

## Governança Corporativa como Propulsora da Inovação: Uma análise a partir da revisão sistemática da literatura



Fernanda Kempner Moreira<sup>1</sup>, Patricia de Sá Freire<sup>2</sup>, Solange Maria da Silva<sup>3</sup>

### ABSTRACT

Corporate governance is one of the main challenges for public and private managers, as well as maintaining competitiveness through innovation. The current concept of the term is closely associated with the monitoring and control of the actions of these managers, in order to guarantee the reach of the results to the involved actors. However, monitoring and control are inhibiting elements of innovation so necessary to today's organizations. The objective of this article was to identify elements to be considered for corporate governance to drive innovation. It is a systematic review of the literature, relating the constructs of corporate governance and innovation. The qualitative analysis of 26 articles considered valid pointed out that corporate governance has a positive influence on the innovation of organizations, but it is necessary to adapt to the context of each organization and the innovation characteristics of the sector. For this, the first element to be considered is the presence of innovation in the organization's strategy and policies, followed by the commitment, strategic position and competence of the board for innovation, adaptation of the governance structure, effective management of key competences for innovation, investment in research and development, financing of innovation and technology, control of investment in innovation and management of risks inherent in innovation.

**Keywords:** Governance; Corporate Governance; Innovation; Systematic Review of Literature.

### RESUMO

A governança corporativa é um dos principais desafios de gestores públicos e privados, assim como a manutenção da competitividade por meio da inovação. O conceito atual do termo está intimamente associado ao monitoramento e controle das ações destes gestores, a fim de garantir o alcance dos resultados aos atores envolvidos. Entretanto, monitoramento e controle são elementos inibidores da inovação tão necessária às organizações atuais. O objetivo deste artigo foi identificar elementos a serem considerados para que a governança corporativa impulse a inovação. Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, relacionando os constructos governança corporativa e inovação. A análise qualitativa de 26 artigos considerados válidos apontou que a governança corporativa tem influência positiva sobre a inovação das organizações, mas é necessária a adaptação ao contexto de cada organização e das características de inovação do setor. Para isso, o primeiro elemento a ser considerado é a presença da inovação na estratégia e nas políticas da organização, seguida do comprometimento, postura estratégica e competência do conselho para a inovação, adaptação da estrutura de governança, gestão efetiva das competências-chave para a inovação, investimento em pesquisa e desenvolvimento, financiamento da inovação e da tecnologia, controle sobre investimentos em inovação e gestão dos riscos inerentes à inovação.

**Palavras-chave:** Governança; Governança Corporativa; Inovação; Revisão Sistemática da Literatura.

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC). E-mail: kempnereletrica@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC). E-mail: patriciadesafreire@gmail.com

<sup>3</sup> Pós-Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC). E-mail: solange.silva@ufsc.br

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre governança tem sido avocada pela agenda de gestores públicos e privados, dada a necessidade de uma readequação nas estruturas de controle. Na busca de superar divergências entre os stakeholders e os interesses da empresa, surgiram mecanismos de incentivos e monitoramento para garantir o alinhamento das ações desses atores aos objetivos organizacionais. Apesar do conceito inicial de governança estar associado à cooperação e à equidade de direitos entre os atores envolvidos, o que se percebe é que o termo virou sinônimo de monitoramento e controle das ações dos gestores para garantir o alcance dos resultados esperados.

A percepção da governança como um elemento importante invadiu as organizações públicas e privadas, dando origem aos termos Governança Corporativa, Governança Pública e Governança Corporativa Pública, cada qual com suas particularidades, mas todos com o princípio básico de monitoramento e controle para garantir os resultados da organização. Isso significa que os elementos da governança atual são embasados em mecanismos de controle para evitar conflitos entre os stakeholders e promover resultados positivos para a organização.

