

## A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO IMPORTANTE ATOR DAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL

MARCELO LANCEROTTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO-UNIFESP

### Introdução

A agenda ESG é excelente inspiração para impulsionar a inovação nas empresas, que hoje já nascem pensando em modelos de negócios ágeis e adaptáveis, capazes de lidar com o ritmo acelerado do ecossistema empreendedor. É preciso entender que esse movimento veio para ficar pois o mercado financeiro tem exercido um papel importante como regulamentador e fiscalizador, tendo como principal objetivo o combate ao greenwashing. Para sobreviver a esse ambiente de instabilidades, as empresas estarão cada vez mais atentas as transformações que vem ocorrendo no mundo, dando a inovação papel de destaque.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo entender qual o papel que a Governança Corporativa deverá exercer em uma corporação como agente de integração das diversas unidades de negócios e mais especificamente sobre a gestão da inovação, a fim de continuar gerando e preservando valor das empresas visando atender às necessidades atuais e futuras frente às inúmeras transformações do mercado e da economia, somadas à velocidade das mudanças e às transformações organizacionais.

### Fundamentação Teórica

Embasado em três pilares, o estudo de Elkington (1997), se apoiava no lucro, nas pessoas e no planeta e, visionava a transformação pelas quais as empresas líderes planejavam suas prioridades, alvos, desempenho e conflitos. Desde então, novos avanços e conceitos foram introduzidos, tais como a ideia de empresas socialmente responsáveis, a “estrutura do valor combinado” de Emerson (2006) e mais recentemente a “criação de valor compartilhado” cunhado por Porter e Kramer (2011). enquadra-se, também, o pelo Pacto Global 2030, braço da Organização das Nações Unidas (ONU), que trata de 17 ODS.

### Metodologia

A metodologia de pesquisa para este estudo deve ser estruturada de forma a investigar os diferentes aspectos relacionados à governança corporativa, sustentabilidade e gestão da inovação nas empresas. A partir dessa análise sistêmica, alinhada com o objeto de pesquisa, o modo de investigação visa controlar a coleta de dados que permita a confrontação entre os dados coletados e a análise teórica inicial que os recortou a fim de comprovar a necessidade dos avanços da gestão empresarial rumo ao cumprimento da agenda do Pacto Global 2030.

### Análise dos Resultados

A conexão entre os compromissos de sustentabilidade e a criação de novas soluções deve ser refletida em todas as esferas dos negócios. A jornada da sustentabilidade, deve ser uma reflexão contínua, em busca de oportunidades e ações de melhoria, ou seja, um processo de longo prazo que deve perpetuar além do ciclo de vida do seu negócio. Esse conceito é diretamente relacionado ao processo de inovação, no qual se busca gerar valor e impacto por meio da criação de novas soluções, estrategicamente distribuídas entre os horizontes da inovação.

### Conclusão

A agenda ESG é crucial para a longevidade das empresas. A gestão das práticas ESG requer Governança Corporativa e Governança da Inovação. A inovação se torna natural ao adotar essas práticas, pois a liderança busca soluções para o sucesso da empresa. A jornada da inovação envolve compreender desafios, decisões, estratégias, estruturas, pessoas e cultura da organização. A adaptação às mudanças globais é essencial, especialmente diante das mudanças climáticas. A estratégia de inovação deve ser alinhada à cultura e política da empresa, reconhecendo e gerenciando riscos.

### Referências Bibliográficas

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MURITIBA, Sérgio Nunes (organizadores). Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Organizadores: Carlos Eduardo Lessa Brandão, Joaquim Rubens Fontes Filho, Sérgio Nunes Muritiba. São Paulo, SP: IBGC, 2018. CHESBROUGH, Henry William. The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property. California Management Review, April 2003, 45(3):33-58. DOI: 10.2307/41166175.

### Palavras Chave

Inovação Tecnológica, Governança Corporativa, Sustentabilidade

# **A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO IMPORTANTE ATOR DAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL**

MARCELO VICENTE LANCEROTTI

**Palavras-chaves:** Inovação Tecnológica, Governança Corporativa e Sustentabilidade.

## **1. INTRODUÇÃO**

A agenda ESG é uma excelente inspiração para impulsionar a inovação nas empresas, que hoje já nascem pensando em modelos de negócios ágeis e adaptáveis, capazes de lidar com o ritmo acelerado do ecossistema empreendedor. É preciso entender que esse movimento veio para ficar pois o mercado financeiro tem exercido um papel importante como regulamentador e fiscalizador, tendo como principal objetivo o combate ao *greenwashing*. Para sobreviver a esse ambiente de instabilidades, as empresas precisam estar cada vez mais atentas as transformações que vem ocorrendo no mundo, isso faz com que a inovação ganhe cada vez mais espaço no ambiente organizacional. Se faz necessário adotar um modelo de Governança, que adaptado ao business, seja capaz de lidar com as incertezas através de cultura organizacional, visão de futuro e gestão de inovação voltada para as demandas do Pacto Global 2030.

Entre os anos 1970 e 1980, surgiram às primeiras discussões sobre ecologia e sustentabilidade que, culminaram com a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Sediada na cidade do Rio de Janeiro, a ECO-92, ficou conhecida como o marco inicial para que a conscientização ambiental e ecológica se inserisse definitivamente na pauta político-econômica dos cinco continentes. Assim, essa ideia de envolver cada vez mais os líderes mundiais e as empresas globais foi ganhando corpo à medida que a globalização avançava em meados dos anos 1990.

