

Modelos de Governança Corporativa para inovação: uma revisão sistemática da literatura

Corporate Governance models for innovation: a systematic literature review

Modelos de Gobierno Corporativo para la innovación: una revisión sistemática de la literatura

Bárbara Gonçalves do Amaral
Doutoranda em Contabilidade
Universidade Federal do Paraná
barbaragoncalvesdoamaral@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9015-3251>

Francisco Gleisson Paiva Azevedo
Doutorando em Contabilidade
Universidade Federal do Paraná
franciscogleisson@ufpr.br
<https://orcid.org/0000-0001-6888-1308>

Marcos Wagner da Fonseca
Doutor em Desenvolvimento Econômico
Universidade Federal do Paraná
mwfonseca@ufpr.br
<https://orcid.org/0000-0002-9804-6271>

RESUMO

Objetivo: O presente estudo buscou entender as fases dos modelos de governança corporativa para inovação e propor uma agenda de pesquisa.

Método e abordagem: Utilizou-se o instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* para seleção dos artigos, possibilitando a revisão sistemática da literatura. Foram realizadas buscas por publicações indexadas nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science*, *Science direct*, *Ebsco* e *Scielo*. A etapa de seleção resultou em 22 artigos a serem discutidos.

Principais resultados: Não são uníssonas as definições de governança comparativa para a inovação. No entanto, o que se percebe é que ela não está submetida às mesmas estruturas e características das empresas tradicionais, ainda, empresas com maiores níveis de governança possuem melhores índices de inovação. Quando a empresa possui mecanismos de governança bem definidos ela é considerada mais confiável, atraindo investimentos para inovação.

Contribuições: As empresas que decidem inovar precisarão sofrer reestruturações nas estratégias, políticas organizacionais e cenários em que se desenvolvem as inovações. Para isso, serão induzidas a organizar modelos de gestão inovadores. No modelo de inovação dinâmico, a inovação anseia também pelo envolvimento da diretoria na gestão estratégica, para isso, modelos de governança corporativa são essenciais. Assim, a inovação pode ser influenciada pelos modelos de governança.

Originalidade e Relevância: A relação entre os modelos de governança e a inovação existe, mas é abstrusa, primeiro por não haver uma teoria desenvolvida e aceita pelas empresas inovadoras, segundo, por não existirem teorias que deem suporte a inovação corporativa. Além disso, a Governança da inovação não pode considerar apenas partes específicas pois seu ambiente é

complexo e multifacetado. Este estudo buscou estender o que já se sabe sobre essa relação e propor uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Modelo de Governança. Inovação. ProKnow-C. Revisão da literatura.

ABSTRACT

Objective: *The present study sought to comprehend the phases of corporate governance models for innovation and propose a research agenda.*

Method: *The Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) tool was used to select the articles, enabling a systematic review of the literature. Searches were carried out for publications indexed in the Scopus, Web of Science, Science direct, Ebsco and Scielo databases. The selection stage resulted in 22 articles to be discussed.*

Main results: *The definitions of comparative governance for innovation are not unanimous. However, what can be seen is that it is not subject to the same structures and characteristics as traditional companies, and that companies with higher levels of governance have better innovation rates. When a company has well-defined governance mechanisms, it is considered more reliable, attracting investment for innovation.*

Contributions: *Companies that decide to innovate will need to restructure their strategies, organizational policies and the scenarios in which innovations are developed. To do so, they will be induced to organize innovative management models. In the dynamic innovation model, innovation also requires the involvement of the board of directors in strategic management, for which corporate governance models are essential. Innovation can therefore be influenced by governance models.*

Originality and Relevance: *The relationship between governance models and innovation exists, but it is abstruse, firstly because there is no theory developed and accepted by innovative companies, and secondly because there are no theories that support corporate innovation. In addition, innovation governance cannot only consider specific parts because its environment is complex and multifaceted. This study sought to extend what is already known about this relationship and propose a research agenda.*

Keywords: *Corporate governance. Governance Model. Innovation. ProKnow-C. Literature review.*

RESUMEN

Objetivo: *El presente estudio buscó comprender las fases de los modelos de gobernanza corporativa para la innovación y proponer una agenda de investigación.*

Método: *Se utilizó la herramienta Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) para seleccionar los artículos, lo que permitió realizar una revisión sistemática de la literatura. Se realizaron búsquedas de publicaciones indexadas en las bases de datos Scopus, Web of Science, Science direct, Ebsco y Scielo. La etapa de selección resultó en 22 artículos para ser discutidos.*

Principales resultados: *Las definiciones de gobernanza comparada para la innovación no son unísonas. Sin embargo, lo que se observa es que no está sujeta a las mismas estructuras y características que las empresas tradicionales, y que las empresas con mayores niveles de Gober Anza tienen mejores índices de*

innovación. Cuando una empresa dispone de mecanismos de gobernanza bien definidos, se considera más fiable y atrae inversiones para la innovación.

Contribuciones: *Las empresas que decidan innovar deberán reestructurar sus estrategias, sus políticas organizativas y los escenarios en los que se desarrollan las innovaciones. Para ello, se verán inducidas a organizar modelos de gestión innovadores. En el modelo de innovación dinámica, la innovación requiere también la implicación del consejo de administración en la gestión estratégica, para lo cual los modelos de gobierno corporativo son esenciales. Por tanto, la innovación puede verse influida por los modelos de gobernanza.*

Originalidad y relevancia: *La relación entre los modelos de gobernanza y la innovación existe, pero es abstrusa, en primer lugar porque no hay ninguna teoría desarrollada y aceptada por las empresas innovadoras, y en segundo lugar porque no hay teorías que apoyen la innovación empresarial. Además, la gobernanza de la innovación no puede limitarse a considerar partes específicas porque su entorno es complejo y polifacético. Este estudio pretendía ampliar lo que ya se sabe sobre esta relación y proponer una agenda de investigación.*

Palabras clave: *Gobierno corporativo. Modelo de gobernanza. Innovación. ProKnow-C. Revisión de la literatura.*

1. INTRODUÇÃO

A inovação é uma peça fundamental para a economia de um país, contribuindo para um efetivo crescimento e desenvolvimento, para as empresas essa lógica de entendimento não é diferente. Elas precisam incorporar a inovação estrategicamente em seus processos e estrutura para que consigam acompanhar a modernização dos processos e ascender diante da competitividade (Belloc, 2012; Bobillo et al., 2018).

No ambiente corporativo, a competitividade cobra uma inovação efetiva (Belloc, 2012). Para ser efetiva é fundamental o desenvolvimento de arranjos que possibilitem uma gestão sistemática que garanta investimentos fundamentais ao crescimento organizacional (Pisano, 1991). Porém, a inovação não é desenvolvida de igual modo dentro das empresas. As estruturas, fatores institucionais e demais características são díspares, revelando deste modo um desafio. O investimento em inovação é a chave para a criação de valor e o sucesso (Belloc, 2012; Bobillo et al., 2018).

O gerenciamento da inovação no ambiente empresarial é pautado em modelos organizacionais que não se prende a modelos tradicionais engessados, concebidos de forma fixa (Belloc, 2012). Mas sim, em um modelo dinâmico que absorve e se adapta as mudanças do ambiente e com integral engajamento das lideranças em seu processo de inovação corporativa (Kempner-Moreira et al., 2020).