Outro elemento importante para as organizações é a preocupação com a inovação, impulsionada pela evolução tecnológica e pelo aumento da competitividade global, que as obrigam a um dinamismo, que só pode ser contemplado por uma cultura inovativa (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989). Afinal, “a habilidade para mudar e adaptar-se é essencial à sobrevivência” (Trott, 2012, p. 4) e à manutenção de posições estratégicas por meio da renovação de seus produtos e serviços (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

A inovação requer um ambiente flexível, comunicativo e que valorize uma cultura colaborativa. Configura, entre os aspectos que inibem a inovação, ambientes burocráticos e com excesso de controle, o que desestimula a geração de ideias criativas e inovadoras. Neste contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: Se a governança corporativa tem como objetivo o monitoramento e o controle, e estes são elementos que inibem a inovação, que elementos devem ser considerados pela governança corporativa a fim de impulsionar a inovação? Essa pergunta é a base para o objetivo deste artigo: identificar elementos a serem considerados para que a governança corporativa impulsione a inovação.

Este artigo é composto desta introdução, onde são apresentados o contexto, a pergunta de pesquisa e o objetivo do artigo; do referencial teórico com apresentação do conceito de governança corporativa e inovação; da metodologia com a classificação e o método utilizado

na construção do artigo; das análises e resultados, com o estudo dos artigos selecionados; e, por fim, das considerações finais.

## 2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo governança tem assumido especial importância na agenda de gestores públicos e privados, permeando as estratégias organizacionais. Para Rosenau (1992), a governança é o resultado da interação entre vários atores com objetivo de, coordenadamente, prover bens comuns ou estabelecer a ordem pública, orientando as ações dos indivíduos para que alcancem seus objetivos.

Fischer (1996) corrobora ao afirmar que a governança é uma relação entre os agentes envolvidos, promovendo espaços de negociações e determinando os papéis a serem desempenhados por cada agente no processo. Rhodes (1996), por sua vez, realça que o termo tem diversos significados, tais como: Estado mínimo, governança corporativa, nova administração pública, boas práticas de governança, redes auto-organizadas, entre outros.

A ideia de que a governança é uma rede de relações entre diversos atores envolvidos também é apoiada por Mayntz (1999), Gilsing (2000), Humphey and Schmitz (2002), Cassiolato e Szapiro (2003), Campos e Callefí (2009), McGee (2010), Rover (2011) e Oliveira, e Carvalho and Corrêa (2013). O conceito de governança é difuso e pode ser utilizado para diversos contextos: governança corporativa para gestão empresarial, governança pública para combater suborno e corrupção de funcionários públicos, entre outros (Alves, 2001).

A literatura dissemina que o conceito de governança corporativa é derivado do Banco Mundial, para o qual a governança é definida como exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo, termo associado ao “*good governance*” (World Bank, 1992). Entende-se que a governança é o elemento que fornece aos gestores as diretrizes para a resolução de conflitos, execução de suas atividades, ao mesmo tempo em que exerce monitoramento sobre suas ações.

Para o IBGC (2015, p. 20), a governança corporativa “é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Por meio dos princípios de transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade corporativa, busca-se assegurar uma gestão eficiente e agregadora de valor para as organizações (IBGC, 2017).

Para a OECD (2004) a governança corporativa é responsável pela integridade das corporações, por isso, deve cuidar da estrutura institucional e política em todas as instâncias, promovendo a saúde e a estabilidade econômica. Observa-se que o foco das definições de governança corporativa está no monitoramento e controle como forma de garantir um bom desempenho organizacional (Cadbury, 1992; Onado, 2000). A definição do conceito de governança corporativa não enfatiza a interação e a cooperação tal como o conceito de governança preconizava.

Essa preocupação com o controle ganhou maior relevância com as modernas organizações, em que o controle e a gestão passam a ser executados separadamente (Siffert Filho, 1998). A separação entre a propriedade e a gestão organizacional promoveu o chamado conflito de agência, já que os interesses de um, nem sempre, estão de acordo com os do outro. Desta forma, a governança corporativa surgiu para criar mecanismos de monitoramento e controle das ações dos gestores, como forma de garantir o alinhamento com o interesse dos acionistas (Malacrida & Yamamoto, 2006).

O reforço do controle nas práticas de governança corporativa retira poder discricionário dos gestores, diminuindo sua liberdade de ação, ao mesmo tempo que passam a compartilhar responsabilidades e são apoiados pela experiência e conhecimento do conselho (Fontes Filho & Picolin, 2008). Na ânsia de monitorar e controlar as ações dos executivos perdeu-se, nas definições de governança corporativa, o elemento de interação entre os diversos atores, de formação de rede para o bem comum, e passou-se a enfatizar mais os mecanismos de controle e monitoramento, o que, de certa forma, pressupõe um “engessamento” das ações dos gestores.