Em meio a esse movimento de conscientização, surge na década de 1990, a globalização econômica, na qual se contemplavam os avanços das telecomunicações com a consolidação da telefonia móvel e da internet. Essas novas tecnologias interligam definitivamente o planeta e tornam mundialmente acessíveis as discussões sobre Governança Corporativa e Sustentabilidade, destacando-se alguns estudos relevantes sobre o tema.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo entender qual o papel que a Governança Corporativa deverá exercer em uma corporação como agente de integração das diversas unidades de negócios e mais especificamente sobre a gestão da inovação, a fim de continuar gerando e preservando valor das empresas visando atender às necessidades atuais e

futuras frente às inúmeras transformações do mercado e da economia, somadas à velocidade das mudanças e às transformações organizacionais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Dentro desse contexto, em 1992, é divulgado na Inglaterra, o Relatório Cadbury, tido como o primeiro instrumento de boas práticas de Governança Corporativa. No Brasil, em 1995, acontece a fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que em seu “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” (p. 20, 2015) define governança corporativa como “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”.

Embasado em três pilares, o estudo de Elkington (1997), se apoiava no lucro, nas pessoas e no planeta e, visionava a transformação pelas quais as empresas líderes planejarão suas prioridades, alvos, desempenho e conflitos. Desde então, novos avanços e conceitos foram introduzidos, tais como a ideia de empresas socialmente responsáveis, a “estrutura do valor combinado” de Emerson (2006) e mais recentemente a “criação de valor compartilhado” cunhado por Porter e Kramer (2011).

Esse novo olhar sobre a gestão empresarial, aos poucos, foi sendo cada vez mais adotado pelos principais conglomerados empresariais e conseqüentemente, envolvendo os grandes líderes do mundo corporativo para o debate. Essa transformação trouxe reflexos não só no meio acadêmico como permeou, também, outros setores da sociedade e intensificaram as conferências mundiais entre os líderes das nações para discutirem não mais apenas sobre o ecologia, e sim sobre as preocupações com a habitabilidade na Terra com a proposta de uma transição para uma economia de baixa emissão de carbono.

Dessa forma, em um documento elaborado pelo Pacto Global, braço da Organização das Nações Unidas (ONU), foi cunhado, em 2004, o termo ESG<sup>i</sup> (Environmental, Social e Governance, do Português Ambiental, Social e Governança), que vislumbra engajar empresas e organizações na adoção de preceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. Na publicação, o então Secretário-Geral da ONU, Koffi Annan provoca os cinquenta presidentes de grandes instituições financeiras sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais.

No Brasil, nos últimos cinco anos, a ESG foi ganhando força não apenas no meio acadêmico e na mídia, de acordo com o S&P/B3 BRAZIL ESG INDEX<sup>ii</sup> (2021), o país conta

com cento de vinte e nove empresas que cumpriam os requisitos de ESG exigidos pelo Pacto Global da ONU. Nesse sentido, é imperativo e particularmente importante que dentro da ESG, o “G” da Governança por meio dos seus Conselhos Administrativos não apenas gerenciem a empresa para o curto prazo, mas também busquem equilibrar os interesses de curto e longo prazo dos acionistas com as atividades estratégicas da empresa, uma vez que em linha com essa nova visão de mundo, o “E” da Sustentabilidade abre uma série de oportunidades de inovações, sejam elas tecnológicas ou não.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia de pesquisa para este estudo deve ser estruturada de forma a investigar os diferentes aspectos relacionados à governança corporativa, sustentabilidade e gestão da inovação nas empresas. A partir dessa análise sistêmica, alinhada com o objeto de pesquisa, o modo de investigação visa controlar a coleta de dados que permita a confrontação entre os dados coletados e a análise teórica inicial que os recortou a fim de comprovar a necessidade dos avanços da gestão empresarial rumo ao cumprimento da agenda do Pacto Global 2030.

Assim sendo, este estudo será conduzido com base em uma abordagem mista, que envolverá a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos. Isso permitirá uma compreensão abrangente das relações entre governança corporativa, sustentabilidade e gestão da inovação nas empresas.

Esta metodologia fornecerá uma estrutura sólida para a pesquisa, permitindo uma investigação abrangente e aprofundada das interações entre governança corporativa, sustentabilidade e inovação nas empresas brasileiras, contribuindo para o entendimento desses temas complexos e sua importância no contexto empresarial atual. Com base nos resultados, serão feitas recomendações para empresas, reguladores e pesquisadores sobre como aprimorar a integração entre governança corporativa, sustentabilidade e gestão da inovação.

### **4. GESTÃO DE UM ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO VOLTADO PARA A SUSTENTABILIDADE**

Analisando especificamente a letra E (*environmental* ou sustentabilidade), é notória a adoção de práticas ambientais nas empresas no seu dia a dia, principalmente as que aderiram ao Pacto Global 2030 da ONU. De maneira geral, tem-se observado na indústria um grande movimento para mudança de matriz energética, visando redução das emissões de carbono. Algumas ações de sustentabilidade se tornam públicas, através de propagandas ou divulgação de relatórios destinados aos investidores e o público em geral, entre essas medidas destacam-

se: a redução das emissões de carbono, a emissão de títulos verdes, a melhor utilização ou reuso de recursos naturais e a redução do uso de poluentes e preservação ambiental.

As ações tem demonstrado a efetividade de combinar ESG com inovação. As empresas ganham novos produtos e serviços mais sustentáveis no portfólio, engajam os talentos a partir de seu propósito (afinal, muitos jovens se preocupam com temas sociais e ambientais) e fomentam um método mais ágil a se adaptar às mudanças na nossa sociedade. A indústria química, por exemplo, direciona seus esforços para o uso cada vez mais frequentes de reações à base de água e não mais de solventes orgânicos como o Tolueno, altamente tóxico. A indústria mineradora investe cada vez mais em tecnologias de monitoramento de barragens e novas formas de disposição de rejeitos.

Nesse sentido, a conexão entre os compromissos de sustentabilidade e a criação de novas soluções deve ser refletida em todas as esferas dos negócios. A jornada da sustentabilidade, deve ser uma reflexão contínua, em busca de oportunidades e ações de melhoria. Ou seja, um processo de longo prazo que deve perpetuar além do ciclo de vida do seu negócio. Esse conceito é diretamente relacionado ao processo de inovação, no qual se busca gerar valor e impacto por meio da criação de novas soluções, estrategicamente distribuídas entre os horizontes da inovação. A conexão dos temas, percebida e aplicada por algumas empresas, deu origem ao termo inovabilidade que, em resumo, consiste em incorporar a sustentabilidade nos processos de inovação.

