos trinta anos.

2.3.4 Modelo de governança baseado em recursos

Outra perspectiva sobre os modelos de governança baseados no conhecimento, segundo Charreaux (2004), é derivada das teorias de gestão estratégica com base nos recursos das organizações. Assim, dentre os inúmeros trabalhos existentes, uma vertente de pensamento defende que as vantagens competitivas sustentáveis não são estabelecidas pela dinâmica setorial em que a empresa atua, mas sim por fontes endógenas, as quais são constituídas a partir da eficiência na gestão estratégica do processo de acumulação e utilização de determinados recursos¹⁸ e capacidades¹⁹ (BARNEY, 1991; CURADO; BONTIS, 2006; DUH; BELAK, 2017; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014; WERNERFELT, 1984). Logo, quando

¹⁸ Segundo Barney (1991, p. 101) - citando Daft (1983) - recursos são “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da organização, informação, conhecimento etc., controlados por uma empresa que permitem que ela crie e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia”.

¹⁹ Segundo Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2014), capacidades são um subconjunto dos recursos de uma empresa, incorporados na organização e, portanto, não transferíveis, os quais permitem desenvolver outros recursos que a empresa detém de forma mais eficiente e produtiva.

uma empresa for capaz de produzir - a partir da propriedade e do melhor uso dos seus recursos estratégicos - maior valor econômico do que a média do seu setor, sem que seus concorrentes consigam replicar tais resultados, será estabelecido uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; CLARK, 2007; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Logo, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos constituem-se em dois postulados básicos para a determinação das fontes de vantagem competitiva sustentável das organizações (BARNEY, 1991; CURADO; BONTIS, 2006; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Afinal, as empresas não possuem diferencial competitivo quando os recursos estratégicos são equanimemente distribuídos e facilmente transferíveis entre elas (BARNEY, 1991).

Nesse contexto, a teoria da estratégia baseada em recursos (RBT) argumenta que a vantagem competitiva sustentável de uma organização irá ocorrer somente quando ela detiver recursos que, simultaneamente, sejam valiosos, raros, inigualáveis e, além disso, que possam ser explorados em sua plenitude (BARNEY; HESTERLY, 2012; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Mais precisamente, um recurso é considerado valioso quando ele permitir que a companhia implemente estratégias que melhorem sua eficiência (BARNEY, 1991). Paralelamente, um recurso pode ser atribuído como raro por uma empresa quando poucos concorrentes, incluindo potenciais novos entrantes, exercerem controle sobre o mesmo (BARNEY; HESTERLY, 2012). Então, se um recurso for valioso, mas não for raro, haverá uma condição de paridade competitiva, dado que as demais empresas também poderão explorá-lo (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Os mesmos autores argumentam que, de outro modo, recursos valiosos e raros podem ser considerados como uma vantagem competitiva temporária, pois, em algum momento, serão replicados ou substituídos pela concorrência. Assim, é necessário que os recursos sejam também inigualáveis²⁰, ou seja economicamente inviáveis para serem reproduzidos pelos competidores (BARNEY; HESTERLY, 2012), seja através de duplicação ou mesmo por substituição (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Finalmente, um recurso valioso, raro e inigualável poderá ser considerado como uma fonte de vantagem competitiva sustentável desde que a empresa tenha condições de explorar todo o seu potencial competitivo (BARNEY; HESTERLY, 2012; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Ou seja, práticas, políticas e

²⁰ Barney (1991) atribui três origens isoladas para um recurso poder ser considerado como inigualável: a) o contexto histórico único da empresa, o qual lhe atribui uma habilidade particular na seleção e desenvolvimento de determinado recurso; b) a ambiguidade causal, ou seja uma intrincada relação causa-efeito que dificulta a identificação da relação de um dado recurso com uma vantagem competitiva; c) a complexidade social, isto é a influência do contexto de relações sociais únicas de uma empresa na formação de um determinado recurso;

procedimentos internos da companhia influenciam a capacidade de acumulação e utilização de recursos estratégicos, funcionando como um fator de ajuste na otimização das vantagens competitivas (BARNEY; CLARK, 2007; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

A maior ou menor eficiência da organização, portanto, esta relacionada a habilidade em identificar e transformar recursos internos em uma vantagem competitiva (BOBILLO; RODRIGUEZ-SANZ; TEJERINA-GAITE, 2018; CURADO; BONTIS, 2006), o que por sua vez está relacionado com o conhecimento tácito detido pela organização (CURADO; BONTIS, 2006). Logo, a heterogeneidade no desempenho das empresas – dentro de uma mesma dinâmica setorial – esta relacionada a assimetria dessas habilidades entre as organizações e na posse de recursos com diferentes produtividades, ou seja, a natureza da criação de valor na perspectiva da RBT é Ricardiana (CURADO; BONTIS, 2006).

Assim sendo, o conselho de administração, sob a ótica da teoria de governança baseada em recursos, é considerado como um recurso valioso, único, inigualável e, uma vez plenamente aproveitado pela organização, pode vir a constituir-se numa fonte de vantagem competitiva para as organizações (MADHANI, 2017; ZATTONI; PUGLIESE, 2012). A adição de valor do conselho ocorre pela sua capacidade em contribuir com recursos críticos a organização, através da experiência, conhecimento, e uma rede relações externas, que subsidiam o processo de tomada de decisões, (MADHANI, 2017; ZATTONI; PUGLIESE, 2012), incluindo a promoção da inovação (BARKER; CHIU, 2017). Isto posto, Clarke (2018, p. 19) corrobora com essa linha de pensamento ao afirmar que:

O conselho de administração é o epicentro da governança corporativa e precisa garantir que a conformidade seja contínua e robusta. Entretanto, o outro dever principal do conselho de administração é oferecer uma liderança clara na direção estratégica da empresa, garantindo que ela enfrente os desafios da concorrência por meio da inovação contínua e alteração dos seus produtos e serviços.

Por fim, a figura do executivo chefe também tem sua relevância reconhecida nessa perspectiva de governança, pois de acordo com Barney (1991, p. 117):

Os executivos são importantes nesse modelo, pois são eles os capazes de entender e descrever o potencial de desempenho econômico das do tações de uma empresa. Sem essa análise gerencial, a vantagem competitiva sustentada não é provável.

2.3.5 Relação do modelo baseado em recursos com a inovação

De acordo com Barney (1991), uma vantagem competitiva sustentável não significa que ela perdure eternamente, pois os recursos internos que permitiam a empresa manter uma vantagem competitiva em uma determinada realidade mercadológica podem tornarem-se obsoletos em um novo contexto. Então, há necessidade de uma nova configuração desses recursos e a adoção de uma diferente estratégia de atuação face as alterações na estrutura de competição setorial (BARNEY, 1991). Logo, a conexão da governança baseada em recursos com a promoção da inovação ocorre, justamente, a partir da otimização da eficiência das empresas em desenvolver os seus recursos identificados como potencialmente inovadores, mesmo em condições de alterações mercadológicas (BARKER; CHIU, 2017; BARNEY, 1991). De forma complementar, Zattoni e Pugliese (2012) afirmam que o modelo de governança baseado em recursos promove a inovação a partir do desenvolvimento do conhecimento na seleção de recursos chave para a organização. Nesse sentido, Vanhaverbeke e Cloudt (2014) acrescentam que a RBT – associada com a visão baseada no conhecimento (KBV) – promove uma base teórica alinhada com a estrutura de inovação fechada, à medida que é a sustentação da vantagem competitiva sustentável ocorre por meio de recursos e capacidades próprios e limitados a fronteira organizacional da empresa.

2.3.6 Limitações do modelo baseado em recursos

No entanto, uma corrente de pensamento da academia entende que a RBT possui limitações conceituais e teóricas que prejudicam a sua aplicação em ambientes voláteis e com condições competitivas desafiadoras (DUH; BELAK, 2017; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Especificamente, alguns críticos argumentam que a perspectiva baseada em recursos não aborda adequadamente o impacto das ações organizacionais na eficácia dos recursos ao longo do tempo (CURADO; BONTIS, 2006; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014), ou, então, não descreve como os recursos estáticos afetam a vantagem competitiva sustentável em mercados dinâmicos (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). Adicionalmente, resultados de pesquisas demonstram que, com o passar do tempo, as organizações ficam dependentes das vantagens competitivas conquistadas, pois desenvolvem hierarquias, regras e procedimentos que tendem, justamente, a restringir a constante renovação de recursos necessários a sustentação de uma performance superior (DUH; BELAK, 2017;

TEECE, 2009). As empresas, então, enfrentam um dilema: de um lado, elas precisam desenvolver padrões confiáveis de seleção e vinculação de recursos para estabelecer uma vantagem competitiva; por outro lado, essa tentativa apresenta um risco considerável de ficar preso exatamente a esses recursos (DUH; BELAK, 2017).

Na mesma linha de pensamento, Vanhaverbeke e Cloudt (2014) alegam que confiar apenas nas capacidades internas provavelmente levará a chamada armadilha da familiaridade, reduzindo a chance das empresas se beneficiarem de novas oportunidades. Logo, de acordo com Vanhaverbeke e Cloudt, 2014, p. 267: **“a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável vai além da propriedade de recursos difíceis de imitar e requer capacidades dinâmicas difíceis de serem replicadas”**.

2.4 TEORIAS COMPLEMENTARES SOBRE A INOVAÇÃO

A vista disso, a sustentação de uma vantagem competitiva, a longo prazo, depende da capacidade de resposta das organizações a dinâmica do mercado, o que exige competências que permitam constantemente integrar, construir e reconfigurar habilidades internas e externas (DUH; BELAK, 2017; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Assim, Wang e Ahmed (2007, p. 35) definiram capacidades dinâmicas como:

A orientação comportamental de uma empresa para constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, o mais importante, atualizar e reconstruir suas principais competências em resposta ao ambiente em mudança, para atingir e sustentar uma vantagem competitiva.

De forma complementar, Teece (2009, p. 1319 e 1320) argumenta que:

As capacidades dinâmicas são compostas por habilidades da empresa em detectar, moldar e aproveitar as oportunidades, identificar e reagir as ameaças, e manter a competitividade através do aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfigurando os ativos intangíveis e tangíveis da empresa.

Ou seja, as capacidades dinâmicas lidam com a detecção e aproveitamento de oportunidades tecnológicas e de mercado, o que exige das empresas a ampliação do horizonte de busca por conhecimentos para todo o seu ecossistema de negócios, bem como o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisões em relação aos investimentos necessários, uma vez que há várias alternativas possíveis (VANHAVERBEKE; CLOODT, 2014). Os autores ainda complementam ao afirmarem que, nesse processo, as empresas devem ser capazes

de reconfigurar seus ativos e estruturas organizacionais como resultado das mudanças tecnológicas e das necessidades dos clientes, ou seja “manter a aptidão evolutiva” (p. 268).

Diferentemente da RBT, portanto, os mecanismos de criação de valor sob a ótica das capacidades dinâmicas seguem a perspectiva Schumpeteriana da destruição criativa, permitindo que as empresas respondam com agilidade aos desafios apresentados pelas incertezas e volatilidade dos mercados (CURADO; BONTIS, 2006; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). Isto é, a conclusão lógica é que os recursos e capacidades valiosos, raros, inigualáveis e plenamente aproveitados pela organização - ou seja, as principais competências -, tornar-se-ão obsoletos ao longo do tempo, em função da dinâmica dos mercados (BARNEY, 1991; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Assim, segundo Hong, Kianto e Kyläheiko (2008, p. 199) “a visão das capacidades dinâmicas considera a empresa essencialmente como uma entidade de criação, atualização e aplicação de conhecimento”. Da mesma forma, Nonaka e Takeuchi (2007) afirmam que, em virtude do dinamismo do mercado e as incertezas sobre seus desdobramentos, as empresas de sucesso são aquelas que continuamente criam conhecimentos, os disseminam amplamente por toda a organização e os incorporam rapidamente em seus produtos. Na mesma linha, Lacetera (2001) resume o pensamento dos demais autores a argumentar que o aprendizado - como atividade central em qualquer processo geração de conhecimento e de inovação - passa a ser entendido como contínuo, coletivo e cumulativo.

Em suma, a real fonte de uma vantagem competitiva sustentável das empresas, a longo prazo, constitui-se justamente no desenvolvimento das suas capacidades dinâmicas (CHARREAUX, 2004; CURADO; BONTIS 2006; O'REILLY; TUSHMAN, 2007; TEECE, 2009), pois são a principal fonte para a criação do conhecimento (HONG, KIANO; KYLÄHEIKO, 2008), o que se constitui no combustível da inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 2007).

2.4.1 Empreendedorismo, ambidestria e cultura organizacional em prol da inovação

A presença do espírito empreendedor nas empresas inovadoras é evidenciada por Teece (2009, p. 3) ao declarar que “as empresas com fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras”, pois – complementa o mesmo autor - não somente se adaptam as variações do ambiente de negócios, mas também buscam tomar a iniciativa em moldá-lo através da inovação e da colaboração com outras empresas, entidades e instituições. Igualmente, Nonaka

e Takeuchi (2007) corroboram ao argumentarem que o aprendizado e a geração de conhecimento não são um privilégio - ou uma obrigação específica - de um setor ou grupo de funcionários, mas um estilo de comportamento distribuído pela empresa por completo, ou seja “uma maneira de ser em que todos são trabalhadores do conhecimento - ou seja, empreendedores” (p. 164).

Uma das mais relevantes características de empresas empreendedoras é a habilidade de procurar, pesquisar e, de tempos em tempos, conquistar novas tecnologias e mercados (O'REILLY; TUSHMAN, 2008), novas competências (WANG; RAFIQ, 2014), e novas oportunidades de negócios (DUH; BELAK, 2017). Da mesma forma, também é importante não relegar as oportunidades presentes, onde as companhias devem exercer suas aptidões em explorá-las ao máximo através dos recursos e das competências atuais, a fim de otimizar o desempenho no curto prazo (DUH; BELAK, 2017; O'REILLY; TUSHMAN, 2008; WANG; RAFIQ, 2014). A execução simultânea das atividades relacionadas a essas duas habilidades é uma capacidade dinâmica fundamental para o sucesso e perpetuação das empresas ao longo do tempo, bem como para a promoção da inovação (DUH; BELAK, 2017; O'REILLY; TUSHMAN, 2008; WANG; RAFIQ, 2014).

Segundo uma visão tradicional na academia, as atividades relacionadas ao desempenho no curto prazo e a exploração de novos negócios são conflitantes, à medida que disputam os mesmos ativos organizacionais (WANG; RAFIQ, 2014), e demandam processos, rotinas e competências diferentes (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Afinal, a otimização das operações nas empresas, no curto prazo, está relacionada a eficiência, aumento de produtividade, controle, certeza, padronização, enquanto a exploração de novas oportunidades de negócios trata de pesquisa, descoberta, autonomia, inovação e diversidade (O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Por essa razão, segundo Duh e Belak (2017, p. 4), “é difícil evitar a escalada de conflitos na implementação de ambas”. Logo, nessa ótica, o equilíbrio dessas atividades somente seria alcançado através da separação estrutural ou temporal nas organizações (WANG; RAFIQ, 2014).

Por outro lado, pesquisas recentes sugerem uma outra linha de pensamento, a qual afirma ser possível a coexistência simultânea dessas atividades na mesma unidade de negócios (denominada de ambidestria contextual), bem como constitui-se em condição essencial para o sucesso das empresas (WANG; RAFIQ, 2014). Então, segundo os mesmos autores, a ambidestria contextual considera como complementares as ações relativas à busca da excelência no curto prazo e a viabilidade da organização no longo no prazo, embora isso não

signifique ausência de conflito na implementação dessa aparente dicotomia. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de mecanismos eficazes de integração das atividades de eficiência com as de inovação, o que ocorre mediante um processo contínuo de aprendizado organizacional (WANG; RAFIQ, 2014). Isto posto, a ambidestria contextual promove tanto a criatividade e a diversidade de conhecimento, quanto a disciplina e a integração de múltiplas perspectivas para o desenvolvimento de valores comuns (WANG; RAFIQ, 2014). Assim, os autores afirmam que a cultura em uma organização consiste em dois conjuntos de valores e normas, denominados de diversidade organizacional e visão compartilhada.

A diversidade organizacional representa, segundo Wang e Rafiq (2014, p. 62), “valores e normas que incentivam e toleram a diversidade, além de reconhecer e recompensar os diferentes pontos de vista, habilidades e conhecimento dos indivíduos”. Logo, é muito importante no processo de aprendizado organizacional, pois reforça a criatividade, a autonomia e o espírito de inovador dos indivíduos, produzindo, conseqüentemente, múltiplas perspectivas que tendem a evitar a adoção de pensamento míope e decisões na zona de conforto, instigando soluções engenhosas (WANG; RAFIQ, 2014). Ou seja, não se trata de somente processar informações objetivas, mas sim de criar conhecimento tácito a partir de intuições e palpites particulares dos indivíduos, ampliando-o mediante a interação organizacional, e consolidando-o como parte do conhecimento explícito das empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 2007).

A visão compartilhada, por sua vez, representa, segundo Wang e Rafiq (2014, p. 62), “valores e normas que promovem o envolvimento ativo generalizado dos membros da organização no desenvolvimento, comunicação, disseminação, e implementação dos objetivos organizacionais”. Outrossim, facilita a construção de perspectivas comuns nas organizações a partir do indivíduo, gerando um senso de propósito e um racional de grupo, aonde os interesses particulares convergem aos objetivos coletivos ((WANG; RAFIQ, 2014). Os mesmos autores afirmam que a união advinda dessa congruência favorece o desenvolvimento de sentimentos de confiança, respeito, e segurança nas relações interpessoais, alavancando a troca de conhecimento a favor do bem comum. Então, eles ainda declaram que a visão compartilhada fornece uma direção para o aprendizado nas organizações. Enfim, Wang e Rafiq (2014, p. 63) sintetizam seus argumentos da seguinte forma.

Sem a diversidade organizacional, é provável que a empresa ficasse presa a soluções familiares com pouca inovação. Sem uma visão compartilhada, a realidade de uma empresa seria caracterizada por indivíduos altamente entusiasmados e comprometidos, conduzindo-a para diferentes direções e com muitas ideias sub exploradas.

De forma similar, Nonaka e Takeuchi (2007, p. 164) acrescentam que “**as empresas criadoras de conhecimento têm muito a ver com ideais e ideias**”.

2.4.2 Relevância da liderança e das pessoas no contexto da inovação

Assim como a cultura em prol da ambidestria, a liderança das organizações é um dos principais motivadores da inovação (DESCHAMPS, 2009), o que é corroborado por Zacher e Rosing (2015) ao declararem que os resultados de vários estudos propõem que a liderança é um dos mais importantes pré-requisitos para o desenvolvimento da inovação nas empresas. Isso se deve porque, de acordo com Deschamps (2009), os líderes são os responsáveis por estimular, dirigir e sustentar a inovação nas organizações. Assim, o autor sustenta que, embora não haja um modelo padrão para todas as organizações, as lideranças devem possuir habilidades capazes de orientar e motivar a criatividade das equipes na produção da inovação e, adicionalmente, a também devem apresentar competências na gestão da implementação da inovação. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (2007) destacam a importância do líder médio, pois ele seria o ponto de equilíbrio entre a produção da inovação a partir da base com as orientações estratégicas da alta gestão, e o condutor da consolidação dos resultados provenientes das atividades de inovação.

A relevância das pessoas no contexto da criação de conhecimento e promoção da inovação, por sua vez, é destacada por vários autores. Inicialmente, Douglas McGregor - segundo Heil, Bennis e Stephens (2000) - profetizou que as empresas de sucesso duradouro não são, necessariamente, aquelas com os recursos mais valiosos, com a maior participação de mercado ou com o maior volume de capital, mas as que são capazes de explorar seu potencial humano da maneira mais produtiva. Então, a fonte de vantagem competitiva sustentável não será encontrada em bens e serviços, mas no poder coletivo do cérebro (HEIL; BENNIS; STEPHENS, 2000). Adicionalmente, Duh e Belak (2017) afirmam que as atividades da inovação demandam pessoas qualificadas, criativas, flexíveis e motivadas, logo as empresas inovadoras devem ser orientadas a favor do indivíduo.

2.4.3 Características e incertezas da inovação

De acordo com Gault (2018), a inovação caracteriza-se pela implementação de uma nova – ou significativa – alteração em produtos (bens ou serviços), ou novos processos, ou um

novo método de marketing, ou ainda em um novo modelo de negócios. Assim, o autor atribui quatro tipos deferentes de inovação, conforme descrito a seguir.

- a) inovação de produto ocorre quando há disponibilização para os clientes de bens ou serviços que possuam relevantes novidades quanto as suas características ou formas de utilização;
- b) inovação de processo é a implementação de uma nova ou considerável alteração na produção ou distribuição do produto;
- c) inovação em marketing – comunicação – trata-se de colocar em prática uma nova ou importante mudança na promoção de produtos;
- d) inovação organizacional é a efetivação de uma nova ou expressiva configuração na forma de condução dos negócios ou a exploração de novos mercados.

Adicionalmente, segundo Lazonick (2015, p. 85), “a inovação é um processo coletivo, cumulativo e incerto”. De acordo com o autor, a inovação é coletiva porque demanda a aplicação de habilidades e esforços distribuídos por toda a empresa para gerar aprendizado e, conseqüentemente, produtos competitivos. Além disso, é cumulativa em virtude do processo de desenvolvimento e utilização dessas capacidades ocorrer de forma contínua ao longo de um extenso período anterior a concretização dos resultados. Ou seja, o autor defende que o processo de inovação demanda maiores custos e despesas para fazer frente aos investimentos em aprendizado coletivo e cumulativo, implicando em um consumo de capital que, à primeira vista, potencialmente representa uma perda de competitividade. Por outro lado, ele argumenta que, justamente, o resultado dessas inversões visa produzir soluções criativas que agreguem valor a companhia, permitindo, então, a diluição dos gastos incorridos com a inovação. Isto é, Lazonick (2015) sustenta que, através do processo de aprendizado coletivo e cumulativo, uma empresa inovadora é capaz de produzir produtos e serviços com maior qualidade e menor custo de forma sustentável ao longo do tempo, transformando uma desvantagem competitiva em uma vantagem competitiva. O componente de incerteza da inovação, por sua vez, advém da falta – ou baixa – previsibilidade dos resultados, à medida que tanto a empresa pode não ser capaz de produzir produtos e serviços competitivos para o mercado, bem como pode ser superada pela concorrência (LAZONICK, 2015)²¹.

²¹ O autor classifica as incertezas relativas ao processo de inovação como tecnológicas, mercadológicas e concorrenciais.

Então, de acordo com Deschamps e Nelson (2014), os riscos relacionados a inovação podem ser categorizados como internos e externos. Os denominados riscos internos são aqueles que envolvem as incertezas quanto ao retorno dos investimentos estratégicos em inovação gerenciados pela corporação (DESCHAMPS; NELSON, 2014). Nesse caso, as prováveis perdas serão aceitáveis, desde que seus limites tenham sido devidamente analisados e compreendidos no âmbito estratégico da empresa (DESCHAMPS; NELSON, 2014; LARCKER; TAYAN, 2015). Adicionalmente, os riscos externos são aqueles ligados ao surgimento inesperado de inovações destrutivas produzidos pela concorrência, os quais demandam que a empresa fique constantemente monitorando o mercado, visando não somente identificar, mas principalmente agir de forma preventiva e proativa a eventuais tendências emergentes que possam afetar o modelo de negócios vigente (DESCHAMPS; NELSON, 2014; MILLAR; GROTH; MAHON, 2018; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018). Isto é, a promoção da inovação nas empresas também pode ser vislumbrada como uma fonte de mitigação do risco externo, pois a sua negação implica em ficar exposto a inovações disruptivas sem qualquer capacidade de reação eficaz (DESCHAMPS; NELSON, 2014). Assim, Todeschini et al. (2017, p. 43) declararam que “as empresas aprimoram suas capacidades de inovação para diminuir, ou pelo menos, gerenciar a incerteza associada à inovação”.

Uma alternativa para minimização do risco inerente a inovação é sugerida por Vanhaverbeke e Cloudt (2014). Eles defendem que os investimentos em inovação devem ser sequenciados em ordem crescente de valores e, paralelamente, decrescente em termos de incertezas sobre a viabilidade tecnológica e de mercado das soluções propostas. Ou seja, de acordo com os autores, utiliza-se o processo conhecido como *Stage Gate*, aonde as etapas iniciais recebem pequenos aportes dado a maior dúvida sobre a viabilidade dos projetos, mas, à medida que a exequibilidade se torna mais evidente, os investimentos ganham relevância e comprometimento orçamentário. Adicionalmente, eles afirmam que a colaboração externa com parceiros não se limita ao intercâmbio de competências, mas também é uma alternativa para compartilhar as incertezas inerentes ao desenvolvimento dos projetos de inovação.

Enfim, a despeito dos investimentos no aprendizado organizacional e no desenvolvimento da inovação serem realizados sem garantia de retorno (LAZONICK, 2015), as empresas devem investir diante da incerteza para terem a oportunidade de crescer e lucrar por meio da inovação (LAZONICK, 2014), pois, de acordo com Larcker e Tayan (2015, p. 166), “as empresas prosperam quando são mais capazes de gerenciar o risco do que seus concorrentes”.

2.4.4 Políticas organizacionais em prol da inovação

Uma vez considerado a gestão das incertezas atreladas a inovação, é importante assegurar uma série de políticas organizacionais favoráveis ao desenvolvimento da inovação, ou seja, que regulem a extração e a criação de valor (LAZONICK, 2015). A primeira delas, denominada controle estratégico, legitima a autoridade, autonomia e capacidade do corpo executivo em gerir os investimentos em processos de inovação (LAZONICK, 2015), incentivando uma visão de longo prazo na organização (LAZONICK, 2014). A segunda, designada como integração organizacional, visa engajar todos os colaboradores no processo de aprendizado coletivo e cumulativo (LAZONICK, 2015) e, entendendo a relevância das pessoas no processo de inovação, buscar desenvolver, reconhecer e recompensar seus colaboradores (LAZONICK, 2014). A última, intitulada de comprometimento financeiro, assegura a disponibilidade dos recursos financeiros para sustentar o processo de criação de valor (LAZONICK, 2015), procurando deixar reservas de disponibilidade para manutenção dos investimentos em inovação em períodos desfavoráveis (LAZONICK, 2014).

Diante disso, a definição do critério de seleção de indicadores é fundamental para o acompanhamento da evolução da performance de cada uma das fases do processo de inovação, pois contribui para a eficiência na alocação dos recursos e avaliação das ideias e conceitos de inovação antes (estágios *ex-ante*) da entrada no mercado e depois (estágios *ex-post*) da comercialização (DZIALLAS; BLIND, 2019)²². De forma complementar, Deschamps e Nelson (2014) afirmam que os objetivos em estabelecer indicadores visa qualificar a performance dos esforços da companhia em prol da inovação, identificar possíveis lacunas de aprimoramento e, eventualmente, ajustar as correções estratégicas necessárias.

O estudo de Dziallas e Blind (2019) faz distinção a indicadores de produto e processo, observando que os resultados apontaram para uma maior quantidade do último. Ainda, eles apontam que os estágios iniciais possuem significativamente menos indicadores, os quais são caracterizados majoritariamente por medições qualitativas e indiretas, mas à medida que ocorre a evolução do processo de inovação ocorre um crescimento na ocorrência de indicadores de produtos. Eles alegam que a razão desses resultados estaria relacionada ao fato de que, geralmente, as empresas dispõem de maior quantidade de dados para medição direta e

²² De acordo com os autores, *ex-ante* refere-se ao início do processo de inovação, o que significa a geração, triagem e avaliação de ideias e conceitos para a inovação até que elas entrem no processo de desenvolvimento formal. Em contraste, *ex-post* se refere a inovações que já foram introduzidas no mercado.

quantitativa nos estágios finais da inovação. A figura 6 apresenta os principais indicadores encontrados na pesquisa conduzida pelos autores.