### **3. INOVAÇÃO**

A inovação é apresentada por diversos autores como uma questão de sobrevivência e manutenção da competitividade (Lee, Smith & Greimm, 2003; Tidd, Bessant & Pavitt, 2008; Trott, 2012; Rhéaume & Gardoni, 2016).

Simantob e Lipp (2003) apresentam conceitos de inovação de diversos autores: para Schumpeter é a abertura de um novo mercado; para Prahalad é a adoção de novas tecnologias que aumentem a competitividade; para Gundling é uma nova ideia implantada com sucesso e resultado econômico; para Hamel é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e criação de novos conceitos; para Bell e Pavit, a inovação é um processo de aprendizagem organizacional; e para Drucker é a atribuição de novas capacidades aos recursos para gerar riqueza.

Um conceito clássico de inovação é dado pela OECD (2004), segundo a qual, uma inovação é a implantação de um produto, bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou ainda, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Inovação pode ser encarada como um processo ou um resultado, que parte de uma concepção teórica, assume corpo de invenção técnica e é comercialmente explorado (Trott, 2012). Sendo assim, se não houver a comercialização econômica não é inovação, mas invenção, já que a inovação tem como objetivo elevar o valor organizacional para garantir a competitividade (Schumpeter, 1997).

A inovação é também o resultado de um novo conhecimento, criado durante o processo de inovação e que permite o entendimento de como se deu o processo de inovação. Essa é a essência do processo de inovação e define a inovação como um resultado (Quintanae, Casselman, Reiche & Nylund, 2011; Rhéaume & Gardoni, 2016). Sendo assim, a inovação é um processo baseado em conhecimento (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Apesar de existirem diferentes conceitos, há um consenso de que o processo de inovação envolve investimentos, tempo, incertezas e riscos.

A inovação pode atingir quatro áreas do negócio, conhecidas como os 4 P's da inovação: Produto, Processo, Posição e Paradigma. Também pode impactar de duas formas: Inovação Incremental (fazer melhor o que já se faz) e Inovação Radical (fazer de forma diferente o que já fazemos) (Tidd, Bessant & Pavitt, 2008). O grau de novidade também pode ser classificado em Inovação Descontínua (a destruição criativa de Schumpeter) e Inovação Disruptiva (os novos mercados de Christensen) (Hang, Neo & Chai, 2006).

Alguns estudos científicos relacionam a criatividade à inovação (Bruno-Faria, Veiga & Macêdo, 2008). Gondim, Loiola, Moraes, Dutra, Rovira, Rodrigues, Lima and Mourão (2015) apresentam um estudo interessante sobre como os trabalhadores definem criatividade e inovação. Os resultados atestam que os trabalhadores entendem a criatividade e a inovação como elementos importantes ao contexto organizacional, seja pelo rearranjo das ideias (criatividade), seja pela melhoria de processos e resultados (inovação).

Isso exige que a gestão desempenhe o papel de fomentar, tanto a criatividade como a inovação, seja por meio de planejamento estratégico, como por ações de estrutura, processos, condições de trabalho, entre outras. Também é necessário o treinamento da liderança para proporcionar um clima menos crítico e mais estimulante, que expanda a aprendizagem

colaborativa e promova a autoconfiança dos indivíduos para que compreendam que todos podem contribuir efetivamente para a criatividade e, conseqüentemente, para a inovação (Gondim *et al.*, 2015).

Para estimular a inovação, os autores recomendam que os funcionários tenham liberdade para inovar, apoio da direção, clima favorável à expressão da criatividade, premiações e incentivos, clima de cooperação, confiança recíproca, incentivo a novas ideias, ambiente físico adequado, valores organizacionais que estimulem a experimentação, abertura, aceitação e apoio às novas ideias, receptividade, comprometimento, aceitar riscos (Alencar, 1995; Correia, Dellagnelo, 2004; Parolin & Albuquerque, 2004; Andrade, Tolfo & Silva, 2006).

