



BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO

CHALLENGES AND BENEFITS OF CORPORATE GOVERNANCE IN INNOVATION

BUENAS PRÁCTICAS, RETOS Y BENEFICIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN INNOVACIÓN

Lorena Martins de Souza¹, Cassio Inuyama Lima¹, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi¹

e5115864

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i11.5864>

PUBLICADO: 11/2024

RESUMO

A Governança Corporativa está dentro dos aspectos da administração estratégica e operacional para melhorar a imagem e os resultados rentáveis da organização a partir de uma gestão transparente, oferecendo credibilidade e informações básicas e necessárias para o desenvolvimento do segmento, com propósitos na inovação que fortalece a criatividade e o olhar para as oportunidades; não é somente colocar produtos novos no mercado, mas incorporar-se à cultura organizacional da empresa e o que ela projetou para o seu crescimento e competitividade no mercado atual. Assim, objetiva-se com este estudo identificar as principais práticas de governança com foco na inovação e descrever seus benefícios e desafios, a partir da percepção do CEO de uma empresa do ramo de moagem de trigo, localizada na região norte do Paraná. Para isto, utilizou-se a pesquisa qualitativa e um Estudo de Caso com aplicação de questionário ao CEO desta empresa, que conta com 179 colaboradores e está no mercado há 11 anos. Nos resultados, a formação acadêmica e a experiência do CEO foram determinantes na promoção de uma Governança Corporativa robusta. Entre as boas práticas destacadas, a empresa possui um comitê que se reúne quinzenalmente para tratar do tema inovação, promove a autonomia dos departamentos e a adaptação às demandas do mercado, elementos cruciais para a inovação e para a manutenção da imagem positiva da empresa. Essas boas práticas incluem a obtenção de vantagem competitiva, melhoria contínua dos processos e a capacidade de inovar em produtos; isso contribuiu para a perenidade da empresa no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa. Inovação. Gestão Moderna.

ABSTRACT

Corporate Governance is within the aspects of strategic and operational management, to improve the image and profitable results of the organization, based on transparent management, offering credibility and basic and necessary information for the development of the segment, with purposes in innovation that strengthens creativity and the look at opportunities; It is not only about putting new products on the market, but incorporating itself into the company's organizational culture and what it has projected for its growth and competitiveness in the current market. Thus, the objective of this study is to identify the main governance practices focused on innovation and describe their benefits and challenges, from the perception of the CEO of a company in the wheat milling industry, located in the Northern Region of Paraná. For this, qualitative research and a Case Study were used with the application of a questionnaire to the CEO of this company, which has 179 employees and has been in the market for 11 years. In the results, the CEO's academic background and experience were decisive in promoting robust Corporate Governance. Among the good practices highlighted, the company has a committee that meets every two weeks to address the topic of innovation, promotes the autonomy of departments and adaptation to market demands, crucial elements for innovation and for maintaining the company's positive image. These best practices include obtaining competitive advantage, continuous improvement of processes, and the ability to innovate in products; This contributed to the company's perpetuity in the market.

KEYWORDS: Corporate Governance. Innovation. Modern Management.

¹ Universidade Estadual do Norte do Paraná.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

RESUMEN

El Gobierno Corporativo se encuentra dentro de los aspectos de la gestión estratégica y operativa para mejorar la imagen y los resultados rentables de la organización basados en una gestión transparente, ofreciendo credibilidad e información básica y necesaria para el desarrollo del segmento, con propósitos en la innovación que fortalece la creatividad y la mirada de oportunidades; No se trata solo de poner nuevos productos en el mercado, sino de incorporarse a la cultura organizacional de la empresa y a lo que ha proyectado para su crecimiento y competitividad en el mercado actual. Así, el objetivo de este estudio es identificar las principales prácticas de gobernanza con enfoque en innovación y describir sus beneficios y desafíos, a partir de la percepción del CEO de una empresa de la industria de molienda de trigo, ubicada en la región norte del Paraná. Para ello, se utilizó una investigación cualitativa y un Estudio de Caso con la aplicación de un cuestionario al CEO de esta empresa, la cual cuenta con 179 colaboradores y tiene 11 años de antigüedad en el mercado. En los resultados, la formación académica y la experiencia del CEO fueron decisivas para promover un Gobierno Corporativo robusto. Entre las buenas prácticas destacadas, la compañía cuenta con un comité que se reúne cada dos semanas para abordar el tema de la innovación, promueve la autonomía de los departamentos y la adaptación a las demandas del mercado, elementos cruciales para la innovación y para mantener la imagen positiva de la empresa. Estas mejores prácticas incluyen la obtención de ventajas competitivas, la mejora continua de los procesos y la capacidad de innovar en los productos; Esto contribuyó a la perpetuidad de la empresa en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Gobierno Corporativo. Innovación. Gestión moderna.