Figura 6 – Indicadores de inovação

INDICADORES FREQUENTEMENTE UTILIZADOS		
	Ex-ante	Ex-post
Produto	registro de patentes foco no consumidor número de ideias percentual de ideias viáveis para comercialização relevância tecnológica dependência de outros produtos grau de inovação para a empresa	facilidade de uso pelo cliente quantidade de reclamações quantidade de novos produtos diferenciação do produto grau de inovação do produto no mercado quantidade de melhorias em produtos existentes taxa de sucesso de novos produtos quantidade de ideias vencedoras
Processo	geração de ideias tempo para geração da idéia gestão de ideias quantidade de inovações em andamento registro de patentes planejamento tempo para desenvolvimento da próxima geração	tempo para lançamento no mercado taxa de sugestões implementadas custo total de projetos comercializados com sucesso dividido pelo número total de projetos quantidade de processos aperfeiçoados tempo entre a identificação da necessidade do cliente até a comercialização

Fonte: Dziallas e Blind (2019, p. 14)

2.4.5 Inovação fechada e aberta na ótica da busca pelo conhecimento

A inovação fechada trata-se de um processo interno de geração de conhecimentos sujeito a gestão da hierarquia organizacional e, portanto, cada empresa facilita a criação do conhecimento através da gestão dos seus recursos, capturando integralmente o valor criado pela inovação (REMNELAND WIKHAMN; STYHRE, 2019). Os mesmos autores ainda argumentam que, com base na teoria dos custos das transações, o processo de inovação dentro dos limites da corporação somente faz sentido econômico quando os custos de utilização do mercado superam seus ganhos. Adicionalmente, conforme já mencionado no presente estudo, Vanhaverbeke e Cloudt (2014) argumentam a inovação fechada é fruto da aplicação teórica da RBT com a KBV.

Por outro lado, as incertezas de mercado, juntamente com a complexidade do processo de inovação e do desenvolvimento do conhecimento (LACETERA, 2001; FELIN; ZENGER, 2014), conduz as empresas a lidarem com uma variedade crescente de questões, as quais, cada vez mais, demandam capacidades e recursos que praticamente nenhuma organização é capaz de obtê-los isoladamente (LACETERA, 2001). Logo, há uma demanda cada vez maior por

interações francas e abertas das empresas com uma grande variedade de agentes externos, ocasionando uma permeabilidade dos limites organizacionais (FELIN; ZENGER, 2014). Ou seja, deve-se explorar o conhecimento externo como forma de superar os limites da aprendizagem interna (VANHAVERBEKE; CLOODT, 2014). Por conseguinte, os mesmos autores defendem que é necessário combinar o campo teórico de sustentação da inovação fechada com a teoria das capacidades dinâmicas para a melhor compreensão da inovação aberta, à medida que seus fundamentos fornecem percepções relevantes sobre a configuração de processos, procedimentos, sistemas e estruturas de gestão da inovação aberta nas empresas.

Isto posto, o conceito de inovação aberta pressupõe que as empresas devem usar ideias internas e externas para fomentar a geração de conhecimento e a produção da inovação (BOGERS; CHESBROUGH; MOEDAS, 2018), caracterizando-se, portanto, como um processo de inovação descentralizado, cuja gestão do conhecimento propositadamente ultrapassa as fronteiras da organização por meio de incentivos pecuniários e não pecuniários (CHESBROUGH; BORGES, 2014). Por sua vez, Remneland Wikhamn e Styhre (2019) argumentam que a redução dos custos transacionais – dado a introdução de novas formas de comunicação, difusão de ideias e colaboração – facilitam a geração de conhecimento com parceiros externos através de uma abordagem relacional e contínua. Dessa forma, segundo os autores, a inovação aberta envolve, por exemplo, a relação das empresas com universidades, clientes e comunidades de usuários, plataformas de inovação, iniciativas de colaboração coletiva e fornecedores.

Esse amplo campo de relações evidencia a exploração pelo conhecimento externo como uma importante tarefa gerencial da inovação aberta, a qual leva a decisões de como e onde buscar esse conhecimento (LOPEZ-VEJA; TELL; VANHAVERBEKE, 2016). Dessa forma, eles defendem que as empresas devem, primeiramente, desenvolver habilidades que permitam reconhecer a necessidade – ou lacuna - do conhecimento a ser explorado e, conseqüentemente, analisar de que forma tal tarefa será realizada: experimental ou cognitiva. Adicionalmente, as empresas devem potencializar a capacidade para identificar a localização do conhecimento desejado em relação do conhecimento atual da organização (próximo ou distante), bem como aprimorar mecanismos de aproximação com essas fontes (LOPEZ-VEJA; TELL; VANHAVERBEKE, 2016). Em suma, os autores concluem que a combinação dessas dimensões permite quatro alternativas na busca por conhecimentos externos (orientada, analógica, sofisticada e científica), relacionando-as com diferentes tipo de inovação, a medida

que cada uma delas apresenta objetivos, características e prazos distintos. A figura 7, a seguir, resume os argumentos dos autores.

Figura 7 – Busca do conhecimento em inovação aberta

		COMO (formato da busca)	
		Experimental	Cognitiva
ONDE (localização do conhecimento em relação ao nível atual)	Distante	<p><u>Analógica</u></p> <p>Objetivo: inovação operacional - novos processos e tecnologias que otimizem as especificações atuais</p> <p>Característica: buscar novos conhecimentos pela experimentação, a partir da combinação de domínios de sapiência distantes com o atual</p> <p>Prazo: médio / longo</p>	<p><u>Científica</u></p> <p>Objetivo: inovação disruptiva ou novos modelos de negócios</p> <p>Característica: formular novas teorias, a partir da combinação de conhecimentos, que suportem o descobrimento de oportunidades inéditas</p> <p>Prazo: longo</p>
	Próximo	<p><u>Orientada</u></p> <p>Objetivo: inovação incremental - tecnologias ou informações complementares as já existentes</p> <p>Característica: obter novos conhecimentos via refinamento por tentativa e erro de domínios de sapiência próximos ao atual</p> <p>Prazo: curto</p>	<p><u>Sofisticada</u></p> <p>Objetivo: desenvolver tecnologias com valor agregado adicional aos produtos já existentes</p> <p>Característica: uso de teorias atuais para derivar conjecturas que possibilitem criar novos conhecimentos</p> <p>Prazo: curto / médio</p>

Fonte: adaptado de Lopez-Vega, Tell e Vanhaverbeke, 2016, p. 128 e 130)

Consequentemente, segundo Vanhaverbeke e Cloudt (2014), a inovação aberta é útil para as empresas estimularem o crescimento dos modelos de negócios correntes, para desenvolverem empreendimentos destinados a novos mercados e, ainda, para licenciar ou alienar os direitos relativos ao conhecimento gerado internamente, os quais, eventualmente, não estejam apropriados com a estratégia empresarial. Outrossim, de acordo com os mesmos autores, trata-se de uma via de mão dupla, aonde o fluxo de conhecimento é internalizado e exteriorizado, conforme a orientação estratégica das organizações, possibilitando dessa forma a renovação corporativa.

2.4.6 Critérios de escolha entre inovação aberta e fechada

Assim sendo, Charreaux (2004, p. 13) declara que “a visão baseada no conhecimento da empresa leva a uma reconsideração do papel da governança”. Por sua vez, Nonaka e Takeuchi (2007) afirmam que a criação conhecimento implica em recriar a organização por completo, em um constante processo de auto renovação pessoal e organizacional, ou seja “uma

nova forma de pensar sobre os papéis e responsabilidades da gestão, estrutura da organização e práticas de negócios” (p. 164). De forma adicional, Duh e Belak (2017, p. 20) argumentam sobre a relevância estratégica da inovação ao comentarem que:

Construir e sustentar a dinâmica de uma empresa exige uma integral abordagem em relação à governança e gestão. Essa grande orientação de uma empresa dinâmica deve ser incorporada nas metas e objetivos de todos os níveis hierárquicos do processo de gestão. A orientação dinâmica deve estar determinada na visão, missão, estratégias e metas operacionais e objetivos da empresa.

Assim, Filatotchev, Aguilera e Wright (2020) defendem que, no campo teórico da governança corporativa, tem havido uma significativa transição da perspectiva dos modelos baseados na teoria da agência para sistemas abertos. Então, de acordo com Vanhaverbeke e Cloudt (2014) enquadrar a inovação aberta na estratégia corporativa leva as empresas a estarem constantemente tomando decisões sobre dois aspectos.

- a) como desenvolverem o conhecimento desejado;
- b) quais são os recursos e capacidades necessários para atingir um determinado objetivo de inovação.

Isso implica, portanto, na definição de que tipo de projeto pode ser fomentado internamente, desenvolvido com parcerias externas ou adquirido no mercado, e, ainda, qual pode ser vendido ou licenciado (VANHAVERBEKE; CLOODT, 2014). Por conseguinte, os mesmos autores afirmam que a escolha de um modelo particular de governança da inovação depende de quatro fatores.

- a) valor líquido entre as contribuições das potenciais parcerias de inovação aberta versus seus custos de implementação;
- b) tipo de domínio desejado sobre os resultados da inovação;
- c) capacidade de absorção de conhecimento pela empresa;
- d) relevância do investimento.

A vista disso, Felin e Zenger (2014) defendem que a escolha por modelos de inovação aberta ou fechada é fruto da melhor combinação entre as peculiaridades da necessidade de inovação e as características das diferentes alternativas de governança, ou seja, envolve definir qual o modelo de governança é mais eficiente para o contexto da solução de um determinado

problema de inovação²³. Assim sendo, similarmente a Lopez-Vega, Tell e Vanhaverbeke (2016), os autores argumentam que a análise da complexidade e do grau de ocultação do conhecimento necessários para a solução do problema de inovação irão determinar as características da governança da inovação que devem ser adotadas, conforme demonstrado pela figura 8.

Figura 8 – Características da governança da inovação

Problema de Inovação		Complexidade <i>(intensidade da troca de conhecimento)</i>	
		Baixo	Elevado
Ocultação do Conhecimento <i>(necessidade de revelação da fonte de conhecimento)</i>	Elevado	investigação direcional e autonoma com base em tentativa e erro incentivo a auto revelação	compartilhar conhecimentos para construir uma teoria que suporte a investigação incentivo a auto revelação
	Baixo	investigação direcional e autonoma com base em tentativa e erro direcionado pela empresa	compartilhar conhecimentos para construir uma teoria que suporte a investigação direcionado pela empresa

Fonte: adaptado de Felin e Zenger (2014, p. 916)

Deste modo, a complexidade do conhecimento é diretamente proporcional a necessidade de estabelecer uma perspectiva holística que permita melhor compreender a correlação entre o conjunto de variáveis envolvidas (FELIN; ZENGER, 2014). Então, os autores afirmam que a solução de problemas complexos implica em práticas de governança da inovação que propiciem um ambiente organizacional favorável ao amplo intercambio de informações, tanto com agentes internos quanto externos, como meio de construção de conhecimentos capazes de formarem uma teoria – ou um entendimento – como ferramenta de busca por resultados pertinentes. De modo inverso, eles argumentam que problemas simples - ou de baixa complexidade - não requerem formas de governança que suportem um amplo compartilhamento de informações, dado a relação desfavorável de custo-benefício da sua implementação, o que permite a busca por soluções independentes através de experimentações do tipo tentativa e erro.

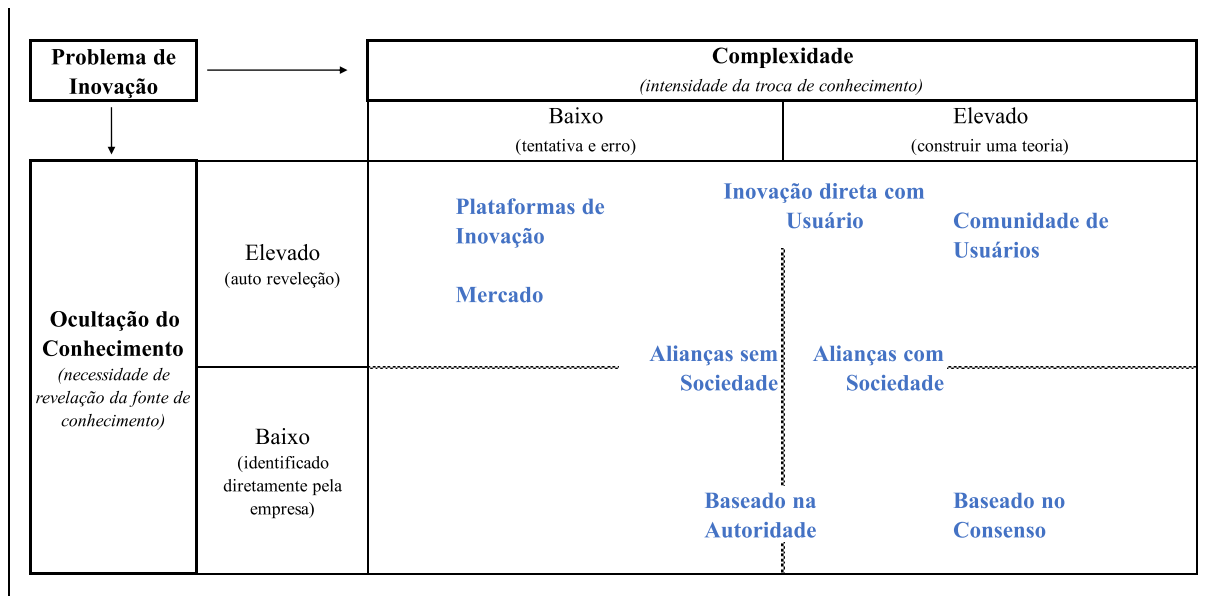
Por sua vez, o grau de ocultação do conhecimento difere quanto ao nível de dificuldade em identificar a localização das fontes necessárias para definição do problema de inovação

²³ Felin e Zenger (2014) definem problema de inovação como sendo a decisão sobre qual modelo de inovação deve ser adotado para um determinado objetivo estratégico.

(FELIN; ZENGER, 2014). Logo, os autores defendem que quando o estágio de ocultação das fontes de conhecimento é baixo, é possível realizar uma ação direta e centralizada pela empresa na busca pela solução do problema da inovação. Entretanto, eles alegam que quando as fontes não são facilmente identificadas faz-se necessário a adoção de mecanismos de governança que promovam a auto revelação na expectativa de que aqueles com informação ou conhecimento relevante aceitem apresentá-los em contrapartida da promessa de incentivos (não necessariamente pecuniários).

Dentro desse contexto, Felin e Zenger (2014) aplicam os conceitos elucidados anteriormente em distintos agrupamentos – ou modelos – de governança da inovação, conforme apresentado na figura 9.

Figura 9 – Diferentes modelos de governança da inovação



Fonte: adaptado de Felin e Zenger (2014, p. 918)

Dentre as formas de governança selecionadas pelos autores, os modelos de governança baseados na autoridade e no consenso representam tipos de inovação interna (fechada), as quais possuem claras limitações quando a dispersão do conhecimento relevante ultrapassa as fronteiras da organização. Por outro lado, eles argumentam que é possível solucionar complexos problemas de inovação por meio do consenso, à medida que este tipo promove, em maior intensidade, o debate saudável através do intercâmbio de ideias, enriquecendo a construção de conceitos - ou entendimentos – que norteiam as soluções. Os modelos fechados possuem a característica comum da manutenção do direito de propriedade sobre o conhecimento adquirido e as soluções geradas ao problema de inovação.

Dentre os modelos de inovação aberta indicados por Felin e Zenger (2014), a inovação através de plataformas, diretamente com o usuário e por meio de comunidades de usuários têm em comum a necessidade da governança promover mecanismos que incentivem os potenciais detentores do conhecimento a participar do desenvolvimento – ou oferecer as suas soluções – para um determinado problema de inovação. Em contrapartida, os autores salientam que os direitos de propriedade não necessariamente serão de exclusividade das organizações. Os modelos das alianças, por sua vez, envolvem parcerias com universidades, centros de pesquisa, fornecedores e, eventualmente, até mesmo concorrentes, onde a governança deve facilitar o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos com terceiros que possuam objetivos comuns e estejam dispostos a buscarem um acordo sobre os direitos de propriedade frutos dessa cooperação (FELIN; ZENGER, 2014). O modelo de mercado, enfim, é considerado pelos autores como o mais custoso dentre todos, pois representa identificar agentes externos que possuam as soluções – ou o conhecimento necessário para o desenvolvimento – dos problemas de inovação e estejam dispostos a transferir integralmente o direito de propriedade mediante uma compensação pecuniária.

Por fim, Felin e Zenger (2014) salientam que as organizações podem lidar com um portfólio de problemas de inovação, ao afirmarem que: “as empresas são cada vez mais uma fusão complexa de formas de governança da inovação abertas e fechadas” (p. 923).

2.4.7 O papel da alta gestão em prol da inovação

Dentro desse contexto, a alta gestão deve liderar a promoção da inovação, endereçando os seguintes temas (DESCHAMPS; NELSON, 2014).

- a. por que inovar? – visa alinhar o entendimento estratégico entre os conselheiros e executivos, assegurando que as práticas de governança da inovação decorrentes sejam coerentes e claramente interpretadas por toda a organização;
- b. onde e como inovar? – tem por objetivo estabelecer prioridades, direcionar o foco nas atividades que realmente são relevantes a criação de valor da companhia e, então, determinar o modelo – ou modelos – de inovação mais apropriados;
- c. quanto inovar? – deve-se estabelecer a intensidade – e a ambição – dos esforços de inovação, a fim de adequar a alocação de recursos a capacidade da companhia e estabelecer o apetite de risco da organização.

2.5 NOVAS TENDÊNCIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR

Dentro do atual contexto de transformações sociais, econômicas e tecnológicas, Filatotchev, Aguilera e Wright (2020) destacam que o resultado da introdução de diferentes perspectivas na avaliação das organizações tem demandado novas formas de relacionamento com investidores e, principalmente, novos conceitos de criação de valor. Em linha com esse pensamento, Huse (2018, p. 39) contribui ao afirmar que “a transformação digital da sociedade pode mudar os fundamentos de como criar e agregar valor”.

Um bom exemplo, segundo Filatotchev, Aguilera e Wright (2020), trata-se do rápido desenvolvimento das organizações com propósito, as quais alinham interesses financeiros com valores sociais - ou objetivos específicos - de uma diversa gama de partes interessadas, e não somente investidores de mercado. Nesse sentido, os autores citam as ofertas de ações com base em princípios éticos (*Ethical Public Offering* – EPO)²⁴, aonde qualquer indivíduo pode investir suas economias diretamente na compra de ações de empresas – ou emissões de dívida - cujo propósito social tenha aderência aos seus credos e valores pessoais. Portanto, diferentemente do modelo tradicional, o foco principal de avaliação passa a ser a missão e os princípios éticos das empresas, sem renunciar ao retorno financeiro.

De forma similar, as ofertas iniciais em moedas virtuais (*Initial Coin Offerings* - ICO) vem apresentando grande adesão pelo mercado - notadamente ainda entre *startups* -, permitindo a captação de recursos em volumes bastante expressivos, na ordem de bilhões de dólares, especialmente no último triênio (ADHAMI; GIUDICI; MARTINAZZI, 2018; FILATOTCHEV; AGUILERA; WRIGHT, 2020; FISCH, 2019). Nessa modalidade, a qual membros da academia têm comparado como a versão digital das plataformas de financiamento coletivo (*crowdfunding*), os investidores buscam, primordialmente, a participação específica em projetos alinhados a interesses comuns, ao invés de direitos de voto nas companhias emissoras (ADHAMI; GIUDICI; MARTINAZZI, 2018; FILATOTCHEV; AGUILERA; WRIGHT, 2020; FISCH, 2019).

²⁴ Para maiores informações vide: <https://www.ethex.org.uk/>

2.6 SÍNTESE DA REVISÃO LITERÁRIA

No quadro 1, a seguir, sintetizamos as características dos quatro modelos teóricos de governança abordados nesta dissertação, bem como as teorias complementares de inovação apresentadas a partir do item 2.4.

Isto posto, de acordo com o conjunto teórico apresentado no presente estudo, a literatura científica não prevê, até o momento, um único modelo teórico para a governança da inovação. De fato, existem as diferentes abordagens que tentam explicar a eficiência das organizações e como elas se relacionam com a promoção da inovação, as quais têm evoluído desde a revolução industrial (FELIN; ZENGER, 2014), e, cada vez mais, estão caminhando para modelos abertos (FILATOTCHEV; AGUILERA; WRIGHT, 2020).

Assim, olhando para o futuro, há diversos temas que irão introduzir novas frentes de atenção e, certamente, necessidades de evolução da governança da inovação devido as contínuas alterações socioeconômicas e tecnológicas, tais como usos produtivos e responsáveis de inteligência artificial e a manipulação de dados com segurança e privacidade, (FILATOTCHEV; AGUILERA; WRIGHT, 2020).

Quadro 1 – Resumo dos modelos teóricos de governança da inovação e teorias complementares

ABORDAGENS		DISCIPLINARES		BASEADAS NO CONHECIMENTO	
MODELOS DE GOVERNANÇA	MODELO EM PROL DO ACIONISTA	MODELO EM PROL DAS PARTES RELACIONADAS	MODELO EM PROL DO ADMINISTRADOR	MODELO BASEADO EM RECURSOS	
DESCRIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Acionistas são os requerentes residuais, pois não possuem retorno garantido e concentram integralmente o risco das organizações. • Objetivo principal é a maximização dos interesses dos acionistas e, portanto, dos resultados da empresa. • Considera o conflito de interesses entre acionistas (propriedade) e administradores (gestão), denominado de conflito de agência. • Mecanismos de controle e incentivo são utilizados como forma de alinhamento de interesses e redução dos conflitos de agência. • Eficiência das organizações advém da redução dos conflitos de agência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acionistas não são os requerentes residuais sob a ótica da justaposição dos direitos de propriedade e dos direitos civis. • Considera que todas as partes interessadas investem recursos e possuem riscos na relação com a empresa, portanto todos têm direito aos resultados da companhia. • Reconhece a existência de interesses conflitantes entre as partes relacionadas. • Busca desenvolver relacionamento construtivo em torno de objetivos comuns. • Criação de valor advém da harmonização dos conflitos de interesse entre as partes interessadas em uma visão de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vislumbra a empresa como uma coalizão política e uma instituição cognitiva que é adaptada pelo aprendizado organizacional. • Atua para atender os interesses dos acionistas, sem deixar de considerar as demais partes interessadas, a partir de princípios de responsabilidade, satisfação profissional, e confiança. • Os administradores são pró-organizacionais, não possuem conflitos de interesse com os acionistas, e buscam obter recompensas intrínsecas (ganhos na carreira e realização profissional). • Defende o empoderamento dos gestores e a integração com os acionistas com base em relações de confiança e na construção de objetivos comuns. • A troca de conhecimentos produz a geração de valor, a medida que reduz os conflitos de agência e qualifica a busca de soluções para as decisões estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que fatores endógenos produzem a diferenciação entre as empresas. • Pontencializar a geração de resultados por meio do uso estratégico dos recursos das organizações, procurando estabelecer um retorno acima da média do setor. • Valoriza o conhecimento como fator chave para otimização da composição dos recursos, ressaltando a relevância dos executivos e conselheiros. • Visa desenvolver recursos valiosos, raros, inimitáveis e que possam ser explorados na sua plenitude. • Vantagem competitiva sustentável é obtida através da aplicação do conhecimento organizacional para definir a melhor alocação dos recursos. 	
RELAÇÃO COM INOVAÇÃO	Incentivos pecuniários de LP sob a forma de ações.	Cooperação mútua incentiva todas as partes interessadas a continuarem investindo seus recursos na organização.	Cooperação mútua entre os administradores e acionistas beneficia o desenvolvimento de iniciativas de inovação disruptiva	promove a inovação fechada a partir do desenvolvimento do conhecimento na seleção de recursos chave para a organização.	
TEORIAS COMPLEMENTARES SOBRE INOVAÇÃO					
VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL A LONGO PRAZO REQUER A APLICAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS, AS QUAIS CONJUGADAS COM VISÃO BASEADA NO CONHECIMENTO (KBV) FOMENTAM A INOVAÇÃO					
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • coletiva: atividades distribuídas por toda a empresa. • cumulativa: investimentos de LP no desenvolvimento de soluções criativas. • incerta: indefinições sobre o sucesso da viabilidade das propostas de inovação. 			TIPOS Produto, processo, marketing e modelo de negócios	
GESTÃO RISCOS	aplicação dos conceitos denominados de <i>Stage Gates</i> , ou seja, visam o comprometimento dos recursos de forma diretamente proporcional ao avanço das etapas de teste de viabilidade das propostas de inovação.				
POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • controle estratégico: legítima a autoridade do executivo na gestão da inovação. • integração organizacional: engajar a participação coletiva. 		<ul style="list-style-type: none"> • comprometimento financeiro: assegurar recursos para financiar as atividades de inovação • critérios de medição dos resultados de inovação: uso de indicadores 		
INOVAÇÃO FECHADA E ABERTA	APLICAÇÃO PELA ÓTICA DA BUSCA PELO CONHECIMENTO			CRITÉRIOS DE ESCOLHA	
	<ul style="list-style-type: none"> • inovação fechada: geração do conhecimento ocorre pela gestão dos recursos internos. É aplicada quando o custo de utilização do mercado supera os ganhos planejados. • inovação aberta: é facilitada pela redução dos custos transacionais devido a novas formas de comunicação. O acesso ao conhecimento externo é função de duas variáveis: a) quanto distante está o conhecimento desejado em relação ao nível atual; b) qual o formato de busca (experimentação ou cognitivo). 			<ul style="list-style-type: none"> • a definição entre o diversos modelos de inovação aberta e fechada ocorre em função do tipo de problema de inovação que se pretende resolver envolve definir, ou seja, qual o modelo de governança é mais eficiente para o contexto da solução de um determinado problema de inovação. 	
EMPREENDEADORISMO AMBIDESTRIA CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • empreendedorismo e ambidestria são consideradas habilidades essenciais ao desenvolvimento da inovação • cultura favorece a criação de um ambiente em prol da inovação, reafirmando os valores e propósitos organizacionais (direção estratégica), bem como promovendo o respeito a diversidade de opiniões e a criatividade. 				
LIDERANÇA PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • liderança é um canais mais importantes na motivação dos colaboradores e um pré-requisito ao desenvolvimento da inovação. • relevância do líder médio. • considera as pessoas um dos recursos mais valiosos da empresa e fundamental para o desenvolvimento da inovação. 				
PAPEL DA ALTA GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • atua nas definições estratégicas relativas a por que, onde, como e quanto inovar. 				

Fonte: o próprio autor

3 METODOLOGIA

O homem é um ser jogado no mundo, condenado a viver a sua existência. Por ser existencial, tem que interpretar a si e ao mundo em que vive, atribuindo-lhes significações. Cria intelectualmente representações expressivas da realidade. A essas representações chamamos de conhecimento. (KÖCHE, 1997, p.23)

Especificamente, a produção do conhecimento científico dá-se a partir de uma pesquisa sistemática, metódica e crítica da situação que está sendo estudada, cujo objetivo é compreender e explicar, de forma profunda e segura, a realidade e os fenômenos a ela associados (BAXTER; JACK, 2008). Assim, continuam as mesmas autoras, o conhecimento para ser identificado como científico necessita incorporar os conceitos das verdades sintática, semântica e pragmática. A primeira refere-se à necessidade da existência de uma coerência lógica e racional entre os enunciados que sustentam o entendimento teórico do tema em análise. Ou seja, os enunciados científicos devem estar isentos de ambiguidade e de contradição lógica (KÖCHE, 1997). Já a segunda aborda a necessidade desses enunciados estarem em linha com a realidade observada (BAXTER; JACK, 2008), melhor dizendo a ciência exige o confronto da teoria com a os dados empíricos (KÖCHE, 1997). Por último, a terceira visa evitar a parcialidade dos pesquisadores em todo o processo de geração de conhecimento (BAXTER; JACK, 2008). Isto é, segundo Köche (1997), um enunciado científico é objetivo quando, alheio às crenças pessoais, puder ser apresentado à crítica, à discussão, e ser intersubjetivamente submetido a teste.

Adicionalmente, o conhecimento científico possui um carácter evolutivo, aonde os conhecimentos atuais, na maioria das vezes, são frutos do progresso – aperfeiçoamento ou correção – de conhecimentos adquiridos no passado. Por essa razão, Barbosa *et al.* (2012, p. 4) afirmam que “a ciência é um saber fragmentado, sem possibilidade de definição última e constantemente sujeito a revisões e mudanças”.

Dessa forma, a escolha da abordagem de uma pesquisa científica parte da filosofia pessoal de cada pesquisador, da sua posição perante o tema em análise, e alinhada com os objetivos do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme o embasamento teórico deste estudo, as práticas de governança corporativa das organizações podem promover a inovação através da estruturação e adoção de políticas,

processos e costumes tangíveis e intangíveis. Desse modo, a presente pesquisa visou explorar em profundidade como a governança de empresas reconhecidamente competitivas e inovadoras tem alavancado a produção da inovação no Brasil, a fim de encontrar padrões que possam ser aplicados a demais empresas nacionais.