Como elementos que inibem a inovação emergem o excesso de burocracia, a falta de liberdade, o autoritarismo, a estabilidade, a rigidez, o controle, a rotinização, a padronização de comportamento, as relações extremamente formais, o poder e a dominação, a desconfiança, o fluxo organizacional, o excesso de serviço, a disponibilidade de recursos, a pressão por resultados, intransigência, ausência de espírito de equipe (Alencar, 1995; Correia, Dellagnelo, 2004; Parolin & Albuquerque, 2004; Andrade, Tolfo & Silva, 2006). Observa-se que boa parte destes elementos estão contidos nos conceitos e mecanismos de governança corporativa.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa teórica, que utilizou como técnica de pesquisa a revisão sistemática da literatura (Botelho, Cunha & Macedo, 2011). A busca foi realizada na base de dados Scopus no dia 22 de maio de 2017, utilizando o protocolo de busca: “corporate governance” AND “innovation” em títulos, resumos e palavras-chave de artigos científicos, procedimento que retornou 435 documentos.

Foram utilizados como critério de inclusão somente os artigos em línguas inglesa e portuguesa (de domínio das autoras), o que retornou 253 documentos, que foram importados para o aplicativo Mendeley, sendo esta uma limitação consciente do trabalho.

Destes documentos, 5 artigos não tinham o resumo disponível. Após a leitura dos outros 248 resumos, 39 sinalizaram ter relação com o objeto de estudo deste artigo. Dois destes artigos, intitulados “Corporate governance and the innovation system in France 1985-2000” e “Governance Structure and the Creativity and Innovation Process” eram de acesso pago e, por isso, foram descartados, restando 37 artigos para leitura completa.

Esse procedimento refinou os dados e verificou que, dos 37 documentos lidos, somente 26 realmente traziam contribuições efetivas sobre a temática governança e inovação sob a ótica

de seus bloqueios, sendo os outros 11 descartados. A análise dos artigos validados é apresentada na sessão seguinte.

## 5. ANÁLISES E RESULTADOS

Dos 248 resultantes da busca sistemática os principais autores são Andrew Tylecote com 07 artigos, Hsueh-Liang Wu com 04 artigos e Jamel Chouaibi com 03 artigos. Entre os periódicos, aparece em primeiro lugar o Corporate Ownership and Control, seguido por Corporate Governance, Research Policy, Journal of Business Ethics e Journal of Business Research, respectivamente. Dos 26 artigos selecionados para a leitura completa e considerados aptos para esta pesquisa estão 05 de autoria do Tylecote, 03 do Wu e 01 do Chouaibi, que estão na listagem geral, e 03 do Zhang, autor que não aparece nas análises da base Scopus. Da lista dos periódicos 03 foram publicados no Research Policy, 01 no Corporate Governance e 01 no Journal of Business Research.

A análise dos artigos evidenciou que os estudos consideram a governança corporativa como um fator importante para a inovação. Para Cantista and Tylecote (2008), a governança corporativa tem “decisiva influência” sobre o “nível de inovação das empresas”. Belloc (2012) traz uma interessante ligação entre governança corporativa e inovação, listando as várias dimensões da governança corporativa, os possíveis canais de relação com a inovação e os autores considerados referência na literatura, revelando que há uma relação positiva entre os constructos. Ressalta ainda que a governança corporativa “afeta as formas como os indivíduos integram seus recursos humanos e físicos dentro da empresa” em prol da inovação (Belloc, 2012, p. 837).

Os 26 artigos considerados válidos para a análise atual corroboram com Belloc (2012) ao demonstrar relações relevantes entre governança corporativa e inovação. Grande parte dos estudos apresenta análises estatísticas para comprovar suas hipóteses de que a governança influencia positivamente a inovação. “Para melhorar a inovação das empresas e as capacidades de P&D, eles [organizações] precisam melhorar sua governança corporativa” (Dong & Gou, 2010, p.188). Entretanto, os autores argumentam que seus estudos não podem ser generalizados, pois a maioria refere-se a setores específicos ou estudos comparativos entre países. Apesar desta limitação dos estudos, constata-se que todos percebem a governança como algo positivo para a inovação e o desenvolvimento organizacional.