1. INTRODUÇÃO

Observa-se que o mercado atual tem se mostrado cada vez mais exigente quanto à excelência das empresas no que se refere a produtos e serviços confiáveis, considerando a concorrência em um cenário altamente competitivo e globalizado, tendo em vista a longevidade da organização. Nesse caso, as empresas procuram fazer a diferença nos detalhes, com o público interno e externo, tendo a estrutura de governança corporativa como uma das alternativas agregadoras à gestão da empresa de maneira a possibilitar a inovação com transparência e eficácia, favorecendo seu crescimento ordenado e equilibrado, por meio da definição de estratégias bem elaboradas e planejamento responsável.

Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) define a Governança corporativa como o sistema em que as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e as demais partes interessadas. Dessa forma, é possível argumentar que não delimita a gestão da empresa apenas à forma tradicional de administrar, mas propõe uma forma inovadora, agregando os princípios e boas práticas de governança no alcance dos objetivos estabelecidos.

Importa destacar que, mesmo considerando que a governança corporativa não seja recente, pois advém de 1995, no Brasil, com estudos do IBGC, torna-se relevante a sua observância no que diz respeito à possibilidade de promover a inovação efetiva, que tem no conceito de Dinkowski e Pertile (2019) ser uma técnica dirigida pela habilidade de estreitar relações, identificar oportunidades e tirar proveito delas.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

Isso indica que a Governança corporativa com foco na inovação vai além de apenas apresentar novos produtos ao mercado, mas enfatiza a cultura organizacional e as ações desenvolvidas pela empresa, a criatividade aplicada ao processo e à forma de resolver problemas, além da própria postura diferenciada frente aos desafios de desenvolver boas práticas de Governança corporativa da inovação.

Neste cenário, torna-se imprescindível que as empresas estejam fortalecidas em relação aos seus objetivos e estratégias, de maneira que possam se posicionar frente aos seus concorrentes obtendo vantagens competitivas. Dessa forma, faz-se importante ampliar esse entendimento buscando respostas à seguinte questão problema: quais os benefícios e desafios da governança corporativa no que se refere à inovação?

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as principais práticas de governança com foco na inovação e descrever seus benefícios e desafios, a partir da percepção do CEO de uma empresa do ramo de moagem de trigo e fabricação de derivados, localizada na região norte do estado do Paraná.

O alcance de tal objetivo, fundamenta-se a partir dos objetivos específicos de revisar a literatura com vistas a conceituar os aspectos e principais boas práticas da governança corporativa, assim como, identificar seus principais desafios no que tange à inovação. Neste contexto, a metodologia segue por dois caminhos: o primeiro, com a realização de uma pesquisa bibliográfica em fontes impressas e eletrônicas, no sentido de embasar a compreensão de gestão, governança corporativa e inovação; e o segundo caminho ocorre por meio de um estudo de caso, com a aplicação de um questionário ao CEO da empresa em questão.

A proposta deste estudo traz como expectativa a possibilidade de ampliar os conhecimentos acadêmicos e profissionais e situar o leitor para um olhar diferenciado aos modelos de administração com a reorganização dos princípios que norteiam a governança corporativa em favor da inovação, proporcionando melhorias significativas nos resultados das empresas, seja com o público interno ou externo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Moderna na Governança Corporativa

Antes de tecer considerações específicas sobre governança corporativa, julga-se necessário falar da gestão conforme descrita na literatura, pois é nesse campo que a governança se molda e se realiza na composição das relações entre gestão, conselhos administrativo, acionistas e outros envolvidos.

Entre os muitos autores conceituados na literatura sobre esse tema, Chiavenato (2009) salienta que conduzir uma organização é muito mais do que fazer o básico, considerando que o mercado de uma forma geral está cada vez mais competitivo, com mudanças que acontecem e chegam a surpreender as empresas, que muitas vezes não estão preparadas para agir frente à essas mudanças. A globalização e as inovações tecnológicas têm aumentado consideravelmente o fluxo de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

informações e revelado às empresas um cenário de incertezas e indefinições que até pouco tempo não faziam parte do seu cotidiano.

Neste cenário, torna-se imprescindível que as empresas estejam fortalecidas em relação aos seus objetivos e estratégias, de maneira que possam se posicionar frente aos seus concorrentes obtendo vantagens competitivas. Para isso, os recursos, que são cada vez mais escassos, devem ser alocados com a maior eficiência possível, ao passo que o processo decisório seja dotado de maior eficácia (Alves, 2024).

Nas concepções de alguns autores atemporais, que já vislumbravam a necessidade de uma administração moderna e ampla, Westwood (1996, p. 11) afirma que “nenhuma companhia pode sobreviver no mundo moderno a menos que planeje o seu futuro”. O processo de planejamento visa preparar as empresas para o futuro forçando-as a imaginarem cenários, criarem estratégias e analisarem contextos que podem ser determinantes na execução de suas atividades.

Além disso, as recomendações de Drucker (1954) acerca da gestão por objetivos e a importância da inovação apresentam-se ainda fortemente influentes. Somando-se a isso, a gestão da qualidade total, concebida por autores como Deming (1986) e Juran (1951), assim como, a proposta de gestão do conhecimento de Senge (1990), têm sido atualmente imprescindíveis para o desenvolvimento organizacional.