Assim, como as melhores práticas de governança da inovação se constituem em uma realidade factual das organizações, esta dissertação visa adquirir o conhecimento a partir da inferência de evidências empíricas. Ou seja, a diretriz ao processo de investigação científica será indutiva, à medida que busca construir proposições através da generalização de padrões observados do fenômeno em análise (ORMSTON *et al.*, 2013). Da mesma forma, Ikeda (2009) afirma que a pesquisa indutiva é um estudo em que a teoria é desenvolvida ou aperfeiçoada através da observação da realidade empírica, aonde a racionalidade indutiva é tida como um movimento que tem início no particular em direção ao genérico (IKEDA, 2009; ORMSTON *et al.*, 2013).

Consequentemente, com base nos argumentos de Ritchie e Ormston (2013) a respeito dos usos e papéis de diferentes métodos de pesquisa, esse estudo trata-se de uma pesquisa aplicada e exploratória, pois está preocupado em saber as razões e associações que impulsionam a ocorrência do fenômeno estudado. Ou seja, como é desenvolvida a governança da inovação, com especial atenção no processo de criação, desenvolvimento e implementação das suas políticas e práticas organizacionais.

Em virtude do exposto, a presente pesquisa seguirá o modelo qualitativo, pois de acordo com Flick, Kardorff e Steinke (2004) a pesquisa qualitativa aborda os fenômenos sob investigação de forma, frequentemente, mais ampla e comprometida do que outras estratégias de pesquisa. Igualmente, Ormston *et al.* (2013) afirmam que as pesquisas qualitativas são aplicadas a estudos que tem como objetivo fornecer uma compreensão profunda e interpretada do mundo social dos participantes da pesquisa, envolvendo, portanto, perguntas do tipo “o que”, “como” ou “porque”. Adicionalmente, de acordo com os postulados de Ritchie e Ormston (2013), a pesquisa qualitativa fornece uma ferramenta única para estudar as motivações que levam a determinadas decisões, bem como os fatores que estão por trás das atitudes, comportamentos e crenças, o que foi extremamente importante na construção do entendimento do funcionamento da governança da inovação.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A respeito da determinação da amostra do estudo na pesquisa qualitativa, Ritchie *et al.* (2013) afirmam que um dos critérios de apuração prevê que as unidades são deliberadamente selecionadas para refletir características particulares dentro da população, pois “tem como objetivo obter uma compreensão da natureza e da forma dos fenômenos, desvendar significados, desenvolver explicações ou gerar ideias, conceitos e teorias” (p.116). Assim, os mesmos autores usam o termo “representação simbólica”, pois a amostra deve representar e simbolizar características relevantes para a investigação. Enfim, eles argumentam que a precisão e o rigor de uma amostra de pesquisa qualitativa são determinados por meio da sua capacidade de representar as propriedades que permitam uma exploração detalhada e o entendimento dos temas e questionamentos objetos do estudo.

Dessa forma, com base na fundamentação teórica da presente dissertação, a inovação está relacionada a diferenciação e perpetuação da vantagem competitiva das empresas, seja por meio da competitividade dos produtos e marcas, quanto do modelo de negócio. Isto posto, a seleção das empresas estudadas foi definida segundo os seguintes critérios:

- a) longo histórico de competitividade e sucesso comercial no país, possuindo marcas fortes e consagradas junto ao mercado e público consumidor local, destacando-se entre as principais empresas do seu setor de atuação;
- b) forte presença comercial no exterior ou competindo com concorrentes internacionais no mercado brasileiro;
- c) adoção estratégica da inovação como instrumento de vantagem competitiva e perpetuação das atividades;
- d) produção de inovação em território nacional;
- e) ser constituída legalmente no Brasil;
- f) número mínimo de quatro empresas com atuação em diferentes segmentos econômicos no país.

A determinação desses parâmetros visou estabelecer uma amostra de empresas cuja competitividade perante competidores locais e internacionais apresente uma profunda relação com as atividades de inovação desenvolvidas no país. Além disso, a medida que existem poucos estudos sobre governança da inovação na academia, especialmente no Brasil, também

procurou-se promover uma ampla cobertura de empresas e segmentos de atividade econômica, pois é do entendimento do pesquisador que essa abrangência corrobora com a solidez dos padrões – ou temas chave – encontrados nas políticas e práticas de governança da inovação das empresas selecionadas. Assim sendo, foram conduzidas pesquisas com oito empresas que se enquadraram em todas as alternativas indicadas acima, as quais são apresentadas na tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Empresas analisadas

AGCO	NATURA
BRADESCO	RANDON
EMBRAER	TRAMONTINA TEEC
IBM	WEG

Fonte: o próprio autor

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para agregar qualidade ao presente estudo foram utilizadas duas técnicas distintas para obtenção dos dados, pois de acordo com Flick (2009, p. 58):

O principal vínculo entre triangulação e qualidade da pesquisa qualitativa é que a primeira significa ampliar as atividades do pesquisador no processo para além do que se faz “normalmente”, por exemplo, usando mais de um método.

O mesmo autor ainda afirma que a aplicação da triangulação através de diferentes abordagens – e fontes de dados – ultrapassa as limitações de um único modo, produzindo conhecimento em diferentes níveis e, conseqüentemente, engrandecendo a pesquisa.

3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

O primeiro método utilizado para coleta de dados foi o de entrevistas semiestruturadas, pois, de acordo com Lewis e Nicholls (2013), as interações pessoais permitem um melhor entendimento de sistemas, processos ou experiências muito complexos, devido à profundidade do foco e à oportunidade de esclarecimento e compreensão detalhada. Assim, as entrevistas qualitativas facilitam o estudo da governança da inovação, pois admitem uma análise superior das motivações e decisões das pessoas, bem como a exploração dos impactos e seus resultados.

Adicionalmente, em termos de da determinação da quantidade de entrevistas, Flick (2012) argumenta que deve ser levado em consideração diversos fatores, tais como a pergunta e os objetivos da pesquisa, o acesso e a disponibilidade dos potenciais entrevistados e, principalmente, os recursos disponíveis pelo pesquisador (tempo, ferramentas de análise, grupo de suporte, etc). Nesse sentido, Adler e Adler (2012) recomendam entre doze e sessenta entrevistas seriam suficientes e, mais especificamente, Ragin (2012) afirma que vinte entrevistas estariam adequadas para dissertações de mestrado.

Desse modo, levando em consideração tais postulados, foram realizadas vinte e uma entrevistas com vinte e quatro pessoas no período entre meados de agosto de 2020 ao início de janeiro 2021. O perfil dos entrevistados envolveu executivos a partir da posição de gerência até o nível de CEO, os quais, necessariamente, detinham conhecimento sobre a condução da inovação nas empresas analisadas e não exerciam a mesma função dentro de cada organização. Assim, procurou-se alinhar diferentes perspectivas sobre o tema, contribuindo para a qualidade da pesquisa. Adicionalmente, as entrevistas ocorreram de forma *online* por meio de ferramentas digitais de vídeo chamadas, disponibilizados pelo entrevistado ou pelo pesquisador, sendo que a duração média de cada uma foi de uma hora. Todas as entrevistas foram gravadas eletronicamente, mediante prévia anuência dos entrevistados. Essas gravações foram posteriormente transcritas com o uso de *software* específico para esse fim, as quais somadas as anotações do pesquisador realizadas no momento das entrevistas, constituíram-se na primeira base de dados para subsequente análise.

Ainda, é importante observar que as entrevistas foram conduzidas de forma individual na grande maioria das vezes, entretanto em duas ocasiões distintas, por determinação dos entrevistados, elas envolveram mais de uma pessoa. De fato, em cada uma dessas duas situações havia um entrevistado alvo (principal) - o qual detinha posição a nível de comitê executivo das suas respectivas organizações - que preferiu convidar outra(s) pessoa(s) para contribuir(em) com a entrevista. Apesar dessas entrevistas em conjunto terem envolvido executivos em posições hierárquicas diferentes, não foi observado nenhum tipo de prejuízo a qualidade na coleta de informações, muito pelo contrário, as contribuições dos convidados foram muito positivas, adicionando conteúdo e exemplos as informações obtidas. Por fim, o número mínimo de entrevistados por empresa foi de duas pessoas, mas na maioria dos casos foram três executivos. A tabela 2, a seguir, demonstra como ocorreu essa distribuição, bem como fornece um código de referência para cada um dos entrevistados que será utilizado para ilustrar os resultados apresentados do presente estudo.

Tabela 2 – Relação de entrevistados por empresa

Empresa	Número de Entrevistados	Código de Referência dos Entrevistados
A	3	E1, E2, E3
B	3	E4, E5, E6
C	3	E7, E8, E9
D	5	E10, E11*, E12*, E13*, E14
E	3	E15, E16, E17
F	3	E18*, E19*, E20
G	2	E21, E22
H	2	E23, E24

(*) Entrevistados em conjunto.

Fonte: o próprio autor.

De forma complementar, Yeo *et al.* (2013) afirmam que o pesquisador deve ter um senso dos temas que deseja explorar, portanto as entrevistas semiestruturadas, geralmente, se baseiam em alguma forma de guia de tópicos que define os principais temas e questões a serem abordados. Entretanto, ponderam os mesmos autores, a estrutura das entrevistas deve ser flexível o suficiente para possibilitar a dinâmica de interações entre o pesquisador e o entrevistado, no sentido que os questionamentos serão construídos pelo pesquisador, em grande parte, a partir das respostas obtidas. Logo, a partir do referencial teórico e dos objetivos desse estudo, foram estabelecidos os tópicos abordados nas entrevistas. Com o objetivo de não prejudicar o carácter dinâmico das mesmas, esses temas foram apresentados em forma de dez questões abertas, de tal forma que permitissem uma flexibilidade nas respostas dos entrevistados, bem como a compreensão do pesquisador do contexto macro para, posteriormente, aprofundar o conhecimento através de novos questionamentos, de acordo com as informações recebidas. A seguir, estão descritos o protocolo inicial de perguntas e as suas respectivas justificativas.

- a) **quais são as frentes de inovação adotadas pela sua empresa?** – nesse quesito pretende-se obter informações quanto as diferentes formas de inovação adotadas e sua relação com a estratégia da empresa. Mais especificamente, pretende-se esclarecer se inovação está concentradas em atividades internas (inovação fechada)

ou externas (inovação aberta), ou ambas, e qual a razão da adoção da alternativa escolhida;

- b) **como ocorre a promoção da inovação internamente na corporação?** – essa pergunta visou identificar de que forma as empresas transmitem suas políticas relativas à inovação para o público interno e como estão distribuídas as atividades de inovação internamente, ou seja, se estão localizadas em determinadas áreas ou possuem uma distribuição generalizada pela companhia;
- c) **como se manifesta a cultura organizacional em prol da inovação?** – essa pergunta visou esclarecer qual é o alinhamento da cultura corporativa com os objetivos de inovação das empresas, ou seja, qual é o modelo mental e seu o grau de abrangência entre os funcionários;
- d) **há alguma relação do papel da liderança com a inovação?** – na dinâmica das entrevistas essa questão, normalmente, foi dividida em duas partes: a primeira referia-se ao entender qual era a relevância da liderança intermediária nas atividades de inovação; a segunda tratou sobre o formato e a profundidade que os principais executivos e membros do Conselho de Administração suportam a inovação;
- e) **como é promovida a interação e o diálogo entre os colaboradores?** – essa questão visou aprofundar o formato e a dinâmica do relacionamento corporativo e a sua relação com a inovação. Nesse quesito, perguntas adicionais frequentes trataram sobre qual era o tratamento dado a divergência de opiniões e a intensidade de motivação das pessoas na sugestão de novas ideias;
- f) **qual é o nível de relevância do aprendizado contínuo com relação a inovação?** – essa pergunta teve por objetivo entender profundamente a intensidade e como ocorre a relação entre o aprendizado contínuo e o desenvolvimento das atividades de inovação;
- g) **qual é a política de risco relativo as atividades de inovação?** – esse questionamento teve como objetivo entender a forma que as organizações tratam as falhas – erros – atrelados, exclusivamente, as atividades de inovação e, a partir disso, como é conduzida a gestão de risco da inovação;
- h) **como ocorre a dinâmica do relacionamento diário entre as atividades de inovação com as atividades operacionais?** – essa pergunta visou identificar a forma de condução dos objetivos de curto prazo com os de longo prazo relacionados ao desenvolvimento da inovação, ou seja, como as organizações e as pessoas

convivem com as atribuições relativas a gestão da competitividade do negócio atual e com a construção do futuro;

- i) **como ocorre a gestão das iniciativas de inovação?** – essa questão teve o objetivo de esclarecer os critérios utilizados para incentivar a geração de ideias, para selecionar dos projetos de inovação, para definir a alocação de recursos – não necessariamente financeiros - nas atividades de inovação e para acompanhar essas atividades, incluindo as métricas utilizadas na medição dos resultados dos investimentos em inovação;
- j) **qual a relevância das pessoas para a inovação?** – esse questionamento tinha como objetivo identificar e compreender o quanto as empresas consideram importante a valorização dos seus colaboradores, bem como a forma de avaliação e que comportamentos são incentivados nas atividades de inovação.

Em virtude da existência de um instrumento adicional para coleta de dados, o protocolo inicial de perguntas não envolveu diretamente temas de conhecimento público sobre as empresas analisadas, à medida que seria um desnecessário consumo do limitado tempo disponível dos entrevistados. Adicionalmente, seria um uso inapropriado pesquisar informações públicas através de entrevistas semiestruturadas (RUBIN; RUBIN, 2012; YEO *et al.*, 2013).

3.3.2 Pesquisa documental (*desk research*)

A segunda ferramenta de coleta de dados, portanto, visou examinar documentos e informações factuais de carácter público das empresas selecionadas, a fim de buscar conteúdo que não dependesse da subjetividade conceitual e contextual dos entrevistados, bem como abrandasse as limitações de viés de um único pesquisador (FLICK, 2009). Logo, foi realizada uma pesquisa documental conhecida como *desk research* entre setembro de 2020 a meados de fevereiro de 2021. A fim de limitar o escopo do material de pesquisa e, principalmente, contribuir para a credibilidade desse estudo, foram consultados somente os próprios sites de acesso público na internet das respectivas empresas, conforme os endereços eletrônicos indicados na Tabela 3.

Tabela 3 – Relação dos sites das empresas analisadas

AGCO	www.agco.com.br ; agcocorp.com ; investors.agcocorp.com
BRADESCO	www.bradescori.com.br
EMBRAER	www.embraer.com ; riembraer.com.br ;
IBM	www.ibm.com/br-pt ; www.ibm.com ;
NATURA	www.natura.com.br
RANDON	www.randon.com.br
TRAMONTINA	www.tramontina.com.br ; www.sustentabilidade.tramontina.com.br
WEG	www.weg.net ; www.riweg.net

Fonte: o próprio autor

É importante frisar que os aludidos endereços eletrônicos apresentaram um grande leque de informações pertinentes ao presente estudo e uma riqueza de conteúdo, adicionando complementariedade e profundidade as informações levantadas nas entrevistas. Além disso, muitas vezes, eles apresentam *links* para sites complementares de fundações e institutos patrocinados pelas empresas analisadas, bem como de distintas iniciativas de inovação aberta conduzidas pelas próprias organizações. Como esses sites complementares podem ser acessados a partir do endereço eletrônico principal, eles não foram citados na Tabela 3.

Os dados coletados foram originados a partir da pesquisa em relatórios de resultado anuais, relatórios de sustentabilidade, relatórios de capital humano, e políticas de governança corporativa. Além disso, também foram obtidas informações publicadas nas diferentes seções dos sites sobre a história da organização, composição do capital social, missão e valores, estratégia corporativa, cultura, recursos humanos, políticas socioambientais, notícias institucionais e inovação. Enfim, todo esse conjunto representou a segunda base de dados da presente pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Spencer *et al.* (2013, p. 270): “A análise é um estágio desafiador e estimulante do processo de pesquisa qualitativa. Requer uma mistura de criatividade e pesquisa sistemática, uma mistura de inspiração e detecção diligente”. Os autores ainda acrescentam que o processo de análise de uma a pesquisa qualitativa é iterativo e contínuo, ou seja, permite idas e vindas na análise dos dados, tendo início já na coleta das informações e encerra-se somente

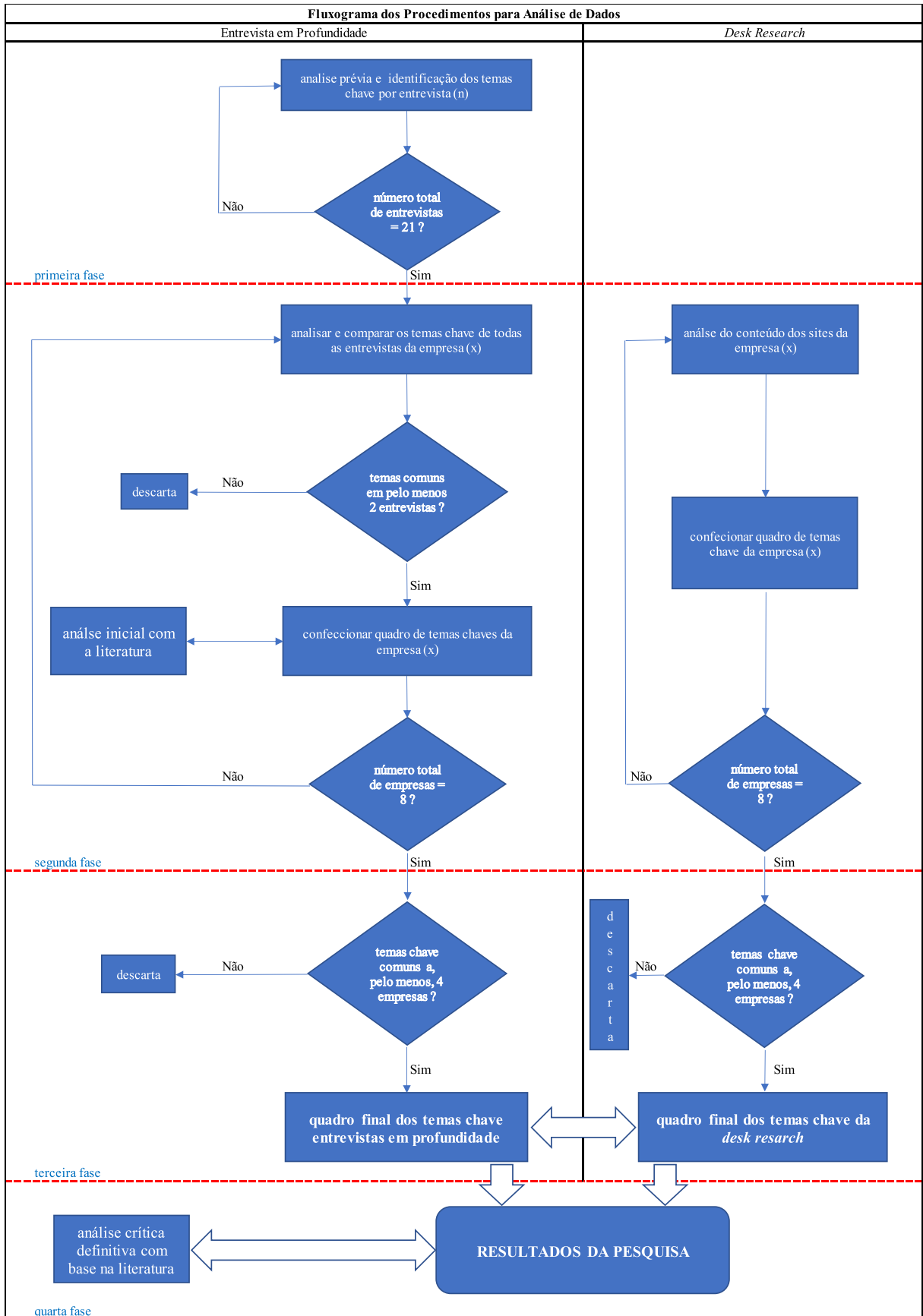
na redação dos resultados. Eles ainda afirmam que a análise de dados qualitativos geralmente envolve um processo de rotular, organizar e interpretar dados com referência a um conjunto temas chave – ou códigos – que servem para agrupar as principais semelhanças ou diferenças.

Desse modo, em linha com os objetivos do presente estudo, a análise de dados focou identificar conformidades nas políticas e práticas de governança da inovação nas empresas analisadas, buscando padrões comuns – temas chave – que permitam caracterizar seus elementos teóricos e funcionais. Para tanto, utilizou-se o banco de dados denominado de NVivo, aonde cada tema chave foi associado a um nó de pesquisa.

Assim, conforme indicado pela figura 10, o processo de análise de dados teve ao todo quatro etapas. Na primeira, procurou-se identificar e realizar um estudo introdutório dos temas chave identificados nas respostas de cada uma das entrevistas realizadas. Na segunda fase, por sua vez, foram selecionados somente os temas chave comuns a, pelo menos, duas entrevistas por empresa²⁵, os quais permitiram a produção de um mapa intermediário da visão consolidada por empresa para cada um dos principais pontos levantados. De forma equivalente, na *desk research* foi analisado o conteúdo das informações coletadas e elaborado um quadro geral dos temas chave identificados por empresa. Adicionalmente, conforme recomendado Yin (2003) e devido a amplitude de informações obtidas em ambas as ferramentas de coleta de dados, teve-se o cuidado de manter a análise e a seleção dos temas chave alinhados com os propósitos desta dissertação, utilizando o protocolo inicial das entrevistas e os documentos da *desk research* como referência, retornando a eles quantas vezes fossem necessárias, porém sem deixar de considerar eventuais novas preposições. Assim, já foi possível verificar uma forte congruência de padrões entre as empresas, bem como as relações com a literatura acadêmica. Na terceira fase, para ambas as ferramentas de coleta de dados utilizadas do presente estudo, foram filtrados os temas chave presentes em, pelo menos, quatro das oito empresas selecionadas, gerando, então, um segundo e definitivo quadro dos temas chave selecionados. Na quarta e última etapa, foi realizado um cruzamento entre os resultados das entrevistas semiestruturadas e da *desk research*, buscando validar mutuamente os temas entre as diferentes abordagens e verificar possíveis complementariedades.

²⁵ As entrevistas realizadas com mais de um entrevistado foram consideradas em conjunto, ou seja, como somente uma entrevista.

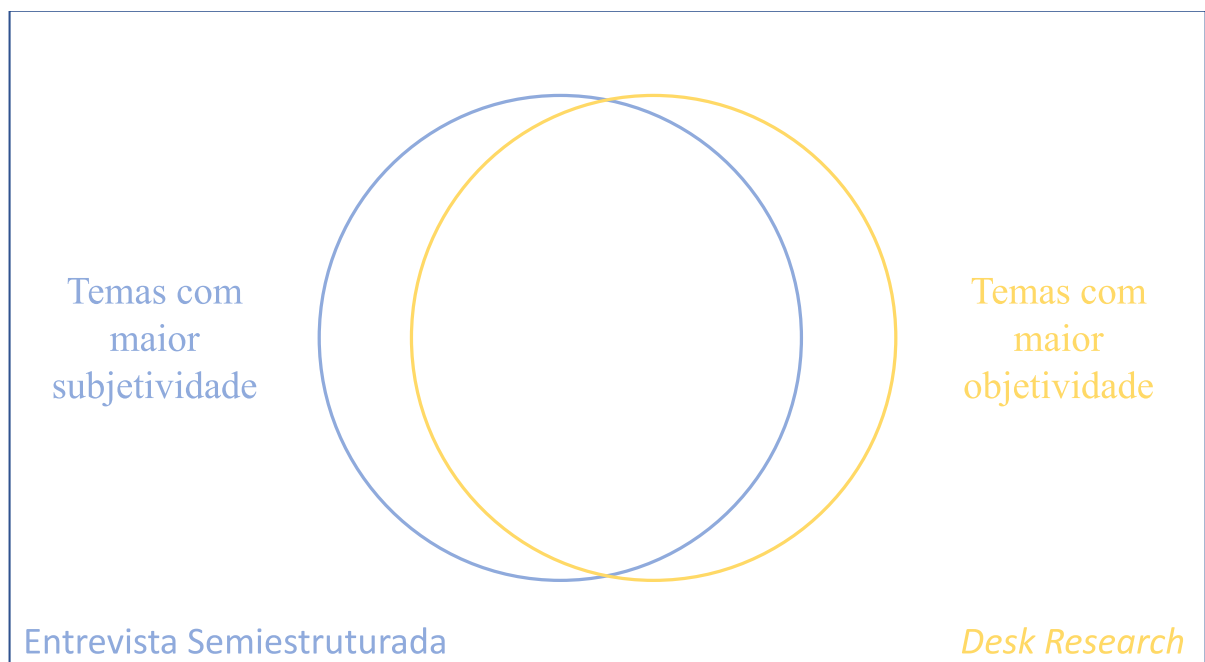
Figura 10 – Fluxograma da análise de dados



Fonte: o próprio autor

Por outro lado, de acordo com Flick (2009), a medida que as duas bases de dados produziram conhecimento em diferentes níveis, um modo foi mais eficaz em capturar um tipo de informação do que o outro dado a natureza de alguns temas chave. Logo, temas com maior subjetividade, por exemplo, foram mais bem capturados pelas entrevistas semiestruturadas, enquanto aqueles muito objetivos e de caráter público foram obtidos via *desk research*, ressaltado a importância do uso de duas bases de dados distintas, conforme demonstrado pela figura 11.

Figura 11 – Alinhamento dos temas comuns nas bases de dados analisadas



Fonte: o próprio autor

Em vista disso, a pesquisa procurou gerar resultados robustos e consistentes, minimizando eventuais subjetividades nas respostas dos entrevistados e pré-conceitos do entrevistador na análise dos dados, contribuindo para a qualidade do estudo. Conseqüentemente, em virtude da abrangência, precisão e profundidade da presente pesquisa, é possível considerar que os padrões identificados representam elementos teóricos e empíricos relevantes na caracterização da governança da inovação das empresas analisadas. Então, temos o entendimento que os resultados obtidos podem ser considerados como referência pelas demais empresas brasileiras que desejam alavancar a promoção da inovação.

3.5 ÉTICA NA PESQUISA CIENTÍFICA

De acordo com os princípios que norteiam a condução de pesquisa científica, a condução das entrevistas seguiu os protocolos de ética adotados pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Desse modo, todos os entrevistados foram comunicados sobre os procedimentos da entrevista, bem como dos seus direitos. Adicionalmente, também foram ressaltados os possíveis riscos e benefícios da participação em pesquisa científica.

Nesse sentido, previamente a cada entrevista, foi encaminhado de forma eletrônica para o e-mail dos entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo do APENDICE A, e os procedimentos e temas da entrevista. No início de cada interlocução, o pesquisador expôs de forma clara os aspectos de confidencialidade e anonimato, ressaltando que a identidade e os cargos individuais de cada entrevistado não seriam divulgados. Ainda, foram ressaltados a liberdade do participante em desistir de sua participação a qualquer momento e do seu direito de não responder algum questionamento em caso de qualquer tipo desconforto com o assunto. Por fim, era questionado ao entrevistado se ele havia lido e compreendido previamente o conteúdo do TCLE, ou se gostaria que termo fosse transcrito verbalmente, sendo, então, solicitado o seu consentimento em prosseguir com a entrevista.

Com relação ao permissão das empresas das entrevistas e na divulgação dos seus respectivos nomes no presente estudo, foi encaminhado de forma eletrônica, antes da primeira entrevista de cada organização, o Termo de Anuência, conforme modelo do APENDICE B. Em virtude dos efeitos da pandemia do COVID-19, foi solicitado uma resposta por e-mail com o respectivo de acordo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados desta dissertação, bem como a sua relação com a base teórica. Isto posto, a pesquisa encontrou fortes similaridades na análise dos processos de governança da inovação das empresas estudadas. Vale ressaltar que que **todos** os padrões identificados tiveram respaldo em mais de quatro companhias, portanto, situando-se acima do inicialmente proposto na elaboração deste estudo.

A análise dos resultados permitiu identificar e compreender o funcionamento dos processos de governança da inovação, tanto sob perspectiva teórica quanto empírica, pois entendemos ser relevante a plena compreensão da formação conceitual como base para a otimização do entendimento da dinâmica funcional. Primeiramente, então, são relatados os conceitos teóricos identificados no estudo da governança da inovação das empresas abordadas nessa pesquisa. Após, são detalhados os procedimentos empíricos que alavancam o desenvolvimento da inovação e, no final, um quadro com o resumo dos achados.