Para Al-Mannaie and Hamdan (2016, p. 23), “a aplicação da governança corporativa apoia a criação de inovação e proporciona ambiente de trabalho, que incentiva a inovação, porque cada pessoa conhece a extensão de seu poder”, ou seja, a governança cria elementos que propiciam a inovação nas organizações. Mas a governança, por si só, não garante a inovação. Drejer (2008) salienta que a governança corporativa cobre efetivamente a eficácia operacional, mas nem sempre considera a inovação em suas estratégias, o que leva à percepção de que é necessário um suplemento, que fomente a inovação.

Em seu primeiro artigo sobre o tema, Tylecote and Conesa (1999) argumentam que a governança é importante para a inovação, mas deve ser adaptada para cada setor, pois as características de inovação são diferentes e dependem de um contexto que deve ser considerado pela governança. “A governança corporativa efetiva das empresas inovadoras exige uma capacidade para lidar com três tipos de problemas, que podem ser rotulados de novidade, visibilidade e adequação” (Tylecote & Conesa, 1999, p. 47). Ouedraogo (2008) apresenta duas dimensões para a governança corporativa gerenciar o processo de inovação: “uma estrutura mais adaptável à inovação e uma gestão efetiva das competências-chave” (p. 58).

Anos depois, Tylecote and Ramirez (2006, p.162) apresentam quatro desafios impostos pela inovação para a governança: “A novidade da inovação; A necessidade de reconfiguração; A visibilidade da inovação; A adequação da inovação”. Estes elementos estão intimamente relacionados à necessidade de análise do contexto da inovação. Em suas publicações de 2005 e 2007, o autor ressalta a importância do financiamento e da governança corporativa nos resultados organizacionais, especialmente relacionados à inovação e tecnologia (Visintin, Ozgen, Tylecote, & Handscombe, 2005; Tylecote, 2007).

Os artigos de Wu datam de 2007 e 2008 e buscam esclarecer como a governança coopera com a inovação. O artigo de 2007 apresenta as condições de governança que originam decisões gerenciais na tomada de risco, que fomentam a inovação: comprometimento do conselho, relação de poder, postura estratégica e competência do conselho (Wu & Lee, 2007). Em 2008, Wu (2008a) ressalta que os executivos são avessos ao risco, e a governança corporativa pode ser um recurso utilizado pelos acionistas para monitorar e minimizar esse receio, e que “as empresas em regimes de governança apresentam contextos que parecem essenciais para fomentar a preparação de risco dos gestores e, assim, levar a desempenho melhor da inovação” (Wu, 2008, p.150).

Miozzo and Dewick (2002, p. 990) realizaram um estudo com 17 empreiteiros europeus e empiricamente evidenciaram que “características particulares da estrutura de governança corporativa dos contratados suportam diferentes tipos de inovação no nível da empresa”, ou



seja, adequando a governança corporativa é possível inovar em diferentes níveis. Vale ressaltar que, dos artigos selecionados para leitura completa, o trabalho de Miozzo and Dewick (2002) é o mais citado, com 83 citações, até a data da pesquisa.

A principal métrica utilizada para avaliar a inovação é o número de patentes. Chiang, Leeb and Anandarajanc (2013) afirmam que a produção de patentes sofre impacto positivo de uma governança corporativa mais efetiva, ampliando também os valores das empresas. Essa influência é realçada por outros autores como um maior investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), o que levaria ao aumento da inovação (Wu, 2008a; Dong & Gou, 2010; Zhang, Chen & Feng, 2014; Hasan, Raymar & Song, 2015; Shapiro, Tang, Wang & Zhang, 2015). Entretanto, essa mesma influência não ficou caracterizada quando a análise envolve o crescimento das vendas (Chiang, Leeb & Anandarajanc, 2013).

Os fatores que devem ser observados pela governança para que a inovação seja impulsionada identificados nos artigos estudados estão listados no quadro 1:

Quadro 1 – Elementos a serem considerados pela governança corporativa para a inovação

