





# RELAÇÃO DOS CONSELHOS COM A INOVAÇÃO, O CRESCIMENTO E OS RISCOS DE LONGO PRAZO

POR **SOLANGE MATA MACHADO**

Conforme pesquisa da McKinsey, realizada em 2013, com 772 diretores de empresas internacionais, para avaliar a performance dos Conselhos empresariais, os conselheiros não cumprem sua principal missão: criar valor estratégico de longo prazo. Essa foi a opinião revelada por 34% dos entrevistados. No ano seguinte, buscando entender quais as pressões que mobilizavam a visão de curto prazo nas empresas, a mesma consultoria ouviu 604 executivos globais. O resultado foi ainda mais contundente: 47% dos entrevistados afirmaram que a pressão vinha dos Conselhos. Como orienta a boa prática da Governança, os membros do Conselho de Administração têm a responsabilidade de assegurar que toda a organização esteja alinhada ao propósito primário de gerar valor econômico para o acionista.

Nos últimos 40 anos, as empresas de sucesso investiram muito na produtividade, com foco no curto prazo e o objetivo de fazer cada vez melhor aquilo que

já praticavam. Esse posicionamento foi providencial em momentos menos conturbados, quando as organizações mantinham longos ciclos de desenvolvimento do negócio. À medida que o século 21 foi se aproximando, a natureza dos negócios foi se transformando com maior rapidez. Fazer melhor aquilo que já se fazia não era mais suficiente.

Na última década, os Conselhos empresariais brasileiros passaram por uma grande transformação. Saíram da posição de formalidade superficial para uma atitude mais consciente de entrega de valor para o acionista. Porém, as discussões sobre o futuro do negócio continuam pautadas pela linearidade, relacionada à manutenção dos negócios atuais e amparada em inovações incrementais e melhorias contínuas que geram produtividade. No mundo atual, em que a ruptura é uma realidade, o foco no curto prazo pode significar a morte de um negócio.

Segundo Ram Charan (2015), “gostando ou não, as empresas não têm escolha, exceto descobrir como reposicionar o seu negócio em face das mudanças”. Novos negócios surgem todos os dias, impulsionados principalmente pelas mudanças tecnológicas. Diante dos novos desafios, os princípios e preceitos vivenciados no século passado se tornam irrelevantes. E como afirma Rita Gunther McGrath (2015), a vantagem competitiva é, a cada dia, mais temporária. É nesse cenário de vulnerabilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade que os Conselhos precisam agregar valor, pois sabem que qualquer negócio existente tem prazo de validade e que só haverá futuro se houver espaço para decisões que envolvam incerteza, risco e inovação.

**OS CONSELHOS CAMINHAM NA DIREÇÃO ESTRATÉGICA CORRETA?** Nessa discussão sobre se os Conselhos estão realmente preparados para o futuro, surgem duas indagações: Quais os desafios empresariais que encabeçam a lista de preocupações dos Conselhos de Administração? O conhecimento, que vem sendo gerado na academia e nas práticas de mercado, atende às demandas dos Conselhos?