Chiavenato (2009) acrescenta que dentro do processo de administração é importante realizar as tarefas não somente de forma eficiente e correta, mas também com eficácia atingindo aos objetivos definidos pela empresa. Maximiano (2006) entende que administrar é um processo de tomar decisões com base nos recursos à disposição que permitam a realização dos objetivos. Tomar decisões é, portanto, a essência do trabalho do administrador.

Dessa forma, entende-se que o objetivo da administração é de realizar suas tarefas com excelência, o que pressupõe a união da eficiência com a eficácia no planejamento, na organização e na direção e no controle organizacional, não tratando-se tão somente de supervisionar pessoas, gerenciar departamentos, cuidar do *marketing* e de ter controle sobre as finanças.

Segundo Drucker (1954), a proposta da nova administração é conduzir toda uma organização aos objetivos previamente definidos para atingir resultados e alcançar sucesso e sustentabilidade. E isto só pode ser efetivado por um grupo coeso com objetivos comuns. Administração hoje implica também em lidar de forma mais intensa com pessoas, recursos internos e externos, desenvolvendo e integrando competências para oferecer produtos e serviços. Dessa forma, segundo o autor, um patamar de competitividade e sustentabilidade nos negócios é configurado de forma a existir, dentro da empresa, condições efetivas para sua permanência no mercado.

Também Tapscott (1997) conceituou que as novas organizações teriam grandes oportunidades ao usufruir de novos mercados. Em contrapartida, as organizações tradicionais também estão mudando em dois aspectos observados: ou elas encolhem ou se tornam altamente competitivas.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

Nesse ambiente empresarial, os gestores devem ter senso de responsabilidade para com os membros do corpo funcional da organização, que esperam receber "tratamento justo no processo decisório, treinamento e ferramentas apropriadas para executar suas funções, dispondo de um ambiente de trabalho no qual se possa trabalhar em equipe" (Tachizawa, 2006, p. 37).

O fato é que as organizações existem para servir pessoas, clientes e participantes da empresa, ou seja, clientes internos e externos, conforme salientam Bernardes e Marcondes (2006), de que toda empresa precisa ser eficaz, eficiente e perene, portanto, agindo com legalidade e destreza, mantendo permanência no mercado, visando solidificar sua estrutura em todas suas facções. Ainda neste sentido, é possível trazer ao contexto, que a forma anterior de administração apenas enfatizava planejamento, implantação e controle, esquecendo-se do cliente, a quem a organização se destina, devendo, portanto, ser a primeira preocupação do administrador.

A justificativa para refletir sobre a administração, antes de falar sobre o tema Governança Corporativa e inovação, é evidenciar que durante muito tempo as empresas tinham na sua administração o foco em ser eficiente e eficaz para gerar maiores rendimentos. No entanto, baseando-se nos autores supracitados, os quais enfatizam a administração moderna e, conforme indicado por Dinkowski e Pertile (2019), as empresas iniciaram um processo de crescimento, de inovação, de investimentos e transparência, surgindo nesse contexto, a Governança Corporativa, tema abordado na próxima sessão.

2.2. A Governança Corporativa na Promoção da Inovação

A governança corporativa, tem sido considerada como um meio moderno de se referir ao processo de direção e controle organizacional, definindo claramente a responsabilidade dos seus gestores quanto aos resultados almejados e quanto ao retorno do investimento feito pelos acionistas (Padoveze, 2015).

Quanto a isto, Lanzana (2004) acrescenta que o termo trata dos aspectos da administração estratégica e operacional, tendo como foco a melhoria da imagem e da rentabilidade da organização; e Lodi (2000) contribui com a confiança sendo a base da Governança Corporativa, além da transparência, credibilidade e outros meios que possam contribuir com informações básicas e necessárias para o desenvolvimento do segmento.

Silveira (2000) corrobora com essas concepções e acrescenta a equidade, o cumprimento legal e a prestação de contas como o conjunto de mecanismos usados com intuito de contribuir para as decisões corporativas de maneira a aumentar os ganhos a longo prazo para o negócio.

Dinkowski e Pertile (2019) salientam que uma governança corporativa envolve a criação de estratégias, análises, fiscalização, adequação, planejamento e outros fatores que favoreçam um equilíbrio entre a geração de valor da corporação e os interesses desses envolvidos. Para Silveira (2002), governança corporativa é o conjunto dos mecanismos usados que objetivam contribuir para as decisões corporativas de modo a aumentar a perspectiva dos valores a longo prazo para o negócio.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

Dentro dos princípios da Governança Corporativa, o IBGC (2023) cita que: a) a transparência é o relacionamento sem filtros entre todos os envolvidos naquele negócio, com isso as decisões e os objetivos se tornam mais claros, promovendo mais segurança e solidez para a empresa; b) a equidade é o tratamento justo, com olhar para as particularidades, necessidades e expectativas de todos os envolvidos na organização; c) a prestação de contas é o ponto central de quem está no comando da empresa, para isso, existe alguém que se responsabiliza por tudo, deixando claro suas decisões tomadas, omissões e suas responsabilidades; d) a responsabilidade corporativa, zela pela sustentabilidade e longevidade da empresa, de acordo com seus propósitos e objetivos.