Inovação contemplada na estratégia e nas políticas da organização.	Wu & Lee (2007); Wu (2008b); Cantista & Tylecote (2008); Chouaibi, Affes & Boujelbene (2009); Talke, Salomo & Rost (2010); Baird, Furukawa, Rahman & Schneller (2014).
Comprometimento, postura estratégica e competência do conselho para a inovação.	Wu e Lee (2007).
Adaptação da estrutura da governança ao contexto de inovação em que a organização está inserida.	Tylecote & Conesa (1999); Miozzo & Dewick (2002); Tylecote & Ramirez (2006); Ouedraogo (2008).
Gestão efetiva das competências-chave para a inovação.	Ouedraogo (2008).
Investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D).	Wu (2008a); Dong & Gou (2010); Chiang, Leeb, Anandarajanc (2013); Zhang, Chen & Feng (2014); Hasan, Raymar & Song (2015); Shapiro, Tang, Wang. & Zhang (2015).
Financiamentos voltados para a inovação e a tecnologia.	Visintin, Ozgen, Tylecote, & Handscombe (2005).
Controle sobre os investimentos em inovação.	Miozzo & Dewick (2002); Wu (2008a); Belloc (2012); Prencipe (2016); Gu & Zhang (2017).
Gestão dos riscos inerentes à inovação.	Wu (2008a); Wu (2008b); Zhang (2017).

Fonte: As autoras (2018).

Alguns artigos analisam a governança não só no âmbito corporativo, mas também a governança pública, argumentando que sem governança pública as organizações são prejudicadas em suas estratégias de inovação (Visintin, Ozgen, Tylecote, & Handscombe, 2005; Sapra, Subramanian & Subramanian, 2014; Hasan, Raymar & Song, 2015). Atanassov (2013) demonstra que os mecanismos de governança podem, inclusive, suavizar os efeitos negativos que os controles impostos pela governança pública possam causar.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conceito de governança corporativa surgiu com a ideia de cooperação e interação entre os stakeholders como forma de garantir o alcance dos objetivos comuns. Entretanto, o que se percebe é que o termo se tornou sinônimo de monitoramento e controle das ações dos gestores. Seus princípios são permeados pela transparência e pelo *accountability*, o que também é necessário, mas observa-se que a essência inicial do conceito de governança, ou seja, a rede de colaboração para o bem comum, acabou ficando em segundo plano.

A revisão da literatura apresenta que a governança corporativa exerce influência positiva sobre a inovação das organizações. Os estudos argumentam que uma organização que possui os mecanismos de governança corporativa torna-se mais “confiável” para atrair investimentos em inovação. No entanto, Miozzo and Dewich (2002) afirmam que a inovação depende de uma adequação da governança corporativa, ou seja, alguns elementos precisam ser considerados para que a inovação seja efetivamente fomentada.

Este estudo constatou que a governança corporativa por si mesma não promove a inovação. É preciso que ela esteja contemplada na estratégia e nas políticas da organização, além de uma adaptação ao contexto de inovação em que a organização está inserida. Aliado a isso, necessita-se de um conselho efetivamente comprometido com a inovação da organização, a partir de uma postura estratégica e competente, sob pena dos esforços serem consideravelmente reduzidos.

A fim de alcançar resultados competitivos em termos de inovação é indicado, ainda, que haja uma gestão efetiva das suas competências-chave para a inovação, mapeando-as e garantindo que a estrutura de governança promova um ambiente propício para seu desenvolvimento.

Outros elementos a serem considerados são: investimentos em P&D e financiamentos voltados à inovação e tecnologia. E quando se fala em investimentos e financiamentos, cabe à governança corporativa criar mecanismos para monitorar e controlar os investimentos, garantindo que estes sejam aplicados de maneira consciente e eficaz e, por fim, gerenciar os riscos inerentes à inovação.

## **AGRADECIMENTOS**

Reconhecemos com gratidão o apoio à pesquisa recebido do Programa UNIEDU Pós-Graduação da Secretaria da Educação do Estado de Santa Catarina.