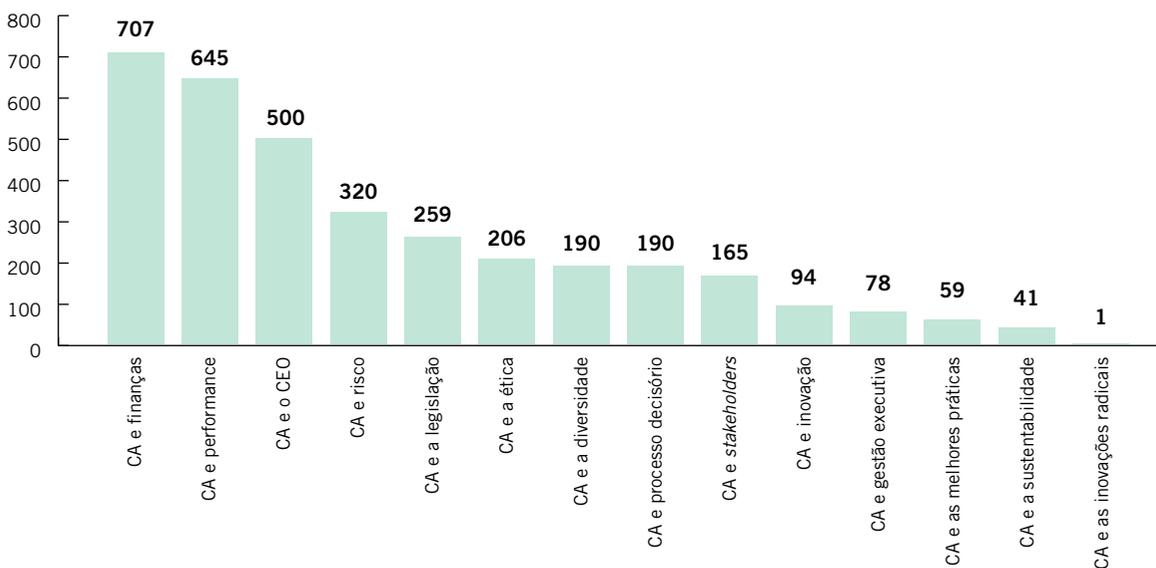
Para tentar responder às duas questões, realizamos uma pesquisa no banco internacional de

dados EBSCO, analisando artigos publicados por especialistas nos principais *journals* e revistas acadêmicas, no período 2006-2016. Além de aprofundar o entendimento das questões citadas, o objetivo foi verificar se a inovação era um tema abordado nos estudos publicados e em que dimensões estas discussões aconteciam.

Pesquisando o termo Conselho de Administração (*Board of Directors*), o banco de dados gerou 2.643 artigos publicados em dez anos, classificados em nove temas: finanças, performance, papel do CEO, risco, legislação, ética, diversidade, processo decisório e *stakeholders*. Desses artigos, 94 focavam em inovação, e apenas um tratava da inovação radical. O **Gráfico 1** apresenta a distribuição do interesse pelos temas estudados nos Conselhos de Administração. Os três que geraram maior número de artigos foram finanças, performance e o papel do CEO, representando mais de 70% dos esforços acadêmicos de uma década.

Com o propósito de avaliar o papel da inovação no conhecimento desenvolvido dentro dos Conselhos de Administração, fizemos um segundo desmembramento dos artigos. Para aprofundar o entendimento e verificar os avanços e aprendizados sobre o papel da inovação dentro dos Conselhos, os 94 trabalhos que tratavam do tema inovação foram agrupados

**GRÁFICO 1** | DISTRIBUIÇÃO DE INTERESSE DOS TEMAS ESTUDADOS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO



FONTE: PRÓPRIO AUTOR (2017).

nas principais questões estudadas. Nem todos esses artigos estavam diretamente relacionados com a inovação. Alguns deles analisavam aspectos que influenciam indiretamente a inovação, como o envolvimento das famílias no Conselho, o comportamento do Conselho na gestão de crise, a conduta ética, a liderança e o empreendedorismo. O **Gráfico 2** apresenta o perfil das discussões sobre inovação, geradas na última década.

Diversidade, aversão ao risco e estratégia foram os temas mais estudados. O perfil dos Conselheiros tem relevância nas discussões e alguns artigos mencionam a influência da experiência profissional deles na capacidade inovadora. Por exemplo, afirmando que a participação de investidores de risco no Conselho aumenta a capacidade de inovar, enquanto a presença de médicos incentiva o desenvolvimento de novos medicamentos em empresas farmacêuticas.