Além desses elementos, Dinkowski e Pertile (2019) descrevem que existe uma estrutura de governança que poderá ser modificada de acordo com a empresa, no que se refere às tradições, aos comportamentos, às crenças, aos costumes, aos sotaques e ao conhecimento das pessoas que vivem em uma determinada localidade, região. Um exemplo de estrutura pode ser nesta ordem: 1. Assembleia Geral: participação de todos os sócios; 2. Conselho de Administração: responsável pela visão estratégica; 3. Conselho Consultivo: que apoia e dá suporte às decisões estratégicas; 4. Conselho Fiscal: cuida, fiscaliza e confere; 5. Comitês: elaboram os relatórios utilizados como norte na tomada de decisão; 6. CEO, que significa Diretor Executivo em português: elementos definem as determinações dentro do planejamento.

Nesse contexto, é possível entender, segundo descreve Distrito (2020), que a governança corporativa pode modificar positivamente uma empresa e deixá-la mais eficiente e financeiramente mais competitiva, principalmente adotando a inovação, para ir além de um modelo de gestão, envolvendo o comprometimento de todas as áreas e colocando a inovação na cultura da empresa. Para fazer governança da inovação, é preciso estipular rotinas que deem incentivo à inovação.

No âmbito da governança e inovação, Dinkowski e Pertile (2019, p. 5) descrevem alguns conceitos sobre a inovação enquanto uma técnica que vai além de "ter boas ideias, mas é o processo de fazê-las evoluir para um uso prático dentro das possibilidades já existentes"; e também pode ser entendida como "uma técnica orientada pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas"; não é somente "apresentar ao mercado novos produtos, envolve a cultura organizacional e as ações desenvolvidas pela empresa, a criatividade atrelada ao processo juntamente com a forma de resolver os problemas e a própria postura frente ao tema inovação".

Em um artigo da empresa Inventta (2024), os autores acentuam que um dos principais pontos de atenção para se ter uma governança sustentável é a formação de times focados em inovação, assim como a criação de um processo contínuo de cultura experimental.

No estudo de Dinkowski e Pertile (2019, p. 5), eles descrevem a orientação da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que é formada por 30 países com objetivo de promover políticas internacionais que foquem no desenvolvimento econômico e bem-estar social ao redor do mundo. A última edição do Manual de Oslo, publicado pela OCDE em 2005, orienta o tema inovação ao redor do mundo reconhecendo quatro tipos de inovação:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

[...] de produto ou serviço, de processo, de marketing e organizacional. As inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos ou serviços, resultando em produtos ou serviços totalmente novos ou fortemente modificados. As inovações em processos envolvem mudanças significativas nos métodos de produção ou distribuição. As inovações organizacionais envolvem mudanças no modelo de negócios, nas práticas mercadológicas, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Já as inovações em marketing, incluem as mudanças no design do produto ou em sua embalagem, na promoção dele ao mercado e nas relações com os consumidores finais.

Nesse entendimento descrito pelos autores, observa-se que a inovação advém da criatividade, do olhar para as oportunidades e o que se pode aproveitar das mesmas; não é somente colocar produtos novos no mercado, mas incorporar-se à cultura organizacional da empresa e o que ela projetou para o seu crescimento, pois, a governança corporativa está intrínseca nos propósitos empreendedores, com seus elementos técnicos administrativos que precisam estar em prática para que tudo funcione eficazmente, e a inovação seja o foco para a competitividade da empresa no mercado atual, dentro de vários aspectos que oferece "um grande conjunto de ferramentas de pesquisa para investigar o desempenho inovador das empresas" (Dinkowski; Pertile, 2019, p. 5). A soma de todo esse esforço é a confiança, a transparência e a credibilidade que pode atrair mais investimentos.

3. APORTE METODOLÓGICO

O desenvolvimento deste estudo foi norteado por alguns procedimentos metodológicos, necessários à estrutura, pesquisa e resultados a serem alcançados. Trata-se de uma pesquisa exploratória, conforme proposto nos objetivos, a partir da fundamentação teórica, realizada por meio de um levantamento bibliográfico, em fontes impressas e eletrônicas, a fim de atualizar as informações sobre o tema proposto e embasar o estudo de caso. Fachin (2006, p. 119) salienta sobre a escolha desse método de pesquisa como sendo "uma fonte onde se colhe informações e que auxilia na atividade intelectual contribuindo o conhecimento cultural em todas as formas do saber". O estudo bibliográfico é importante, pois possibilita uma pesquisa mais ampla de teorias já existentes ou até mesmo de novas concepções.

Em seguida, realizou-se um estudo de caso, com aplicação de questionário, de caráter qualitativo descritivo, respondido pela plataforma do *Google Forms*, a fim de identificar as principais práticas de governança na inovação e descrever seus desafios, a partir da percepção do CEO de uma empresa atuante no ramo de moagem de trigo, localizada na região norte do estado do Paraná. Importa mencionar que, nem a empresa e nem o CEO serão identificados no decorrer deste estudo, conforme acordado com o respondente.