Nidumolu, Prahalad e Rangaswam (2009), viam com certo receio se as mudanças visando a sustentabilidade de fato iriam adiante, pois entendiam que na visão das empresas não estava claro ainda que esforço traria algum tipo de vantagem competitiva. Segundo os autores a percepção era exatamente a inversa, pois os líderes, em sua grande maioria, apontavam para o aumento de custo sem um retorno financeiro imediato, dado que a produção sustentável exigiria novos equipamentos e processos e não vislumbravam que os clientes estariam dispostos a pagar mais por essa tecnologia sustentável.

Essa falta de visão de longo prazo aos poucos vai se dissipando à medida que a governança, representada pelo Conselho Administrativo vai adquirindo importância nas estruturas corporativas. Um estudo recente do *World Economic Forum* (2022), sobre “*GreenTechs*”<sup>1</sup> ou tecnologias verdes, aponta que 16% das emissões globais de carbono são causadas pelo setor de transporte, 19% pela agricultura, 27% pela produção de energia e 31%

---

<sup>1</sup> *GreenTechs*” ou tecnologias verdes, são soluções baseadas em ciência e tecnologia que podem mitigar o impacto humano negativo no meio ambiente desde o setor da agricultura ao da construção civil.

pela construção e produção industrial e apenas 7% pelo aquecimento. Importante notar que as tecnologias verdes podem ser aplicadas em todos os setores emissores de CO<sub>2</sub>, oferecendo soluções amplas para um crescimento sustentável, abrindo grande espaço para a inovação.

Outra possibilidade que se abre com a agenda da sustentabilidade é a adoção da economia circular<sup>2</sup>, principalmente em setores que tenham por características serem poluidores, pouco mecanizados e geradores de resíduos que não sejam biodegradáveis. Um modelo de gestão da inovação atuando no desenvolvimento de novas soluções que contemple a escolha por materiais de mais fácil reciclagem para gestão de resíduos do canteiro de obra e que ao mesmo tempo precise alavancar iniciativas de sustentabilidade, abre a possibilidade de duas áreas da mesma empresa ou de empresas diferentes cocriando uma solução de gestão de resíduos (ARROYABE et al, 2021).

Dessa forma, partindo-se da convergência dos conceitos (intraempreendedorismo, inovação aberta, spin-off, disrupção, ...), as iniciativas passam a ser concebidas juntas para ir além da perspectiva, parcial, do problema de cada área. Por isso, a governança deve estar atenta a gestão inovação, pois seu papel na firma se transforma em algo além do que adotar novas tecnologias. O conceito diz respeito a toda uma cultura voltada para novas formas de agir e pensar. Nesse contexto, simplesmente não há mais espaço para instituições que não consideram o princípio da sustentabilidade. É isso que pauta todas as práticas da sustentabilidade ambiental, social e de governança, ou seja, implementar essa estratégia significa proteger o meio ambiente, beneficiar a comunidade em que a empresa se insere e, também, a sua própria longevidade e, para isso, pensar em soluções inovadoras é imprescindível (DESCHAMPS & NELSON, 2014).

Se enquadrar aos critérios ESG permite que as organizações minimizem os impactos negativos e potencializem os positivos, promovendo, conseqüentemente, melhores resultados na performance do negócio. Ao adotar práticas inovadoras do ESG, as empresas conseguem criar novos modelos de negócio em tempos de mudanças complexas (DYER, GREGERSEN & CHRISTENSEN, 2019). Diretamente é esperado que as empresas invistam em P&D para gerar produtos e/ou serviços inovadores por conta própria, além disso, analisando os impactos que novos produtos/serviços podem gerar, pois a expectativa dos novos consumidores é que os novos produtos/serviços gerem cada vez menos impactos negativos ao planeta.

---

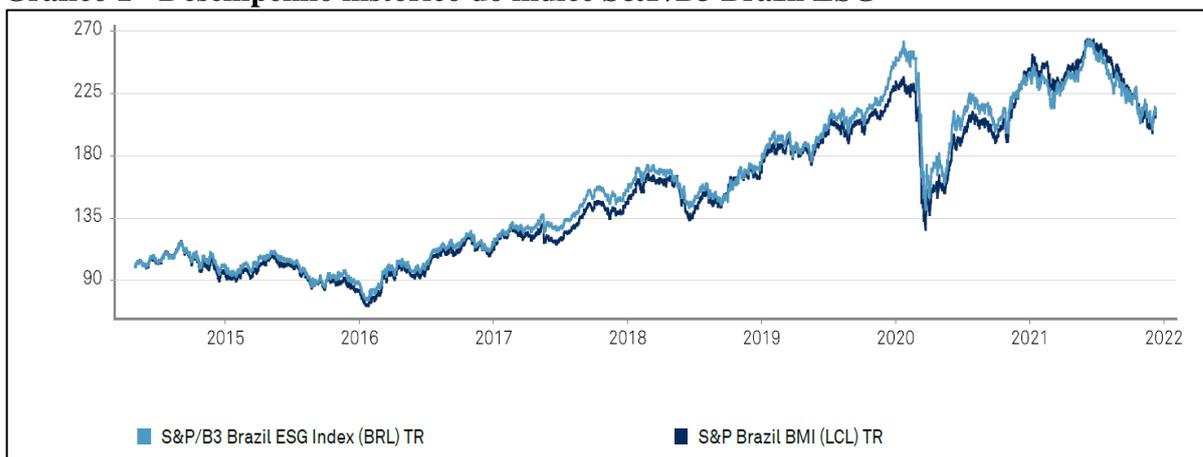
<sup>2</sup> Resumidamente, a economia circular pode ser definida como um modelo econômico que tem por finalidade conciliar objetivos econômicos e ambientais, garantindo a sustentabilidade da produção e consumo através de ciclos fechados de produção.