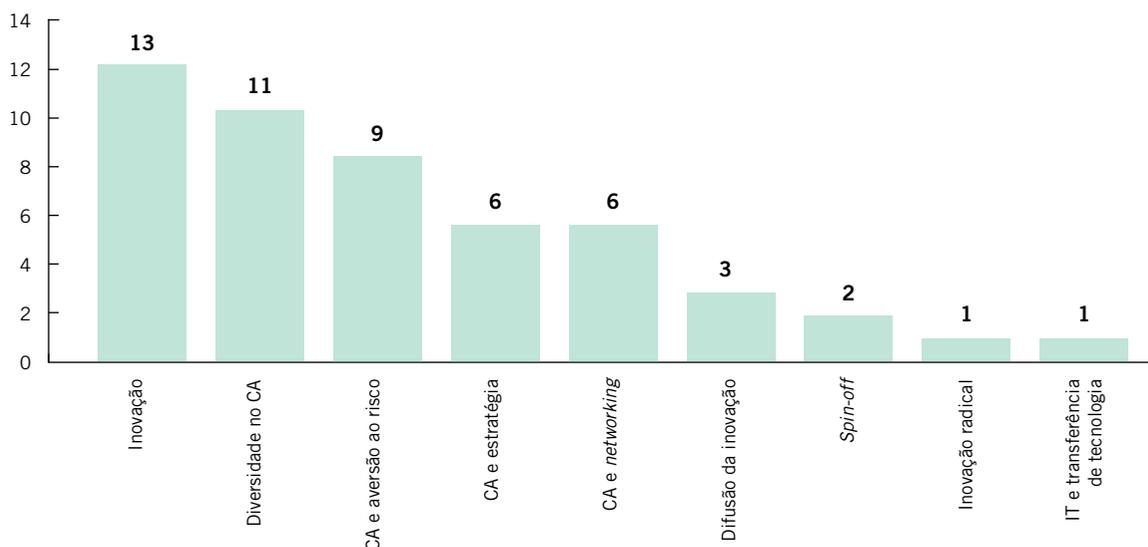
Outros temas, como a difusão da inovação dentro da empresa, a transferência de tecnologia e o investimento em tecnologia da informação, também surgiram nos artigos do período estudado. O tema inovação surgiu em 13 artigos, mas dois deles foram posteriormente descartados, por terem tido o mesmo conteúdo publicado em jornais diferentes.

## A CAPACIDADE INOVADORA AUMENTA EM FUNÇÃO DO TAMANHO DO CONSELHO, DA FORMAÇÃO E DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS CONSELHEIROS

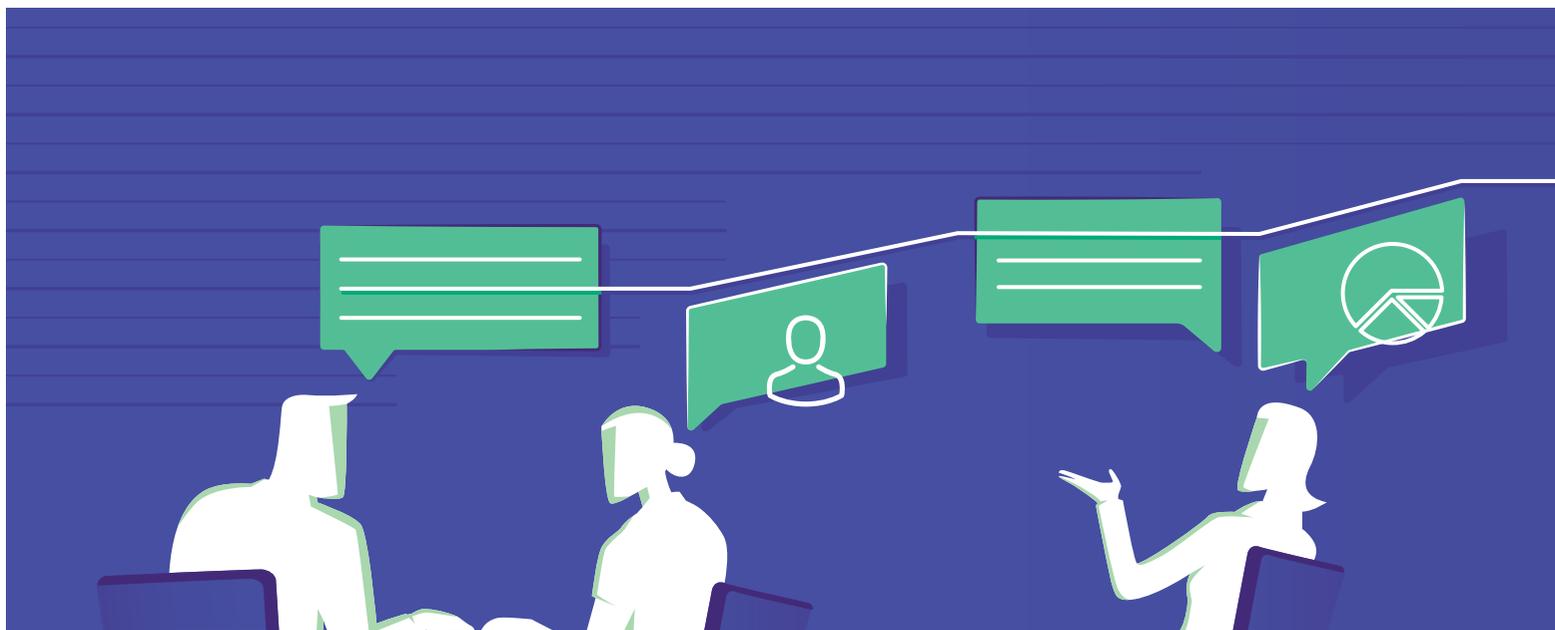
Os principais aprendizados coletados nos artigos foram:

- **Diversidade:** a capacidade inovadora aumenta em função do tamanho do Conselho, da formação e da experiência profissional dos conselheiros. Por exemplo, ter conselheiros com expertise em tecnologia da informação gera maior probabilidade de inovação nos produtos. Em compensação, a inovação em processos está mais ligada à experiência de conselheiros oriundos da indústria. Outro aspecto importante é o capital social inerente à diversidade. A rede de conhecimento dos conselheiros pode aumentar o poder de decisão estratégica do CEO,

**GRÁFICO 2** | PERFIL DAS DISCUSSÕES SOBRE INOVAÇÃO NA ÚLTIMA DÉCADA



FONTE: PRÓPRIO AUTOR (2017).



## A TROCA DE INFORMAÇÃO E A INTERAÇÃO ENTRE CONSELHEIROS E OS TIMES DE INOVAÇÃO DA EMPRESA MINIMIZAM A AVERSÃO AO RISCO

devido à expansão de informações e recursos que eles podem alavancar com estes contatos. Essa capacidade é particularmente importante em empresas de menor porte, onde o conhecimento dos conselheiros pode ampliar a visão estratégica da organização e alavancar oportunidades de inovação.

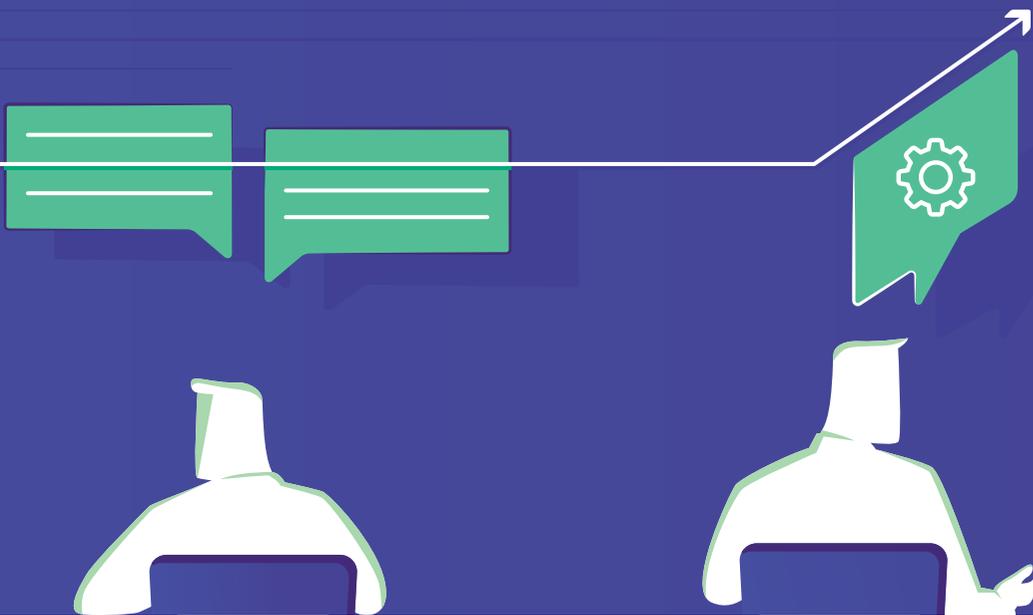
- **Informação:** a troca de informação e a interação entre conselheiros e os times de inovação da empresa minimizam a aversão ao risco. Essa capacidade é destacada em uma pesquisa sobre inovação radical. As evidências demonstram que a interação da área de inovação com o Conselho de Administração não apenas alavanca novos projetos para o portfólio da empresa, como aumenta o fluxo de informações sobre o risco e possíveis discontinuidades do processo. Quatro comportamentos foram identificados nos Conselhos das empresas que investem em inovações radicais: abertura para a abordagem de longo prazo, não linear e visioná-