No modelo de inovação dinâmico, a presença de inovação anseia muito mais do que só por políticas organizacionais e investimentos, mas necessitando do envolvimento da diretoria na gestão estratégica. Nessa perspectiva, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento não impelirá a inovação e auxiliará no gerenciamento de riscos e controle. Para isso, adaptação dos modelos de governança corporativa é essencial (Kempner-Moreira et al., 2020).

A literatura que investiga a relação entre governança corporativa e inovação ainda é muito heterogênea e tem produzido resultados mistos e inconclusivos, no entanto, têm contribuído com resultados pertinentes. Há estudos que se concentram em partes específicas da governança, desconsiderando por vezes sua importância total. Entretanto, tem-se verificado uma relação positiva, isso porque empresas com maiores níveis de governança têm apresentado maiores investimentos em inovação. Destaca-se também, que é necessário considerar as características de cada empresa em relação a inovação para o setor, já que é um fator organizacional que pode interferir plenamente nessa relação (Belloc, 2012; Garcia-Perez-de-Lema et al., 2017; Kempner-Moreira et al., 2020). Assim emerge o seguinte questionamento: quais as fases dos modelos de governança da inovação?

Diante disso, o estudo tem como objetivo entender as fases dos modelos de governança corporativa para inovação e propor uma agenda de pesquisa. Para concretizar tal objetivo, foi realizada uma análise crítica da literatura acerca desses modelos e apresentadas oportunidades de pesquisas futuras. Adotou-se o Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) como instrumento de intervenção para levantamento de portfólio de artigos.

Entender como os modelos de governança corporativa podem impulsionar a inovação dentro da empresa é relevante por três motivos. Primeiro, favorece a compreensão de peculiaridades nesses ambientes. Para a área organizacional, as teorizações propostas poderão ser úteis para a estruturação e o desenvolvimento dos ambientes de inovação. Sendo assim, os agentes de inovação (governos, universidades, empreendedores, instituições e empresas) poderão compreender as principais características desses ambientes e identificar os principais pontos positivos e pontos a serem trabalhados.

Segundo, considerando que inovação corporativa é relevante para o sucesso empresarial, entender como os modelos de governança podem fomentar essa inovação, constitui-se essencialmente importante, contudo, as escolhas e definições das estruturas de governança no processo de inovação são inconclusivas e acompanhadas por benefícios e custos. (Belloc, 2012). Assim, elucidar discussões sobre as fases e pressupostos ajuda a entender como a governança pode ser capaz de conceber e guiar a inovação, esclarecendo o seu contexto de desenvolvimento (Felin & Zenger, 2014).

Por fim, na contemporaneidade, a elevada modernização dos processos e crescente competitividade nos mercados tem sido apontadas como fator sensível da inovação. Contudo, os gestores podem ser motivados a realizarem investimentos em inovação, trazendo importante diferencial a empresa, e direcionando a governança corporativa na condução dos processos decisórios (Lin et al., 2020).

Este artigo está estruturado em cinco seções. Além desta Introdução, a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos; a seção 3 subdividida em visão geral, fases e pressupostos; a seção 4 demonstra as oportunidades de pesquisa; e a seção 5 com as considerações finais; e, por fim, são posicionadas as referências.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

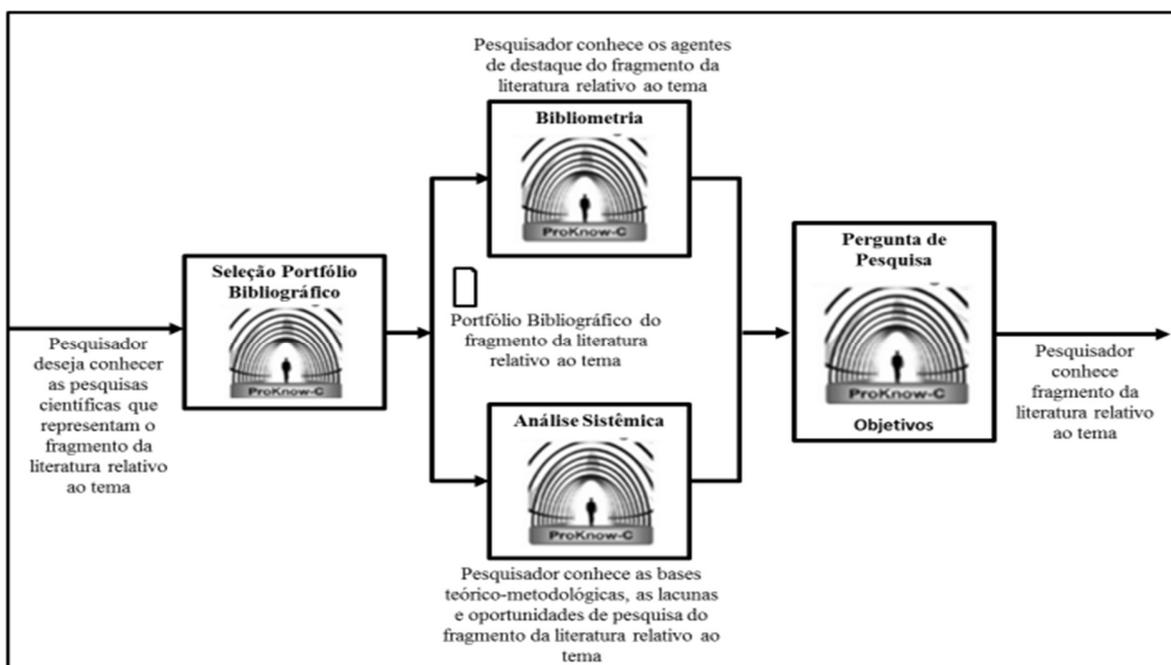
O estudo propõe-se a investigar como a Governança corporativa tem sido impulsionada da inovação nas empresas, por meio de uma investigação bibliográfica, para tanto o procedimento metodológico adotado é a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Esse método possibilita a condução de um levantamento, seleção e análise minuciosa da literatura produzida sobre um determinado assunto em discussão, viabilizando a produzir novos conhecimentos, trazer informações sobre o avanço de temáticas e apontando lacunas teóricas e direcionamentos para pesquisas futuras (Kraus et al., 2020). Por natureza, a RSL é um método qualitativo e que possui caráter exploratório.

A priori, realizou-se um levantamento com auxílio do instrumento de intervenção Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) para composição de um portfólio de artigos (Valmorbida et al., 2016; Amaral et al., 2018; Ensslin et al., 2022). O ProKnow-C é descrito como processo sistemático de revisão da literatura para orientar o pesquisador incipiente na área no levantamento de literatura (Amaral et al., 2018).

Conforme a Figura 1, o estudo executará a primeira etapa - seleção do portfólio de artigos. A seleção de portfólio de dados secundários foi representada por artigos publicados em periódicos internacionais e nacionais, disponíveis no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Figura 1

Fluxograma de etapas do ProKnow-C



Fonte: Valmorbida et al. (2016).