#### 4.1. A relevância do mercado financeiro na adoção das práticas do ESG

Embora, esse trabalho deixe claro que o principal objetivo seja entender o modelo de Governança adotado pelas organizações e como seu papel se torna fundamental na gestão da inovação, não se pode desprezar um importante ator nesse processo, o mercado financeiro, que cada vez mais tem aderido as práticas ESG ao enrijecer o crédito para empresas que não atendem aos requisitos e demonstrando por meio de índices relacionados a sustentabilidade e a Governança, que as empresas que adotam essas práticas tem valor de mercado diferenciado em relação aos seus concorrentes.

O gráfico 1 abaixo, demonstra uma maior resiliência às variações de mercado, das empresas com preocupações em emitir cada vez menos gás carbônico na atmosfera.

**Gráfico 1 - Desempenho histórico do índice S&P/B3 Brazil ESG**



Fonte: S&P Dow Jones Index., disponível em [www.spglobal.com/spdji](http://www.spglobal.com/spdji), dez/2021.

De acordo com Schumpeter (1997), o crédito é um fator fundamental na decisão das empresas e dos empreendedores, tomarem para si, os riscos inerentes a atividade de inovação e fica claro que o mercado financeiro está atento a esse movimento e as empresas que não aderirem aos preceitos da ESG perderão terreno. Daí vem a importância do “S” (Social), pois as empresas que estão liderando essa transformação precisaram adequar não só os seus próprios processos, como muitas vezes se verão obrigadas a interferir ou ajudar seus *stakeholders*, que muitas vezes por terem uma menor capacidade financeira de investimento podem vir a apresentar uma menor capacidade de se adequar as premissas das práticas ESG.

Na década de 1970, a ideia do “Investimento Sustentável Responsável” (SRI) nasceu, quando os fundos começaram a incluir critérios sociais em seus processos de tomada de decisão de portfólio, como vetar investimentos em empresas que tivessem negócios na África do Sul,

devido ao Apartheid. Já na década de 1980, grandes catástrofes ambientais deixaram uma imagem ruim para empresas, como o Desastre de Bhopal na Índia, em 1984 (toneladas de gases tóxicos vazaram de fábricas de pesticidas), Chernobyl em 1986 e o acidente do navio petroleiro Exxon Valdez da ExxonMobil no Alasca, em 1989. A partir deste momento, algumas empresas passaram a se conscientizar e tentar mitigar impactos negativos no meio ambiente, com o intuito de não perder sua influência de mercado.

No período de 1990-2000, surgiram os primeiros índices socialmente responsáveis, como o Índice Social Domini 400, o primeiro com foco em investimentos sustentáveis, olhando de maneira negativa para negócios de armas, cigarros ou álcool nos anos 1990; o Dow Jones Sustainability Indexes em 1999 (EUA), para avaliar a performance de empresas considerando os critérios que seriam mais tarde ESG através da estratégia “best in class”. O mercado financeiro criou índices que classificavam as empresas em sustentáveis e responsáveis com a sua gestão corporativa.

Nessa esteira, a Dow Jones cria o Índice de Sustentabilidade, no Reino Unido a bolsa lança, em 2001, o FTSE4Good, composto por 300 indicadores ESG e no Brasil a B3 lança o Índice de Governança Corporativa. Esses indicadores refletem no valor das corporações com capital aberto em bolsa de valores, que por sua vez tem cada vez mais alertado aos seus acionistas de longo prazo a pressão crescente dos mercados financeiros na liberação de crédito com taxas mais atrativas desde que, seja atrelado a índices de sustentabilidade e governança.

A tabela 1 abaixo demonstra as principais empresas brasileiras que constituem o índice S&P/B3 Brazil ESG:

**Tabela 1 - Os 10 maiores constituintes por peso do índice**

CONSTITUINTE	TICKER	SETOR
Banco do Brasil	BBAS3	Financials
Klabin SA Units	KLBN11	Materials
Suzano SA	SUZB3	Materials
Lojas Renner SA	LREN3	Consumer Discretionary
Telefônica Brasil SA	VIVT3	Communication Services
Itausa Investimentos Itau SA Pref	ITSA4	Financials
Itau Unibanco Holding SA Pref	ITUB4	Financials
Sul America SA Units	SULA11	Financials
Braskem SA Pref A	BRKM5	Materials
Banco Bradesco Pref	BBDC4	Financials

Fonte: S&P Dow Jones Index., disponível em [www.spglobal.com/spdji](http://www.spglobal.com/spdji), dez/2021. Baseado em setores da GICS®

Com o passar dos anos, a preocupação de investimentos SRI foi se difundido junto com novas preocupações de responsabilidade corporativa das empresas. Oficialmente, transacionamos para os critérios ESG em 2004, depois da publicação “Who Cares Wins”, do

Pacto Global, em parceria com o Banco Mundial. Os critérios ESG, por si só, são premissas que devem ser consideradas na tomada de decisão de investimentos responsáveis, além de avaliar e encorajar empresas a melhorarem sua performance de investimento ao longo prazo, pensando nos riscos de impacto negativo que esses investimentos podem ter. Atualmente, existe um valor de mais de US\$ 30 trilhões investido em ativos sob gestão ao redor do mundo, segundo a relatório da Bloomberg.

Em 2016, a reunião, intitulada “Parcerias Público-Privadas para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: As Nações Unidas como um catalisador para a inovação”, foi construída com o intuito de mobilizar tecnologia e recursos financeiros que possam oferecer soluções sustentáveis em grande escala. Ban Ki-moon (Secretário-Geral da ONU) lembrou que as empresas têm uma enorme capacidade de gerar trabalho decente. Ele disse também, que elas podem ampliar o acesso à educação e aos serviços básicos, investir em energia limpa e acabar com a discriminação.