4.1 CONCEITOS TEÓRICOS DA GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO

De forma bastante evidente e rica em conteúdo foi possível observar que a governança da inovação das empresas analisadas não segue um único paradigma teórico, apresentando fortes evidências de uma composição de algumas características dos modelos de governança e de teorias complementares abordados no referencial teórico do presente estudo. Nesse sentido, tal achado corresponde com o pensamento de Lacetera (2000, p.4), onde ele afirma haver “[...] a influência de diferentes arranjos de governança nas atividades de inovação”. Logo, a complexidade da governança da inovação não deve ser analisada a luz de uma única perspectiva teórica, requerendo o uso de uma maior variedade de prismas para a permitir a plenitude da sua compreensão.

Assim, em primeiro lugar, a pesquisa demonstrou que a governança da inovação das empresas pesquisadas apresenta determinadas características da teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976). Isso se deve a observação de que a postura favorável a inovação dos acionistas relevantes - ou dos fundadores, ou ambos os casos - exerce forte influência nas organizações selecionadas na presente dissertação, embora Zhang *et al.* (2018) afirmem que há estudos acadêmicos conflitantes a esse respeito.

No contexto da presente pesquisa, a importância da incorporação da inovação na estratégia das corporações (BARKER; CHIU, 2017; CLARKE, 2018; DESCHAMPS; NELSON, 2014; FILATOTCHEV; AGUILERA; WRIGHT, 2020) demonstrou estar associada ao entendimento dos principais acionistas de que a inovação se constitui numa ferramenta para maximizar os resultados das organizações e, conseqüentemente, a geração de riqueza. Esses resultados derivam da análise histórica das empresas analisadas, onde duas delas – a despeito do capital social pulverizado – mantem a cultura da inovação dos seus fundadores, e outras cinco possuem acionistas relevantes predispostos a inovação. É importante frisar que em uma das companhias não foi possível encontrar material suficiente para uma conduzir uma investigação apropriada. A seguir, os relatos de trechos de entrevistas do Bradesco e da Natura, respectivamente, retratam com propriedade a relevância da postura do acionista – ou fundador – em prol da inovação.

A gente sempre gosta de fazer uma referência ao nosso fundador. A primeira grande inovação disruptiva que nós tivemos foi quando o senhor Amador Aguiar pegou uma mesa do gerente da agência, tirou do fundo do imóvel, e colocou perto da porta de entrada com um único objetivo: os clientes não podem ter medo de conversar com o seu consultor financeiro. Você imagina passar pela bateria de caixas e chegar lá no fundo de um banco muito elitista naquela época [...].

O fundador estava ali na sala com a gente, olhando o produto e dando a opinião do que gostou ou não gostou. Eles davam a opinião na lata, testavam tudo: batom, maquiagem, perfume, creme. Cansei de ver eles passando desodorante, **vivendo o processo de inovação junto conosco.**

A despeito da presença de características da teoria da agência, as aludidas companhias também evidenciam políticas e práticas de governança em linha com o modelo em prol das partes relacionadas. Observou-se que a relação das empresas analisadas com seus parceiros não é limitada meramente as obrigações contratuais, mas também envolve a busca por uma harmonização de interesses e benefícios comuns, dentro de uma visão de longo prazo, o que está de acordo com as afirmações de Blair (2012), Charreaux (2004) e Freeman *et al.* (2010). Assim, há o reconhecimento por parte das organizações analisadas de que a geração de valor também depende da manutenção de uma relação construtiva com todas as partes relacionadas, à medida que fomenta a troca de conhecimentos e o compartilhamento de recursos para o desenvolvimento da inovação, corroborando com a posição defendida por Belloc (2012) e Freeman, Harrison e Zyglidopoulos (2018). Nesse sentido, a pesquisa demonstrou haver a existência de políticas e práticas corporativas relacionadas à sustentabilidade socioambiental, ao desenvolvimento dos colaboradores e a prática de um relacionamento colaborativo com

fornecedores, clientes, centros de ensino e pesquisa, e *startups* para a criação conjunta de soluções às demandas comuns, inclusive não somente relacionadas a inovação, conforme demonstrado a seguir.

O Bradesco busca acolher e promover a diversidade entre seus funcionários e clientes. O objetivo é atrair e engajar talentos, ampliar o acesso as oportunidades de carreira e servir de forma adequada uma gama cada vez maior de perfis de clientes. ²⁶

Só é inovação se gera impacto positivo. Para nós, inovação é gerar impacto positivo na sociedade e no planeta por meio dos novos produtos, experiências e serviços criados para promover o bem-estar em toda a nossa rede de relações. Somos um grande laboratório de inovação e convidamos você a se conectar com a gente. ²⁷

Então, temos três valores fundamentais, os quais são inovação que seja relevante para a companhia e para o mundo, relações de confiança, e trabalhar para o sucesso do nosso cliente. Basicamente, porque se eu fecho a minha meta, mas o cliente - com os produtos da empresa - não prospera, no ano que vem ele não vai comprar os nossos produtos porque não prosperou. Portanto, não adianta ter uma relação do tipo o que ele faz com os nossos produtos não interessa, contando que ele compre de nós, o que era um pouco a relação que as pessoas tinham no passado com base em conceitos mais antiquados de venda. (ENTREVISTADO E4)

A governança das partes relacionadas, entretanto, não deixa de evidenciar a importância do acionista no contexto corporativo, reforçando a constatação da convivência desses dois modelos de governança nas empresas analisadas, conforme demonstrado a seguir pela declaração de valores publicada no site da Embraer.

Construímos um futuro sustentável. Incessante busca de construção de bases para a perpetuidade da Empresa, com rentabilidade aos acionistas, respeito a qualidade de vida, ao meio ambiente e à sociedade.

Igualmente, foi observado que o processo de inovação das empresas analisadas apresenta características do modelo motivacional proposto por Douglas McGregor (HEIL, BENNIS; STEPHENS, 2000), o qual constitui-se na base teórica da governança em prol do administrador (ZHANG *et al.*, 2018). Então, a pesquisa evidenciou que o desenvolvimento da inovação possui fortes componentes motivacionais baseados no sentimento de responsabilidade, confiança e satisfação pelo trabalho bem-feito. A razão disso está no fato de que a plenitude da geração de valor dos processos de inovação depende muito da motivação genuína e voluntária das pessoas, a fim de alavancar a troca de experiências e o compartilhamento de conhecimentos. Assim, a governança da inovação dessas empresas

²⁶ Trecho retirado da Declaração da Diversidade como um dos seis pilares estratégicos do Bradesco.

²⁷ Trecho retirado da seção Inovação no site da Natura.

estende o conceito da relação colaborativa entre acionistas, conselheiros e principais executivos (DONALDSON; DAVIS, 1991) para todas as pessoas da organização. Afinal, foi constatado que, embora a participação dos gestores seja muito relevante para o desenvolvimento da inovação, ela não é suficiente, à medida que há necessidade de um engajamento coletivo de toda a organização. Dessa forma, a governança da inovação favorece a autonomia com responsabilidade dos colaboradores – ou seja, o sentimento de “dono do negócio” – e promove o engajamento através do reconhecimento organizacional e da satisfação profissional. A seguir, acrescentamos alguns exemplos que elucidam com clareza os aludidos resultados.

Assumimos a responsabilidade pela nossa área de atuação como se fossemos os proprietários. Temos compromisso com a excelência.²⁸

A disposição que os nossos sêniores têm de passar conhecimento adiante é fabulosa, inclusive, eles não resistem, mesmo depois de aposentados. Eles se voluntariam para atuarem no programa de formação de novos engenheiros e serem mentores dos engenheiros recém-formados. Você poderia questionar por que um cara que já sabe tudo do assunto vai ter paciência de ensinar um menino que acabou de sair do curso de engenharia. Os caras adoram fazer isso! (ENTREVISTADO E11)

As pessoas na empresa têm essa ambição positiva de querer estar sempre com uma coisa legal na mão dos nossos clientes. A gente se sente bem quando o cliente está usando as nossas soluções, dá uma satisfação. (ENTREVISTADO E20)

A gente tem falado muito na empresa de autonomia com responsabilidade, que é uma das premissas do modelo ágil. As pessoas falam que querem ter autonomia - todo mundo adora - mas não entendem que ter autonomia não é você fazer o que você quer da sua cabeça, sem ninguém te encher o saco. É você saber comunicar e assumir os riscos dentro do seu nível e passar para frente. Então, eu acho que é isso que a gente está aprendendo a dosar. (ENTREVISTADA E24)

Além disso, os valores morais e éticos dos modelos de governança das partes relacionadas e em prol do administrador são justapostos no contexto da governança da inovação, conforme podemos notar na declaração do site de sustentabilidade da Tramontina, demonstrado a seguir, onde o trecho final indica claramente o componente motivacional de Douglas McGregor.

Nos apoiamos na inovação, no design, na tecnologia, no valor das pessoas e na sustentabilidade para transformar nossos produtos, gerando valor ao consumidor nas mais diversas fronteiras, culturas, épocas e ocasiões. O resultado está em algo que vai além dos números: **O PRAZER DE FAZER BONITO.**

Outro aspecto relevante identificado nos resultados da pesquisa demonstra, explicitamente, que as empresas analisadas procuram inovar por meio da aplicação e

²⁸ Trecho retirado da seção Declaração de Valores Essenciais no site da AGCO.

desenvolvimento estratégico dos seus recursos endógenos, tangíveis e intangíveis. A governança da inovação, portanto, adota mecanismos de criação de valor através da gestão desses recursos, visando combiná-los da forma mais eficiente para atingir os objetivos estratégicos corporativos, correspondendo aos conceitos da RBT (BARNEY, 1991) e do modelo de governança baseado em recursos (CHARREAUX, 2004; ZATTONI; PUGLIESE, 2012). A seguir, temos alguns exemplos que contribuem com essa análise.

Foco em pesquisa e desenvolvimento. Investimentos significativos em tecnologia. Pessoas inovadoras. Esses são os pontos que nos concentramos todos os dias para sermos os mais inovadores possíveis.²⁹

[...] Para corresponder à velocidade de desenvolvimento encontrada nos mercados, precisávamos mudar fundamentalmente a maneira como a IBM trabalhava. Esse processo começou com a criação do IBM *Design Thinking*, uma variante de nível corporativo do conhecido processo de *design* centrado no ser humano. Em seguida, adotamos práticas de desenvolvimento ágil, para criar as condições de trabalho para equipes pequenas e diversificadas resolverem problemas e apresentarem novas soluções rapidamente. A IBM contratou mais de 20.000 designers. Temos mais de 100.000 colaboradores trabalhando na metodologia ágil. E convertemos mais de 10 milhões de pés quadrados de escritórios em espaços de trabalho ágeis.³⁰

[...] e por mais que a gente tenha muita coisa escrita, com processos bem definidos, o conhecimento tácito tem um valor gigantesco, o qual para mim é uma das maiores riquezas da companhia. Ou seja, ter esse núcleo que, quando aparece um problema que ninguém viu antes, ou que é especialmente difícil, ou que a gente quer inovar numa fronteira diferente, a gente sabe quem são os papas daquele assunto. A gente vai chamá-los para a mesa para contribuir, para ajudar, para passar o conhecimento deles. (ENTREVISTADO E11)

Outrossim, corroborando com os argumentos de Teece (2009) e Duh e Belak (2017), também foi observado que existe uma consciência do risco de estagnação e perda de competitividade devido a tendência de acomodação ao arranjo bem sucedido de recursos e competências das organizações analisadas, o que Vanhaverbeke e Cloudt (2014) denominaram de armadilha da familiaridade, conforme demonstrado a seguir.

Eu também falo muito com o mercado, o tempo inteiro de uma forma muito humilde, mesmo. A gente conversa com as *scale-ups* e eu falo o que a gente está fazendo errado, o que a gente pode melhorar. Essa conversa é muito importante para a empresa grande. É muito difícil uma empresa grande ter uma conversa dessas porque ela tem uma fleuma, têm um uma marca, ela tem peso, mas essa falta de humildade atrapalha, porque para fazer diferente, você precisa aprender onde é que você está e para onde quer ir, e daí você tem que ser humilde. Então, há aqui uma humildade muito grande de aprender, não só da minha área, mas na companhia como um todo. (ENTREVISTADO E5)

²⁹ Trecho retirado do site da AGCO.

³⁰ Trecho retirado do Relatório Anual de 2019 da IBM, disponível no site da companhia.

Mas eu acho que aconteceu com a companhia acontece com qualquer empresa que tem um sucesso muito forte. Ela cresce, ela se estrutura, ela se organiza para atender aquele determinado mercado ou cliente e as coisas tendem a se engessar ao longo do tempo, naquela direção, de forma que ela fica com processos extremamente otimizados para fazer aquilo que ela já faz, e vai ficando mais difícil a saída da linha mestra para fazer o diferente, para fazer coisas novas ou para entrar em outros mercados. (ENTREVISTADO E11)

Eu acho que também do processo de inovação sempre tem que reconhecer o que foi feito está bom, mas sempre pode melhorar, sempre, sempre. Então, a gente, nunca cantou de galo, que agora nós somos os melhores. (ENTREVISTADO E20)

Desse modo, esse sentimento de inconformidade e apreço pelo desenvolvimento contínuo - como meio de perpetuação da competitividade - são traços marcantes da teoria das capacidades dinâmicas (TEECE, 2009) e da perspectiva Schumpeteriana da destruição criativa (CURADO; BONTIS, 2006; TEECE, PISANO; SHUEN, 1997). Assim, a governança da inovação também incentiva o desenvolvimento de habilidades que permitam a constante atualização dos recursos das empresas, visando uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo (VANHAVERBEKE; CLOODT, 2014). Nesse sentido, a reciclagem do conhecimento por meio do aprendizado contínuo trata-se de uma ferramenta primordial para o desenvolvimento da capacidade de adaptação a mudanças, ressaltando o papel da perspectiva da KBV, tal qual os argumentos de Hong, Kianto e Kyläheiko (2008), Latecera (2001) e Nonaka e Takeuchi (2007). A seguir são demonstrados alguns exemplos pertinentes.

Sempre iremos desenvolver novas maneiras eficientes de responder as situações de mudança e atender as necessidades dos clientes.³¹

A única constante que você vai ter na empresa é a mudança e comece pelo aprendizado contínuo. Se acostume com a ideia de ter que aprender o tempo todo. Então, eu acho que, com isso, você dá as pessoas as ferramentas para lidar com uma inovação. (ENTREVISTADO E4)

Esse processo de gestão do conhecimento é do engenheiro chefe. Ele cuida desse processo e garante a evolução de metodologias, critérios etc., e uniformização daquilo que é razoável. A gente também não quer fazer um *book* para o cara seguir de olhos fechados, porque a gente perde a nossa capacidade de mudar sempre. (ENTREVISTADO E10)

Então, temos especialistas, pesquisadores nas diversas áreas, que estão ali capturando o que está acontecendo a nível global, trazendo provocação e deixando a gente fora da zona de conforto para buscar caminhos novos. (ENTREVISTADA E18)

Assim sendo, os resultados demonstraram que a limitação dos recursos internos e o caráter dinâmico da gestão dos recursos das empresas instiga um avanço na busca por novos

³¹ Trecho corresponde a um dos valores declarados da WEG, retirado da seção Isto é WEG no site da companhia.

conhecimentos, além dos limites organizacionais (BOGERS; CHESBROUGH; MOEDAS, 2018; FELIN; ZENGER, 2014; LACETERA, 2001; REMNELAND WIKHAMN; STYHRE, 2019; VANHAVERBEKE; CLOODT, 2014). Ainda, também foi identificado que existe uma forte tendência das empresas analisadas buscarem explorar, fora do ambiente organizacional, oportunidades de negócios alternativos - sejam eles adjacentes ao atual ou completamente diferentes - alinhados aos seus objetivos estratégicos (VANHAVERBEKE; CLOODT, 2014). Logo, a governança da inovação das empresas analisadas incentiva o relacionamento colaborativo com agentes externos e, conseqüentemente, facilita as iniciativas de inovação aberta, ratificando os postulados de Filatotchev, Aguilera e Wright (2020). Isso não significa, porém, um desprezo as iniciativas de inovação interna, pois na verdade os resultados comprovam a utilização tanto de alternativas de inovação fechada quanto aberta - inclusive de forma simultânea – de acordo com a natureza dos problemas de inovação enfrentado pelas organizações, corroborando com os conceitos de Felin e Zenger (2014) que culminaram na figura 9, os quais são demonstrados a seguir.

a) exemplos de inovação com o usuário (cliente);

Com BIA, Bradesco e IBM transformam o atendimento de milhões de usuários. ³²

A Embraer X e a Airservices Austrália lançam conceito de Operação para Mobilidade Aérea Urbana. ³³

b) exemplos de plataformas de inovação;

Inovabra - COLABORAR PARA INOVAR - Um ecossistema criado para promover a inovação dentro e fora do Bradesco, por meio de programas baseados no trabalho colaborativo entre a Organização, empresas, *startups*, investidores e mentores, a fim de solucionar desafios, atender às necessidades dos nossos clientes e garantir a sustentabilidade dos negócios. ³⁴

Grandes resultados nos levam a voar ainda mais alto, por isso nosso novo salto tem um destino: o Vale do Silício. Estabelecemos equipes de inovação na região, com o objetivo de trabalharem conjunto e incentivar as empresas que estão desenvolvendo novas tecnologias e modelos de negócios que podem influenciar significativamente a indústria aeroespacial no futuro. ³⁵

³² Trecho retirado da seção IBM Comunica do site da IBM Brasil, onde o termo BIA significa Bradesco Inteligência Artificial. Informação também disponível no site do Bradesco.

³³ Trecho retirado da seção de Notícias do site da Embraer.

³⁴ Trecho retirado da seção Relação com Investidores - Inovabra do site do Bradesco.

³⁵ Trecho retirado da seção Inovação no site da Embraer

Conheça o Natura Campus - Conceito: Espaço de colaboração e construção de relacionamento com instituições de ciência e tecnologia, empresas e empreendedores, permitindo que todos colaborem para a geração de inovação e valor compartilhado. Objetivo: Promoção de parcerias e conexão em redes para desenvolvimento de novas ideias, conhecimentos, produtos e serviços, fortalecendo e ampliando o ecossistema de ciência, tecnologia e inovação.³⁶

c) exemplos de alianças com e sem sociedade;

IBM e Fapesp investem USD 10 M na criação do mais avançado centro de IA do Brasil.³⁷

Randon Ventures: Juntos para Investir e Acelerar - Buscamos *startups* com produto pronto e equipe dedicada para resolver problemas reais que tenham conexão com os negócios das Empresas Randon.³⁸

WEG e Embraer firmam acordo de cooperação tecnológica em sistema de propulsão aeronáutica elétrica. A parceria busca acelerar o conhecimento das tecnologias necessárias ao aumento da eficiência energética das aeronaves a partir da utilização e integração de motores elétricos em inovadores sistemas propulsivos.³⁹

d) Exemplos de inovação baseada no consenso;

Pessoas criativas e focadas em inovação são fundamentais para a evolução de produtos e processos. Por isso a WEG aposta fortemente em sua equipe de Pesquisa & Desenvolvimento e em um ambiente voltado a estimular a criatividade.⁴⁰

Para dar um exemplo nesse sentido, a parte logística, a gente teve um projeto bastante interessante até pouco tempo atrás, onde tiramos um bom dinheiro em redução de custo, inovando a maneira que os produtos eram transportados. Mudamos o tipo de *pack* de transporte, fazendo empilhamentos que antigamente não eram possíveis com outro tipo de embalagem. Nesse sentido se conseguiu uma economia bastante considerável de gastos com transporte. (ENTREVISTADO AGCO)

Temos a área de P&D e o CIPED. O primeiro faz a fase inicial do processo de desenvolvimento de novos produtos, incluindo o design e a proposta de um protótipo funcional. Já o segundo atua mais no meio do processo, viabilizando a aprovação desse protótipo por meio de testes e ensaios de vida útil, repetibilidades e outros. Ele engloba pesquisadores e laboratórios diversos. (ENTREVISTADO TRAMONTINA)

e) Exemplos de inovação através do mercado.

A Randon Tech Solutions - RTS Industry, unidade de aceleração e desenvolvimento de automação das Empresas Randon, anuncia seu primeiro movimento no mercado. A RTS Industry, criada em outubro de 2020, fará a aquisição da Auttom, de Caxias do Sul (RS), que atua no segmento de soluções tecnológicas em automação e robótica industrial. [...] ⁴¹

³⁶ Trecho retirado da seção Natura Campus do site da Natura.

³⁷ Trecho retirado da seção de Notícias do site da IBM Brasil.

³⁸ Trecho retirado da seção Ventures do site da Randon.

³⁹ Trecho retirado da seção de Notícias do site da Weg (também disponível no site da Embraer).

⁴⁰ Trecho retirado da seção Inovação Tecnológica do site da WEG.

⁴¹ Trecho retirado da seção Central de Notícias do site da Randon.

Adicionalmente, é importante frisar que foram selecionados, apenas, algumas das frentes de inovação mantidas pelas empresas pesquisadas, a fim de, especificamente, demonstrar o leque de alternativas dos diversos modelos que conseguimos identificar, e não quantas frentes de inovação cada uma possui. Além disso, pode-se observar que as empresas procuram desenvolver frentes de inovação em produtos, processos e modelos de negócios, os quais estão alinhados com a classificação de Gault (2018).

Enfim, mas não menos importante, foi observado que a composição teórica da governança da inovação também é composta por conceitos complementares, os quais estão associados aos postulados principais descritos anteriormente.

- a) alinhamento da cultura das organizações em prol da inovação;
- b) desenvolvimento do comportamento ambidestro;
- c) espírito empreendedor;
- d) relevância das pessoas para a inovação;
- e) papel da liderança;
- f) tratamento das incertezas de inovação;
- g) alocação de capital para financiar as atividades de inovação;
- h) critérios de medição dos resultados da inovação.

Isto posto, temos uma composição das teorias e postulados acadêmicos identificados como parte integrante da concepção da governança da inovação. Dessa forma, estabelecemos bases conceituais que permitem uma melhor compreensão da dinâmica do funcionamento da governança da inovação, conforme descrito na sequência deste estudo.

4.2 PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS DA GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO

Uma vez apontados os conceitos teóricos, partimos para o detalhamento dos procedimentos que forjam as atividades de inovação nas empresas analisadas. Ou seja, trata-se da descrição da atividade empírica da governança da inovação, a partir da concepção teórica já identificada. Nesse sentido, foram reconhecidos quatorze padrões – comuns a todas as empresas analisadas – que são explanados a seguir.

4.2.1 Alinhamento da estratégica corporativa com a inovação

A presente pesquisa demonstrou que o planejamento estratégico das empresas analisadas incorpora, profundamente, a inovação, considerando-a como uma das principais ferramentas para atingir os objetivos corporativos. Nesse sentido, portanto, a inovação é vista como um instrumento para obtenção de vantagem competitiva e do crescimento das atividades que elas já realizam e, também, como mecanismo para explorar e desenvolver novas oportunidades de negócio presentes e futuras. Dessa forma, os resultados indicaram que as empresas pesquisadas utilizam estrategicamente a inovação para atuarem como protagonistas no desenvolvimento de novas tecnologias e, cada vez mais, na antecipação de movimentos socioeconômicos antes da concorrência, conforme alegado por Porter (1990). Em suma, o conceito estratégico comum considera a inovação como um meio para ampliação constante dos resultados e, conseqüentemente, perpetuação das organizações, implicando que a governança da inovação promova políticas e práticas de criação de valor nas organizações. Tal constatação está em linha em linha com os postulados de Barker e Chiu (2017), Clarke (2018), Deschamps e Nelson (2014), e Filatotchev, Aguilera e Wright (2020). Igualmente, também deve-se considerar a relevância da postura favorável do acionista quanto a esse alinhamento estratégico, conforme anteriormente comentado no item 4.1 desta dissertação. A seguir, demonstramos alguns exemplos pertinentes.

Vivemos de desafios. Vivemos para construir o impossível e dar asas ao que ainda é inimaginável. Vivemos para inovar. - Pensar o mundo da aviação com outros olhos e construir novas perspectivas é uma das nossas obstinações.⁴²

Entre comprar e vender lá na ponta, em entregar um serviço, tem vários gaps no meio que se tu não preencher, alguém vai preenchê-lo. Então, primeiro, temos que desenhar como deve ser esse novo modelo, e depois qual ação podemos fazer para proteger esse *gap* o mais longo possível, e, se tiver que mudar, nós sermos os protagonistas e não um terceiro. (ENTREVISTADO E17)

Inovar sempre é necessário, caso contrário não tem como sobreviver. Na verdade, a inovação tem que ser parte da estratégia do dia a dia das organizações. (ENTREVISTADA E18)

Para teres uma ideia, praticamente cinquenta por cento da receita da companhia vem de produtos lançados nos últimos cinco anos. É um indicador que a gente a companhia com bastante detalhe, porque nós entendemos que a inovação traz para dentro da empresa uma visão de médio e longo prazo. No curto prazo, nós podemos trabalhar com melhorias incrementais, otimizações, enfim, mas a inovação aqui, primeiro, perpetua negócio. **É fundamental para a gente não virar uma super fábrica de máquina de escrever:** linda, moderna, produz num tempo super curto, mas ninguém mais compra, não tem mais uso. (ENTREVISTADO E21)

⁴² Treco retirado da seção de Inovação do site da Embraer.

4.2.2 Engajamento cultural da inovação

Os resultados também evidenciaram, de uma forma bastante consistente, uma significativa presença da inovação no conjunto de valores, crenças, e atitudes que caracterizam as organizações. Desse modo, constata-se a importância da cultura corporativa incorporar o entendimento e promover comportamentos alinhados com a estratégica de inovação das organizações. Aliás, tal resultado está de acordo com o celebre conceito intitulado por Peter Drucker⁴³: “A cultura come a estratégia no café da manhã”. Ou seja, significa que o sucesso da execução do plano estratégico depende profundamente do seu engajamento na cultura das empresas, conforme demonstrado pelo depoimento de um entrevistado da IBM, a seguir.

Outra estrada adjacente a cultura é a questão da inovação. A IBM sempre foi uma empresa inovadora. A IBM se reinventou várias vezes. Começou como uma fabricante de máquinas de holerites, de impressão de contracheques, depois ela passou a máquina de escrever, depois veio da família barra trezentos e sessenta com os *main frames* - que foi o grande salto que catapultou a IBM para ser o que ela é em informática -, depois ela se transformou em serviços, depois em *outsourcing*, e hoje ela é uma empresa de nuvem em servidores. Essa capacidade de se inovar está no DNA da IBM, isso é muito rico e muito importante porque ela faz isso há mais de cem anos. Poucas empresas têm essa capacidade de se reinventar, de não ficar obsoletos. Então é essa coisa da inovação que está no nosso espírito também ajuda.

Nesse sentido, constatou-se que a ação da governança da inovação age em elementos culturais considerados essenciais para fomentar o desenvolvimento da inovação, os quais são o compartilhamento de propósitos comuns e a promoção do espírito de equipe, corroborando com os postulados de Lazonick (2014), Nonaka e Takeuchi (2007) e Wang e Rafiq (2014). Logo, as empresas não consideram a inovação como privilégio de uma área específica ou de um determinado grupo de colaboradores, muito pelo contrário, entendem é uma atribuição coletiva e, portanto, transversal em todos os departamentos, conforme fica demonstrado a seguir.

Então, a gente tem uma missão que é ser essencial. Eu acho que isso é bastante interessante porque a gente acorda de manhã e tem sempre que se perguntar se está sendo essencial para o cliente, para companhia e para o cliente. [...] Todo mundo tem uma missão de pensar em inovação na companhia. Assim, sem exagero, do estagiário ao presidente, todo mundo tem que pensar em inovação. (ENTREVISTADO E4)

A cultura é muito mais forte que qualquer estratégia. Tem aquele ditado que fala que a cultura come a estratégia no café da manhã. **Não adianta determinar uma estratégia se a cultura, realmente, não estiver enraizada.** Então, o valor da inovação é universalizado na empresa. (ENTREVISTADO E14)

⁴³ PhD pela Universidade de Frankfurt, falecido em 2005, foi consultor de empresas e professor na New York University e na Claremont Graduate University.