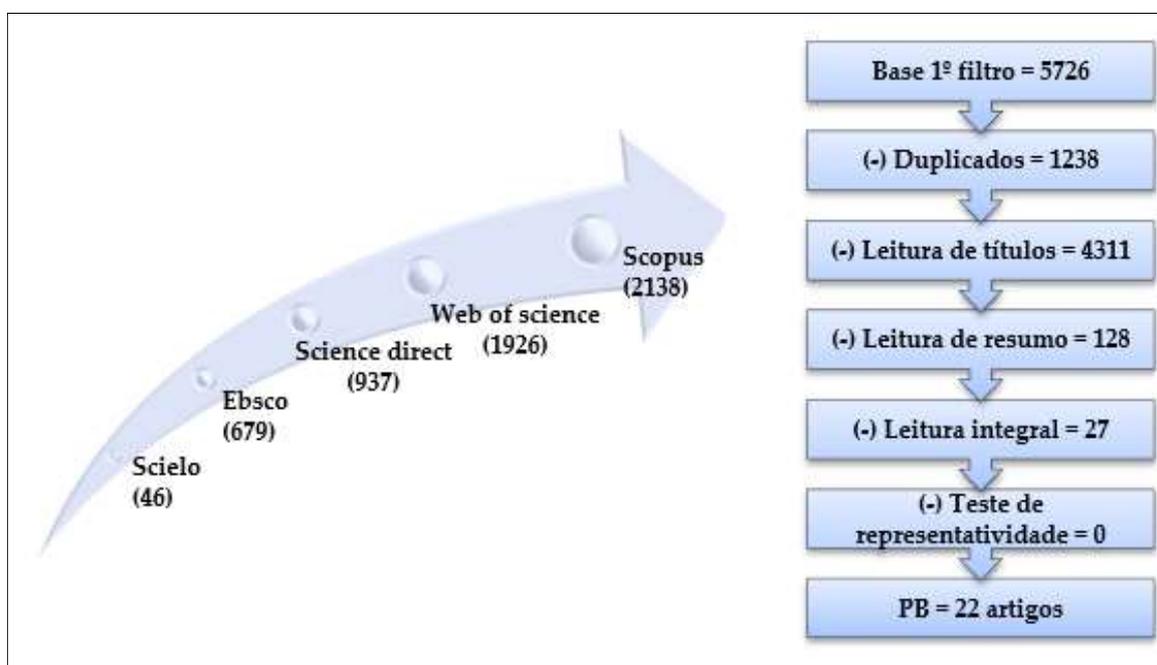
O levantamento é dividido em três etapas: seleção de banco de artigos bruto, filtragem de artigos e testes de representatividade dos artigos. Para que fosse possível realizar o levantamento,

foram definidos comandos de busca (“governance model” OR “governance” OR “corporate governance”) AND (“innovation” OR “technology parks” OR “science parks” OR “incubator” OR “incubated”)), que são termos que possibilitam encontrar artigos que tratassem da governança corporativa e da inovação dentro do mesmo contexto. Por intermédio destes comandos, buscou-se, no período de fevereiro e março de 2023, por publicações indexadas nas bases de dados Scopus, Web of Science, Science direct, Ebsco e Scielo.

Dentre os filtros disponíveis nas bases optou-se por artigos da área de negócios, gestão e contabilidade e afins, voltados para língua portuguesa e inglesa. Este primeiro filtro resultou em 5726 artigos brutos. As quantidades de artigos por base de dados, bem como a quantidade eliminada durante as etapas é apresentado na figura 2.

Figura 2

Diagrama de seleção do Portfólio



Fonte: Os autores (2023).

Após a definição da base bruta, a etapa de filtragem seguiu para (i) remoção de artigos duplicados; (ii) exclusão de títulos desalinhados com o tema; (iii) apuração do reconhecimento científico, que contextualiza-se a governança corporativa e inovação; (iv) conferência resumo com o tema; (v) verificação dos artigos disponibilidade na íntegra; e (vi) leitura integral dos artigos, esses passos também foram adotados por estudos anteriores (Amaral et al., 2018; Valmorbidia et al., 2016; Ensslin et al., 2022).

Na realização do teste de representatividade, não houve a inclusão de artigo. Por fim, a etapa de seleção resultou em 22 artigos a serem discutidos. É em cima destes artigos selecionados que se realiza, então, a revisão sistemática da literatura procurando entender as características e estruturas dos modelos de governança voltados a inovação dentro do aparato organizacional.

Para demonstrar a relevância e importância dos estudos selecionados, a figura 3 apresenta os oito (8) mais citados, no momento da realização deste estudo.

Figura 3

Os oito estudos mais citados

Autor (a) Ano	Título	Periódico	Citações
Pisano (1991)	<i>The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry.</i>	<i>Research Policy</i>	843
Felin e Zenger (2014)	<i>Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice.</i>	<i>Research policy</i>	717
Belloc (2012)	<i>Corporate governance and innovation: A survey.</i>	<i>Journal of Economic Surveys</i>	327
Gesing et al. (2015)	<i>Joining forces or going it alone? On the interplay among external collaboration partner types, interfirm governance modes, and internal R & D.</i>	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	129
Garcia-Perez-de-Lema et al. (2017)	<i>Influence of university-firm governance on SMEs innovation and performance levels.</i>	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	76
Asante et al. (2014)	<i>Governance of new product development and perceptions of responsible innovation in the financial sector: insights from an ethnographic case study.</i>	<i>Journal of Responsible Innovation</i>	72
Asensio-López et al. (2019)	<i>Corporate governance and innovation: A theoretical review.</i>	<i>European Journal of Management and Business Economics</i>	62
Lin et al. (2020)	<i>Improving high-tech enterprise innovation in big data environment: a combinative view of internal and external governance.</i>	<i>International Journal of Information Management</i>	60

Fonte: Os autores (2023).

3. DISCUSSÃO DOS ARTIGOS

3.1 Uma visão geral dos modelos de governança para inovação

No campo literário, as pesquisas acerca de governança corporativa têm se concentrado, essencialmente, em averiguar sua relação com o desempenho empresarial e o valor da empresa. Entretanto, alguns estudos têm buscado mostrar que a governança vai além, podendo ser considerada como importante determinante da inovação (Asensio-López et al., 2018).

Em um contexto mais abrangente, para que a inovação seja um sucesso, é necessário criar combinações entre projetos, processos, testes e produtos, já que as etapas de inovação acontecem dentro da hierarquia administrativa e não somente por contratos. As empresas têm enfrentado contingentes desafios sobre que atividades podem ser internalizadas para integrar os processos tecnológicos e gerar a inovação (Pisano, 1991).

A geração da inovação pode ser conceituada como um processo em que há uma combinação criativa entre conhecimentos e insumos, propiciando a geração de resultados novos e importantes. Em áreas industriais expansivas, a definição de inovação expande o conceito de integrar aparatos tecnológicos, mas gerar o aprendizado interno, usar esse conhecimento e aplicá-lo aos processos (Cantista & Tylecote, 2008; Felin & Zenger, 2014).

De acordo com Bobillo et al. (2018), no meio empresarial, a inovação é desenvolvida por intermédio de ativos intangíveis. Estes podem estar ligados a pontos sensíveis, como assimetria de informação e custos de agência e transação. Nessa perspectiva, estudos no campo científico e tecnológico têm buscado investigar como a inovação pode se desenvolver eficientemente nesses cenários de constante mudança (Eng & Wong, 2006).