No Brasil, de acordo com o S&P Dow Jones Index (2021) cento e vinte e nove empresas com capital aberto aderiram as práticas do ESG, atingindo um valor de capitalização total de mercado de mais de \$2.756.006,82 (BRL Milhão). Sendo assim, é plausível mensurar o desempenho histórico de ações de empresas que tem compromisso com as práticas da ESG e a correlação entre as organizações que ainda não aderiram aos compromissos de sustentabilidade.

Outro instrumento importante utilizado como critério de avaliação das empresas que seguem as orientações do ESG e do Pacto Global da ONU, se dá pela característica do carbono. A tabela 2 abaixo vislumbra demonstrar esses números:

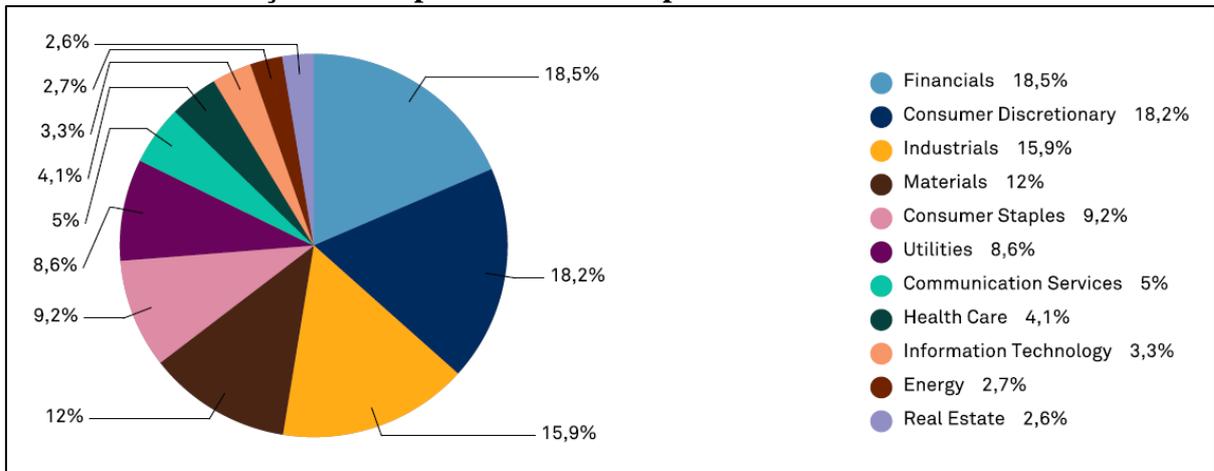
### **Tabela 2 - Características do carbono**

Carbono por valor investido (toneladas métricas de CO <sub>2</sub> e/US\$ 1 milhão investido)*	241,48
Carbono por receita (toneladas métricas de CO <sub>2</sub> e/US\$ 1 milhão em receita)*	362,57
Média ponderada de intensidade de carbono (toneladas métricas de CO <sub>2</sub> e/US\$ 1 milhão em receita)*	502,06
Emissão de reservas de combustíveis fósseis (toneladas métricas de CO <sub>2</sub> e/US\$ 1 milhão investido)*	286,08

Fonte: [www.spglobal.com/spdji/en/esg-metrics](http://www.spglobal.com/spdji/en/esg-metrics). Emissões de gases operacionais e de primeiro nível de gases de efeito estufa da cadeia de suprimentos

O gráfico 2 abaixo, visa mostrar a distribuição das empresas brasileiras por setor, nota-se que as empresas do setor financeiro e da moda são as mais aderentes as práticas da ESG, porém setores muito poluentes como o da construção civil tem baixa adesão ao programa. Na prática isso demonstra um longo caminho a ser percorrido e que abre enormes possibilidades de criação de gestão da inovação nesses segmentos de mercado.

**Gráfico 2 Distribuição das empresas brasileiras por setor**



Fonte: S&P Dow Jones Index., disponível em [www.spglobal.com/spdji](http://www.spglobal.com/spdji), dez/2021. Baseado em setores da GICS®. As ponderações para cada setor do índice foram arredondadas até o décimo mais próximo de um por cento, podendo a somatória das porcentagens de cada setor ultrapassar levemente marca de 100%.

Apesar das práticas de ESG estarem cada vez mais presentes nas empresas brasileiras, os números mostram que no Brasil os produtos financeiros atrelados à sustentabilidade e à governança ainda estão em estágio embrionário. De acordo com dados da ANBIMA (2021), no Brasil há cerca de quarenta e cinco fundos de ações que condizem com esse grupo, totalizando um patrimônio líquido de R\$1,8 bilhão. Já no mercado global, os fundos ligados a ESG atraíram US\$ 2,8 trilhão no primeiro trimestre de 2022, um crescimento expressivo, levando-se em conta que em 2019, esses valores não ultrapassavam a quantia de US\$ 1,0 trilhão (BANCO MUNDIAL, 2022).

Nos Estados Unidos existem cerca de 65 fundos de investimentos atrelados as práticas de ESG, entretanto a *Securities and Exchange Commission* (SEC), vem anunciando medidas para verificar se as empresas listadas nesses fundos de fato cumprem as prerrogativas da ESG ou se fazem uso da prática de “greenwashing”<sup>3</sup>. Recentemente na Alemanha, uma gestora de ativos foi acusada de práticas de “greenwashing” e foi investigada pelo BaFin (órgão regulador do setor financeiro da Alemanha) e posteriormente pela SEC. Esses casos, reforçam a hipótese levantada no início de que o mercado passa a ter papel fundamental nos avanços da ESG e cabe as empresas melhorarem seus processos e sua governança, abrindo espaço para a gestão da inovação (FINANCIAL TIMES, 2022).