Esse é o trabalho que a gente faz, é um trabalho comportamental, porque a gente fala que sempre contratou pelo conhecimento técnico, mas sempre demitiu pelo comportamental. E não é pelo erro, mas pelo comportamento, no sentido de a pessoa não está alinhada com os valores, não assume as responsabilidades, não tem comprometimento, não saber trabalhar em equipe, ser individual. Não é porque o cara fez um projeto e errou. Ele faz dez projetos por ano, faz 100 projetos por ano, alguns ele vai errar, ele tem esse direito. (ENTREVISTADO E17)

Nós temos o que a gente chama de comportamentos prioritários de cultura, que são comportamentos trabalhados na organização e estimulados como o nosso jeito de ser, de atuar, e não tem recompensa em relação a isso. Não é um programa nesse sentido. É um trabalho tão mais estrutural de que esse é o nosso jeito de operar e dando as condições para as coisas acontecerem. Nesse sentido, inovar é um dos comportamentos prioritários de cultura para organização como um todo. E aí é um inovar no seu processo, no seu dia a dia, naquilo que está dentro da sua alçada. (ENTREVISTADA E23)

Adicionalmente, foi observado que as empresas consideram relevante a interação das pessoas com diferentes perspectivas através do patrocínio de equipes multidisciplinares e do respeito as individualidades. Logo, a governança da inovação age no sentido de estabelecer um ambiente favorável a inovação através da valorização da liberdade, da diversidade, e da pluralidade de opiniões, fomentando a criatividade. Mais uma vez, os postulados de Nonaka e Takeuchi (2007) e Wang e Rafiq (2014) encontram ressonância com os desenlaces da pesquisa, conforme podemos notar a seguir.

Com certeza, a gente procura ter diversidade de opiniões. Não tem como você usar métodos ágeis se não tem a capacidade de ouvir a todos. Eles pressupõem aprendizado contínuo. Pressupõem que não existe ideias estúpidas, porque se você caracteriza uma ideia como sendo estúpida, você na verdade cria um ambiente de intimidação. Existe até um cara muito interessante, um cara lá de Harvard, que comenta justamente sobre isso. **Ele diz que um dos maiores inibidores de inovação é a variância de consenso. Organizações em que você não pode ter opiniões muito diferentes - que o cara que tem opinião diferente dentro da sala é malvisto - tendem a ser organizações pouco inovadoras.** (ENTREVISTADO E4)

A gente reforça a importância das pessoas opinarem. Então, a hierarquia é uma coisa que não se muda da noite para o dia, mas nos modelos de trabalho mais recentes a gente tem feito essa mudança mais *lean*, com maior delegação e maior responsabilidade. A diversidade de opiniões tem sido muito importante nesse sentido, tanto que também na diversidade mais ampla nós lançamos um programa mais forte no último *leadership* na semana passada. Nesse sentido, empresa inovadora tem que ter diversidade, empresa que tem uma boa governança sustentável tem que ter diversidade. Ter a mesma opinião é complicado. A gente tem sido muito aberto. (ENTREVISTADO E17)

A cultura da nossa organização é uma cultura colegiada. Então, eu diria para você que há um debate intenso. Eu acho que, assim, a grande maioria das vezes na bola, construtivo. (ENTREVISTADO E19)

Nós somos uma empresa de cultura participativa, nós não somos de cultura competitiva. Quem é muito competitivo não vai se dar bem aqui dentro. Nós somos uma empresa de compartilhar a informação. Então, isso dá liberdade para o pessoal participar. Eu acho que é bem salutar e eu acho que você capta boas ideias com isso. (ENTREVISTADO E22)

Em vista disso, a análise dos resultados indica que todos esses elementos culturais atuam de forma integrada e, em última análise, visam deixar os colaboradores confortáveis e motivados para exporem as suas ideias, trocarem conhecimento e participarem da construção coletiva de propostas de inovação das organizações. Ou seja, há um ciclo virtuoso, aonde a governança da inovação atua no alinhamento entre a estratégia e a cultura, resultando na formação de um ambiente propício a inovação que, por sua vez, fortalece a própria estratégia e a cultura nas organizações. Além disso, foi possível observar que a governança da inovação promove relações de confiança entre as pessoas, autonomia na execução das atividades e senso de responsabilidade em prol de objetivo maior, as quais são características do modelo motivacional de McGregor (HEIL; BENNIS; STEPHENS, 2000) e da governança a favor do administrador.

4.2.3 Ambidestria

Os resultados demonstraram que o desenvolvimento do comportamento ambidestro nos colaboradores é uma árdua tarefa para empresas analisadas, conforme salientado por Duh e Belak (2017). Isto posto, observou-se haver uma tendência de separação estrutural entre as atividades dedicadas exclusivamente a exploração de propósitos com horizontes de solução mais longos de todas as demais, corroborando com a visão tradicional da academia conforme O'Reilly e Tushman (2008) e Wang e Rafiq (2014). O objetivo apontado para tal separação é preservar as áreas dedicadas as atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovações mais complexas, a fim de que elas não precisem se envolver em assuntos cotidianos. Isto é, há um reconhecimento de que o urgente sempre se sobrepõe ao estratégico e acaba prejudicando os objetivos de longo prazo, de acordo com o depoimento do entrevistado E21 a seguir.

As equipes do P&D, para teres uma ideia, elas não ficam nem fisicamente no mesmo prédio da matriz, porque lá a gente tem os laboratórios de pesquisa, os equipamentos mais avançados. Enfim, é um pessoal está pensando em mais longo prazo.

Por outro lado, isso não significa que as empresas pesquisadas negligenciam o comportamento ambidestro, pois foi observado que a governança da inovação instiga todos os demais colaboradores a pensarem, também, em inovação, independente das suas atividades, sobressaindo características da ambidestria contextual proposta por Wang e Rafiq (2014) e, conseqüentemente, da teoria das capacidades dinâmicas postulada por Teece (2009). De fato, a governança da inovação das organizações analisadas mantém programas de ideação que

incentivam seus colaboradores - em todos os níveis e em todas as áreas - a sugerirem voluntariamente novas propostas de eficiência operacional (inovação incremental) e, até mesmo, projetos que envolvam um maior desafio de paradigmas (inovação disruptiva). Igualmente, a governança da inovação também promove a ambidestria por meio da formação multidisciplinar das equipes, aonde os temas de inovação são analisados transversalmente entre diversas áreas, as quais individualmente tem objetivos primários distintos e, algumas vezes, até mesmo conflitantes, mas coletivamente estão imbuídos de desenvolverem a inovação. Enfim, ela incentiva o desenvolvimento de capacidades para equilibrar as agendas de curto e longo prazo nos colaboradores, buscando conciliar valores e práticas atrelados a execução e a exploração, conforme demonstrado a seguir.

Eu acho que esse é um ótimo ponto. Eu acho que você tem que ficar de olho no padre e outro na missa. Por um lado, você tem que estar disposto a visitar coisas, senão você não inova, senão você não melhora. Por outro lado, você não pode ficar revistando o tempo, pois você não consegue executar. Você não pode toda a hora ficar trocando a roda do carro. (ENTREVISTADO E4)

Esse é um item que a gente sempre tem muito bons embates dentro da companhia, porque a gente tem que separar sempre a inovação da cabeça, do *mind set*, de construção de um produto que vai estar no mercado. Então, há essa dualidade, de certa forma, de trabalharmos na inovação com um *mind set* diferente do desenvolvimento de um produto. (ENTREVISTADO E12)

Eu diria que a gente já passou por alguns estágios. O primeiro estágio de ceticismo, onde o cara vem falar em inovação e a gente pensa, mas a nossa indústria é tradicional, indústria pesada, nunca vai bater isso na gente. A gente já passou pelo estágio da resistência, de querer negar, dizer que isso – a inovação – não vai funcionar. E a gente, agora, acho que passou pelo estágio da ansiedade, que é principalmente o que tu falaste, da convivência com as duas coisas. A gente chama de modo um e modo dois de operação. O modo um é aquele tradicional, conservador, sem assumir riscos, e da mentalidade de escassez. E o modo dois é da inovação, da mentalidade de abundância, de colaboração. E essa dualidade gera muita ansiedade, porque estamos trabalhando no modo um porque é o que funciona, que eu tenho segurança, mas estou o tempo inteiro pensando no modo dois. [...] Então, isso gera muita ansiedade. E o que eu vi é que a gente acabou criando áreas, fóruns para compartilhar essa angústia, essa ansiedade e as dores de cada um. Acabou aliviando um pouco esse sentimento. E hoje eu diria que a gente já está num estágio de aceitação, de saber que a gente tem de ficar transitando nesses dois meios e que a gente não pode mais fazer as coisas como eram antes. Estamos propagando mais isso para as equipes. Acho que antes a gente ficava muito focado na ansiedade. Agora a gente está propagando autonomia também. **A gente está conseguindo conciliar os dois modos.** (ENTREVISTADO E15)

Super gera conflito, porque, de fato, você tem ali uma turma bastante focada na operação, na eficiência, na redução do risco, da redução do custo e que vão, muitas vezes, na contramão da construção de algo mais diferenciado, algo que de fato vai gerar um valor percebido pelo consumidor. Então, sim, gera uma série de conflitos, mas, na verdade, esses conflitos, primeiro, eles são vistos como positivos e aí a gente busca encontrar o meio termo naquilo que seja bom para o negócio. (ENTREVISTADA E23)

4.2.4 Empreendedorismo

Outro comportamento cultural identificado na pesquisa foi a promoção do espírito empreendedor, pois observou-se que as empresas incentivam seus colaboradores, em todos os níveis, ao intraempreendedorismo. Tal fato vem de encontro com os pensamentos de Nonaka e Takeuchi (2007) e Teece (2009), os quais argumentam que empresas dinâmicas e baseadas no conhecimento são naturalmente empreendedoras, a medida que usam o aprendizado contínuo como alavanca do crescimento. Assim, a geração e a implementação de novas ideias demonstraram estar relacionadas com um posicionamento mental favorável e uma postura proativa a exploração de novas oportunidades de negócios, correspondendo aos postulados de Duh e Belak (2017), O'Reilly e Tushman (2008) e Wang e Rafiq (2014).

Nesse contexto, a governança da inovação das empresas analisadas também promove a criação de valor através do desenvolvimento do espírito empreendedor. Nesse sentido, ela incentiva programas em que os colaboradores são motivados não somente a ideação, mas também no desenvolvimento conceitual da suas propostas durante o período de trabalho usual, recebendo todo o apoio corporativo. Inclusive, fornecendo mentoria aos colaboradores e suporte financeiro para contratação de serviços externos, caso necessário.

A seguir, evidenciamos alguns exemplos que fundamentam os aludidos resultados.

Inovabra polos – Em vigor desde 2012, é o programa de inovação interna que incentiva nossos funcionários a praticar criatividade e empreendedorismo, disseminando a cultura da inovação na Organização.⁴⁴

Inclusive, a gente tem um projeto global dentro da companhia, onde as pessoas têm ideias que são relacionadas muitas vezes a produtos e que é preciso fazer uma pequena prova de conceito. Não sei se aquilo vai dar certo ou não, é só uma ideia. Uma ideia que aparentemente é boa e, dentro de algumas regrinhas da submissão de conceito que a gente tem, as pessoas formam pequenos grupos, dentro do horário de trabalho, para montarem um *business case* daquela ideia. Não é um negócio muito estruturado, é para saber se a proposta tem um pouco de sentido ou não, e aí a gente submete esse pequeno *business case* a um comitê que julga se aquele caso é interessante para a empresa, ou não. Se for interessante, esse pequeno grupo recebe financiamento que pode ser de até vinte mil dólares, por exemplo, para poder fazer uma pequena prova de conceito. Se o conceito se provar viável, pode tanto ser incorporado ou pode se tornar um projeto a ser desenvolvido. (ENTREVISTADO E7)

Por exemplo, temos um programa em que a pessoa propõe uma ideia e, ao passar pelas fases da banca, ele vai se encontrar com vários diretores. Ele vai expor para o vice-presidente. Só o fato de as pessoas falarem com ele é um reconhecimento. E toda semana a gente está fazendo duas três bancas, então em um ano você vai ter dezenas de projetos. Então, um dos mecanismos é você primeiro dizer para o cara que o programa existe, que ele pode propor uma ideia, isso é o intraempreendedorismo que

⁴⁴ Trecho retirado da seção Presença e Inovação / Inovabra do site do Bradesco.

a gente chama. Esse programa é justamente o sinal verde para você executar a sua ideia dentro da companhia. Então, ele propõe, vive um processo com mentoria, com consultoria para o *pitch*, a fim de melhorar a ideia, o modelo de negócio proposto. Se ele chegar à fase final, a gente divulga na companhia inteira, a gente conta a história dele. A gente cria todo esse mecanismo mais amplo de comunicação. Senão ele vai ter chegado a falar com o vice-presidente, já vai voltar com uma experiência que ele vai contar para as pessoas, para a área dele. (ENTREVISTADO E13)

Temos um programa - que acaba sendo construído com as ideias dos engenheiros, dos colaboradores que estão na linha de frente, tanto os *white collars* quanto os *blue collars*. Então, esse é um programa que o pessoal ajuda a construir, porque aí a gente entende que se as pessoas não estiverem ligadas e participando das definições desses programas, dessas ideias, é difícil de movimentar. Não pode ser um negócio meio goela abaixo, porque aí o pessoal faz um ano, dois ou três, mas depois não compra mais a ideia. Então, tem uma gestão participativa disso tudo. [...] Logicamente, a gente não consegue mobilizar todo mundo. Assim, têm uma parte das pessoas que simplesmente fazem o trabalho deles e, realmente, a gente não consegue acender uma chama para trazerem novas ideias. Então, com isso a gente divulga, todo mês, quais são as áreas que mais participaram para gerar uma competição saudável. A ideia não é colocar contra a parede, não é aquele clima de se o cara não fizer ele está demitido, mas a ideia é, olha, o vizinho do lado fez aqui cinquenta sugestões e você fez cinco. O que está acontecendo? Enfim, sem ser agressivo, mas estimulando as pessoas a participarem. (ENTREVISTADO E21)

De forma complementar, os resultados indicaram que a governança da inovação igualmente oportuniza o espírito empreendedor por meio de preceitos culturais, valorizando a participação das pessoas e criando um clima organizacional propício ao desenvolvimento constante, dado um sentimento saudável de desconforto com o *status quo*. A seguir, são demonstrados alguns exemplos pertinentes.

A primeira impressão que tive no meu primeiro dia de estágio na WEG é que a empresa é aberta para contribuições de pessoas com diferentes níveis hierárquicos, e isso faz com que os colaboradores possam ser empreendedores dentro de uma multinacional. Essa cultura é bastante motivadora.⁴⁵

A cultura de crescimento e inovação pressupõe uma mentalidade empreendedora. A mentalidade empreendedora é a mentalidade de fazer acontecer é a mentalidade de sair do outro lado de fato, entregar alguma coisa útil, alguma coisa que tenha valor, e não ficar no gerúndio, não ficar meramente em boas ideias que não foram lugar nenhum. Então a gente tem essa preocupação. Eu sou desafiado diariamente a sair do gerúndio por mim mesmo, pela minha gerência. (ENTREVISTADO E5)

A inovação tem que ter aquele mote do inconformismo com uma determinada situação, sempre buscando agregar valor ao seu cliente. (ENTREVISTADA E18)

Então, culturalmente, as pessoas são assim, a cabeça de quem trabalha lá é assim, o diretor é assim, o conselheiro é assim, nasceu assim, pois é uma empresa que não se conforma com a situação atual, mas como a gente vai poder para fazer diferente. Esse inconformismo faz muito parte da nossa cultura. (ENTREVISTADA E24)

⁴⁵ Depoimento público de um funcionário da WEG, conforme seção Trabalhe Conosco no site da companhia.

4.2.5 Tratamento do risco da inovação

A inovação, por abranger caminhos ainda não explorados, envolve a geração de ideias e propostas que carregam um determinado nível de incerteza quanto a viabilidade de implementação (DESCHAMPS; NELSON, 2014; LAZONICK 2015). Desse modo, constatou-se que o tratamento dos riscos relacionadas a inovação é um pré-requisito para o avanço do empreendedorismo, da criatividade, e da motivação para geração de ideias e formulação de propostas de inovação, conforme demonstrado pelo depoimento a seguir.

A governança tem que ter práticas, simples e desafiadoras. E empreender é errar. Se tu queres criar uma governança que não possa errar, ou tomar riscos (empreender é tomar riscos), então, eu acho que a empresa não está no caminho certo. Logo, o que eu falo é quando começa a criar muitas regras, tu acabas infantilizando a gestão abaixo, porque para eles é simples, leva para o chefe. (ENTREVISTADO E17)

Nesse sentido, primeiramente, a análise dos resultados indicou a importância da plena compreensão das diferenças conceituais entre as incertezas atreladas a inovação com as demais atividades operacionais. Isso provou ser fundamental, à medida que as empresas pesquisadas entendem que a inovação carrega riscos condizentes com a exploração da viabilidade técnica e econômica das sugestões advindas do processo de ideação. Logo, não podem ser confundidos com a execução da operação corriqueira das organizações, onde justamente o objetivo é ganho de eficiência, redução de erros e eliminação de riscos. Ou seja, a plena compreensão dessa diferença é um divisor de águas para compreender a governança da inovação como um instrumento também para criação - e não somente proteção - de valor, estando em linha com os postulados de Barker e Chiu (2017) e Clarke (2018). A seguir, são indicados alguns exemplos.

Então, assim, errar no motor da inovação é um mal necessário, é parte do processo, mas errar no motor de execução, é uma falha, é alguma coisa ruim. [...] Porque produção significa replicar o que já foi feito, e ao replicar o que já foi feito você consegue otimizar, você consegue reduzir erro. Mas inovar significa fazer o que não foi feito, logo, evidentemente, é muito mais propenso a risco, é muito maior o risco de erro na inovação. Assim, toda vez que existe esse questionamento interno, eu pergunto para a pessoa: você quer inovar ou quer repetir? Então tem que correr o risco. Agora, acontecerão erros, erros do dia a dia. (ENTREVISTADO E5)

Então, há de se diferenciar muito bem o processo de desenvolvimento de um produto para o mercado - onde não queremos assumir risco, não mesmo, nem podemos, nem devemos no processo de manufatura, fabricação, suporte à operação etc. - do risco no cenário de inovação, onde tem que ser encarado o erro. O errar, mas o errar consciente, o testar e o aprender com ele, tem que fazer parte da inovação, pois caso contrário você não inova, pelo menos não inova na velocidade, na potencialidade que você poderia fazer. (ENTREVISTADO E12)

Tem certos atributos que a gente não pode abrir mão. Não vai ser admitido errar, nem na primeira vez, pois que são questões de segurança da informação, pois isso coloca em risco a própria imagem da organização. [...] Agora, como qualquer empreendimento que você faz e mesmo com a inovação interna, você pode ter os resultados esperados ou não, isso faz parte do próprio processo. Assim, isso é encarado de forma bastante tranquila. (ENTREVISTADA E18)

Esse olhar do errado, ele está bastante focado naquilo que é mais inovador. Extensões de linha, por exemplo, essas coisas não deveriam dar errado. Afinal, tem uma margem menor, é algo conhecido e está replicando alguma coisa. Nesse caso, existe outra tratativa, uma tratativa mais de eficiência, mais de produtividade, *Six Sigma*, etc. Mas em inovação, mesmo, aquilo que é diferente, a gente mede e acha ruim se está muito baixo. (ENTREVISTADA E23)

Assim, uma vez esclarecido a distinção das incertezas relacionadas a inovação dos conceitos tradicionais, notou-se que a governança da inovação das empresas pesquisadas trata o risco associado a inovação como bem-intencionado e natural. Por essa razão, ele é acolhido e incentivado, pois, caso contrário, poder-se-ia inibir significativamente a eficácia da inovação, ou até mesmo inviabilizá-la. É importante frisar que o incentivo a tomada de risco relacionado a inovação não significa um convite ao erro, mas sim a construção de uma visão madura e profissional de que a incerteza faz parte do contexto e que, portanto, ela não deve ser temida e tão pouco rejeitada. Isto é, o acolhimento do erro de inovação representa, na sua essência, a pavimentação de um caminho que visa o acerto e a melhoria contínua. A seguir, são demonstrados alguns exemplos pertinentes.

Na minha opinião, numa empresa que tem foco em melhoria contínua, foco em inovação, o erro faz parte, porque toda a inovação tem um papel de risco. (ENTREVISTADO E9)

Então, a liberdade de errar – o erro honesto – é um negócio que a gente trata muito aqui e que eu acho que é bem legal da empresa. Quer dizer, o cara vai fazer alguma coisa e deu errado, quis inovar e deu errado, ok, a gente entende que esse é um preço a se pagar. Um dos componentes da inovação é a falha, são as falhas. Para você inovar, normalmente, há muita falha, e na hora ocorre um acerto, se você acertou direito, realmente ele compensa todas as falhas que teve anteriormente. Mas o ambiente não tem punição pela falha honesta, ele tem um acolhimento até da falha honesta. Ok, não foi dessa vez, não foi desse jeito, mas a gente vai procurar outro caminho. (ENTREVISTADO E14)

Eu fui mostrando que a gente pode arriscar mais. Lembro que fiz uma reunião que foi um divisor de águas, dizendo que a partir de agora a gente tem duas escolhas: ou anda mais devagar e fica para trás, ou assume mais riscos e a gente acelera. E para mim isso foi o que começou a destravar a autonomia das pessoas, a criatividade nas pessoas. E a gente fez um trato, porque a gente sabe que acelerando, às vezes, pode-se derrapar em algumas curvas. Ou seja, a gente, desde que bem-intencionado, vai também abrir espaço para alguns erros. E teve. Tiveram alguns erros, tiveram algumas linhas que a gente cruzou que não deveria ter cruzado. Então, ocorreu o que a gente combinou, freia, corrige a rota, e acelera do novo. (ENTREVISTADO E15)

Olha, isso, o erro da inovação faz parte um pouco da cultura da empresa. Até para todos esses anos que se cresceu, muitas vezes a gente não tinha todas as respostas para poder dar um passo adiante. [...] A gente não pode penalizar a questão da inovação, se não o pessoal não sai da casinha, daqui há pouco ninguém quer correr risco nenhum, fazendo somente o tradicional. Não é tão simples assim, mas é algo que nós temos estimulado a nossa equipe a pensar. (ENTREVISTADO E21)

Por outro lado, essa postura favorável ao risco da inovação não significa que haja uma ausência de estratégia na gestão dessas incertezas, corroborando com Vanhaverbeke e Cloudt (2014). Assim, os resultados demonstraram que a governança da inovação das empresas busca, ao longo do processo de seleção das melhores alternativas, aplicar os recursos de forma crescente, por etapas, de acordo com o avanço favorável dos estudos de viabilidade. Ou seja, trata-se do funil da inovação, no qual comprometimento dos recursos é diretamente proporcional a probabilidade de sucesso de uma determinada alternativa. Então, considerando que a maioria das sugestões é descartada, a atuação da governança da inovação visa, justamente, otimizar o consumo dos recursos utilizados nesse processo e minimizar a exposição ao risco. Adicionalmente, as organizações também estabelecem um volume total de recursos para financiar as diferentes atividades de inovação, visando limitar, num pior cenário, uma eventual perda, caso todas as propostas analisadas se provem inviáveis, o que está alinhado com Deschamps e Nelson (2014) e Lazonick (2015). A seguir, temos alguns exemplos.

Normalmente, a gente tenta fatiar o risco para não cair de cabeça no projeto multimilionário e depois ver que ele deu errado. Por exemplo, se é um projeto disruptivo, a gente fatia ao risco, começando com as provas de conceito onde vai colocar um pouco de dinheiro e, depois, se realmente esse conceito realmente parece que é legal, então vamos passar para um projeto de R&D, ainda sem data de lançamento, um projeto puro de pesquisa e desenvolvimento, onde vou evoluir a quele conceito para ver se aquilo de verdade tem condição de ser um produto. Aí eu coloquei mais um pouco de dinheiro ali naquele projeto. E se a quele projeto de R&D realmente se mostrou interessante e começou a ter *feedback* de cliente, ou seja, demonstrou que tem futuro, ele, vira um projeto de verdade. Vai fatiando os riscos. (ENTREVISTADO E7)

E a última cesta que eu não falei, que o objeto da sua pergunta, é a cesta da inovação. É a cesta onde a gente vai fazer apostas a risco, no sentido de que elas não têm retorno garantido. Ela pode ter até oportunidades de retorno de curto prazo - não é só coisa de longo prazo, ela vai olhar médio prazo, curto prazo também -, pois a gente vai buscar um balanço de portfólio. Mas o que define essa cesta é, justamente, o risco técnico, o risco de negócio, o risco daquele resultado não se concretizar, e esse risco eu tenho que tratá-lo como se fosse um *affordable loss*, ou seja, se tudo der errado e nenhuma das coisas que eu estou pesquisando nessa cesta der certo, eu não matei a empresa por causa disso. (ENTREVISTADO E11)

E isso é um fator bem importante, pois nós percebemos no dia a dia que se não houver esse *budget* da experimentação, as pessoas ficam com medo porque o grau de incerteza é altíssimo. Então, não é que a gente queime dinheiro, mas olhando o que deu certo, o que não deu certo, o *budget* que a gente teve para experimentação, absolutamente, se pagou. (ENTREVISTADA E18)

Eu acho que, primeiro, o modelo da agilidade ajudou bastante nesse sentido, porque a gente fatia as coisas. Então, não é que você só percebe o erro depois que a coisa já está muito grande. Como a gente fatia e vai em pedaços, você pega o que não está funcionando antes, e está tudo certo. **A gente, inclusive, acompanha a taxa de mortalidade de projetos, de iniciativas. E se ela está muito baixa, a gente considera ruim, porque é um sinal de que temos um tubo e não funil de inovação. E se dá tudo certo é um sinal de que as coisas foram construídas muito para dar certo, e é um sinal de que você está com baixo grau de inovação.** (ENTREVISTADA E23)

Com base nesses relatos também é possível observar que o ganho consolidado obtido com as iniciativas bem sucedidas deve superar o somatório dos custos na exploração de todas as demais, o que vem de encontro com o postulado por Lazonick (2015) e, naturalmente, os conceitos de criação de valor. Isto posto, a governança da inovação é pragmática ao promover o desapego as tentativas frustradas, porém sem deixar de considerá-las como parte de um aprendizado recorrente. Então, o que em um primeiro momento poderia parecer um consumo de recursos sem retorno, a presente pesquisa indicou que as empresas consideram as soluções descartadas como um ganho de conhecimento, haja vista que contribuem para o constante aprimoramento organizacional. Isto é, sempre há uma geração de valor, mesmo que seja puramente cognitivo. Tal fato vem de encontro com a valorização do conhecimento e a dinâmica do aprendizado contínuo nas organizações, os quais reforçam a presença da KBV (NONAKA; TAKEUCHI, 2007) e da teoria das capacidades dinâmicas (TEECE, 2009). A seguir, temos alguns exemplos que elucidam essas análises.

Agora vão acontecer novos erros, inclusive comigo, nós também vamos errar, mas é parte de um processo de melhoria contínua, vai melhorando, vai aprendendo com os erros e vai reajustando o sistema. [...] Nós também estamos aprendendo e nos modificando. (ENTREVISTADO E5)

Tem que errar, e errar rápido. Deu, não deu. Não deu certo, abandona. Tem que pensar que vai aprender alguma coisa. (ENTREVISTADO E17)

Tem que entender e não sofrer muito porque foram testadas, por exemplo, quatro *startups* e nenhuma delas chegou no final. Vai ser sempre um aprendizado, e esse é um outro ponto também que é importante. O simples fato de você exercitar alguma hipótese com alguma *startup*, mesmo que no final não chegue à conclusão, esse aprendizado já valeu. [...] **Então, essa experimentação é importante porque ela traz muito aprendizado, talvez não traga o financeiro no dia, mas o aprendizado tem um valor imenso.** (ENTREVISTADA E18)

Outro ponto interessante é que, principalmente, no nosso processo de inovação, a gente separa em dois funis: um funil de que a gente chama de funil de tecnologia, e um outro funil de produtos. O funil de tecnologia ainda é pré-competitivo, e dentro deste funil não há erro, porque se der errado, ele vira um artigo, ele sempre tem uma saída no final. [...] Então, não deu certo, mas virou um artigo. Tem uma saída, um produto que, no mínimo, gera ativos intangíveis para a companhia do ponto de vista intelectual, apresentado em congresso, esse tipo de coisa. (ENTREVISTADA E23)

4.2.6 Aprendizado contínuo

De acordo com os resultados desta pesquisa, a inovação demanda, além de um tratamento favorável ao risco, uma atualização constante do conhecimento. Afinal, o objetivo da inovação é a criação de valor e a perenização das organizações. Logo, muito mais do que compreender e acolher a natureza das falhas na inovação, o que realmente importa é viabilizar soluções inovadoras, conforme exemplificado a seguir pelo depoimento da entrevistada E24.