Nos mercados, as mudanças tecnológicas ocorrem de forma muito rápida, os produtos possuem ciclo de vida cada vez mais curto, requerendo constante atualização e modernização, o que torna os investimentos caros. Deste modo os modelos de governança necessitam de uma eficiente capacidade de adaptação e flexibilidade (Eng & Wong, 2006). Segundo Asante et al (2014), para que isso seja possível, é necessário incluir conceitos de governança, que possui uma abordagem extensiva, mas que sustenta a ideia de que a autoridade investida na instituição é crucial.

A governança corporativa é um dos sistemas de gestão mais inovadores no mercado, pelo qual as entidades são dirigidas e monitoradas. Para assim, aumentar o valor na sociedade, facilitar o acesso ao capital e contribuir para que sejam mais valorizadas e tenham maior perspectiva de desenvolvimento sustentável (Dinkowski & Pertile, 2019).

A governança na inovação compreende uma série de interações entre os participantes, envolve o uso de instituições e de estruturas de autoridade e colaboração para alocar recursos e coordenar e controlar a ação conjunta como um todo (Ravanello et al., 2018). Além disso, a governança da inovação organiza os aspectos gerenciais a fim de potencializar a gestão da inovação, modificando os processos decisórios e o poder gerencial (Dinkowski & Pertile, 2019).

Segundo Lin et al (2020) a inovação corporativa em empresas de alta tecnologia, pode ser impulsionada pelo aumento do poder gerencial. Isto faz com que os gestores se sintam mais motivados no trabalho, desenvolvendo mais estratégias e realizando maiores investimentos em inovação. Ou seja, contribuindo para ascensão empresarial em um ambiente competitivo.

É importante frisar que as empresas inovadoras são potenciais tomadoras de risco. A governança pode fornecer uma estrutura para controlar os riscos e proporcionar as atividades inovadoras em âmbito empresarial. Ela envolve todo um planejamento e análise da situação, sempre considerando a capacidade da empresa e as limitações de recursos (Musa et al., 2008; Abbud & Tonelli, 2018).

Alguns modelos de inovação são impulsionados pela governança de mercado, envoltos em questões contratuais, nos quais o conhecimento e tecnologia são requeridos externamente, em troca dos direitos de propriedade. Outros modelos de inovação se consolidam por meio de alianças e parcerias, apoiadas especificamente em contratos, e são mais abertas e focadas nas alianças do que necessariamente nos resultados (Felin & Zenger, 2014).

Segundo Belloc (2012), existem três dimensões importantes da governança corporativa para a inovação: a primeira dimensão se relaciona com a distribuição dos direitos de controle e de lucros corporativos, esses direitos podem moldar as atitudes dos decisores para realizar investimentos em inovação; a segunda dimensão se refere à forma como são financiadas as atividades inovadora, estas formas determinam a produção e desenvolvimento da inovação corporativa; e a terceira dimensão envolve o capital humano, pois se incentivados corroboram com a inovação tecnológica.

A empresa molda sua estrutura no contexto em que opera. Não há estrutura fixa que culmine em desenvolvimento tecnológico e inovação. Isso faz com que também sejam moldados os padrões de governança corporativa (Belloc, 2012). Por conta disso, tem-se apontado nos estudos a necessidade de alinhar os modelos de governança em uma estrutura colaborativa. Isso é um princípio discutido na economia de custos de transação, pois os parceiros envolvidos nas transações combinam estruturas de governança. A definição de um modo de governança influencia nos custos de transação, comportamento dos envolvidos e pode favorecer a troca de conhecimento (Gesing et al., 2015).

Em uma abordagem ampla, Garcia-Perez-de-Lema et al. (2017) evidenciam que as formas de governança podem ser agrupadas em formas relacionais, que envolvem diretamente redes e formações profissionais, ou contratuais, que se referem propriamente a patentes e licenças e contratos de pesquisa. Porém, há dificuldade em entender essas formas, já que as atividades relacionais impulsionam e apoiam as relações contratuais.

As empresas podem escolher modelos de governança pautados em propósitos específicos. Por exemplo, conseguir eficiência nas transações de curto prazo. Tal escolha está sujeita à existência de restrições. Pois, o ciclo de vida dos produtos não pode envolver redes de colaboração e recursos com outras empresas (Eng & Wong, 2006). Quando as empresas entram na rede, surgem vantagens competitivas na obtenção de recursos, contribuindo para melhorar a inovação da empresa, assim, as colaborações decorrentes das redes possuem papel mediador na relação para inovação corporativa (Lin et al., 2020).

Para investir em inovação, é necessário considerar também o fator tempo, já que, por exemplo, investir nos ativos intangíveis significa ter custos no curto prazo, mas benefícios no longo prazo. Porém, se os investidores possuírem poder, dentro da empresa, acaba atuando ativamente nas decisões corporativas, controlando e restringindo os investimentos. A empresa pode estimular a competição e responsabilidade dos gerentes, e por meio de técnicas e métodos, impulsionando os investidores a usarem seu poder para favorecer a inovação (Bobillo et al., 2018; Lin et al., 2020).

3.2 Fases

Segundo Ravanello et al. (2018) a governança pode ser conceituada como um arranjo onde o poder e a autoridade desenvolvem-se em sistemas de cunho formal ou informal, com mecanismos normativos e regulatórios, servindo para conduzir os relacionamentos entre aqueles que estão envolvidos. Nessa visão, os pressupostos da governança podem corroborar com o desenvolvimento de uma gestão que seja capaz de gerar inovação, tornando mais eficiente os processos dentro do ensejo empresarial (Silva & Santos, 2016).

Em seu estudo, Dinkowski e Pertile (2019) apontam que os sistemas eficientes na geração de inovação, de acordo com os professores Jean-Phillippe Deschamps e Beebe Nelson, podem ser organizados com Alta administração sendo o comitê de inovação; CEO da empresa como precursor da inovação; Formação de comitê de inovação; Diretor de P&D ou diretor de Tecnologia responsável pela inovação; Departamento de inovação; Iniciativa própria dos colaboradores; Sem estrutura fixa, com disposição natural para a inovação e não podem enxergar a inovação como aspecto crítico, para não ter dificuldade de encontrar uma estrutura que oriente a inovação; ou ainda pode ter dois diretores para ficarem responsáveis pela inovação.

Na prática, aplicar uma abordagem de inovação requer um design emergente. Isto implica na flexibilidade e um processo iterativo baseado em loops de ação-reflexão. Este processo não é linear, e sim combinatório, a interação é fator crítico (Dinkowski e Pertile, 2019). Nesse sentido, a governança corporativa, por meio dos mecanismos normativos e regulatórios e envolvimento da diretoria, pode desenvolver a inovação dentro da empresa, por meio de fases. Estas fases são apresentadas na figura 4, e discutidas em seguida.

Figura 4

Fases da governança da inovação



Fonte: Os autores (2023).

A primeira fase é a percepção das necessidades de conhecimento, onde a inovação está contemplada nas políticas da empresa (Wildt-Liesveld et al., 2015). Para isso, a estrutura de governança precisa estar adequada ao contexto de inovação em que a empresa está inserida (Schirmeister et al., 2015; Kempner-Moreira et al., 2020).