<sup>3</sup> Greenwashing, pode ser traduzido como “lavagem verde” ou “maquiagem verde” pelo sentido que carrega, significa a prática de camuflar, mentir ou omitir informações sobre os reais impactos das atividades de uma empresa no meio ambiente.

## 4.2. Inovação e Governança Corporativa, um caminho sem volta

O primeiro passo para inovar é identificar uma necessidade que não está sendo servida ou está sendo mal servida. A segunda fase da inovação é testar uma ideia promissora na prática. É nesta fase em que as ideias mostram seus defeitos, são aprimoradas e evoluem. Seguido disso, ainda podemos pensar na adaptação e aprendizagem, que nada mais é o que as empresas vêm buscando fazer ao criar modelos de negócios. Na atualidade não existe mais espaço para negócios que não pautem suas estratégias a partir do princípio da ESG. Dessa maneira, em uma economia sustentável, a atuação focada apenas em métricas financeiras se torna ultrapassada e uma nova visão de negócio se torna a regra de mercado e ao adotar as práticas de ESG a inovação ganha protagonismo nas organizações

Para encarar a complexidade do atual ambiente de negócios, é imperativo que o conselho de administração, crie e mantenha uma cultura de inovação em toda a companhia, identificando oportunidades e desenvolvendo a capacidade de pensar e entregar processos, produtos e serviços de formas diferentes e que criem valor. Deve avaliar se o próprio conselho e a liderança da organização são diversos o suficiente para encontrar respostas para as expectativas e ansiedades do consumidor e da sociedade, mais exigente e questionadora. O que sempre se pergunta nos processos de inovação é o quanto a empresa está disposta a perder, a curto e a longo prazos, e o quanto pretende participar de projetos com alto nível de incertezas. Essas definições encaminham tipos de investimentos diferenciados em inovação, seja para reforçar o negócio existente seja para criar novos negócios. Nesse sentido, é o conselho que definirá o nível de risco que a organização está predisposta a aceitar em nome da inovação.

Não por acaso, a letra “G” (*Governance*) tem sido citada como a mais importante das três pela comunidade estudiosa do tema. É cada vez mais consensual que sem políticas de governança bem constituídas se torna inviável a adoção das outras frentes da sigla ES (*Environmental and Social*). Isso significa que as boas práticas de governança em ESG ditam processos transparentes, de combate à corrupção, de independência do conselho administrativo e de diretrizes de qualidade e ética. Este é o primeiro fator a ser analisado por investidores no fator risco. Nenhuma empresa consegue lidar com uma crise ambiental ou social sem uma governança que reúna essas diretrizes (IBGC, 2021).

Cabe ao conselho administrativo o entendimento de que a inovação tem ocupado um maior espaço dentro das organizações e, se antes era discutida somente no nível da gestão, hoje

requer o envolvimento direto de seus membros, que devem atuar como patrocinadores e fomentadores do tema, ou seja, é necessário o envolvimento das diferentes partes interessadas, bem como o apoio da alta gestão, o que envolve tanto diretores executivos quanto conselheiros. Esse envolvimento e o apoio da alta gestão também são essenciais para que se desenvolva com sucesso a governança da inovação nas organizações. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2021, p. 9):

A governança da inovação é um sistema integrado que define e alinha propósito, objetivos, valores, políticas, prioriza processos, aloca recursos e atribui papéis e responsabilidades para estimular, direcionar e dar sustentação à inovação na organização. Ou seja, trata-se de um sistema composto de vários elementos que requerem alinhamento, direcionamento e retroalimentação constante para que evolua e se perpetue no ambiente organizacional.

Com base nas diversas perspectivas colocadas acima, ficou claro que apesar de não existir uma receita que se adeque a todas as empresas, a governança da inovação requer a atuação efetiva e conjunta do conselho, a gestão das organizações, a adoção de estruturas e processos, o investimento em pessoas e mudanças culturais. Deschamps e Nelson (2014, p. 5-6), corroboram com essa visão ao afirmarem que a governança da inovação tem entre suas responsabilidades: definir papéis e formas de trabalhar em torno do processo de inovação; definir linhas de poder de decisão e compromissos de inovação; definir as principais responsabilidades dos principais atores; estabelecer o conjunto de valores que sustentam todos os esforços de inovação; tomar decisões alinhadas às expectativas; definir como mensurar a inovação; tomar decisões sobre orçamentos para a inovação; orquestrar, equilibrar e priorizar atividades de inovação em todas as áreas da organização; estabelecer uma rotina de comunicação e sobre a tomada de decisão por parte da gestão.

No Brasil, ainda são muitas as dificuldades e os desafios que as companhias precisam enfrentar e superar para conseguir implementar e sustentar efetivamente um sistema de inovação. Dentre os desafios existentes, destacou-se os dez principais na visão desse trabalho, embasado no estudo do IBGC (2021): (i) estruturas organizacionais engessadas e que não foram feitas para pensar em inovação e tampouco são propícias para se trabalhar a inovação; (ii) empresas em estágios iniciais de constituição seguindo um modelo de tese de inovação, como sendo algo fixo e imutável; (iii) cultura organizacional que não aceita o erro como parte inerente do processo de inovação; (iv) incentivos que não favorecem a inovação contínua; (v) excesso de burocracias, carga tributária elevada e riscos trabalhistas; (vi) atraso tecnológico brasileiro

em relação aos centros de P&D; (vii) inexistência no país da tradição de desenvolvimento de tecnologias que acompanhem desde a concepção do produto até sua maturidade; (viii) crença por parte das organizações e dos profissionais de que inovação é apenas transformação digital; (ix) poucas parcerias entre empresas e universidades visando o desenvolvimento de novas tecnologias e práticas de inovação e (x) baixa disponibilidade e pouco investimento na formação de profissionais que dominem as ferramentas de gestão da inovação.