Quanto ao estudo de caso, Yin (2001) conceitua como sendo pesquisa dos questionamentos de experiências vivenciadas, de observações, e não de respostas teóricas, fora da realidade. Mattar (2001) salienta que as pesquisas descritivas podem compreender diferentes métodos de coleta de dados: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

peçoais e observação. Neste caso, o método foi a aplicação de questionário com perguntas fechadas (Apêndice A) e respostas descritivas qualitativas, que segundo Gil (2006, p. 53) "tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis". Para Chagas (2000), o objetivo do questionário é gerar os dados necessários para se atingir o foco do trabalho.

Mesmo considerando algumas limitações características da aplicação de questionários, como a demora na devolução, a recusa em responder, além da confiança nas respostas (Barros; Lehfeld, 2007), este tipo de ferramenta tende a coletar o maior número de informações que possam responder aos objetivos propostos e promover alterações, quando de sua necessidade, pois deixa o respondente mais livre e sem constrangimento para suas respostas, já que seus nomes não aparecerão nos formulários de respostas.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se os direcionamentos da Análise de Conteúdos (AC), indicada por Laurence Bardin (2010). A autora conceitua a AC como um conjunto de instrumentos metodológicos aplicados a discursos diversificados, que possibilita desde o cálculo de frequências para o fornecimento de dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos, ou seja, a hermenêutica controlada, baseada na dedução e na inferência.

Para isso, Bardin (2010) salienta uma sequência de três etapas, sendo elas: 1. Pré-análise: nessa etapa realiza-se uma leitura flutuante do material, a seleção dos documentos que serão analisados, ou seja, a definição do corpus da pesquisa, a formulação de hipóteses e objetivos, e a preparação do material; 2. Exploração do material: nessa etapa se dá a codificação ou enumeração do material com o recorte das unidades de registro e de contexto. Na sequência se dá categorização, seguindo os critérios: semântico, sintático, léxico ou expressivo; 3. Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nessa etapa final ocorre a interpretação dos resultados obtidos por meio da inferência, que é um tipo de interpretação controlada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para isso, foram seguidas as etapas da Análise de conteúdos indicadas por Bardin (2016). Dessa forma, realizou-se uma leitura atenta das respostas dadas pelo CEO pesquisado, tendo em vista a obtenção da resposta à pergunta desta pesquisa. Na em seguida, deu-se a codificação das unidades de análise, sendo elas: Formação acadêmica; Idade; Tempo de atuação; Tipo de empresa; Ramo de atuação; Tempo de atuação da empresa; Nº de funcionários; Boas práticas; Melhoria nos processos; Imagem positiva da empresa; Produtos inovadores; Vantagens competitivas; Autonomia dos departamentos; Adaptação às demandas do mercado; Permanência no mercado; Resistência dos acionistas; Excesso de opiniões e Dificuldades para colocar em prática os princípios.

Na terceira etapa da análise dos dados, ocorreu o agrupamento das unidades identificadas na etapa anterior, dando origem à construção de 4 categorias de análise, sendo elas: 1. Perfil do profissional pesquisado; 2. Boas práticas de Governança Corporativa promovidas pela empresa



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

pesquisada; 3. Benefícios obtidos e 4. Desafios enfrentados. As unidades de análise, as categorias, assim como os principais excertos das respostas obtidas estão apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – 1ª Categoria – Perfil do Profissional e da Empresa

Unidade	Questões e principais excertos das respostas
Formação acadêmica	Questão 1: Qual é a sua formação acadêmica? R: Administração de empresas.
Idade	Questão 2: Qual é sua idade? R: 50 anos.
Tempo de atuação	Questão 3: Há quanto tempo você atua nesse cargo na empresa atual? R: 11 anos.
Tipo de empresa	Questão 4: Qual é o tipo da empresa em que atua? R: Sociedade Anônima de Capital Fechado.
Ramo de atuação	Questão 6: Qual é o ramo de atuação da empresa em que atua? R: Moagem de trigo e fabricação de derivados.
Tempo de atuação da empresa	Questão 7: Há quanto tempo a empresa atua no mercado? R: 11 anos.
Nº de funcionários	Questão 8: Qual é o número de funcionários contratados atualmente pela empresa em que atua? R: [...] 79 funcionários diretos, e também mais de 100 indiretos.

Fonte: Os autores (2024)

De acordo com as informações apresentadas no quadro 1, relacionadas à primeira categoria de análise, “Perfil do Profissional e da Empresa”, a instituição pesquisada é uma Sociedade Anônima de Capital fechado que atua há 11 anos no ramo de moagem de trigo e fabricação de derivados, contando com um total de 179 colaboradores. Quanto ao CEO pesquisado, tem 50 anos de idade, é formado em Administração de Empresas e atua nesta função na empresa há 11 anos.

A segunda categoria de análise, suas unidades, questões e principais excertos das respostas do participante da pesquisa estão apresentados no quadro 2.