Normalmente, eu não vejo, assim, fez errado tem punição, não é uma cultura de punição na empresa. Então, acho que essa cultura não existe tanto. **Existe muita gente querendo acertar!**

Assim sendo, o aprendizado contínuo é reconhecido pelas empresas analisadas como fundamental a inovação, alinhando os resultados da pesquisa aos argumentos de Hong, Kianto, Kyläheiko (2008), Lacetera (2001), Lazonick (2015) e Nonaka e Takeuchi (2007). A razão disso está no fato de que o desenvolvimento do conhecimento promove a capacitação dos colaboradores e alavanca a geração de ideias, qualifica a seleção das propostas e, conseqüentemente, maximiza o resultado final da inovação. A relevância da relação do aprendizado contínuo com a inovação é demonstrada pelos exemplos expostos a seguir.

Na empresa existe uma preocupação, diria obsessiva no bom sentido da palavra, de você ter uma boa execução e de você se capacitar. Estar sempre se atualizando, porque você não consegue imaginar a inovação sem as pessoas estarem se atualizando, ou seja, não tem como falar que o cara é inovador, mas está desatualizado. [...] Então, se acostume com a ideia de ter que aprender o tempo todo. Eu acho que, com isso, você dá as pessoas as ferramentas para lidar com uma inovação. **Porque a partir do momento em que o cara está no modo de aprendizado contínuo, a inovação vem quase como um ato natural: puxa, aprendi um negócio novo, gostaria de aplicar, pronto, você já está criando trigger de inovação. [...] Então, eu acho que o conhecimento ele propicia um desconforto, um desconforto benigno, no mínimo.** (ENTREVISTADO E4)

Eu acho que não tem a inovação se você não tem educação. Eu acho que ela é um elemento crucial para gerar esse poder de mudar as coisas. (ENTREVISTADO E14)

Aprendizado contínuo é uma das nossas competências atuais. [...] A gente acabou simplificando e traduzindo em quatro competências, sendo que autoconhecimento e aprendizado contínuo é a primeira delas. A outra é a influência positiva, tem também a questão de inovação e a questão de resultados com estratégia. (ENTREVISTADO E15)

E o terceiro pilar desse processo de cultura tem a ver com o treinamento. A gente criou uma grade para que as pessoas recebam treinamento para dominar a metodologia de inovação que foi definida para a organização, a fim de que elas estejam instrumentalizadas para receber esse estímulo e depois levar isso à frente, para o nosso cliente. (ENTREVISTADA E18)

Nesse sentido, foi observado que a governança da inovação adota políticas que incentivam a capacitação dos colaboradores, buscando desenvolver habilidades alinhadas aos objetivos corporativos e, também, com os propósitos individuais de cada profissional. Logo, as companhias patrocinam cursos internos, oferecem ferramentas digitais de aprendizado, auxiliam na formação acadêmica dos colaboradores, instigam a criação de comunidades internas para trocas de experiências e promovem palestras com convidados de diferentes setores para estimular novas perspectivas. Igualmente, as organizações mantêm departamentos de pesquisa, no Brasil, para estudar novas tecnologias, novos materiais e novos componentes, mantendo em seus quadros uma quantidade significativa de mestres e doutores. Inclusive, esses profissionais são motivados a se relacionarem com a comunidade acadêmica, a participarem em congressos e produzirem e artigos científicos. A seguir, encaminhamos alguns exemplos.

Por exemplo, hoje dentro do nosso corpo de engenheiros da AGCO no Brasil, a gente tem quase duzentas pessoas, daí quais mais ou menos uns dezessete por cento a dezoito por cento que são mestres ou doutores. [...] Assim, dentro do dia a dia, do nosso *budget* anual de despesas, a gente sempre tem valores alocados para o desenvolvimento contínuo. Então a gente vai identificando quais são os *skills* que nós precisamos imediatamente e para o futuro, e nós vamos fazendo o desenvolvimento dessas pessoas internamente. E aí abre um leque gigantesco de opções, desde questões eletrônicas e software, e até de *soft skills* para poder mudar um pouco a dinâmica do ambiente. (ENTREVISTADO AGCO)

Isso é um outro pilar muito grande do Bradesco. Lembra que eu comentei que grande parte das pessoas aqui faz a carreira dentro do próprio banco. Eles entram na base da carreira e o banco tem muito, muito treinamento. O Bradesco investe muito em treinamento. Nós temos uma plataforma que se chama de universidade corporativa, que é a UNIBRAD - que tem diversos cursos, tem escolas (Escola de Negócios, Escola de Tecnologia, Escola do Digital, Escola do *Compliance*, Escola da Ética) - e aí as pessoas vão fazendo esses cursos. Eles podem escolher uma dessas vertentes para ir moldando um pouco as suas carreiras. Tem também vários treinamentos em inovação. A gente tem uma boa verba de treinamento. (ENTREVISTADO BRADESCO)

A WEG, desde a sua fundação, sempre foi muito forte em treinamento, não só o treinamento de jovens - nós temos um centro de treinamento de jovens em curso técnico -, mas também formação de engenheiros, formação de pós-graduados, tanto especialização, quanto mestrado, como doutorado também. (ENTREVISTADO WEG)

A gente traz muitos estímulos diferentes para os colaboradores. Então, vira e mexe, a gente recebe na Natura pessoas - hoje em dia, virtualmente - não relacionadas ao mundo da cosmética, não relacionadas aos temas que a gente trabalha, mas que trazem assuntos que vão estimular os times a pensar em um jeito diferente, além de programas transversais para ajudar os colaboradores a fazer pós-graduação, graduação, cursos de idiomas para ajudar as pessoas na melhoria contínua. (ENTREVISTADO NATURA)

Em suma, com base nos dados apresentados, nota-se claramente a consideração com as pessoas e a importância da capacitação contínua dos recursos humanos como parte integrante da estratégia das organizações, tal qual afirmado por Lazonick (2014). Da mesma forma, nota-

se traços característicos do modelos de governança baseado nos recursos, da KBV (NONAKA; TAKEUCHI, 2007) e da teoria das capacidades dinâmicas (TEECE, 2009). O trecho a seguir, retirado do site da Embraer⁴⁶, apresenta apropriadamente todos esses aspectos.

Somos uma empresa com DNA em educação - O desenvolvimento e aprimoramento dos nossos profissionais é essencial e faz parte do nosso modelo de Educação Corporativa que proporciona aprendizagem contínua como meio de fortalecer as competências organizacionais e apoiar o crescimento e perpetuidade do nosso negócio.

4.2.7 Papel da liderança

Os resultados do presente estudo demonstraram haver uma significativa importância das lideranças – no sentido amplo, não limitado somente aos principais executivos – na promoção da inovação, o que está de acordo com os postulados de Deschamps (2009) e Zacher e Rosing (2015). Adicionalmente, conforme Nonaka e Takeuchi (2007), também foi notado uma particular relevância na atuação do líder médio para o desenvolvimento da inovação.

Desse modo, primeiramente, a participação dos principais executivos foi reconhecida como fundamental no suporte e desenvolvimento da inovação, pois, além do direcionamento estratégico, há necessidade do envolvimento direto na divulgação dos propósitos e credos corporativos. Assim, a comunicação da cultura pelos membros da diretoria não ocorre exclusivamente através da verbalização, mas igualmente pelas suas atitudes. A esse respeito, inclusive, a expressão em inglês “*walk the talk*” foi muito utilizada pelos entrevistados, ressaltando a necessidade da convergência entre retórica (teoria) e o comportamento (prática) como meio de, verdadeiramente, transmitir a cultura corporativa em prol da inovação. Isto é, os líderes principais, no seu dia a dia, devem ser participativos e demonstrar ações condizentes com os enunciados culturais e estratégicos das organizações, sob pena de prejudicar seriamente a inovação. A liderança pelo exemplo positivo, portanto, influencia toda a corporação a seguir o mesmo caminho, conforme demonstrado a seguir.

É muito interessante a gente ver o vice-presidente da companhia participando comigo em mesas redondas com empreendedores para nos aprendermos o que podemos fazer melhor. (ENTREVISTADO E5)

Então, a questão da abordagem inovadora e a questão de fomentar um ambiente propício à inovação vêm do exemplo da alta liderança da empresa. Ela permeia daí para baixo e o negócio acontece em todos os níveis da empresa por conta disso. (ENTREVISTADO E14)

⁴⁶ Vide seção Sobre Nós / Programas no site da companhia.

Os diretores executivos gastam bastante energia conosco entendendo as teses, entendendo as oportunidades, e focando no portfólio específico de projetos de inovação para que a gente conduza as experimentações. (ENTREVISTADO E19)

Eu acho que a gente tem uma liderança - e estou falando da liderança mais alta, de comitê executivo - que não tem dúvida da importância da inovação para o negócio. E eles são muito *walk the talk* nesse sentido. Eles são provocadores de que as coisas aconteçam. E isso vai cascateando pela empresa. (ENTREVISTADA E23)

Outro achado desta pesquisa foi que a governança da inovação das empresas analisadas promove continuamente o alinhamento da mentalidade das lideranças, a fim de que elas sejam capazes de, genuinamente, orientarem e motivarem as equipes, concatenarem e desenvolverem as ideias, e alinharem as soluções propostas com o planejamento estratégico das corporações. Igualmente, o líder é apontado como um facilitador do processo de inovação, eliminando, na sua alçada, eventuais barreiras que possam prejudicar o bom andamento das atividades.

A seguir, temos alguns exemplos da atuação da governança da inovação junto as lideranças.

Existe a comunicação corporativa do CEO diretamente sobre a estratégia, sobre a nossa evolução, e as nossas prioridades etc. Assim, cada unidade de negócio, então, começa a materializar aquilo no seu conjunto, na sua área específica de atuação. Isso é algo que ocorre através de comunicações, de blogs e vídeos constantemente. Dentro do *Research* é mesma coisa. Então a gente tem eventos, palestras, apresentações dos livros para continuamente comunicar, repetir, refinar esse tipo de mensagem para que o pessoal entenda o que está acontecendo e como a gente contribui para o coletivo. (ENTREVISTADO E6)

Um dos comportamentos muito fortes da organização, muito explorado, muito reforçado, é a diversidade. Então, como líderes, nós somos muito cobrados de gerar a diversidade, de respeitar a diferença de opiniões. A empresa é assim, faz parte da cultura. [...] Isso é um comportamento esperado, cobrado, de um gestor aqui na empresa. (ENTREVISTADO E9)

A gente teve uma primeira direção que é o *mindset* dos nossos executivos. Não adiantava a gente trazer tecnologias novas para o executivo que pensa como antigamente. **Eu brinco muito, assim, dar uma ferramenta Excel para um cara que somente sabe usar uma HP, ele vai fazer o cálculo na calculadora e vai digitar na planilha. Não vai servir de nada.** (ENTREVISTADO E15)

A gente está tentando cada vez mais e ir para um modelo de liderança facilitadora. Assim, é menos o cara que vai dizer faz assim, ou faz assado, e mais o cara que vem com as perguntas e tira os empecilhos. Então, acho cada vez mais o papel de liderança na inovação é esse. Assim, fazer as boas conexões, garantir o olhar da estratégia, garantir que as barreiras sejam retiradas, que o time consiga caminhar, e ter as perguntas e os direcionamentos corretos. (ENTREVISTADA E24)

Nesse contexto, a figura do líder médio assume um papel muito relevante, à medida que, por atuar na linha de frete, ele é o primeiro elo responsável por criar um ecossistema favorável a promoção da inovação nas organizações. Logo, o nível de entendimento e identificação do

líder médio com a estratégia e a cultura da organização resulta em uma maior ou menor propensão no desenvolvimento da participação coletiva, na geração de ideias, na coordenação de sugestões, e, conseqüentemente, na qualidade das propostas de inovação, conforme indicado pelos relatos a seguir.

Para mim o líder, a gestão média, entre toda a hierarquia, ela é a mais importante, é a mais complexa. Eles matam ou suportam alguma coisa. A liderança intermediária é onde param ou avançam os projetos, mais do que o suporte de cima. (ENTREVISTADO E7)

É absolutamente fundamental o papel do líder no processo de inovação. Sem os líderes que estão na linha de frente a inovação não acontece, porque são eles que vão criar aquele tal ambiente seguro para que as pessoas possam trazer ideias diferentes, trazer ideias novas, experimentar. Os líderes precisam ter essa consciência e precisam investir tempo e energia para estimular as suas equipes. [...] **Assim, a resposta curta é que sem o engajamento da liderança - o líder estando de corpo e alma imbuído do espírito da inovação - a roda da inovação trava.** A equipe vai olhar para o líder e depois da primeira, segunda ideia que foi rejeitada, que foi mal recebido, foi entendida como uma distração do trabalho que a pessoa tinha que estar fazendo, você começa a frustrar o inovador. [...] (ENTREVISTADO E11)

Então, uma vez por mês, temos uma palestra da Forrester, do MIT, do Gartner, e de outros institutos, dando um pouco esse cenário provocativo de mudança sobre o que está acontecendo no mundo, os novos modelos de negócios, as ameaças e onde estão as nossas fortalezas. Nesses encontros os executivos da operação, participam. Então, o Presidente do nosso Conselho vai assistir as palestras, os executivos das áreas e tem uma turma em cada unidade de negócios que são os influenciadores da inovação - que é um grupo grande com a missão também de levar essa mensagem - porque senão as conversas ficam muito dificultadas. [...] Hoje são duzentos e vinte e oito influenciadores de mais de trinta e cinco departamentos da empresa, onde, então, a gente coloca essas pessoas para poder receber esse estímulo. (ENTREVISTADA E18)

Várias vezes a gente se afoga na demanda do dia a dia, vai cada vez a fundando mais. Então, de vez em quando, a gente precisa parar, pôr a cabeça para fora dessa água, desafogar um pouco para poder olhar as oportunidades, as coisas de um jeito diferente. Então, você vê o líder puxando isso: pessoal vamos parar, vamos ver o que dá para fazer diferente. Eu acho isso bastante importante, pois ele não pode ser contra este processo, se não ele vai barrar que as coisas aconteçam. (ENTREVISTADA E23)

Enfim, todos esses relatos demonstram que a importância das lideranças está baseada em relações de confiança, pois as organizações, fundamentalmente, acreditam que seus líderes agem da melhor forma possível para o desenvolvimento da inovação. Da mesma forma, os líderes, ao motivar e apoiar seus liderados, acreditam, a priori, que eles estejam empenhados de corpo e alma em prol da inovação. Ou seja, as relações de confiança são a base principal do relacionamento interno nas organizações em todas as direções. Logo, temos mais uma evidência da presença de características do modelo em prol da administração na configuração da governança da inovação.

4.2.8 Pessoas

Pode-se notar que grande parte dos procedimentos empíricos reportados até então orbitam em torno de um tema comum: a relevância do capital humano para a inovação. Então, de acordo com os pensamentos de Duh e Belak (2017) e Heil, Bennis e Stephens (2000), o presente estudo demonstrou que a inovação é realizada essencialmente pelas pessoas, afinal a inovação é uma atividade que nasce e desenvolve a partir de relações humanas. Além disso, outro destaque dos resultados indica que a dedicação das pessoas deve ser genuína e voluntária para a maximização dos resultados da inovação. Consequentemente, corroborando com os postulados de Lazonick (2014) e o modelo motivacional de McGregor (HEIL; BENNIS; STEPHENS, 2000), a governança da inovação das empresas analisadas promove políticas de motivação, valorização e confiança no capital humano, ressaltando a relevância estratégica das pessoas no processo de criação de valor. Enfim, tal qual as considerações realizadas sobre o tema relativos as lideranças, mais uma vez foi possível observar a presença do modelo em prol da administração na caracterização parcial da governança da inovação. A seguir temos alguns exemplos de como as empresas, publicamente, destacam a significância das pessoas nos seus negócios.

Quando faltam máquinas, você pode comprá-las; se você não tiver dinheiro, você pode pedir emprestado, mas você não pode comprar ou pedir emprestado pessoas, e pessoas motivadas por uma ideia são a base do êxito. (EGGON JOÃO DA SILVA⁴⁷)

Na AGCO, acreditamos que, quando nossos funcionários têm sucesso, o nosso negócio também terá. É uma filosofia que acreditamos e investimos. Nós vamos garantir que todos os nossos funcionários - independente do cargo, região e área de atuação - tenham as ferramentas que precisam para que sejam bem-sucedidos em sua carreira. **Porque quando os nossos colaboradores crescem, o nosso negócio cresce. Todos os dias. De todas as formas.** ⁴⁸

A base de sustentação dos negócios da Organização Bradesco é reconhecer o valor do desempenho e do potencial realizador das Pessoas. **Acreditamos em nossa capacidade de promover o crescimento sustentado para as pessoas e por meio delas.** ⁴⁹

A nossa gente é o que nos faz voar. Pessoas felizes, competentes, valorizadas, realizadas e comprometidas com o que fazem. Pessoas que trabalham em equipe e agem com integridade, coerência, respeito e confiança mútua. ⁵⁰

⁴⁷ Um dos três fundadores da WEG e ex-CEO da empresa, falecido em 2015. Fonte: relatório intitulado *Company Profile* na seção Sobre a WEG no site da companhia.

⁴⁸ Trecho retirado da seção Valores do site da AGCO.

⁴⁹ Trecho retirado do Relatório de Capital Humano no site do Bradesco.

⁵⁰ Trecho retirado da seção Sobre Nós / Valores do site da Embraer.

4.2.9 Comunicação

As entrevistas apontaram que não necessariamente todos os colaboradores assimilam na mesma densidade os valores e comportamentos associados a inovação. Apesar disso, o tema comunicação não foi identificado, especificamente, na literatura base desta dissertação, embora esteja inserido no contexto maior que tratam sobre a cultura e a liderança no referencial teórico. Então, os resultados indicaram que a governança da inovação age para otimizar a absorção dos propósitos da organização, procurando evitar – ou, pelo menos, minimizar – assimetrias culturais. É importante destacar que a relevância deste tema levou alguns entrevistados a usarem os termos “catequese” e “evangelização” como referência a comunicação. Nesse sentido, as empresas promovem diferentes canais para transmitir seus credos e conceitos estratégicos, tais como mídia corporativa, seminários, palestras, treinamento e, até mesmo, programas permanentes de alinhamento cultural. A seguir, elencamos alguns exemplos pertinentes.

O SET é um programa comportamental, que deixa bem claro quais são os nossos quatro objetivos estratégicos para os próximos anos, e os oito comportamentos que um funcionário da AGCO deve ter na América do Sul. Sobre esses oito comportamentos ele fala muito de inovação, pensar diferente, se desafiar. Então, eu acho que esse SET de comportamentos, que foi muito bem explorado nos últimos anos, ajudou a criar esse ambiente para que as pessoas se desafiem e pensem diferente. (ENTREVISTADO AGCO)

Como é que você traz as pessoas para lutar por uma causa? Como você desvia aquela mentalidade da sobrevivência, que é entregar o resultado do sistema de incentivo que ele tem? Como é que você o sequestra desse ambiente e bota ele para pensar em uma causa maior? Então esse é um trabalho contínuo. Meu trabalho aqui dentro é muito evangelização, eu chamo de evangelização porque é o tempo inteiro vendendo a causa. Então, você tem que estar o tempo inteiro evangelizando, é um trabalho de mostrar uma causa e cooptar as pessoas para aquela causa. Eu acho que inovação é isso, passa por isso. (ENTREVISTADO E5)

Então, têm muita comunicação voltada para o marco estratégico, voltada para o comportamento, e uma ação muito integradora desse programa que eu te falei, que é o programa P3E. Para ter uma ideia, tem trinta e sete pessoas de alta qualificação que tem o papel de cuidar das gerências, e estar junto das áreas, para ser como um consultor master. Ele está ali à disposição, para transformar, para melhorar, para mudar, para conectar. Eles são HUBs de transformação, então eu entendo que esse sistema como um todo: comunicação, liderança e programas corporativos estão funcionando muito bem. (ENTREVISTADO E13)

Então, se a gente não tiver toda organização com mesma visão, a gente vai ter dificuldade depois em empreender as iniciativas. Isso foi bacana porque todo mundo viu, encontrou o valor, e o nível de participação está sendo muito alto. Como a gente fala, que tem que ser igual catequese. Todo dia tem que ir lá pregar, evangelizar, para que você mantenha isso vivo. Até porque está mudando muito rápido. (ENTREVISTADA E18)

4.2.10 Alocação de capital

De acordo com os conceitos de Lazonick (2014), a governança da inovação das empresas estudadas adota uma política para assegurar que as atividades de inovação não sofram influências das demandas de outras frentes, estabelecendo um orçamento exclusivo para financiar as ações de inovação. Inclusive, também foi destacado que essa alocação orçamentária específica visa dar continuidade das atividades de inovação, mesmo em momentos de dificuldade e, portanto, menor disponibilidade de recursos, conforme demonstrado a seguir.

O que a companhia procura sempre manter é um compromisso de deixar protegido um determinado percentual da sua capacidade de investimento para alimentar essas iniciativas de inovação - de horizonte três, mesmo de horizonte um e dois - e manter essa roda girando, porque o custo para nós de interromper essas atividades, descontinuar qualquer uma dessas atividades, é um custo muito pesado do ponto de vista de competitividade futura. (ENTREVISTADO E11)

Aqui tem uma mudança bem significativa, porque, até o ano passado, fazíamos o P&D de forma descentralizada nas empresas do grupo e destinávamos um valor percentual da receita de cada uma delas. Mas, a gente observou que o investimento em P&D era muito volátil. Em anos bons investíamos, mas em anos difíceis cortávamos todo o investimento. Obviamente, isso é muito ruim para o processo de inovação. Então, a gente entendeu necessário concentrar todo esse tipo de inovação no centro tecnológico do grupo. A ideia é que, num primeiro momento, cada empresa vai aportar um valor fixo - a gente ainda não sabe exatamente, pois iremos começar em 2021, se vai ser um percentual da receita ou uma mensalidade - para fomentar essa inovação. (ENTREVISTADO E15)

A empresa estabeleceu um *budget*, um orçamento para experimentação que está isolado do orçamento das áreas de negócio. Esse orçamento, ele ajuda a gente a experimentar e, uma vez comprovado a tese, aí cada área de negócio tem que colocar no seu orçamento a sequência do projeto e a evolução em larga escala. (ENTREVISTADO E19)

Na verdade, quando definimos os projetos que vamos fazer em termos de inovação para o ano que vem, colocamos no planejamento do orçamento. E, logicamente, ao longo do ano, nós monitoramos. Também deixamos uma reserva financeira adicional porque ao longo do caminho pode surgir alguma coisa que seja interessante. Mesmo assim, nem tudo está no orçamento, pois se surgirem bons projetos vamos adiante com verba suplementar, mas não tem um cheque em branco. (ENTREVISTADO E21)

4.2.11 Critérios de medição da inovação

Outrossim, o uso de indicadores foi observado como uma ferramenta importante para acompanhar a evolução dos processos e avaliar os resultados da inovação, a medida que cria métricas que favorecem uma análise impessoal, reduzindo a subjetividade na tomada de decisão. Desse modo, o estabelecimento de critérios de medição visa dar transparência sobre o andamento das atividades, estabelecer critérios para acompanhamento dos resultados e,

consequentemente, viabilizar eventuais correções de rota. Então, esses resultados estão em linha com os postulados de Deschamps (2014) e Dziallas e Blind (2019), pois há um entendimento das empresas que a inovação precisa e, deve, ser mensurada, conforme demonstrado a seguir.

A gente acredita que a inovação que não é medida não é inovação, é invenção.
(ENTREVISTADO E5)

Um deles é o retorno sobre investimentos - esse é um KPI que a gente olha direto - e esse retorno tem que ser capaz de pagar aquelas coisas que falharam também. Eu tenho que ter um saldo positivo. Outra coisa é uma taxa de conversão. Então, de tudo isso eu criei de tecnológicas de baixa maturidade, quantas delas de fato consegui levar a um nível maior de maturidades e virar um produto, no final das contas, viável, [...] que seja comercializado. (ENTREVISTADO E14)

Eu acho que toda experimentação na empresa parte do princípio de qual problema você quer resolver, quais são as hipóteses que você tem e como é que você vai medir isso. Toda experimentação, não importa se é de *startups*, ou se uma grande empresa tecnologia, ou se é uma construção do time interno, todas elas partem dessa lógica. [...] A gente mede quantas pessoas estão recebendo os estímulos, estão participando das cocriações. A gente mede o pipeline para verem cada *gate* o que nós temos. Como é que nós estamos pôr o veículo de inovação, por esteira. A gente mede o ritmo, ou seja, como está o nosso *lead time* em termos de inovações. (ENTREVISTADO E19)

Nós temos alguns indicadores, sim. Eu acho que o indicador mais importante que nós temos é o nosso índice de inovação: que é o faturamento com produtos lançados nos últimos cinco anos, ou três anos conforme a dinâmica do produto. Outro indicador é o nosso percentual do faturamento que é aplicado em P&D. Um terceiro indicador é o nosso número de patentes. E aí temos outros indicadores que podem ser colocados, não são indicadores muito divulgados, mas indicadores do tipo novas tecnologias que foram introduzidas. [...] Ainda, tem os prêmios de inovação que, eventualmente, a gente ganha. (ENTREVISTADO E22)

Nesse contexto, não foi possível observar uma convergência de indicadores, a medida que as empresas pesquisadas atuam em diferentes setores e, também, por peculiaridades da estratégia adotada por cada uma delas. Todavia, podemos acrescentar que, segundo a classificação da tabela 6, foram citados indicadores relativos ao registro de patentes, ao percentual de ideias viáveis para comercialização e a relevância tecnológica em termos de produtos na fase inicial (*ex-ante*). Já na fase final (*ex-post*) foi mencionado a medição da facilidade do uso pelo cliente, a quantidade de reclamações e taxa de sucesso de novos produtos. Em termos de monitoramento de processos, tivemos a gestão de ideias e a quantidade de inovações em andamento na etapa *ex-ante* e, na fase *ex-post*, o tempo para lançamento no mercado e a taxa de sugestões implementadas.

4.2.12 Articulação da gestão da inovação

Os resultados desta pesquisa indicaram que, embora não tenha sido encontrado respaldo na literatura científica, as empresas mantêm um departamento facilitador da inovação, sem, entretanto, ser o responsável pela sua execução. A razão disso está no fato das empresas pesquisadas estarem, cada vez mais, adotando diversas frentes de inovação. Logo, a complexidade desse ecossistema requer que a governança da inovação estabeleça medidas que visem um arranjo harmônico desses diversos modelos e que, igualmente, estejam todos ordenados com os objetivos corporativos. Assim, uma das funções dessa equipe de inovação é assegurar o alinhamento das atividades de inovação com a estratégia das organizações, evitando uma dispersão da visão corporativa e, conseqüentemente, perda de produtividade. Isso ocorre mediante a uma orquestração conjunta das diversas frentes de inovação, procurando fazer as conexões internas e externas necessárias para maximizar a criação de valor. Outra atividade relevante é dar sustentação aos esforços corporativos de inovação, como o controle de patentes, a gestão de recursos e o acompanhamento da evolução dos projetos.

A vista disso, entendemos que a área de inovação se constitui em mais um instrumento da governança da inovação para acompanhar a execução das atividades e endossar que elas estejam sendo conduzidas da forma mais eficiente possível. Então, embora não tenha origem na falta de confiança entre os colaboradores, a razão de ser das equipes de inovação está associada a algumas características do modelo de governança em prol do acionista, pois, em última análise, busca a maximização da criação de valor por meio de ações de acompanhamento. A seguir, são apresentados alguns exemplos pertinentes relacionados ao propósito da área de inovação nas empresas analisadas.