Assim, é primordial para que a inovação ocorra e se expanda na organização preparar a organização, modelar espaços e estabelecer instâncias e estruturas organizacionais. São as estruturas organizacionais em conjunto com os processos estabelecidos que irão reforçar ou redirecionar os comportamentos esperados, e incentivar ou não a inovação. Isso significa dizer, a forma de organizar as pessoas, optar por determinada estrutura, como, por exemplo, times ágeis ou equipes multidisciplinares, estimula a colaboração, a abertura e a troca de ideias, induzindo, assim, comportamentos propícios à inovação e ao empoderamento das pessoas (BRANDÃO; FONTES FILHO & MURITIBA, 2018).

Embora seja fundamental que a cultura de inovação permeie a companhia, as estruturas organizacionais têm um papel importante para definir papéis e responsabilidades. É essencial que exista transparência sobre quais estruturas irão liderar as frentes de inovação definidas na estratégia. Ao se pesquisar sobre estruturas que promovam a inovação ou que auxiliem no processo de inovação das organizações, bem como nas conversas realizadas com conselheiros e executivos sobre o tema, a primeira estrutura considerada nas organizações de maneira geral é o comitê que trata da inovação, comumente chamado de comitê de inovação.

A implantação de um comitê de inovação estabelece um espaço para pautar o tema dentro das organizações. Ele surge como um divisor de águas, pois quando estruturado dá legitimidade ao tema e, na sua ausência, as organizações, cuja inovação não está entremeada na cultura, tendem a enfrentar problemas como falta de tempo na agenda para discutir o tema, discussões pontuais e sem a profundidade e a recorrência que o tema demanda. O comitê de inovação pode dar o *guideline* estratégico da inovação e a presença desta estrutura irá tracionar o tema e as discussões, garantindo que o sistema de inovação da organização seja eficiente e permeie os diferentes níveis organizacionais. O comitê que trata de inovação também acaba servindo como canal para a atualização do conselho sobre temas transversais, novas tecnologias e inovações (COTO *et al*, 2021).

Vale ressaltar que no Brasil, algumas empresas, principalmente as de capital aberto, trazem em seus organogramas o alcance e a influência que o conselho administrativo tem sobre

a empresa e como a inovação e a ESG tem papel estratégico na criação de valor para a companhia. Todavia, não basta apenas desenhar o organograma, uma boa governança não pode prescindir da existência de sintonia no topo. Entender o estilo e o valor diferencial que cada membro do conselho pode agregar ao órgão colegiado é papel central do Presidente do Conselho de Administração. Entender a dinâmica das relações no conselho e deste com o CEO e a dinâmica da relação do CEO com seus subordinados mostra a robustez ou fragilidade de alinhamento e engajamento. É necessário que cada membro do Conselho e da Diretoria conheça a si mesmo e saiba dos seus limites, bem como da fortaleza e das fragilidades dos órgãos colegiados do Conselho e da Diretoria Executiva ou de acordo com Dyer; Gregersen e Christensen (2019, p. 191):

Da mesma forma que pessoas inventivas usam sistematicamente suas competências para questionar, observar, fazer *networking* e realizar experimentos a fim de levantar novas ideias, descobrimos que as organizações inovadoras desenvolvem sistematicamente processos para incentivar essas mesmas competências entre seus empregados. A maioria das empresas inovadoras constrói uma cultura que reflete a personalidade e os comportamentos do líder.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agenda ESG está se mostrando fundamental para toda e qualquer empresa que deseje ter longevidade, quer seja no sentido empresarial ou dentro da sociedade. Contudo, não há como fazer uma boa gestão das práticas ESG se não houver na empresa Governança Corporativa ou até mesmo um braço de Governança da Inovação. Dessa forma, a inovação se torna natural ao se adotar essas práticas, já que a liderança precisa buscar novas soluções para que a empresa tenha sucesso na jornada.

A jornada da inovação ao longo deste documento é entendida como o processo no qual a organização busca compreender seus desafios e necessidades em termos da inovação, englobando a tomada de decisão, as estratégias a serem adotadas, as estruturas, os processos, as pessoas e suas competências, as motivações e incentivos, bem como a cultura da organização. As definições destes componentes fazem parte da jornada da inovação de uma organização e variam de acordo com as particularidades de cada negócio.

Estar sempre atento às mudanças do mundo faz parte da essência de uma empresa inovadora e, cada vez mais, os desafios estão se tornando ainda mais complexos. Apesar dos alarmes sobre as consequências das mudanças climáticas terem sido feitos há mais de trinta

anos, agora parece ser o momento propício de reinício para uma nova forma de fazer negócio, com a construção de um capitalismo consciente e o envolvimento e geração de valor para toda a cadeia. A inovação poderá ser um dos caminhos para as empresas acompanharem a agenda do ESG.

Entretanto, para que uma organização obtenha êxito em se tornar inovadora, é imperativo que todas as políticas estejam alinhadas e interagindo entre si harmoniosamente. Para isso aconteça se faz necessária a construção de uma cultura que esteja alinhada ao todo. A importância desse alinhamento faz parte da estratégia de comunicação com os funcionários, que deve ser clara e consistente. A estratégia para a inovação deve ser função da estratégia geral da empresa e precisa ser clara e permear todos os níveis organizacionais, independente do modelo a ser seguido. Sua elaboração deve contemplar as linhas-chave para direcionar os esforços de inovação, incluindo os objetivos principais que se almeja com a inovação e os recursos que a organização está disposta a alocar nesses esforços, as estratégias de associações e parcerias, e uma definição dos riscos que a organização aceita correr nessa jornada. Esses riscos podem ser financeiros, de imagem ou reputação, ou quaisquer outros. É fundamental o entendimento de que não existe inovação sem risco. Uma estratégia de inovação bem elaborada reconhece e explicita esses riscos e os limites de tolerância da organização em relação a eles.