A percepção das necessidades de conhecimento está intimamente ligada em entender o objetivo e problema da inovação. De acordo com Felin e Zenger (2014), o objetivo e problema fornece uma visão mais interna em torno das escolhas que envolvem a governança, contribuindo para combinação de problemas que viabilizem formas alternativas para que ocorra inovação. Para que isso seja possível, precisa-se examinar o grau de complexidade do problema e os conhecimentos ligados ao problema da inovação, porém, este processo é difícil quando o gerente não tem conhecimento para identificar e resolver os problemas inerentes à inovação.

Após o esclarecimento do objetivo e problema, precisa-se estabelecer a segunda fase, o Comprometimento, posicionamento estratégico e competência da diretoria para inovação. A empresa necessita estabelecer as metas e salvaguardar o interesse dos acionistas. Além de se questionar o quão homogêneos são as atividades empresariais e como alinhar o objetivo da alta administração? Precisam-se identificar os atores e hierarquia de poder que irão compor a governança para evitar os choques socioculturais (Musa et al., 2008).

A terceira fase foca-se na Gestão eficaz das competências-chave para a inovação. A estrutura organizacional seja num modelo de mercado ou alianças precisa ter e determinar o poder para influenciar ações a serem implementadas, possuir bom relacionamento e dinamismo voltados para um processo ágil de decisão (Felin & Zenger, 2014).

A empresa precisa desenvolver e gerenciar os comportamentos, que potencializados por um ambiente estimule a geração de inovação (Arthur & Owen, 2022). Independente do modelo de gestão deve-se ter a gestão das competências dos processos de inovação voltados à geração de conhecimento baseado em modelos estratégicos que consideram aspectos sociais e econômicos (Abbud & Tonelli, 2018).

A quarta fase acompanha o Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Esta fase parte de estabelecer colaboradores proativos para identificar quais oportunidades de investimentos em novos, adições e melhoria de produtos ou reposicionamento e novas categorias de marcas. Porém, devido aos diferentes arranjos colaborativos há dificuldade em entender as diferenças na extensão do P&D. Busca-se entender sua capacidade tecnológica, estrutura física e pessoal, dimensionar o tipo de produto ou serviços, comercialização e desenvolver suas capacidades de adaptação para fases iniciais de desenvolvimento. Na dimensão do tipo de produto se estabelece as aplicações onde será comercializada, a forma de entrega, tempo e distribuição dos direitos de propriedade (Pisano, 1991).

Além da viabilidade da ideia nos aspectos técnico ou tecnológico, o financiamento precisa ser analisado. A quinta fase seria então o Financiamento focado em inovação e tecnologia em que se analisa as modalidades de financiamento disponíveis privadas, os principais agentes institucionais do financiamento público, estrutura de capital, os ciclos de vida dos produtos e o tempo de seus desenvolvimentos e analisa como isso afeta a oferta de crédito (Belloc, 2012; Schirrmeister et al., 2015; Silva & Santos, 2016). Esta fase pode estar relacionada ao Controle sobre os investimentos em inovação, pois, as empresas ao demandarem investimentos necessitam mensurar o retorno financeiro. Os retornos de investimentos envolvem a assimetria de informações entre as firmas e os potenciais investidores; e as garantias (Pisano, 1991; Kempner-Moreira et al., 2020). Isto seria uma captura de valor, onde serão avaliados os retornos, financeiros ou não (Dinkowski & Pertile, 2019).

Os investimentos em atividades inovativas envolvem risco e incerteza. O grau de incerteza em relação aos resultados do investimento, bem como a diferença de percepção de risco entre empreendedores e investidores gera a sexta fase, que é a fase de Gerenciar os riscos inerentes à inovação. O processo de criação de um ambiente voltado à inovação pode haver falhas de comunicação entre os profissionais da equipe responsável e acompanhamento dos concorrentes (Bobillo et al, 2018).

A incerteza ambiental e as complexidades da inovação podem ser minimizadas pela última fase que seria, então, a fase do monitoramento. A fragilidade dos limites organizacionais e a necessidade de as empresas interagirem com seu ambiente pode alterar uma ação no processo decisório (Felin & Zenger, 2014). Por fim, o monitoramento proporciona mudanças eficientes no processo decisório, reduzindo falhas burocráticas e de estruturas incompletas e mal organizadas (McKelvey et al., 2020).

3.3 Pressupostos

Os arranjos colaborativos entre as empresas vêm se tornando cada vez mais habituais. Essas colaborações suscitam discussões sobre as mudanças tecnológicas e competições. As empresas necessitarão estar mais atentas aos desafios de governança dentro desses arranjos (Pisano, 1991). Ravello et al (2018) apoiam-se na filosofia de pode ser necessário determinar uma entidade administrativa para governança da inovação, sendo que a entidade pode ser representada por um único gestor.

As empresas precisam estar atentas às necessidades dos consumidores para oferecer produtos e serviços de qualidade e com diferencial, contribuindo para manutenção da sustentabilidade corporativa. Essa manutenção viabiliza a competitividade do mercado. Na competitividade, nasce a incerteza econômica e as dificuldades de inovação, isso contribuiu para que as empresas criassem arranjos e interações com o ambiente e os stakeholders (Musa et al., 2008; Felin & Zenger, 2014; Abbud & Tonelli, 2018).

Nesse sentido, interagir e integrar as partes interessadas ao contexto corporativo desenvolve uma maior dinâmica na reestruturação e desenvolvimento do conhecimento, contribuindo para a implementação de recursos e atividades de inovação. Não obstante, é um desafio fazer com que as partes interessadas e demais stakeholders estejam engajados ao processo inovativo. São necessárias estratégias envolvendo atividades planejadas e financiamentos (Schirmeister et al., 2015; Silva & Santos, 2016). Uma observação importante é que encorajar os stakeholders com ativos que no momento não são mais necessários ao processo, pode comprometer a inovação, retardando a produção (Belloc, 2012).

É necessário destacar que erroneamente as empresas apostam na governança corporativa como geradoras de bom desempenho. Mas esquecem de que ela é apenas uma estrutura, que necessita de apoio e conhecimento advindos de outras áreas. É necessário considerar no contexto da governança corporativa diversos aspectos (Musa et al., 2008; Abbud & Tonelli, 2018).

Dentro dos aspectos estão as políticas organizacionais, o envolvimento da diretoria na gestão estratégica, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e o gerenciamento de riscos e controle nos modelos de governança corporativa (Kempner-Moreira et al., 2020). A governança por si só enfrenta desafios para corroborar com a inovação corporativa, como decisões sobre que atividades devem ser desenvolvidas e que acordos contratuais trariam potenciais benefícios ligase área de estratégia tecnológica. Estes desafios estão presentes em empreendedores iniciais e empresas já consolidadas (Pisano, 1991; Musa et al., 2008; Abbud & Tonelli, 2018; Kempner-Moreira et al., 2020).

Segundo Silva e Santos (2016) a inovação é um valioso recurso organizacional, e precisa ser bem gerida e moldada pelas estratégias da empresa, já que pode propiciar ascensão da empresa frente à competitividade. Esse gerenciamento envolve as práticas de gestão corporativa, que corrobora com o desenvolvimento do processo de inovação.

No desenvolvimento e aprimoramento dos processos de inovação, é importante a integração de todas as partes envolvidas pautados sempre em visão sólida dos processos, com alinhamento do capital humano, engajamento do conselho de administração, gestores e colaboradores, pois a inovação fundamenta-se no trabalho em equipe (Musa et al., 2008; Silva & Santos, 2016; Abbud & Tonelli, 2018).