## REFERÊNCIAS

- Al-Mannaie, H. M. H. & Hamdan, A. M. M. (2016). Corporate governance and innovation: Evidence from bahrain bourse. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 12( 1).
- Alencar, E.L.S. (1995, Dez). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, 35(6), 6-11.
- Alencar, E.L.S. (1998, Jun). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, 38(2), 18-25.
- Alves, L.E.S. (2001, Dez). Governança e cidadania empresarial. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, 41(4), 78-86.
- Andrade, S.P.C., Tolfo, S.R. & Silva, E.M. (2006). A cultura organizacional e a expressão da criatividade no produto moda vestuário infantil: um estudo de caso. In: *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Atanassov, J. (2013). Do Hostile Takeovers Stifle Innovation? Evidence from Antitakeover Legislation and Corporate Patenting. *Journal of Finance*, 68(3).
- Baird, A., Furukawa, M.F., Rahman, B. & Schneller, E.S. (2014) Corporate governance and the adoption of health information technology within integrated delivery systems. *Health Care Management Review*, 39(3).
- Belloc, F. (2012). Corporate governance and innovation: A survey. *Journal of Economic Surveys*, 26(5).
- Botelho, L.L.R., Cunha, C.C.A. & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, 5(11), 121-136.
- Bruno-Faria, M. F., Veiga, H. M. S. & Macedo, L. F. (2008, Jan-Jun). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e de Psicologia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, 8(1), 142-163.
- Cadbury Report. (1992). *The report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co.
- Campos, A.C. & Callegi, P. (2009, Jul-Dez). Arranjos Produtivos Locais de confecção no Paraná: uma análise comparativa. Informe Gepec (Impresso), *Toledo*, 13(2), 85-103.
- Cantista, I. & Tylecote, A. (2008). Industrial innovation, corporate governance and supplier-customer relationships. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(5).
- Cassiolato, J.E. & Szapiro, M. (2003). Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: Lastres H.M.M, Cassiolato, J.E & Maciel M.L. (Orgs.). *Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Dumará.
- Chiang, S., Lee, P. & Anandarajan, A. (2013). Corporate governance and innovative success: An examination of the moderating influence of a firm's life cycle stage. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 15(4).

- Chouaibi, J., Affes, H. & Boujelbene, Y. (2010). Characteristics of the board of directors and involvement in innovation activities: a cognitive perspective. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 2(3), 240–255.
- Correia, G. S. & Dellagnelo, E. H. L. (2004). Avaliação do potencial da estrutura para o desenvolvimento da criatividade em uma indústria catarinense. In: *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*. Curitiba: ANPAD.
- Damanpour F., Szabat, K.A. & Evan, W.M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal Management Studies*, 26(6), 587–601.
- Dong, J. & Gou, Y.-N. (2010). Corporate governance structure, managerial discretion, and the R&D investment in China. *International Review of Economics and Finance*, 19(2).
- Drejer, A. (2008). Are you innovative enough? *International Journal of Innovation and Learning*, 5(1).
- Fischer, T. (1996). Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: Fischer, T. (Org.). *Gestão estratégica: cidades estratégicas e organizações local*. Rio de Janeiro: FGV.
- Fontes Filho, J.R. & Picolin, L.M. (2008, Dez). Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 42(6), 1163-1188.
- Gilsing, V. (2000). *Cluster governance: how clusters can adapt and renew over time*. Copenhagen: Department of Business Studies.
- Gondim, S.M.G., Loiola, E., Morais, F.A.de, Dutra, S.C.C., Rovira, D.P., Rodrigues, M., Lima, D.C.R.de, & Mourão, L. (2015). Creativity and Innovation as Defined by Worker. REAd. *Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 21(3), 549-575.
- Gu, Y. & Zhang, L. (2017). The impact of the Sarbanes-Oxley Act on corporate innovation. *Journal of Economics and Business*, 90, 17–30.
- Hang, C.C., Neo, K.B. & Chai, K.H. (2006). Discontinuous technological innovations: a review of its categorization. In: *Management of Innovation And Technology, IEEE International Conference on*, 253-257.
- Hasan, I., Raymar, S. & Song, L. (2015). Effects of corporate and country governance on R&D investment: Evidence from emerging markets. *Singapore Economic Review*, 60(1).
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (2002). *Developing country firms in the world economy: Governance and Upgrad-ing in Global Value Chains*. Institut für Entwicklung und Frieden der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. *Governança Corporativa: Princípios Básicos*. Recuperado em 05 de janeiro, 2017, do <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC.
- Lee, H., Smith, K.G. & Grimm, C.M. (2003). The effect of new product radicality and scope on the extent and speed of innovation diffusion. *Journal of Management*, 29, 753-768.