Contudo não basta ter a cultura, a empresa precisa olhar para o desenvolvimento das habilidades de visão de futuro para gerentes, diretores e gestores do P&D poderá impactar diretamente resultados em geração de novos produtos/serviços da empresa, desenvolvimento de tecnologias do futuro que sejam mais sustentáveis, aumento da performance financeira da empresa e melhoria das condições e qualidade do trabalho. Dessa forma, os indicadores que podem ser beneficiados diretamente são dos temas relacionados a: (i) supervisão de riscos e oportunidades, mudanças climáticas e descarbonização, perda de natureza e disponibilidade de água doce, empregabilidade e geração de riqueza, inovação e melhores produtos e serviços, saúde e bem estar, tecnologias exponenciais, micro biomas e biologia sintética, por exemplo.

Obviamente, existem empresas que já nascem inovadoras, no entanto, apenas este fato não garante sua sobrevivência no mercado e, tampouco, significa que ela será inovadora para sempre, tanto que há casos de empresas que foram inovadoras e desapareceram do mercado. Por outro lado, há organizações tradicionais que têm investido fortemente em inovação e têm se destacado no mercado e ampliado sua área de atuação. Sendo assim, atualmente, falar em estratégia e não olhar para os aspectos sociais e ambientais que impactam e são impactados pelas organizações é definir uma estratégia com baixo índice de sucesso e assertividade. Vive-

se numa era em que mudanças sobre a responsabilidade e a atuação das organizações em relação aos impactos e danos que causam ao meio ambiente são clamadas, assim como é exigida a redução das desigualdades sociais.

Trabalhar estratégias e modelagem de negócios que abarquem a sustentabilidade é um caminho necessário e urgente a ser incorporado pelas organizações. O tema deve ser pauta frequente do conselho, o qual tem a responsabilidade de estimular as discussões e fazer com que ações sejam desenvolvidas e colocadas em prática no âmbito da organização. A crença de que proteger o meio ambiente custa caro ou desenvolver produtos e serviços sustentáveis elevará os custos de produção não são mais aceitáveis. A inovação é um meio para se alinhar aspectos sociais e ambientais com produtos inovadores e de qualidade a um mesmo custo ou a um custo inferior.

Ao apresentar nesse trabalho essas considerações, pretende-se abordar as boas práticas, mas não se pretende esgotar o tema e tampouco definir um padrão ou modelo a ser seguido pelas organizações, uma vez que cada empresa deverá buscar o modelo que melhor se adequa a sua realidade. Espera-se, no entanto, que sirva de provocação e análise do que pode ser feito para que a inovação seja parte da dinâmica sistemática da companhia. E, por que não, que sirva de reflexão para inspirar modelos que rompam e ultrapassem as sugestões e práticas apresentadas aqui. A governança é uma jornada evolutiva, que se aplica a empresas de portes e indústrias diversos, demanda aprendizagem contínua e ampla, com espaço para discussão do contraditório. E neste contexto, a diversidade de formações, experiências, personalidades, alinhada ao contexto e novos desafios de negócios e de mercado, é fundamental para a inovação da governança.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANBIMA. Retrato da Sustentabilidade no Mercado de Capitais (2021). Disponível em: <https://www.anbima.com.br/data/files/3C/C2/CA/05/72EBD71032ADBBD76B2BA2A8/Retrato%20da%20sustentabilidade%20no%20mercado%20de%20capitais.pdf>. Acesso em 12/12/2022.

ARROYABE, J.C. Fernandez de; ARRANZ, N; SCHUMANN, M; ARROYABE, M.F. The development of CE business models in firms: The role of circular economy capabilities. 2021 Elsevier Ltda. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102292>

BORGES, Marcel; CHESBROUGH, Henry; MOEDAS, Carlos. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, 2018, v. 60(2): 5–16. DOI: 10.1177/0008125617745086.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MURITIBA, Sérgio Nunes (organizadores). *Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões* / Instituto

Brasileiro de Governança Corporativa. Organizadores: Carlos Eduardo Lessa Brandão, Joaquim Rubens Fontes Filho, Sérgio Nunes Muritiba. São Paulo, SP: IBGC, 2018.

CHESBROUGH, Henry William. The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property. *California Management Review*, April 2003, 45(3):33-58. DOI: 10.2307/41166175.

COLPO, Olga; PIRES, Mônica; TOKORO, Cátia; CASTRO Antônio; BAUMGART, Otto e FRAGOSO, Ronaldo. *Inovação da Governança / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. São Paulo, SP: IBGC, 2021.

DESCHAMPS, Jean-Phillipe; NELSON, Beebe. *Innovation Governance: How Top Management Organizes and Mobilizes for Innovation*. Great Britain – UK: Jossey-Bass, 2014.

DYER, Jeff; GREGERSEN, Hal; CHRISTENSEN, Clayton M. *DNA do Inovador: Dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2019.

ELKINGTON, John. *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*. 2012 – São Paulo – M.Books do Brasil Editora Ltda.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/green-tech-sustainable-growth/>. Acesso em 08/12/2022.

MCKINSEY & COMPANY. *Enduring Ideas: The three horizons of growth*. McKinsey Quarterly (Dezembro 2009). Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-andcorporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>>. Acesso em: 06 dez. 2022.

NIDUMOLU, Ram; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R. *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*

SCHUMPETER, A.. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo, Editora Nova Cultural, 1997.

---

<sup>i</sup> A governança ambiental, social e corporativa, do inglês Environmental, Social, and Corporate Governance, (ESG) é uma abordagem para avaliar até que ponto uma corporação trabalha em prol de objetivos sociais que vão além do papel de uma corporação para maximizar os lucros em nome dos acionistas da corporação.

<sup>ii</sup> O Índice S&P/B3 Brasil ESG é um índice amplo que procura medir a performance de títulos que cumprem critérios de sustentabilidade e é ponderado pelas pontuações ESG da S&P DJI. O índice exclui ações com base na sua participação em certas atividades comerciais, no seu desempenho em comparação com o Pacto Global da ONU (UNGC em inglês) e também empresas sem pontuação ESG da S&P DJI.