Para Belloc (2012) a inovação é fruto da cooperação coletiva, pois envolve arcabouço cumulativo de conhecimentos, combinações de aprendizados e dispêndio de recursos por um período de tempo. Complementarmente Abbud e Tonelli (2018) afirmam que o sucesso integral na geração da inovação é atingido quando todos na empresa participam e se interessam no desenvolvimento da pesquisa e desenvolvimento. Não apostando apenas em uma estrutura de governança inflexível. Sob isso Kempner-Moreira et al (2020) alertam que a estrutura de governança corporativa, por mais evoluída que seja, por si só, não é capaz de gerar inovação.

A geração de inovação ligada aos processos tecnológicos consiste no processo de elaboração de produtos e processos, constituídos por intermédio de recursos e concentração de conhecimento para produção dos novos métodos e objetos. A inovação tecnológica envolve elementos básicos como particularidade dos investimentos, incertezas nos resultados e inviabilidade de antecipar os retornos (Belloc et al, 2012).

Para a efetividade de inovação tecnológica, é essencial que haja reestruturações nas estratégias, políticas organizacionais e cenários em que se desenvolvem as inovações. As empresas precisam investir em formação e estruturação de uma equipe que se comprometa com a inovação, com postura tática, engajada e competente. Essa equipe ou diretoria possibilitará que a estrutura de governança absorva os conhecimentos, integre os fatores e favoreça a inovação (Kempner-Moreira et al., 2020). Diante dessa abordagem, a governança capta os conhecimentos das outras áreas, e consegue gerar a inovação e o desempenho empresarial (Abbud & Tonelli, 2018).

É preciso destacar que embora a governança da inovação esteja muito relacionada à geração de novos produtos e serviços, ela não se limita apenas a isso. É necessária a comercialização destes, assim, a busca por espaço no mercado frente a empresas já desenvolvidas e a alta competitividade ou mesmo a criação de novo espaço e nicho, também faz parte da inovação (Musa et al., 2008; Abbud & Tonelli, 2018). Para isso McKelvey et al (2020) abordam que é importante compreender, estabelecer e realizar manutenções nas rotinas de governança, considerando as interações sociais, normas e comportamentos entre as empresas.

Entendendo que o processo de inovação envolve a integração de conhecimentos de diferentes áreas, é válido salientar que ela ultrapassa os limites da empresa, formando uma rede colaborativa, que precisa constante atenção e manutenção. Isso cria a governança de alianças, configurando-se em um mecanismo que preserva e apoia a inovação. Em troca, as alianças podem receber incentivos financeiros ou outros direitos já definidos para que se efetivem as trocas de informações e colaborações (McKelvey et al., 2020).

Wildt-Liesveld et al (2015) apontam que a governança acaba tendo que lidar com complexas diversidades que vão além de sua estrutura, conhecimento e configurações. Para auxiliar e facilitar a governança corporativa criou-se a ideia de capacidade adaptativa. Essa ideia evidencia que o design de governança não é formado no início e permanece estático ao longo do tempo. Ele é definido, moldado e implementado à medida que acontece o desenvolvimento dos processos.

Nessa linha de raciocínio o conhecimento consolida-se como uma peça fundamental, e pode ser chamado de elemento de co-criação favorecendo a inovação. As ligações entre os conhecimentos dos integrantes da rede colaborativa, refinam as ideias, implementam conceitos e

podem levar a resultados mais satisfatórios de inovação. Isto alinha os conhecimentos e converge experiências e processos proveniente de diferentes campos, áreas e disciplinas (Felin & Zenger, 2014; Wildt-Liesveld et al., 2015).

3.4 Outros fatores organizacionais

Os estudos apontam que os resultados da inovação corporativa têm sido influenciados por alguns fatores, dentre os quais está a governança corporativa. A governança corporativa por meio da estrutura de propriedade, caracterização dos acionistas e atividades do conselho de administração pode exercer pressão na inovação (Schirrmester et al., 2015; Asensio-López et al., 2018; Dinkowski & Pertile, 2019). Abbud e Tonelli (2018) afirma que os processos de inovação são arriscados. Mas necessários e precisam ser desenvolvidos dentro da empresa. Os gestores precisam mudar a forma de pensar e estruturar as estratégias de inovação.

A governança influenciando a inovação não deve ser visto como limitador. Ela não se prende aos aspectos formais. Ou seja, não se prende a funcionalidades do conselho ou o que determina o desempenho empresarial. Mas pode ser usada como ativismos institucionais e incentivos à inovação, buscando compreender como os comportamentos podem impactar a inovação dentro da empresa. A governança busca integrar elementos externos a inovação e resultados gerenciais numa visão holística e sistêmica (Schirrmester et al., 2015).

Segundo Bobillo et al (2018) os aspectos de governança ligados ao conselho, tais como desempenho da administração estão interligados as estratégias inovadoras, já outros aspectos, ligados à governança, mas não ao conselho, como os incentivos e ativismo, proporcionam estímulos motivacionais aos gestores e proprietários com intuito de provocar alinhamento dos interesses, favorecendo o desenvolvimento das vantagens competitivas, contribuindo eficientemente para uma inovação considera mais flexível e dinâmica.

Atinente a isso, Abbud e Tonelli (2018) apontam que é necessário considerar dentro dos sistemas de incentivos aspectos críticos, cenários propícios e recompensas moderadas. Os sistemas de incentivos têm sido evidenciados na literatura como modelador de comportamentos. Eles inibem os gestores a desenvolver comportamentos oportunistas nos investimentos de capital de atividades inovadoras. Estes incentivos podem fazer com que conselheiros externos independentes prezem por manter seu profissionalismo nas atividades de P&D, disseminem estratégias para geração de valor e procurem agir contra conspirações com a administração (Musa et al., 2008; Abbud & Tonelli, 2018; Bobillo et al., 2018).

Pisano (1991) já apontava que, em muitos casos, os colaboradores de empresas de biotecnologia deixavam algumas questões contratuais não definidas, para que fossem revistas e renegociadas no futuro. Isso poderia ser oneroso e arriscado por envolver disputas judiciais por divergências de opiniões futuras.

Frente a essas contratações incompletas, têm-se brechas para que se desenvolvam o chamado problema de hold-up, onde uma das partes, de forma oportunista, pode ameaçar retirar os investimentos realizados, a menos que seus retornos que seriam obtidos no final sejam aumentados. Esse comportamento pode provocar distorções nas decisões de investimentos em

inovação. Pois não se sabe se o projeto terá sucesso, e se os retornos serão satisfatórios. Isso pode se agravar ainda em projetos de longo prazo, pois é complexo antecipar os retornos quando as perspectivas de resultados são distantes e inconclusivas (Belloc, 2012).

O gestor deve ser um exímio articulador, utilizando suas habilidades para motivar e convencer os investidores sobre os objetivos, finalidades e operacionalização dos projetos inovadores. Ele precisa elucidar sobre os potenciais resultados, transmitindo confiança e resiliência. Pois, algumas ineficiências transacionais podem acontecer não imediatamente, mas à medida que o produto vai sendo desenvolvido. Isso faz parte das fases que compõem o ciclo de vida dos produtos. Esse tipo de gestão origina uma relação de confiança e mesmo transparência (Eng & Wong, 2006; Schirrmeister et al., 2015)

Ravanello et al (2018) defendem que um importante forma para que a governança seja bem sucedida é basear-se na confiança, trazer clareza nos objetivos e buscar desenvolver competências. Kempner-Moreira et al (2020) confirmam essa ideia acrescentando ainda que quando uma empresa possui os mecanismos de governança bem definidos ela passa a ser considerada mais confiável, atraindo investimentos para inovação, tais como aplicação de recursos em P&D e financiamentos para os processos inovadores e tecnológicos.