Inovação é resultado, não é ciência pela ciência - nós não acreditamos na inovação como sendo algo centralizado apenas no departamento de tecnologia ou na área de inovação. Nós acreditamos que as pessoas são muito capazes de trazer inovações, e cabe a nós essa orquestração para facilitá-los e orientarmos onde precisamos fazer as conexões. (ENTREVISTADO E12)

Aí nós entendemos que nós precisávamos criar uma estrutura mais robusta, que sustentasse todo o ciclo de inovação, dado que nós teremos muitas frentes correndo em paralelo. Inclusive, esse é um dos pontos que a gente tem bastante orgulho na nossa organização porque nós temos o Comitê Executivo de Inovação, que é para garantir que os processos estão sendo avaliados, estão aderentes a estratégia da organização. Não é inovação pela inovação. [...] Então, tem o time que está dedicado a olhar, permanentemente, as *startups* e as oportunidades que, no passado, a gente fazia em ciclos anuais, depois a gente acabou fazendo duas vezes por ano, e depois chegamos a conclusão que não adianta fazer desse jeito. Então, hoje é o tempo todo. (ENTREVISTADA E18)

Nós criamos recentemente - foi este ano - um departamento específico, porque justamente nós entendemos que tem que dar um pouco mais de corpo para unir essas pontas e todas essas iniciativas. [...] Então a ideia de criar esse departamento foi justamente para unificar essa visão. E aí a gente dá realmente uma toca da bem ampla de inovação de dentro da companhia. (ENTREVISTADO E21)

O meu papel é o alinhamento de dentro para fora e de fora para dentro. Então, dentro do P&D, fazer a gestão e governança de tudo o que a gente faz ali dentro, porque eu tenho expertises muito diferentes: tem cara que desenvolve recursos, que estuda dados e tem a pessoa de inovação aberta. Então, fazer essa gestão intra P&D das quase duzentos e cinquenta pessoas, mais ou menos no nosso time. E também de garantir que as atividades estejam condizentes com a estratégia. Então, é fazer esse alinhamento estratégico dentro da nossa área, e para fora dela. Como que a gente encaixa isso no nosso portfólio? Como a gente dá a visibilidade disso para as outras áreas? (ENTREVISTADA E24)

4.2.13 Inovação aberta

A presente pesquisa identificou que a condução dos processos de inovação das empresas analisadas apresenta práticas comuns. Em primeiro lugar, o fluxo dos processos de inovação nas empresas segue uma linha que envolve exploração, ideação, experimentação (teste das hipóteses através de provas de conceito ou desenvolvimento de um produto minimamente viável), seleção das melhores alternativas e, dependendo de cada situação, pode demandar mais desdobramentos em pesquisa e desenvolvimento, ou partir para implementação em escala de mercado. Além disso, ao longo desses processos, há uma interação muito grande das empresas com agentes externos, tanto para troca de conhecimentos quanto para o desenvolvimento conjunto de projetos de inovação, corroborando com os conceitos de inovação aberta de Borges, Chesbrough e Moedas (2018) e Remneland Wikhamn e Styhre (2019). Nesse contexto, foi observado o uso majoritário de alternativas de inovação aberta entre as empresas abordadas nesta pesquisa, haja vista haver um entendimento da necessidade de buscar conhecimento e explorar oportunidades fora das fronteiras corporativas. Assim, foi observado uma tendência crescente de cooperação com *startups* a fim de ganhar velocidade na experimentação dos conceitos, desenvolver soluções diferenciadas e acessar novos mercados.

Isto posto, é importante destacar que a adoção de iniciativas de inovação aberta reforça os postulados de Chesbrough e Borges (2014), Filatotchev, Aguilera e Wright (2020), e Vanhaverbeke e Cloudt (2014), bem como reforça a necessidade da governança da inovação manter um relacionamento construtivo com os agentes externos, de acordo com o modelo em prol das partes relacionadas. A seguir, constam relatos dos entrevistados que contribuem para o esclarecimento desse tema.

Temos todo um *network* que está envolvido nisso, a gente não tem especializações, obviamente, em todas as áreas, e nós não temos condições de ter isso porque a gente trabalha como muitos produtos. Aí a gente lança mão tanto de fornecedores - são os primeiros parceiros - e também de universidades e outros polos de tecnologia. [...] É sempre uma parceria com fornecedores, porque a gente tem relacionamento já de longa data. Então, às vezes, eles têm ideias de alguma coisa que estão desenvolvendo e não sabem muito bem como poderiam aplicar e trazem para que a gente converse. Às vezes, a gente procura eles também com problemas. Olha só tenho um problema específico dessa forma, o que você pode fazer para me ajudar nesse sentido? Você tem alguma coisa de outro ramo que talvez se possa fazer uma adaptação e conseguir usar aqui? Eu tenho esse problema e ele tenta montar a solução. (ENTREVISTADO E7)

A maneira tradicional de resolver, a gente conhece, mas quando temos de descobrir algum jeito que a gente não conhece, a diversidade de experiências - inclusive de visão de cultura - traz um tempero interessante nesse caldo. [...] Eu diria que a gente precisa ter a humildade de olhar muito para fora e olhar muito em outras indústrias, você não deve ficar preso no paradigma, pois muitas vezes a resposta para aquilo que você sequer não está naquele lugar óbvio, ela está em outro canto. (ENTREVISTADO E14)

Uma das premissas do ecossistema de inovação da companhia é que o mundo está tão complexo e tem tanta coisa acontecendo, que é muito arrogante da nossa parte achar que a gente consegue inovar só com os nossos funcionários e só com os nossos fornecedores diretos. (ENTREVISTADO E20)

A empresa acabou crescendo, no começo fazendo tudo meio por conta própria, pois faltava muito fornecedor. Então, é uma empresa extremamente verticalizada, sempre foi. Só que, com o passar do tempo, não dá para fazer tudo dentro de casa, pois a empresa tomou uma dimensão muito grande. Então, tem coisa que a gente tem que, realmente, fazer junto com fornecedor. A gente chama alguns fornecedores, compartilha o desafio que a gente tem e eles nos ajudam a desenvolver uma solução. [...] Agora, algo que tenho trabalhado muito com a nossa turma interna é como a gente pode testar rapidamente algumas ideias? Mudar a forma de atuar. Então, a gente tem que testar alguns conceitos, e a forma que a gente está procurando para fazer isso não é usar simplesmente a nossa turma interna, mas mesclar um pouco com as *startups*, porque elas têm esse espírito, não tem muita trava. Porque se você começa com uma série de travas, aquilo fica tão moroso que até vencer aquela inércia já passou a oportunidade no mercado. Você chega como sendo mais um, e não o primeiro. Então, que a gente quer sempre estar um pouco na vanguarda do negócio e se destacando e não seguir, mas ser o líder. (ENTREVISTADO E21)

4.2.14 Portfólio de inovação

Por outro lado, a despeito da tendência do uso majoritário de modelos de inovação aberta, foi constatado que não há uma desconsideração com a inovação fechada, pois **todas** as organizações estudadas mantêm atividades de pesquisa com equipes internas no país. De fato, notou-se haver relação entre a escolha da alternativa de inovação a ser adotada com a necessidade de solução de determinado problema de inovação, corroborando com os argumentos de Felin e Zenger (2014). Ou seja, presente estudo demonstrou que as empresas apresentaram várias frentes de inovação - conforme item 4.1 -, sendo que cada uma possui um

focos de ação específico e, portanto, apresentam objetivos distintos, mas inseridos dentro do mesmo contexto estratégico das organizações.

Desse modo, a governança da inovação das companhias pesquisadas facilita a adoção de mais de uma frente de inovação, permitindo a gestão concomitante de diferentes modelos e buscando a articulação das sinergias entre eles. A fim de melhor elucidar esses resultados, demonstramos a seguir depoimentos de alguns dos entrevistados da Embraer.

A Embraer X, embora seja uma empresa independente, uma empresa por assim dizer, separada do grupo, mas ela faz parte do mesmo sistema de inovação da Embraer como um todo. **Então, ela é um dos braços, vamos chamar assim, de inovação que a Embraer pode utilizar, dependendo justamente da nossa estratégia mais ampla de toda a corporação.** [...] A Embraer X está focada no horizonte três, que é aquele produto ou serviço que a gente ainda não tem no nosso portfólio – não tem nada parecido – para atender um mercado ou um cliente que a gente também não atende ainda, que não é servido hoje pela Embraer, ou não é servido por ninguém. [...] na Embraer X você vai ver que tem oportunidades que a gente chama de *early stage*, as quais ainda estão sendo estudadas, prospectadas. A gente está testando as águas, conversando com possíveis parceiros, possíveis clientes, conversando com a nossa área de pesquisa porque a própria tecnológica pode ser ainda muito incipiente. [...] E tem oportunidades que já estão no grau intermediário de maturidade, onde a gente já tem um protótipo, um MVP, alguma coisa sendo desenvolvida para validar o conceito, fazer experimentação rápida. E lá na outra ponta do nosso tubo você pode ter oportunidades que já amadureceram, já anunciadas no mercado, e que estamos investindo um pouco mais para que elas sejam, então, aceleradas e se transformem em negócios concretos que vão trazer receita e crescimento para a companhia.

[...] é um ecossistema que serve todas essas iniciativas. Está tudo muito interligado. Quando a gente pensa na competência que a Embraer desenvolve internamente – uma força enorme de P&D, um investimento relevante, muito engenheiros – **tudo está alimentando esse ecossistema que permite a gente ter diferentes formas de gerar as inovações.**

[...] Tem uma inovação que ela é espontânea – e vou te falar que não é exclusividade só da minha área – pois acontece de alguma maneira também em outras áreas da Embraer. **A inovação espontânea nasce do dia a dia, onde o empregado está numa dada situação, enxerga uma oportunidade - ou até um problema -, e tem uma sacada para fazer aquela ação de um jeito diferente. A gente entende isso como uma inovação.** É uma inovação incremental, normalmente, porque ela tem um ciclo rápido e está acontecendo o tempo inteiro.

Assim sendo, foi constatado que as empresas exploram tanto frentes de inovação incremental quanto disruptiva, sendo a primeira mais frequente dado a maior facilidade e rapidez de implementação. Entretanto, essa maior manifestação não representa uma preferência por um determinado tipo de inovação. Enfim, cabe a governança da inovação disponibilizar os meios necessários para que a administração possa realizar as escolhas mais eficientes na gestão do portfólio de inovação das organizações.

4.3 ANÁLISE FINAL

A fim de auxiliar a compreensão dos resultados apresentados, elaboramos a tabela 4, a qual resume os achados indicados nos itens 4.1 e 4.2 deste estudo, bem como ilustra as associações entre eles, apontando claramente a relação dos conceitos teóricos – base – com os procedimentos empíricos – aplicação – por meio de temas que funcionam como elos de ligação entre eles. Assim, entendemos que essa associação entre a teoria e a prática foi fundamental para o desenvolvimento das conclusões apresentadas na sequência da presente dissertação.

Tabela 4 – Associação dos conceitos teóricos com os procedimentos empíricos

CONCEITOS TEÓRICOS (base)	TEMAS (elos de ligação)	PROCEDIMENTOS EMPIRICOS (aplicação)	item
Inovação como instrumento de criação de valor e competitividade Governança em prol do Acionista	acionistas incentivam o alinhamento das estratégias coporativas com a inovação como meio para criação de valor e geração de riqueza	Alinhamento da Estratégia com Inovação	4.2.1
Alinhamento da cultura das organizações em prol da inovação Governança em prol da Administração	compartilhamento de propósitos comuns, promoção do espírito de equipe, respeito a diversidade de opiniões, e relações de confiança como incentivo a motivação dos colaboradores e a criatividade	Engajamento Cultural	4.2.2
Desenvolvimento do comportamento ambidestro Teoria das Capacidades Dinâmicas	equilíbrio entre os objetivos de curto prazo (execução) e longo prazo (exploração) através da promoção de programas de ideação e formação multidisciplinar das equipes	Ambidestria	4.2.3
Espírito empreendedor Visão Baseada no Conhecimento (KBV) Teoria das Capacidades Dinâmicas	aprendizado contínuo como ferramenta para o desdobramento de ideias, estabelecendo uma postura mental proativa na exploração de novas oportunidades de negócios e melhorias, resultando no desenvolvimento contínuo das organizações	Empreendedorismo	4.2.4
Tratamento das incertezas relacionadas a inovação Visão Baseada no Conhecimento (KBV) Teoria das Capacidades Dinâmicas	diferenciação do risco de inovação dos conceitos tradicionais, acolhimento e incentivo ao erro de inovação, gestão dos riscos de inovação, e consideração com aprendizado contínuo	Tratamento do Risco	4.2.5
Visão Baseada no Conhecimento (KBV) Teoria das Capacidades Dinâmicas Governança baseada em Recursos	incentiva a constante capacitação dos colaboradores e a promoção de pesquisa como ferramenta para o desenvolvimento contínuo das organizações	Aprendizado Contínuo	4.2.6
Papel da Liderança Governança em prol da Administração	relevância do papel do líder no apoio e estímulo da inovação, com especial destaque a liderança pelo exemplo, ao alinhamento estratégico e cultural dos líderes, e o papel do líder médio	Liderança	4.2.7
Relevância das pessoas para a inovação Governança em prol da Administração	valorização e motivação das pessoas para participarem genuinamente das atividades de inovação	Pessoas	4.2.8
Sem relação direta com teorias complementares e modelos de governança, mas indiretamente inserido no contexto maior de cultura e liderança	transmissão dos propósitos e crenças das organizações	Comunicação	4.2.9
Alocação de capital para financiar as atividades de inovação	assegurar recursos financeiros para a manutenção das atividades de inovação, mesmo em momentos de menor disponibilidade de recursos	Alocação de Capital	4.2.10
Critério de medição dos resultados de inovação	definição de políticas e instrumentos de acompanhamento e avaliação da inovação	Critérios de Medição	4.2.11
Sem relação com a bibliografia pesquisada	orquestrar e apoiar as diversas frentes de inovação das empresas, assegurando o alinhamento estratégico	Articulação da Gestão da Inovação	4.2.12
Inovação Aberta Governança em prol das Partes Relacionadas	facilitar o acesso ao conhecimento e oportunidades de negócios externos através de um relacionamento construtivo com as partes relacionadas	Inovação Aberta	4.2.13
Modelos de Governança da Inovação	permitir a gestão concomitante de diferentes frentes de inovação e articulação da sinergia entre eles	Portfolio de Inovação	4.2.14

Fonte: o próprio autor

5 CONCLUSÃO

O fenômeno da inovação não é passageiro e, cada vez mais, irá demandar das empresas não somente adaptação as transformações do mercado e da sociedade, mas um protagonismo na antecipação dessas mudanças. A governança das empresas, portanto, deve incorporar os princípios da governança da inovação, à medida que a competitividade e perpetuação das organizações não envolve unicamente a proteção de valor como medida única de eficiência, mas também a criação de valor por meio da inovação. Ou seja, as empresas precisam desenvolver a capacidade de continuamente desafiar o *status quo* e, quando necessário, praticar a destruição criativa de Schumpeter.

Nesse contexto, a despeito da vasta literatura científica sobre sistemas de governança e inovação, a governança da inovação, especificamente, ainda carece de maiores estudos acadêmicos, até o momento. Logo, a presente dissertação visa colaborar com a academia e a sociedade ao desenvolver uma análise direcionada a governança da inovação, através de um pesquisa qualitativa com oito empresas que conduzem atividades de inovação no Brasil e possuem um longo histórico de destacada competitividade a nível nacional e internacional.

Desse modo, a análise dos dados demonstrou que a governança da inovação das empresas analisadas apresenta padrões nas suas políticas e procedimentos empíricos, permitindo chegar a conclusões a partir das similaridades identificadas. Portanto, a seguir, apresentamos uma proposta de elementos teóricos que fundamentam um modelo da governança da inovação e, posteriormente, as suas melhores práticas.

5.1 ELEMENTOS TEÓRICOS DO MODELO DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO

A luz dos resultados obtidos, as quais estão resumidos no item 4.3 deste estudo, entendemos que a formação teórica de um modelo de governança da inovação pode ser descrita a partir da interação de três blocos, os quais são: a gestão dos relacionamentos; a gestão das habilidades; e a gestão do portfólio de iniciativas de inovação.

A vista disso, o primeiro bloco considera a governança da inovação como uma complexa série de relações justapostas das empresas com agentes internos e externos. Nesse sentido, a posição dos acionistas é crucial, pois o desenvolvimento da inovação demonstrou não ocorrer sem o apoio incontestável desse grupo, pelo menos na realidade brasileira. Isto é, a incorporação da inovação na estratégia somente dar-se-á pela assimilação dos acionistas da relevância da

primeira para a criação de valor e a competitividade das empresas, contribuindo para formação da sua riqueza. Por outro lado, as relações internas das organizações manifestaram ser respaldadas na confiança, no respeito a diversidade, no compartilhamento de valores e em motivações intrínsecas baseadas no senso de reponsabilidade, cujo objetivo é angariar a participação genuína as pessoas nas atividades de inovação. Logo, é estabelecido um ambiente corporativo propício ao contínuo crescimento das organizações, por meio do uso da criatividade coletiva orientada pelos objetivos estratégicos. Outrossim, os mesmos valores morais e éticos que regulam os vínculos internos são estendidos as partes relacionadas extrínsecas ao limite das organizações. Ou seja, o estabelecimento de relações construtivas com os diversos agentes externos indicou alavancar a formação de parcerias que propiciam a constante troca de conhecimentos e a combinação de recursos em prol da inovação, além de construírem uma imagem positiva junto a sociedade.

Desse modo, o bloco teórico que trata da gestão dos relacionamentos da governança da inovação, apresenta uma composição dos conceitos teóricos da governança em prol do acionista, da administração e das partes relacionadas. Assim, a relação com o acionista implica que a governança da inovação mantenha o foco sempre nos objetivos corporativos, alinhando a inovação com a estratégia, afinal a primeira não tem fim nela mesma. Todavia, a maximização da criação de valor aos acionistas deve considerar também a relevância dos demais vínculos da empresa na contribuição dos resultados. Por conseguinte, a concepção teórica da governança em prol da administração demonstrou facilitar a implementação dos postulados relacionados a valorização das pessoas e das lideranças das empresas, bem como indicou alavancar a pavimentação do engajamento cultural. Ainda, conceito teórico das partes relacionas fomenta e solidifica os relacionamentos externos, propiciando a adoção de sistemas de inovação aberta, os quais evidenciaram estarem sendo utilizados de forma crescente pelas organizações.

Paralelamente a potencialização das relações corporativas, os resultados indicaram que a governança da inovação também promove a geração de valor através da melhor combinação dos recursos, a qual está intimamente ligada a habilidade das empresas em determinar qual a composição mais eficiente. Além disso, há necessidade de recombinar constantemente esses recursos – e desenvolver novos – por intermédio do aprendizado *ad aeternum* para a criação de uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo. A gestão das habilidades, portanto, atestou ser um dos principais focos de ação da governança da inovação, pois ela é a base de sustentação da alocação dinâmica dos recursos. Então, o segundo bloco da governança da inovação é constituído pelos interação dos conceitos teóricos da governança baseada em

recursos com a teoria das capacidades dinâmicas, sendo que a visão baseada no conhecimento (KBV) atua como o elo de interação entre eles. A conjugação desses três postulados denotou favorecer o desenvolvimento do aprendizado contínuo, da ambidestria, do empreendedorismo e do tratamento do risco.

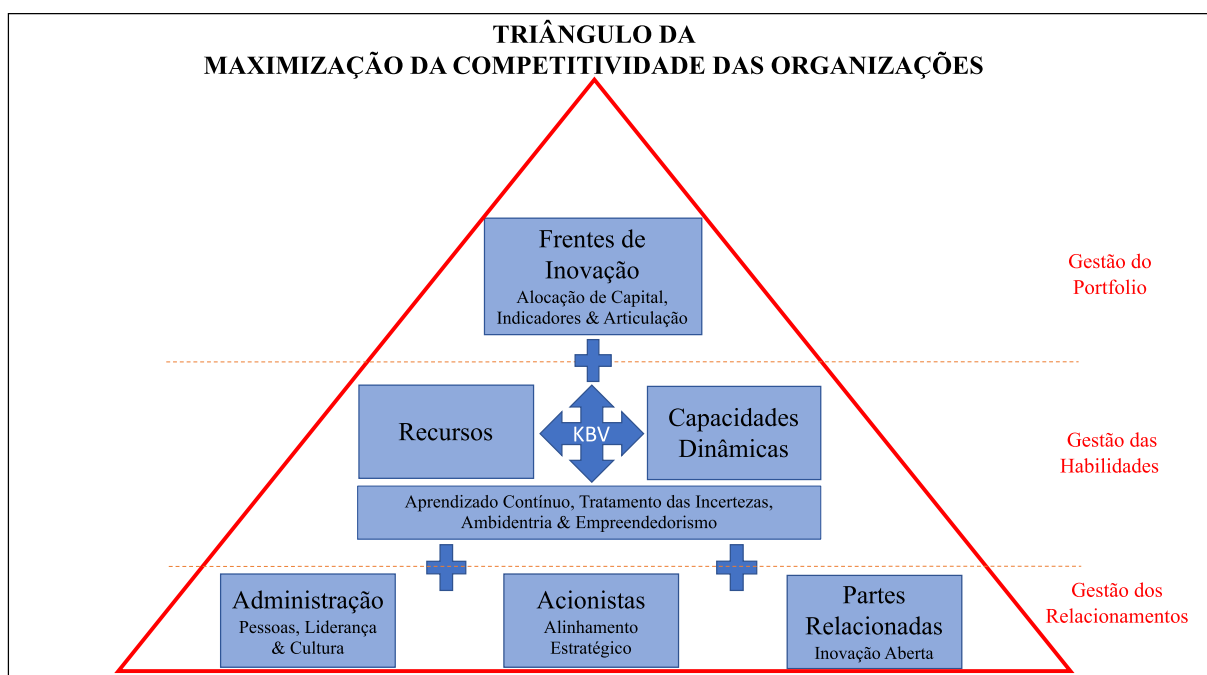
Isto posto, o pleno desenvolvimento da inovação - e, conseqüentemente, a maior competitividade das organizações - ainda requer que a governança da inovação contribua para o desenrolar concomitante de várias frentes de inovação nas organizações. Ou seja, a governança da inovação revelou facilitar a gestão de um portfólio de distintas frentes de inovação, a partir da concepção de que é o contexto do problema de inovação – o qual é derivado dos objetivos estratégicos – que determina a escolha da alternativa mais eficiente, e não o contrário. Logo, o terceiro bloco incorpora os conceitos teóricos derivados do estudo de Felin e Zenger (2014), estabelecendo políticas e processos que permitam tanto iniciativas de inovações abertas quanto de inovações internas⁵¹, de forma simultânea, distribuídas por toda a organização. Logo, a manutenção de um portfólio de iniciativas de inovação promove a compreensão dos resultados reportados sobre os conceitos teóricos relativos a alocação de capital, medição e articulação da gestão.

Em suma, a análise integrada de todos esses blocos evidencia que a governança da inovação, diferentemente dos demais modelos de governança apresentados no presente estudo, propõem a maximização da criação de valor a partir da ação simultânea na gestão de três frentes: relacionamentos; habilidades; e portfólio de inovação. Assim, a gestão dos relacionamentos permite que as organizações consigam criar um ambiente interno alinhado estrategicamente e engajado culturalmente, bem como estabelecer vínculos externos que permitam a troca de experiências, o compartilhamento de recursos, e a exploração de oportunidades de negócios. A gestão das habilidades, por sua vez, trata de desenvolver constantemente recursos e capacidades das organizações, a partir de uma combinação dinâmica do conhecimento e dos meios disponibilizados pelos relacionamentos corporativos. A gestão do portfólio, conseqüentemente, trata da administração das diversas frentes de inovação facultadas a partir do desenlace dos demais blocos, mas estabelecidas de acordo com as intenções estratégicas das corporações. Enfim, esta dissertação permitiu concluir que somente interação dinâmica desses três grupos permite o pleno desenvolvimento da inovação e a maximização da competitividade das organizações.

⁵¹ Temos o entendimento de que o termo inovação interna é mais apropriado do que inovação fechada, à medida que nenhuma das empresas analisadas conduzem inovações somente com equipes próprias.

De acordo com essa linha de pensamento, portanto, entendemos que os elementos teóricos expostos representam a materialização de um modelo capaz de caracterizar o complexo funcionamento da governança da inovação em prol da vantagem competitiva sustentável a longo prazo. A fim de facilitar a sua compreensão, apresentamos uma representação gráfica do que consideramos ser o triângulo da maximização da competitividade das organizações, conforme a demonstrado pela figura 12.

Figura 12 – Elementos teóricos do modelo de governança da inovação



Fonte: o próprio autor

5.2 RECOMENDAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DA INOVAÇÃO

A relevância da compreensão dos elementos teóricos que estabelecem a dinâmica da governança da inovação é fundamental para avançarmos na identificação e formulação das recomendações relativas a sua atuação empírica, conforme desenvolvido a seguir.

O avanço da inovação nas empresas é, acima de tudo, uma profunda decisão estratégica, a qual envolve uma análise sincera, humilde e autocrítica da competitividade atual da organização versus as oportunidades e ameaças presentes e futuras. Há de se considerar, também, qual é a postura da empresa quanto ao grau de pro-atividade perante a inovação, isto é, a conveniência estratégica em assumir a vanguarda das transformações. Assim, de acordo com os resultados relatados no item 4.2 – e resumidos no item 4.3 – e nos elementos teóricos

identificados no item 5.1 deste estudo, a governança da inovação deve incentivar relações construtivas entre acionistas, conselheiros e principais executivos, a fim de propiciar o compartilhamento de ideias e experiências em prol da otimização do alinhamento da estratégia organizacional com a inovação. Ou seja, o acionista irá buscar potencializar o seu retorno mediante o estabelecimento de vínculos de confiança para a qualificar das decisões e ações estratégicas em prol da inovação. Por outro lado, como a inovação é uma atribuição coletiva de toda a organização e, essencialmente, desenvolvida através de relações sociais, pouco adianta construir o alinhamento estratégico da inovação se não houver um engajamento cultural de toda a corporação. Logo, a cultura corporativa deve tanto incorporar os propósitos das organizações – como meio orientação, identificação e promoção do espírito de equipe – quanto promover o respeito a diversidade de opiniões e a confiança entre todos os colaboradores, motivando a participação e a criatividade coletiva. Isto posto, concluímos que o papel primordial da governança da inovação é, justamente, contribuir para o alinhamento entre a estratégia e a cultura das organizações com a inovação, constituindo-se, portanto, na **primeira prática** recomendada por esta dissertação, cuja descrição esta indicada a seguir⁵².

Alinhar a estratégia e a cultura corporativa com a inovação, buscando criar um ambiente favorável a criatividade, a participação coletiva e orientado aos objetivos estratégicos, por meio do incentivo a relações de confiança entre acionistas, executivos e colaboradores; da constante comunicação e incorporação dos propósitos da companhia nos valores e práticas empresariais; e da promoção do respeito a diversidade de opiniões.

Desse modo, temos a condição essencial, mas não suficiente, para o desenvolvimento da inovação. Nesse sentido, a governança da inovação deve também contribuir para a formação de lideranças com uma visão holística sobre as conexões entre a inovação, a estratégia e a cultura corporativa, a fim de serem capazes de atuar na orientação e motivação dos colaboradores, bem como facilitadores da inovação na gestão diária das atividades. Então, temos a recomendação da **segunda prática** da governança da inovação indicada a seguir.

Promover o desenvolvimento das lideranças, em todos os níveis, para atuarem como instrumentos do alinhamento estratégico e engajamento cultural em prol da inovação, motivando-os a orientar, facilitar, e incentivar as atividades de inovação.

⁵² Trata-se da sobreposição dos procedimentos empíricos denominados alinhamento estratégico, engajamento cultural e comunicação descritos nos itens 4.2 e 4.3 deste estudo.

Em virtude da inovação ser uma atividade essencialmente humana, cuja manifestação ocorre por meio de interações sociais, a valorização das pessoas – colaboradores – e das relações com parceiros de negócios e a comunidade em geral é imprescindível para o pleno crescimento das organizações. Então, a governança da inovação precisa desenvolver políticas de valorização e de reconhecimento seus colaboradores pelo do trabalho bem feito, não exclusivamente focadas em vantagens pecuniárias. Igualmente, deve propiciar a formação de parcerias com agentes externos que estejam dispostos a apoiar os negócios da companhia a partir da formação de relacionamentos construtivos e de objetivos comuns. Logo, propomos a **terceira prática** da governança da inovação.

Reconhecer a relevância dos colaboradores e demais partes interessadas para o desenvolvimento da inovação e o crescimento das organizações, desenvolvendo políticas de valorização, reconhecimento, e motivação dos funcionários, bem como estimulando a composição de relações construtivas com parceiros de negócios e a comunidade em geral.