- Malacrida, M.J.C. & Yamamoto, M.M. (2006, Ago). Governança corporativa: nível de evidência das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. *Rev. contab. finanç.*, São Paulo, 17, 65-79.
- Mayntz, R. (1994). La teoria della governance: sfide e prospettive. *Rivista italiana di scienza politica*, n. Bulmer 1994, 3–21.
- Mcgee, T. (2010). Construindo uma governança urbana colaborativa para as regiões metropolitanas no Brasil e no Canadá. In: Castro, E., Wojciechowski, M.J. (Org.). *Inclusão, Colaboração e Governança Urbana*. Belo Horizonte: PUC Minas.
- Miozzo, M. & Dewick, P. (2002). Building competitive advantage: Innovation and corporate governance in European construction. *Research Policy*, 31(6), 989–1008.
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. OECD Publications Service, 1–178.
- Oliveira, A. G., Carvalho, H.A. & Corrêa, D. P. (2013). Governança pública e governabilidade: accountability e disclosure possibilitadas pela contabilidade aplicada ao setor público como instrumento de sustentabilidade do estado. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, 7(1), 91-104.
- Onado, M. (2000).  *Mercati e intermediari finanziari*, “Il Mulino”, Bologna.
- Ouedraogo, A. (2008). Managing innovation, human resource and corporate governance in technological SMEs: Lessons from case studies in Canada. *Problems and Perspectives in Management*, 6(3).
- Parolin, S.R.H. & Albuquerque, L.G. (2004). A criatividade, a inovação e a competência dos gestores: suas relações com o comprometimento organizacional. In: *Anais do Encontro Anual da Anpad*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Prencipe, A. (2016). Board composition and innovation in university spin-offs. Evidence from the Italian context. *Journal of Technology Management and Innovation*, 11(3).
- Quintane, E., Casselman, R.M., Reiche, B.R. and Nylund, P.A. (2011) Innovation as a Knowledge-Based Outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15, 928-947.
- Rhéaume, L. & Gardoni, M. (2015). Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 10(1), 73–84.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing Without Government. *Political Studies. University of Newcastle-upon-Tyne*. 44, 652-667.
- Rosenau, J. (1992). Governance, order and change in world politics. In: Rosenau, J. & Czempiel, O. (eds) *Governance Without Government: order and change in world politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1-29.
- Rover, O.J. (2011, Jan-Abr). Obstáculos e exigências para a governança regional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, 7(1), 130-152.
- Sapra, H., Subramanian, A. & Subramanian, K.V. (2014). Corporate governance and innovation: Theory and evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49(4).
- Shapiro, D., Tang, Y, Wang, M. & Zhang, W. (2015). The effects of corporate governance and ownership on the innovation performance of Chinese SMEs. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 13(4), 311–335.

- Schumpeter, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- Siffert Filho, N.F. (1998, Jul). Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. *Revista do BNDES*. Rio de Janeiro. 5(9), 123-46.
- Simantob, M. & Lippi, R.C. (2003). *Guia Valor Econômico de inovação nas empresas*. São Paulo: Globo.
- Talke, K., Salomo, S. & Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*, 39(7).
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Trott, P. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Tylecote, A. (2007). The role of finance and corporate governance in national systems of innovation. *Organization Studies*, 28(10).
- Tylecote, A. & Conesa, E. (1999). Corporate governance, innovation systems and industrial performance. *Industry and Innovation*, 6(1).
- Tylecote, A. & Ramirez, P. (2006). Corporate governance and innovation: The UK compared with the US and “insider” economies. *Research Policy*, 35(1).
- Visintin, F., Ozgen, B, Tylecote, A. & Handscombe, R. (2005). Italian success and British survival: Case studies of corporate governance and innovation in a mature industry. *Technovation*, 25(6).
- World Bank. (1992). *Governance and development*. Washington: World Bank.
- Wu, H.-L. (2008a). How do board-CEO relationships influence the performance of new product introduction? Moving from single to interdependent explanations. *Corporate Governance*, 16(2).
- Wu, H.-L. (2008b). When does internal governance make firms innovative? *Journal of Business Research*, 61(2).
- Wu, H.-L. & Lee, C.-Y. (2007). The effects of board competence on operational innovation: Tests of universal, contingency and configurational models. *International Journal of Technology Management*, 39(3-4).
- Zhang, Q., Chen, L. & Feng. (2014). T. Mediation or Moderation? The Role of R&D Investment in the Relationship between Corporate Governance and Firm Performance: Empirical Evidence from the Chinese IT Industry. *Corporate Governance* (Oxford), 22(6).