Quadro 2 – 2ª Categoria – Práticas de Governança Corporativa promovidas

Unidade	Questões e principais excertos das respostas
Boas Práticas	Questão 9: A empresa em que você atua tem promovido e uso de novas tecnologias e práticas que moldam o futuro econômico do país? Se sim, como isso tem sido feito? R: A empresa participa de feiras para saber sobre as novas tendências tecnológicas, visando melhorar tanto seu empenho quanto sua qualidade, afim de atender melhor seus clientes.
	Questão 10: Quais dos seguintes aspectos você observa como pontos fortes da empresa onde você atua? R: Os avanços ocorridos nas práticas de inovação aberta.
	Questão 11: Os aspectos assinalados por você na questão anterior, impactaram no crescimento da empresa, tanto no ambiente interno como externo? R: Sim, O crescimento da empresa, veio de acordo com os lançamentos de novos produtos, as inovações tecnológicas instaladas, a abertura de 2 novas filiais.
	Questão 12: Considerando a gestão baseada em uma Governança Corporativa voltada à Inovação, a empresa em que atua tem adotado essas boas práticas?



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

	<p>Sim.</p> <p>Questão 13: Se você respondeu sim na questão anterior, de que forma isso foi feito, em que momento e qual a metodologia utilizada?</p> <p>R: A empresa tem um comitê de inovação que se reúne de 15 e 15 dias para tratar do tema inovação.</p>
--	---

Fonte: Os autores (2024)

As práticas de Governança Corporativa promovidas pela empresa pesquisada, conforme apresentado no quadro 2, dizem respeito à promoção e uso de novas tecnologias e práticas que moldam o futuro econômico do país, sendo que a empresa em questão participa de feiras para saber sobre as novas tendências tecnológicas, visando melhorar tanto seu empenho quanto sua qualidade, a fim de atender melhor seus clientes. Além disso, considerando o tempo de atuação da empresa no mercado, o CEO respondeu que a capacitação e treinamento contínuo para os funcionários garante que a equipe esteja equipada para utilizar e implementar inovações. Programas de capacitação ajudam a maximizar o potencial das novas ferramentas e práticas. Esta resposta vem ao encontro do que salienta a empresa Inventta (2024), ao conceituar que a formação de equipes focadas na inovação e na criação de práticas contínuas de cultura experimental, tende a ser essencial no processo para uma governança sustentável.

Os aspectos observados como pontos fortes da empresa, de acordo com o CEO, se relacionam com os avanços ocorridos nas práticas de inovação aberta da empresa. Isso tem impactado no crescimento da empresa, tanto no ambiente interno como externo, já que a empresa apresentou crescimento expressivo por meio do lançamento de novos produtos, das inovações tecnológicas instaladas e com a abertura de duas novas filiais. Ainda, o CEO reforçou que os avanços ocorridos no processo decisório foram essenciais para que a empresa se mantenha no mercado nesses anos.

Com relação à gestão baseada em uma Governança Corporativa voltada à Inovação, fica evidente que a empresa pesquisada tem adotado boas práticas, já que possui um comitê de inovação que se reúne quinzenalmente para tratar especificamente do tema inovação. Esse processo tem contribuído para melhoria de ganho de produtividade, bem como desenvolvimento de produtos inovadores.

Na sequência, a terceira categoria, “Benefícios da Governança Corporativa na Inovação”, é apresentada no quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – 3ª Categoria – Benefícios da Governança Corporativa na inovação

Unidade	Questões e principais excertos das respostas
Melhoria nos processos	<p>Questão 14: Qual foi o impacto da utilização das boas práticas da Governança Corporativa voltadas à inovação na empresa em que atua?</p> <p>R: Melhoria de processos e ganho de produtividade bem como desenvolvimento de produtos inovadores.</p>
Imagem positiva da empresa	<p>Questão 15: Você acredita que a administração baseada na Governança Corporativa reforçou a imagem positiva da empresa, com mais credibilidade no mercado e perspectiva de futuro ainda mais promissor?</p> <p>R: Sim</p>



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

Produtos inovadores	Questão 16: Na sua opinião, por que é importante que a governança corporativa promova um ambiente que incentive a inovação? R: Para melhor promover a diversificação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
Vantagens competitivas	Questão 16: Na sua opinião, por que é importante que a governança corporativa promova um ambiente que incentive a inovação? Para garantir que as decisões tomadas pela alta administração estejam alinhadas às novas demandas do mercado, promovendo assim, maiores vantagens competitivas sobre os concorrentes.
Autonomia dos departamentos	Questão 17: Na sua opinião, como a governança corporativa pode impactar positivamente a capacidade de uma empresa de inovar? R: Não limitando a autonomia dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Oferecendo incentivos significativos para experimentação e pesquisa.
Adaptação às demandas do mercado	Questão 18: Como a Governança Corporativa pode facilitar a adaptação de uma empresa às mudanças no mercado? Encorajando a agilidade e a flexibilidade organizacional.
Permanência no mercado	Questão 19: Quais sugestões você daria para outras empresas administrarem de forma inovadora com uma gestão que pensa o futuro e a permanência no mercado a longo prazo? R: Estar atendo a toda e qualquer tecnologia nova (produtos, máquinas) que apareça no mercado, para que você antes de seus concorrentes tenha essa vantagem competitiva.

Fonte: Os autores (2024).