As incertezas inerentes a inovação, por conseguinte, não devem ser tratadas como riscos operacionais, pois são de natureza totalmente diferente. A distinção dessas diferenças é fundamental para que as pessoas sintam-se confortáveis no desenvolvimento da inovação. Assim, a governança da inovação necessita estabelecer conceitos e políticas de diferenciação do risco atrelado a inovação. Uma vez feito isso, ela promover o acolhimento ao erro e incentivo a tomada de risco das atividades de inovação como incentivo ideação e sugestão de propostas. Além disso, também é importante adotar mecanismos que gerenciem a exposição as incertezas da inovação, adequando o comprometimento de recursos de forma proporcional a comprovação da maior viabilidade das propostas em desenvolvimento. Ainda, deve procurar reconhecer o ganho cognitivo derivado das tentativas mal sucedidas. Dessa forma, temos a sugestão da **quarta prática** da governança da inovação.

Diferenciar a natureza das incertezas relativas a inovação com os conceitos de risco tradicionais, buscando incentivá-las, acolhê-las e reconhecê-las como parte do aprendizado corporativo, sem, entretanto, deixar de criar políticas de gestão da exposição.

Outro fator que contribui para maximização da eficiência da inovação é a qualificação das pessoas, a fim de que elas desenvolvam as capacidades necessárias para a organização atingir plenamente seus objetivos estratégico. Portanto, a governança da inovação tem a

incumbência de criar políticas que incentivem o a atualização do conhecimento, fomentando o aprendizado contínuo de todos os colaboradores. Dessa maneira, apresentamos a proposta para a **quinta prática** da governança da inovação.

Incentivar a constante capacitação dos colaboradores por meio do aprendizado contínuo como ferramenta para a qualificação das atividades de inovação e o aprimoramento corporativo.

Adicionalmente, a plenitude da inovação também demanda o desenvolvimento do espírito empreendedor, a medida ele estabelece uma postura mental proativa na constante investigação de novas oportunidades de negócios e melhorias incrementais. Logo, a governança da inovação deve promover o intraempreendedorismo entre os colaboradores, através do incentivo ao enriquecimento cognitivo e de programas que favoreçam a voluntariedade, a percepção aguçada, e a criatividade. Assim, propomos a **sexta prática** da governança da inovação.

Propagar o intraempreendedorismo entre os colaboradores como forma de estimular a constante participação coletiva na criação e no desenvolvimento das propostas de inovação.

Nesse contexto, a inovação é uma atividade engenhosa e processual, a qual demanda criatividade conjugada com desempenho, afinal o objetivo último é obter resultado econômico. Igualmente, ela é financiada pelo retorno das atividades operacionais. Logo, a maximização da geração de valor e competitividade das empresas demanda conciliar os objetivos estratégicos de curto e longo prazo, ressaltando a necessidade da governança da inovação desenvolver a habilidade do comportamento ambidestro junto aos colaboradores, ocasionado, então, a **sétima prática** da governança da inovação.

Buscar o equilíbrio dinâmico entre a exploração e a execução das atividades de inovação, conciliando os objetivos estratégico de curto e logo prazo, como forma de maximizar o resultado das organizações.

Isto posto, considerando a volatilidade e a intensidade das transformações do mercado e da sociedade, as organizações têm buscando ampliar significativamente as possibilidades de crescimento e, conseqüentemente, a geração de valor. Conseqüentemente, elas têm adotado mais de uma frente de inovação, de acordo com os seus objetivos estratégicos. Em particular, a adoção de estratégias que visam explorar oportunidades de negócios complementares ou

totalmente novos demonstrou estar sendo amplamente utilizado pelas empresas, especialmente a formação de parcerias com *startups* e associações – por exemplo, *joint ventures* – com terceiros. Desse modo, a governança da inovação deve facilitar a coexistência e procurar explorar as sinergias de diferentes iniciativas de inovação, criando políticas que favoreçam e agilizem a tomada de decisão dos administradores. Igualmente, a gestão desse portfólio requer estabelecer instrumentos de suporte, através da definição de políticas *orçamentárias* que determinem uma alocação de capital específica para financiar as atividades de invocação; da criação de critérios e indicadores apropriados ao acompanhamento e avaliação dos resultados; e da criação de um grupo – ou departamento – para articulação e apoio a todos os esforços de inovação nas organizações. Assim sendo, finalmente, temos a **oitava prática**⁵³ da governança da inovação, conforme descrita a seguir.

Facilitar a gestão de múltiplas iniciativas de inovação aberta e interna, conforme os objetivos estratégicos da organização, promovendo agilidade na tomada de decisão da escolha das melhores alternativas; permitindo a formação de parcerias com terceiros e *startups*; alocando capital específico; determinando métricas de avaliação; e articulando o apoio a todos as frentes de inovação.

Enfim, temos que as três primeiras práticas representam a manifestação empírica dos do bloco de gestão dos relacionamentos do triângulo da maximização da competitividade das organizações, conforme indicado pela figura 12. Da mesma forma, as quatro práticas seguintes traduzem as ações do bloco de gestão das habilidades e, conseqüentemente, a última simboliza a gestão do portfólio. Na página seguinte, apresentamos o quadro xxx \ com o resumo das práticas da governança da inovação.

⁵³ Trata-se de uma composição dos procedimentos empíricos denominados de portfólio de inovação, inovação aberta, articulação da gestão da inovação e critérios de medição descritos nos itens 4.2 e 4.3 deste estudo.

Quadro 2 – Resumo das práticas de governança da inovação

Práticas da Governança da Inovação	Enunciado
Primeira Prática: Alinhamento estratégico e cultural	Alinhar a estratégia e a cultura corporativa com a inovação, buscando criar um ambiente favorável a criatividade, a participação coletiva e orientado aos objetivos estratégicos, por meio do incentivo a relações de confiança entre acionistas, executivos e colaboradores; da constante comunicação e incorporação dos propósitos da companhia nos valores e práticas empresariais; e da promoção do respeito a diversidade de opiniões.
Segunda Prática: Papel das lideranças	Promover o desenvolvimento das lideranças, em todos os níveis, para atuarem como instrumentos do alinhamento estratégico e engajamento cultural em prol da inovação, motivando-os a orientar, facilitar, e incentivar as atividades de inovação.
Terceira Prática: Relevância dos colaboradores	Reconhecer a relevância dos colaboradores e demais partes interessadas para o desenvolvimento da inovação e o crescimento das organizações, desenvolvendo políticas de valorização, reconhecimento, e motivação dos funcionários, bem como estimulando a composição de relações construtivas com parceiros de negócios e a comunidade em geral.
Quarta Prática: Tratamento de risco	Diferenciar a natureza das incertezas relativas a inovação com os conceitos de risco tradicionais, buscando incentivá-las, acolhê-las e reconhecê-las como parte do aprendizado corporativo, sem, entretanto, deixar de criar políticas de gestão da exposição.
Quinta Prática: Aprendizado contínuo	Incentivar a constante capacitação dos colaboradores por meio do aprendizado contínuo como ferramenta para a qualificação das atividades de inovação e o aprimoramento corporativo.
Sexta Prática: Promoção do intraempreendedorismo	Propagar o intraempreendedorismo entre os colaboradores como forma de estimular a constante participação coletiva na criação e no desenvolvimento das propostas de inovação.
Sétima Prática: Desenvolvimento da ambidestria	Buscar o equilíbrio dinâmico entre a exploração e a execução das atividades de inovação, conciliando os objetivos estratégico de curto e longo prazo, como forma de maximizar o resultado das organizações.
Oitava Prática: Gestão de um portfólio de inovação	Facilitar a gestão de múltiplas iniciativas de inovação aberta e interna, conforme os objetivos estratégicos da organização, promovendo agilidade na tomada de decisão da escolha das melhores alternativas; permitindo a formação de parcerias com terceiros e <i>startups</i> ; alocando capital específico; determinando métricas de avaliação; e articulando o apoio a todos as frentes de inovação.

Fonte: o próprio autor

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito da presente dissertação era contribuir para o desenvolvimento da inovação nas empresas brasileiras, então, tínhamos como objetivo principal da pesquisa propor práticas da governança da inovação que possam ser utilizadas como alavanca para impulsionar tal desdobramento. Nesse sentido, em virtude da carência de literatura sobre o tema, era necessário desenvolver duas etapas anteriores para viabilizar o entendimento do funcionamento da governança da inovação, as quais eram: identificar e compreender quais eram as similaridades nas políticas e processos da governança da inovação dessas companhias; e elaborar e descrever os elementos teóricos de um modelo de governança da inovação.

Isto posto, através de uma pesquisa qualitativa com oito empresas reconhecidamente competitivas e inovadoras, buscou-se tomar conhecimento de como são desenvolvidas as atividades de inovação em cada uma delas. Assim, foi possível reconhecer padrões – temas chave – na condução dessas atividades, tanto em termos de elementos teóricos quanto empíricos, os quais foram denominados, respectivamente, de conceitos e procedimentos da governança da inovação, descritos nos itens 4.1, 4.2, e 4.3 deste estudo.

A partir desses resultados, portanto, foi possível construir preposições através da generalização desses padrões, culminando na sugestão dos elementos teóricos para um modelo de governança da inovação, o qual pode ter sido uma dos primeiros trabalhos acadêmicos nesse sentido. Logo, diferentemente dos modelos tradicionais de governança, que tratam de explicar a eficiência das organizações a partir ações disciplinares ou baseadas no conhecimento, os elementos do modelo de governança da inovação retratam a geração de valor por meio da construção dos relacionamentos corporativos internos e externos; do desenvolvimento de habilidades que permitam alocação dos recursos de forma dinâmica; e da gestão de um portfólio de iniciativas de inovação, de acordo com os interesses estratégicos. A potencialização da ação conjunta desses blocos é que permite a maximização da competitividade nas organizações, conforme descrito no item 5.1 e ilustrado pela figura 12 da presente dissertação.

Uma vez compreendido o funcionamento conceitual da governança da inovação, partiu-se para a proposição das ações que traduzissem a perspectiva teórica em práticas que possam ser replicadas pelas empresas brasileiras a fim de fomentarem a inovação. Nesse sentido, distintamente dos processos de governança frequentemente adotados – os quais ainda estão majoritariamente focadas em mecanismos de controle e, mais recentemente, no tratamento das partes relacionadas –, as atividades da governança da inovação abrangem uma maior amplitude

de ação. Ao todo, foram sugeridas oito práticas que refletem as três frentes de desempenho identificadas no item 5.1 desta dissertação, bem como correspondem com os procedimentos empíricos descritos nos itens 4.2 e 4.3.

Desse modo, acreditamos que os elementos teóricos e práticas de governança da inovação sirvam como um guia as empresas brasileiras - e ao ecossistema nacional como um todo – para ampliarem o desenvolvimento da inovação. Assim, entendemos que há necessidade da governança corporativa das organizações incorporar os valores da governança da inovação, implicando, em última análise, numa conciliação da necessidade de monitoramento e controle com as atividades de geração de valor.

Os resultados, portanto, corresponderam as expectativas iniciais, pois estão alinhados com os objetivos da pesquisa. Por fim, acreditamos esta dissertação agrega valor a literatura acadêmica, à medida que contribui para ampliação do conhecimento científico a respeito da governança na inovação.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa foi conduzida em um período particularmente difícil em virtude das restrições sanitárias causadas pela pandemia do COVID-19, à medida que todos – empresas, colaboradores, e a sociedade – foram impactados com preocupações e, eventualmente, prejuízos decorrentes da menor atividade econômica e dos riscos à saúde pública. Desse modo, embora tenhamos sido bem sucedidos com o relato de vinte e quatro entrevistados em vinte e uma entrevistas, angariar as pessoas para participarem voluntariamente de uma pesquisa científica demonstrou ser uma tarefa árdua nesse contexto. Assim, não foi possível entrevistar membros dos conselhos de administração das empresas analisadas. Logo, constitui-se em uma limitação deste trabalho a exclusividade do ponto de vista executivo, sem o contraponto da perspectiva mais ampla dos conselheiros.

6.2 FUTUROS DESDOBRAMENTOS

A governança da inovação é um tema amplo e complexo, tanto quanto governança e a inovação isoladamente. Além disso, é um tópico dinâmico que sofre influência das transformações socioeconômicas, culturais e, mais recentemente, sanitárias que enfrentamos na atualidade. Logo, entendemos que o presente estudo apresenta conclusões relevantes, mas não

definitivas sobre a governança da inovação. Desse modo, novas análises com outras empresas são bem-vindos, pois serão uma oportunidade para aprofundarem o conhecimento sobre a composição teórica da governança da inovação e as suas práticas. Outra possível frente de pesquisa envolve a análise da influência de determinados setores e países nos conceitos e ações da governança da inovação. Por fim, um estudo sob a ótica do membro do Conselho de Administração será igualmente benéfico para a expansão do aprendizado sobre o tema em questão.

REFERÊNCIAS

ADLER, P.; Adler, P. Expert Voices, in BAKER, S.; EDWARDS, R; How Many Qualitative Interviews is Enough? Expert Voices and Early Career Reflections on Sampling and Cases in Qualitative Research, Southampton: The National Centre for Research Methods Review Paper, p. 8–11, 2012

ADHAMI, S.; GIUDICI, G.; MARTINAZZI, S. Why do businesses go crypto? An empirical analysis of initial coin offerings. *Journal of Economics and Business*, v. 100, p. 64–75, 2018.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. Terceira E ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBOSA, M. et al. “Positivismos” versus “Interpretativismos”: o que a Administração tem a ganhar com esta disputa? [s.l: s.n.], 2012

BARKER, R. M.; CHIU, I. H. Y. From value protection to value creation: Rethinking corporate governance standards for firm innovation. *Fordham J. Corp. & Fin. L.*, v. 23, p. 437, 2017.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. *Strategic Management and Corporate Competitive Advantage: Concepts*, New Jersey: Pearson / Printice Hall Inc, 2012.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J.; CLARK, D. *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*, 2007.

BASU, R. R.; BANERJEE, P. M.; SWEENEY, E. G. FRUGAL INNOVATION. *Journal of Management for Global sustainability*, v. 1, n. 2, 2013.

BAXTER, P.; JACK, S. *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. *The Qualitative Report*. [s.l: s.n.], 2008

BELLOC, F. Corporate governance and innovation: A survey. *Journal of Economic Surveys*, v. 26, n. 5, p. 835–864, 2012.

BLAIR, M. M. In the Best Interest of the Corporation: Director’s Duties in the Wake of Global Financial Crisis. In: CLARKE, T.; BRANSON, D. M. (Eds.). *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. London, p. 82–100, 2012

BOBILLO, A. M.; RODRÍGUEZ-SANZ, J. A.; TEJERINA-GAITE, F. Corporate governance drivers of firm innovation capacity. *Wiley Online Library*, v. 26, n. 3, p. 721–741,

1 ago. 2018.

BOGERS, M.; CHESBROUGH, H.; MOEDAS, C. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, v. 60, n. 2, p. 5–16, 1 fev. 2018.

BRANDÃO, C. E. L.; FILHO, J. R. F.; MURITIBA, S. N. *Governança Corporativa E Inovação: Tendências E Reflexões*. [s.l: s.n.], 2018

CHARREAUX, G. J. Corporate governance theories: From micro theories to national systems theories. *Université De Bourgogne Fargo Working Paper*, n. 1040101, 2004.

CHESBROUGH, H.; BOGERS, M. Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, p. 3-28, 2014.

CLARKE, T. Corporate Governance: Leadership, Strategy and Innovation. In: BRANDÃO, C. E. L.; FILHO, J. R. F.; MURITIBA, S. N. (Eds.). *Governança Corporativa e Inovação: Tendências e Reflexões*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, p. 19–31, 2018

CUEVAS-RODRÍGUEZ, G.; CABELLO-MEDINA, C.; CARMONA-LAVADO, A. Internal and External Social Capital for Radical Product Innovation: Do They Always Work Well Together? *British Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 266–284, 1 abr. 2014.

CURADO, C.; BONTIS, N. The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor, *Int. J. Learning and Intellectual Capital*. [s.l: s.n.], 2006

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. [s.l.] Englewood Cliffs, NJ, 1963. v. 2

DAFT, R. L. *Organization theory and design*, West Pub. St. Paul, Minnesota, 1983.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 20–47, 1 jan. 1997.

DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. International Corporate Governance, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. [s.l: s.n.], 2003

DESCHAMPS, J.-P. *Innovation leaders: How senior executives stimulate, steer and sustain innovation*. [s.l.] John Wiley & Sons, 2009.

DESCHAMPS, J.-P.; NELSON, B. *Innovation governance: How top management organizes and mobilizes for innovation*. [s.l.] John Wiley & Sons, 2014.

DINKOWSKI, T. G.; PERTILE, L. C. Os desafios da governança da inovação nas empresas mais inovadoras do sul do Brasil. *Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* (2019), v. 16, n. 2, p. 256–288, abr. 2019.

DONALDSON, L.; DAVIS, J. H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, v. 16, n. 1, p. 49–64, 1991.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65, 1995.

DUH, M.; BELAK, J. Chapter One - Enterprise's dynamics, innovativeness, and culture. In: DUH, M.; BELAK, J. (Eds.). *Ethics, Social Responsibility and Innovation in Corporate Governance*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2017.

DZIALLAS, M.; BLIND, K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, v. 80, p. 3-29, 2019.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

FAMA, E. F. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, v. 88, n. 2, p. 288–307, abr. 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control Source: *Journal of Law and Economics*, 1983.

FELIN, T.; ZENGER, T. R. Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research Policy*, v. 43, n. 5, p. 914–925, 1 jun. 2014.

FILATOTCHEV, I.; AGUILERA, R. V.; WRIGHT, M. From Governance of Innovation to Innovations in Governance. *Academy of Management Perspectives*, v. 34, n. 2, p. 173–181, 2020.

FISCH, C. Initial coin offerings (ICOs) to finance new ventures. *Journal of Business Venturing*, v. 34, n. 1, p. 1–22, 2019.

FLICK, U. Expert Voices, in BAKER, S.; EDWARDS, R; *How Many Qualitative Interviews is Enough? Expert Voices and Early Career Reflections on Sampling and Cases in Qualitative Research*, Southampton: The National Centre for Research Methods Review Paper, p. 27–28, 2012

FLICK, U.; VON KARDOFF, E.; STEINKE, I. *A companion to qualitative research*. [s.l.] Sage, 2004.

FLICK, U. *Qualidade na pesquisa qualitativa*. In: *Qualidade na pesquisa qualitativa*. [s.l.: s.n.]. p. 196, 2009

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; ZYGLIDOPOULOS, S. Stakeholder theory: Concepts and strategies. [s.l.] Cambridge University Press, 2018.

FREEMAN, R. E. et al. Stakeholder theory: The state of the art. [s.l.] Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. The Blackwell handbook of strategic management, p. 189–207, 2001.

GAULT, F. Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. Research Policy, v. 47, n. 3, p. 617–622, 1 abr. 2018.

HARGROVES, K.; SMITH, M. H. The natural advantage of nations: business opportunities, innovation and governance in the 21st century. [s.l.] Earthscan, 2005.

HEIL, G.; BENNIS, W.; STEPHENS, D. C. Douglas McGregor, revisited: Managing the human side of the enterprise. [s.l.] Wiley, 2000.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. STAKEHOLDER-AGENCY THEORY. Journal of Management Studies, v. 29, n. 2, p. 131–154, 1 mar. 1992.

HONG, J.; KIAN TO, A.; KYLÄHEIKO, K. Moving cultures and the creation of new knowledge and dynamic capabilities in emerging markets. Knowledge and Process Management, v. 15, n. 3, p. 196–202, 2008.

HOSSAIN, M. Frugal innovation: A review and research agenda. Journal of Cleaner Production, v. 182, p. 926–936, 2018.

HUSE, M. Value-creating boards: Challenges for future practice and research. [s.l.] Cambridge University Press, 2018.

HUSE, M.; GABRIELSSON, J. Board Leadership and Value Creation: An Extended Team Production Approach. In: CLARKE, T.; BRANSON, D. M. (Eds.). The SAGE Handbook of Corporate Governance. London: [s.n.]. p. 253–271, 2012.

IKEDA, A. A. Reflections on qualitative research in business. Revista de Gestão, v. 16, n. 3, p. 49–64, 2009.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Business Ethics Quarterly, p. 235–256, 2002.

JOBS, S. No Title. Disponível em: <<https://youtu.be/XHluBX8iU-E>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

KÖCHE, J. C. O conhecimento científico. In: Fundamentos de metodologia científica,

p. 23–39, 1997

KONIETZKO, J.; BOCKEN, N.; HULTINK, E. J. Circular ecosystem innovation: An initial set of principles. *Journal of Cleaner Production*, v. 253, p. 119942, 2020.

KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 42, n. 1, p. 1–21, 2014.

LACETERA, N. Corporate governance and the governance of innovation: The case of pharmaceutical industry. *Journal of Management and Governance*, v. 5, n. 1, p. 29–59, mar. 2001.

LA PORTA, R. et al. Investor protection and corporate governance: Origins, Consequences, Reform. *Journal of Financial Economics*, v. 58, n. 1–2, p. 3–27, 2000.

LARCKER, D.; TAYAN, B. Corporate governance matters: A closer look at organizational choices and their consequences, 2015.

LAZONICK, W. Innovative enterprise and shareholder value. *Law & Financial Markets Review*, v. 8, n. 1, p. 52–64, mar. 2014.

LAZONICK, W. 5. Innovative Enterprise and the Theory of the Firm. *Political Quarterly*, v. 86, p. 77–97, 2 dez. 2015.

LEWIS J.; NICHOLLS, C.M. Design issues. In: RITCHIE, J. et al. (Eds.). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, Sage, 2013.

LOPEZ-VEGA, H.; TELL, F.; VANHAVERBEKE, W. Where and how to search? Search paths in open innovation. *Research Policy*, v. 45, n. 1, p. 125–136, 1 fev. 2016.

MADHANI, P. M. Diverse roles of corporate board: Review of various corporate governance theories. *The IUP Journal of Corporate Governance*, v. 16, n. 2, p. 7–28, 2017.

MILLAR, C. C. J. M.; GROTH, O.; MAHON, J. F. Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, v. 61, n. 1, p. 5–14, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company. *Harvard business review*, v. 85, n. 7/8, p. 162, 2007.

OECD (2009), *Innovation in firms: A microeconomic perspective*. [s.l.] OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264056213-en>.

O'CONNOR, M.; RAFFERTY, M. Corporate governance and innovation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 47, n. 2, p. 397–413, abr. 2012.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, Elsevier, 2008.

ORMSTON, R. et al. The foundations of qualitative research. In: RITCHIE, J. et al. (Eds.). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, Sage, 2013.

PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*. Kindle ed. The Free Press, 1990.

RASS, M. et al. Open Innovation and Firm Performance: The Mediating Role of Social Capital. *Creativity and Innovation Management*, v. 22, n. 2, p. 177–194, 1 jun. 2013.

RAGIN, C. Expert Voices, in BAKER, S.; EDWARDS, R; *How Many Qualitative Interviews is Enough? Expert Voices and Early Career Reflections on Sampling and Cases in Qualitative Research*, Southampton: The National Centre for Research Methods Review Paper, p. 34, 2012

REMNELAND WIKHAMN, B.; STYHRE, A. Corporate hub as a governance structure for coupled open innovation in large firms. *Creativity and Innovation Management*, v. 28, n. 4, p. 450–463, 17 dez. 2019.

RITCHIE, J.; ORMSTON, R. The applications of qualitative methods to social research. In: RITCHIE, J. et al. (Eds.). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. [s.l.] Sage, 2013.

RITCHIE, J. et al. Designing and selecting samples. In: RITCHIE, J. et al. (Eds.). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, Sage, 2013.

ROBESON, D.; O'CONNOR, G. Boards of Directors, Innovation, and Performance: An Exploration at Multiple Levels. Article in *Journal of Product Innovation Management*, 2013.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. [s.l.] Sage, 2012.

SPENCER, L. et al. Analysis: Principles and processes; In: RITCHIE, J. et al. (Eds.). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, Sage, 2013.

SCHOEMAKER, P. J. H.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, v. 61, n. 1, p. 15–42, 2018.

SCHUMPETER, J. *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc, 1939.

SCHUMPETER, J. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. São Paulo: Editora Unesp, 2017.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. [s.l.] Oxford University Press on Demand, 2009.

TRICKER, R. I. The Evolution of Corporate Governance. In: CLARKE, T.; BRANSON, D. M. (Eds.). The SAGE Handbook of Corporate Governance. London: Sage Publications, p. 58–81, 2012

TRICKER, R. I. Corporate governance: Principles, policies, and practices. Third ed. Oxford: Oxford University Press, 2015.

TODESCHINI, B. V. et al. Risk Management from the Perspective of Startups. *European Journal of Applied Business and Management*, v. 3, n. 3, p. 40–54, 2017.

VANHAVERBEKE, W.; CLOODT, M. Theories of the firm and open innovation. *New frontiers in open innovation*, v. 256, 2014.

VON HIPPEL, E. A.; OGAWA, S.; PJ DE JONG, J. The age of the consumer-innovator. 2011.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007.

WANG, C. L.; RAFIQ, M. Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, v. 25, n. 1, p. 58–76, 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Employee ownership and internal governance: a perspective. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 6, n. 3, p. 243–245, 1985.

YEO, A. et al. IN-DEPTH INTERVIEWS. In: *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. [s.l.] Sage Publications, 2013.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods* (ed.). Thousand Oaks, 2003.

ZACHER, H.; ROSING, K. Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015.

ZATTONI, A.; PUGLIESE, A. Boards' Contribution to Strategy and Innovation. In: CLARKE, T.; BRANSON, D. M. (Eds.). *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. London: Sage Publications, p. 237–252, 2012

ZHANG, Feng et al. Roles of relationships between large shareholders and managers in radical innovation: A stewardship theory perspective. *Journal of Product Innovation Management*, v. 35, n. 1, p. 88-105, 2018.

APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Participantes da Pesquisa Qualitativa – Entrevista Online

Prezado (a) participante,

Meu nome é Paulo Roberto Schiavon de Andrade, sou estudante e pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS – Porto Alegre, RS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor João Zani, que tem por objetivo: *Propor práticas de governança da inovação para as empresas brasileiras*.

A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Igualmente, caso algum questionamento provoque qualquer tipo de desconforto, você tem o direito de não o responder. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo. Sua participação dar-se-á através de uma entrevista semiestruturada que será realizada de forma online, através de videoconferência, a qual poderá ser gravada, exclusivamente, para fins de registro dos dados, desde que aceita pelo entrevistado.

Na publicação dos resultados desta pesquisa constará somente o nome das organizações que integrarão o presente estudo, bem como o cargos dos entrevistados de forma genérica, mas sem vinculação com a respectiva empresa. Portanto, a sua identidade pessoal será absolutamente sigilosa.

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado, e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, enquanto participante, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (51) 98113.4964 ou por meio do e-mail pschiavon88@gmail.com.

Atenciosamente

Paulo Roberto Schiavon de Andrade | Registro Acadêmico nº 1822204

APENDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA - On Line

Eu, <nome do anuente>, <função e nome da empresa>, declaro que tenho conhecimento e não possuo nenhuma observação em contrário a realização da pesquisa científica descrita conforme abaixo.

- Título: **Governança da Inovação e Inovação na Governança**
- Pesquisador: mestrando Paulo Roberto Schiavon de Andrade
- Orientador: Professor Phd João Zani
Objetivo: Propor práticas de governança da inovação para as empresas brasileiras.
- Metodologia da Pesquisa: trata-se de um estudo qualitativo em empresas privadas brasileiras, onde serão realizadas entrevistas semiestruturadas por intermédio de vídeo conferência, as quais poderão ser gravadas (para fins exclusivamente de consulta dos dados), desde que autorizadas pelo entrevistado.
- Condução das Entrevistas: serão entrevistados entre dois ou três executivos da <nome da empresa> entre o período de <início> e <fim>. A decisão de participar das entrevistas é voluntária, mas, mesmo assim, se o entrevistado ficar constrangido ou, por qualquer outro motivo, não desejar participar ou optar por desistir, em qualquer momento, ele terá absoluta liberdade de fazê-lo;
- Confidencialidade: As informações obtidas através das entrevistas serão tratadas de forma coletiva, portanto não serão vinculados os dados com as respectivas empresas. A publicação dos resultados desta pesquisa irá divulgar, exclusivamente, o nome das organizações que integrarão o presente estudo, informações públicas disponíveis no site da empresa, e os cargos dos entrevistados de forma genérica (por exemplo: Gerente, Diretor, etc), mas também sem relacioná-los com a respectiva empresa. Portanto, a identidade pessoal dos entrevistados será absolutamente sigilosa.

<Local e data>

Observação: os termos desse documento serão encaminhados no corpo de um e-mail ao endereço eletrônico empresarial do anuente, sendo que a anuência a esse termo deverá realizada através da resposta ao endereço de e-mail do pesquisador.