Segundo Felin e Zenger (2014) o desempenho da inovação no contexto empresarial tende a aumentar à medida que mecanismos de governança vão sendo empregados, como, por exemplo, mais parcerias com outras empresas e universidades. Entretanto, é claro que os esforços para inovação envolvem inúmeros aspectos contextuais, como a forma com que empregam seus recursos e que decisões de investimento estão realizando (Musa et al., 2008; Abbud & Tonelli, 2018).

De acordo com Abbud e Tonelli (2018) os gestores das empresas devem considerar a inovação corporativa como um todo, e em seguida repassar aos gerentes, e criar políticas que favoreçam e apoiem a formação de inovação. Segundo Ravanello et al (2018) para que seja possível alcançar bons resultados competitivos em face da inovação, a gestão efetiva deve ser integralmente estruturada e implementada, para que assim a estrutura de governança da inovação contribua com o desenvolvimento empresarial.

No entanto, esse é um tema novo, não existem padrões que apontem as etapas para uma governança inovadora de sucesso, mas de fato tem despontado importante e que deve ser integrada, para que a cultura da inovação seja disseminada e torne-se parte integrante dos processos (Musa et al., 2008; Dinkowski & Pertile, 2019; Abbud & Tonelli, 2018). Para Arthur e Owen (2022) as empresas precisam abordar a governança de inovação em diversos níveis, pautada em estratégias e relacionamentos éticos com as partes interessadas.

Um ponto sensível e que precisa ser mencionado é que alguns colaboradores se mostram resistentes a inovação. As justificativas para isso ainda são inconclusivas, todavia, no processo de inovação o capital humano é essencial. Pois, seu esforço e dedicação impulsionam os processos inovadores (Belloc, 2012). Abbud e Tonelli (2018) a inovação só acontece mediante o esforço coletivo, deste modo, os esforços devem ser pautados no trabalho em equipe, para favorecer a inovação.

4. PROPONDO UMA AGENDA DE PESQUISA

Segundo Belloc (2012) às pesquisas que apontam os vínculos entre a governança corporativa e inovação formam um conjunto complexo de conhecimento difícil de distinguir, por dois motivos: Em primeiro lugar, não há uma teoria desenvolvida e aceita pelas empresas inovadoras, o que contribui para que não haja uma única estrutura direcionando a inovação no âmbito empresarial; Em segundo, por não haver uma teoria que fundamente a inovação corporativa, estas questões se ligam a governança corporativa por diferentes meios, causando confusão e ausência de compreensão como a governança contribui para a inovação.

As afirmações científicas abrem cenários para futuras pesquisas. Ao se analisar esse fragmento da literatura científica, foi possível evidenciar oportunidades de pesquisa para comunidade acadêmica, apresentados na figura 5.

Figura 5

Oportunidades de pesquisa

1	Desenvolver alianças com o ambiente profissional para desenvolver ou melhorar os modelos de governança corporativa na inovação.
2	Demonstrar a aplicação do modelo de governança da inovação, e não apenas o <i>leiaute/design</i> do modelo.
3	Demonstrar a retroalimentação e falhas nos modelos de governança da inovação.
4	Contemplar aspectos psicológicos, sociológicos e motivacionais dos responsáveis pelas decisões no modelo de governança da inovação.
5	Mensurar a efetividade do modelo de governança da inovação sinalizando a economicidade dos planos de ação de curto prazo para a realização de inovações incrementais.
6	Analisar o processo de governança antecipatória no estabelecimento de comitês de inovação.
7	Identificar as principais práticas de governança da inovação entre setores, como os principais desafios para sua implantação e manutenção.
8	Analisar o papel de intermediação e as competências do <i>innovation broker</i> em diferentes cenários culturais.
9	Realizar estudos longitudinais de possíveis alterações nas práticas de governança ou ações de inovação.
10	Realizar estudos fenomenológicos sobre os aspectos qualitativos na governança de inovação.
11	Entender a gestão de risco no modelo de governança num cenário de paralisação do ambiente tecnológico e por consequência das atividades de negócio.
12	Analisar a influência da governança sobre a capacidade de inovação tecnológica em diferentes tamanhos e maturidades organizacionais.
13	Compreender a percepção dos diversos usuários no modelo de governança da inovação.
14	Discutir o poder entre as diversas partes interessadas no modelo de governança da inovação.
15	Analisar e mensurar os ativos de conhecimento da inovação na ambiência organizacional.
16	Verificar as capacidades de tecnologia da informação em estruturas de Governanças mais colaborativas.

17	Entender o processo de comunicação e privacidade da governança em um ambiente aberto de inovação.
18	Avaliar a influência da governança no processo decisório de transformação da estratégia de inovação em <i>path dependence e lock in</i> .
19	Realizar estudos construtivistas para guiar novas perspectivas de investigações na área, levando em consideração as particularidades daquele decisor e realidade.

Fonte: Os autores (2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou entender as fases dos modelos de governança corporativa para inovação e propor uma agenda de pesquisa. Para isso foi utilizado o instrumento Knowledge Development Process –Constructivist (ProKnow-C) na seleção do portfólio bibliográfico. Neste estudo foi feita uma análise da revisão nas bases de dados Scopus, Web of Science, Science direct, Ebsco e Scielo com artigos da área de negócios, gestão e contabilidade e afins voltados para língua portuguesa e inglesa envolvidos na temática deste artigo. Inferiu-se a partir das implicações teóricas oportunidades de pesquisas futuras.

Na análise do tema, demonstra-se não haver consenso entre as definições Governança Corporativa para inovação, no entanto, o que já se percebe é que a governança na inovação é um processo estruturado decorrente de ações específicas dentro do aparato organizacional. Esse dependerá da sua capacidade tecnológica, organizacional e mercadológica para definir a inovação no seu ambiente corporativo e como gerir (Pisano, 1991; Eng & Wong, 2006; Lin et al, 2020). Com isso, a realização da governança na inovação pelos autores deslumbra a empresa direcionar estratégias adequadas ao seu posicionamento inovativo. Para Belloc (2012) e Bobillo et al. (2018), as iniciativas de inovação são derivadas de estratégica das prioridades e projetos estabelecidos na análise de toda empresa.

No entanto, ainda é difícil elencar os pressupostos necessários para o desenvolvimento de um processo de governança capaz de guiar inovações que tornem mais eficazes os processos organizacionais, já que existem diversos fatores organizacionais que precisam ser entendidos e controlados, além disso, a Governança da inovação não pode apenas considerar uma parte específica no seu ambiente complexo e multifacetado, sendo necessário considerar seu efeito total. Os estudos sobre modelos de governança da inovação investigados sugerem alguns pressupostos comuns de gerenciamento da gestão da inovação, como redes, partes interessadas, conhecimentos, flexibilidade, capital humano, cooperação de todas as áreas, definição de gestores e recursos (Silva & Santos, 2016; Abbud & Tonelli, 2018).