No que tange à melhoria nos processos, conforme apresentado no quadro 3, o impacto da utilização das boas práticas da Governança Corporativa voltadas à inovação na empresa pesquisada, se refere justamente à melhoria de processos e ganho de produtividade bem como desenvolvimento de produtos inovadores.

O CEO acredita que a administração baseada na Governança Corporativa reforçou a imagem positiva da empresa, trazendo mais credibilidade no mercado e a perspectiva de um futuro ainda mais promissor. Na opinião dele, é importante que a governança corporativa promova um ambiente que incentive a inovação, para melhor promover a diversificação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Isto ainda pode trazer vantagens competitivas, já que garante que as decisões tomadas pela alta administração estejam alinhadas às novas demandas do mercado. A autonomia dos departamentos e o oferecimento de incentivos significativos para experimentação e pesquisa, também são impactos positivos da Governança Corporativa na capacidade de uma empresa de inovar.

Nesse aspecto, Lodi (2000) corrobora com essa observação ao enfatizar que a confiança e a transparência é a base da Governança Corporativa. Além disso, é importante criar ferramentas de pesquisa para avaliar as inovações da empresa, explica Dinkowski e Pertile (2019).

O CEO pesquisado afirma ainda que a Governança Corporativa pode facilitar a adaptação de uma empresa às demandas do mercado encorajando a agilidade e a flexibilidade organizacional. As sugestões dele para outras empresas administrarem de forma inovadora com uma gestão que pensa o futuro e a permanência no mercado a longo prazo, são que elas estejam atentas a toda e qualquer



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

tecnologia nova que apareça no mercado, sejam elas produtos ou máquinas, para que, com isso consigam obter vantagens competitivas.

Ainda segundo o CEO, uma gestão pensada e praticada a partir desse entendimento tende a dar mais credibilidade junto ao mercado, promover a diversificação de produtos e serviços oferecidos pela empresa, e com isso, possibilitar vantagens competitivas sobre os concorrentes, além da segurança do público interno, pois se projeta perspectivas de crescimento dentro da organização, com uma equipe autônoma que possa monitorar o mercado com olhar a longo prazo.

Nesse sentido, Distrito (2020) salienta que a governança corporativa da inovação pode fortalecer a empresa na busca para a competitividade no mercado por meio do envolvimento de todas as equipes, no propósito de que a inovação faça parte da cultura da organização.

Por sua vez, a 4ª categoria de análise é apresentada no quadro 4, juntamente com suas unidades, as questões e os excertos das respostas do CEO pesquisado.

Quadro 4 – 4ª Categoria – Desafios da Governança Corporativa na inovação

Unidade	Questões e principais excertos das respostas
Resistência dos acionistas Excesso de opiniões	Questão 20: Quais são os desafios que a governança corporativa pode enfrentar ao tentar promover a inovação em uma empresa? R: Resistência à mudança por parte dos acionistas; O possível excesso de opiniões quando se dá abertura à experimentação e novas ideias. A obtenção de Incentivos alinhados com metas de longo prazo.
Dificuldades para colocar em prática os princípios	Questão 21: Em algum momento você teve dificuldades para colocar em prática os princípios, que norteia e Governança Corporativa que são a transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas? R: Na verdade desde o começo a empresa sempre visou esses princípios, sendo totalmente transparente no que acontece na empresa com os acionistas, funcionários e pessoas envolvidas. Então isso nunca foi uma dificuldade para nós.

Fonte: Os autores (2024)

Quanto aos desafios de uma estrutura de Governança corporativa volta à promoção da inovação, na percepção do CEO pesquisado, dizem respeito à resistência à mudança por parte dos acionistas, ao possível excesso de opiniões quando se dá abertura à experimentação e novas ideias, além da dificuldade na obtenção de Incentivos alinhados com metas de longo prazo.

Quando questionado se em algum momento teve dificuldades para colocar em prática os princípios que norteiam e Governança Corporativa que são a transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas, o CEO. respondeu que tais princípios sempre foram alvejados pela empresa, sendo totalmente transparente no que acontece aos acionistas, funcionários e outras pessoas envolvidas. Dessa forma, não considera isso como uma dificuldade.

5. CONSIDERAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo explorar, com base na percepção do CEO de uma empresa do setor de moagem de trigo e produção de derivados, as práticas efetivas de governança



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

corporativa com foco específico na inovação, implementadas pela organização, mas também os benefícios e desafios associados a essas iniciativas.

Para isto, realizou-se inicialmente uma revisão da literatura acerca do tema e, em seguida um estudo de caso com aplicação de questionário ao mencionado CEO, participante da pesquisa. O percurso teórico, abordou brevemente o conhecimento já produzido a respeito do assunto, permitindo salientar que o tema ainda gera dúvidas entre os acadêmicos e profissionais quando se propõe uma gestão moderna baseada na Governança Corporativa. Ainda na pesquisa teórica, observou-se que o tema é um tanto complexo e pouco apresentado em estudos, mesmo assim, foi um importante norteador da pesquisa de campo com o CEO. Importa ainda mencionar que, um desafio observado durante o caminho citado pelos autores, é a dificuldade de saber alinhar os interesses de todas as pessoas envolvidas na organização num mesmo entendimento e propósito.

Nessa compreensão, é possível salientar que vários princípios da governança corporativa ajudam a enaltecer a inovação, tornando a empresa sustentável em razão da melhora na gestão, valorização da organização e da sua imagem frente aos concorrentes, despertando o interesse de investidores e mantendo os colaboradores mais satisfeitos e interessados em permanecer na organização.

A utilização da Análise de Conteúdos de Bardin (2016) possibilitou a construção de quatro categorias principais de análise: perfil do profissional, boas práticas de governança, benefícios obtidos e desafios enfrentados. Esse processo de análise forneceu uma visão abrangente sobre a dinâmica interna da empresa pesquisada.

Os resultados revelaram que, entre outros aspectos, a formação acadêmica e a experiência do CEO são determinantes na promoção de uma Governança Corporativa robusta, sendo que, entre as boas práticas destacadas, foram observadas a autonomia dos departamentos e a adaptação às demandas do mercado, que se mostraram cruciais para a inovação e para a manutenção da imagem positiva da empresa.

Os benefícios decorrentes da adoção dessas boas práticas incluem o fortalecimento da vantagem competitiva, a melhoria contínua dos processos e a capacidade de inovar em produtos, aspectos que contribuirão para a perenidade da empresa no mercado.

No entanto, mesmo não sendo vivenciados na empresa pesquisada, mas por envolverem certos custos de transação, alguns desafios também podem ser significativos, como a resistência dos acionistas às mudanças, a dificuldade de implementar os princípios de Governança Corporativa e a necessidade de gerenciar um possível excesso de opiniões divergentes.

Nesse sentido, reforça-se que os desafios e benefícios da Governança Corporativa na inovação devem ir além de uma discussão teórica junto à alta gestão da empresa, sendo necessário que essa prática seja disseminada e faça a diferença no dia a dia dos colaboradores, para que se apropriem da inovação e façam a diferença no processo de crescimento da empresa, além de promover seu próprio crescimento profissional e pessoal.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

Considera-se, portanto, que a governança corporativa, quando aliada à inovação, pode servir como um diferencial estratégico para empresas do setor de moagem e produção de derivados de trigo. Contudo, é essencial que os gestores estejam cientes dos desafios a serem enfrentados e desenvolvam estratégias adequadas para superá-los, garantindo assim a efetividade das práticas de governança.

Importante salientar que esta é uma primeira pesquisa, com tempo limitado para o estudo de caso junto à empresa pesquisada, daí a razão por ter entrevistado somente o CEO e ter uma visão a geral a partir do olhar do seu administrador; em um segundo momento, pretende-se dar sequência à este estudo e incluir os colaboradores para saber a opinião de cada um sobre as práticas implementadas, e se há sugestões para implantação de outras; e dessa forma oferecer mais eficazmente *insights* práticos para serem aplicados por outras organizações em busca de melhorias contínuas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, F. **A empresa de fora para dentro: uma verdade irrefutável do princípio de Peter Drucker nas empresas do mundo 4.0**. São Paulo: Editora Dialética, 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. **Prática – Pesquisa – Ensino**, jan./mar. 2000. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/htm. Acesso em: 25 ago. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. Barueri: Manole, 2009.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Saraiva, 1986.
- DINKOWSKI, T. G.; PERTILE, L. C. Os desafios da governança da inovação nas empresas mais inovadoras do sul do Brasil. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 16, n. 2, p. 256-288, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3372/337260376005/html/>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- DISTRITO. **Governança corporativa: conceito, princípios, boas práticas e sua relação com a inovação**. [S. l.]: Distrito, 2020. Disponível em: <https://distrito.me/blog/governanca-corporativa-inovacao/#:~:text=Governan%C3%A7a%20corporativa>. Acesso em: 10 jun. 2024.
- DRUCKER, P. F. **A Prática da Administração**. Tradução: J. S. Camargo. São Paulo: Pioneira, 1954.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

BOAS PRÁTICAS, DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA INOVAÇÃO
Lorena Martins de Souza, Cassio Inuyama Lima, Maria Aldinete de Almeida Reinaldi

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa:** princípios e boas práticas para adotar em 2024. Brasília; IBGC, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 10 mar. 2024.

INVENTTA – CONSULTORIA DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO. **Inovação nos modelos de governança? É possível!** [S. l.]: Inventta, 2024. Disponível em: <https://inventta.net/inovacao-nos-modelos-de-governanca/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

JURAN, J. M. **Manual da Qualidade**. Tradução: J. S. Camargo. São Paulo: Pioneira, 1951.

LANZANA, A. **Relação entre disclosure e governance corporative das empresas brasileiras**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde11022005094807/publico/DissertacaoAnaPa ulaLanzana.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2024.

LODI, J. B. **Governança Corporativa**. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. Tradução: M. V. M. da Silva. [S. l.]: Best Seller, 1990.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php>. Acesso em: 10 jun. 2024.

TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAPSCOTT, D. **Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede**. São Paulo: Makron Books, 1997.

WESTWOOD. J. **O Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.