Dentro destes pressupostos o capital humano nos modelos de governança da inovação gera preocupação na entrada do processo (Belloc, 2012). As pessoas são agentes das atividades de inovação desde a criação de ideias até a implementação da solução. Tem-se a necessidade de os modelos contemplarem nesses sistemas a participação e investimentos efetivos nas pessoas. Um esforço de inovação bem-sucedido requer a participação total de todos nas empresas para garantir que os resultados finais da pesquisa e desenvolvimento sejam do interesse da sociedade como um

todo. Isto acarreta a necessidade de explorar os aspectos qualitativos entre os gestores inovadores e estratégicos.

Também se destaca a necessidade de estudos demonstrando modelos retroalimentados, que essa retroalimentação possa via a corrigir eventuais falhas no processo de Governança Corporativa. Houve pouca menção sobre os processos de aprendizagem contínua nos estudos do portfólio. Destaca-se a dificuldade de encontrar modelos que contemple e valorize a importância da aprendizagem social. Este estudo apresenta como limitação as bases de dados e tipos de documentos analisados, podendo requerer outras bases, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- Abbud, E. B., & Tonelli, D. F. (2018). Governança colaborativa: implantação de Parques tecnológicos pelo governo de MG. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 15, n. 2, p. 95-110. <https://doi.org/10.4013/base.2018.152.02>
- Amaral, B. G. D. O., Ensslin, S. R., Valmorbida, S. M. I. & Dutra, A. (2018). Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? *Caderno de Administração*, 26(1), 147-169. <http://dx.doi.org/10.4025/cadadm.v26i1.39713>
- Arthur, K. N. A., & Owen, R. (2022). A micro-ethnographic study of big data-based innovation in the financial services sector: Governance, ethics and organisational practices. In *Business and the Ethical Implications of Technology* (pp. 57-69). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18794-0_4
- Asensio-López, D., Cabeza-García, L., & González-Álvarez, N. (2018). Corporate governance and innovation: A theoretical review. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 266-284. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2018-0056>
- Asante, K., Owen, R., & Williamson, G. (2014). Governance of new product development and perceptions of responsible innovation in the financial sector: insights from an ethnographic case study. *Journal of Responsible Innovation*, 1(1), 9-30. <https://doi.org/10.1080/23299460.2014.882552>
- Belloc, F. (2012). Corporate governance and innovation: A survey. *Journal of Economic Surveys*, 26(5), 835-864. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2011.00681.x>
- Bobillo, A. M., Rodríguez-Sanz, J. A., & Tejerina-Gaite, F. (2018). Corporate governance drivers of firm innovation capacity. *Review of International Economics*, 26(3), 721-741. <https://doi.org/10.1111/roie.12321>
- Cantista, I., & Tylecote, A. (2008). Industrial innovation, corporate governance and supplier-customer relationships. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(5), 576-590. <https://doi.org/10.1108/17410380810877267>
- Dinkowski, T. G., & Pertile, L. C. (2019). Os desafios da governança da inovação nas empresas mais inovadoras do Sul do Brasil. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 16(2), 256-288. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337260376005>

- Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2022). Performance evaluation: A comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1761-1785. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0146>.
- Eng, T. Y., & Wong, V. (2006). Governance mechanisms and relationship productivity in vertical coordination for new product development. *Technovation*, 26(7), 761-769. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.10.015>
- Felin, T., & Zenger, T. R. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research policy*, 43(5), 914-925. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.09.006>
- Garcia-Perez-de-Lema, D., Madrid-Guijarro, A., & Martin, D. P. (2017). Influence of university-firm governance on SMEs innovation and performance levels. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 250-261. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.04.003>
- Gesing, J., Antons, D., Piening, E. P., Rese, M., & Salge, T. O. (2015). Joining forces or going it alone? On the interplay among external collaboration partner types, interfirm governance modes, and internal R & D. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 424-440. <https://doi.org/10.1111/jpim.12227>
- Kempner-Moreira, F., de Sá Freire, P., & Zilli, J. C. (2020). Corporate governance as an innovative booster: a literature revision. *International Journal of Innovation*, 8(3), 356-372. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i3.15037>
- Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2020). The art of crafting a systematic literature review in entrepreneurship research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1023-1042. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00635-4>
- Li, Y., Chen, Y., Li, Y., & Holland, C. P. (2019). Market orientation, alliance governance, and innovation. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 27(1), 1-18. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2019010101>
- Lin, R., Xie, Z., Hao, Y., & Wang, J. (2020). Improving high-tech enterprise innovation in big data environment: a combinative view of internal and external governance. *International Journal of Information Management*, 50, 575-585. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.009>
- McKelvey, M., Zaring, O., & Szücs, S. (2020). Conceptualizing evolutionary governance routines: Governance at the interface of science and technology with knowledge-intensive innovative entrepreneurship. *Journal of Evolutionary Economics*, 30, 591-608. <https://doi.org/10.1007/s00191-018-0602-4>
- Musa, M. A., Ismail, S. E., & Othman, S. (2008). Corporate governance and innovative leaders. *Social Responsibility Journal*, 4(1/2), 34-40. <https://doi.org/10.1108/17471110810856811>
- Pisano, G. P. (1991). The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. *Research Policy*, 20(3), 237-249. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(91\)90054-T](https://doi.org/10.1016/0048-7333(91)90054-T)

Ravanello, F. S., Klein, L.L. & Pereira, B. A. D. (2018). Análise do desenvolvimento dos ambientes de inovação: o caso da governança em parques tecnológicos e incubadoras de Santa Maria/RS. *Pensamiento & Gestión*, (44), 44-73. <https://doi.org/10.14482/pege.44.10214>

Schirrmeister, R., França, A. C. L., & Takata, E. (2015). Governança em parques e incubadoras tecnológicas no Brasil—estudos de casos múltiplos. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, 2(2). <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v2i2.13>

Silva, J. A., & Santos, D. F. L. (2016). A governança corporativa como instrumento de apoio à gestão da inovação na agroindústria. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(2), 189-204. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.002.0013>

Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Feliu, V. M. R. (2016). Rankings Universitários Mundiais: Que Dizem os Estudos Internacionais?. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(2), 5-29. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.2.001>

Wildt-Liesveld, R., Bunders, J. F., & Regeer, B. J. (2015). Governance strategies to enhance the adaptive capacity of niche experiments. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 16, 154-172. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.04.001>

NOTAS

Contribuição de Autoria

Contribuição	Bárbara Gonçalves do Amaral	Francisco Gleisson Paiva Azevedo	Marcos Wagner da Fonseca
1. Definição do problema de pesquisa	X		X
2. Fundamentação Teórica/Revisão de Literatura	X		
3. Definição dos procedimentos metodológicos	X	X	
4. Coleta de dados	X	X	
5. Análise e interpretação dos dados	X	X	X
6. Revisão crítica do artigo			X
7. Escrita do artigo	X	X	

Editores

Editora Geral: Viviane da Costa Freitag

Editor Adjunto: Jonatas Sallaberry

Histórico

Recebido em: 29/09/2023

Revisado por pares em: 26/01/2024

Recomendado para publicação: 05/03/2024

Publicado em: Edição dezembro 2023 - 31/12/2024

Uma versão pré-print foi publicada nos anais do 13º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças – 2023