ria; capacidade para receber informações de fontes internas diversas; paciência com os resultados financeiros; interação frequente e informal com os times de inovação.

- **Recursos:** o investimento em inovação, que é arriscado, diminui o fluxo de caixa livre e impacta o valor econômico da empresa. Quanto maior a divergência na decisão de alocar recursos, entre os conselheiros que optam pelo fluxo de caixa *versus* os que optam pelo risco, menor será a quantidade e qualidade de patentes geradas pela empresa. Em outro estudo, realizado no período da recessão financeira de 2008, o fluxo de caixa reduzido e a falta de confiança nas informações obtidas foram as principais barreiras que geraram aversão ao risco e à alocação de recursos para inovação. As empresas que continuaram investindo durante o período de crise foram aquelas que tinham caixa. Ou seja, essas companhias geraram um *buffer* de recursos contra perdas, o que aumentou sua capacidade de investir em projetos de risco.

### POR QUE A INOVAÇÃO NÃO É PRIORIDADE NAS AGENDAS DOS CONSELHOS?

Após a análise de uma década de publicações, podemos observar que a inovação ainda é um assunto pouco conhecido e discutido nas questões de governança. É interessante notar que apenas um artigo analisou o comportamento e o perfil dos conselheiros na produção e alocação de recursos para a inovação radical. Assuntos relevantes para a inovação, como processos, modelo de gestão, ciclo de vida da inovação, portfólios, avaliação e mensuração de resultados



e modelos de negócios, não foram nem citados. A capacidade inovadora está relacionada com a área de P&D ou com a criação de patentes. Há um grande foco na inovação de produtos/tecnologias e de processos. Nenhuma menção é feita à inovação do modelo de negócio.

A inovação disruptiva também não aparece no estudo. Descrita em 1995, pelo professor da Harvard Business School (HBS) Clayton Christensen, ela acontece quando um produto ou serviço surge inicialmente em aplicações simples, na base da pirâmide do mercado, e vai crescendo na escala de valor, até deslocar tradicionais líderes de mercado, podendo fazê-los desaparecer. Esse tipo de inovação amplia mercados, atraindo novas categorias de consumidores. O processo acontece em função das novas tecnologias ou com a criação de novos modelos de negócio, que trazem soluções mais simples e mais baratas.

Quando o assunto é longevidade e crescimento, a **inovação disruptiva** deveria ser prioridade. Conforme descrito por Christensen, dos três tipos de inovação, a disruptiva é a única que sustenta o negócio da empresa, gera eficiência e provoca o crescimento. A **inovação sustentadora** do negócio atual cria novos produtos ou serviços, mas sua vantagem competitiva e riscos são menores. Existe um pequeno crescimento de mercado quando um produto é substituído por outro mais moderno, como por exemplo, um novo modelo de carro. Nem todas as pessoas que possuem aquele carro fazem a troca imediata, e alguns até saem do mercado. A inovação sustentadora que manteve o crescimento das

## SE O OBJETIVO É CRESCER, A EMPRESA PRECISA EXPLORAR A INOVAÇÃO DISRUPTIVA, QUE ABRE NOVOS MERCADOS, MAS TAMBÉM É MAIS ARRISCADA

indústrias do século 20 não é mais suficiente para gerar crescimento no século atual. Por outro lado, a **inovação de eficiência**, que aumenta a produtividade, melhora os processos e reduz custos é a que gera mais fluxo de caixa. No processo decisório dos Conselhos, quando a prioridade é expandir o valor econômico das empresas, aumentando o fluxo de caixa livre, esse tipo de inovação é a prioridade indiscutível. Porém, esse processo tem uma abordagem de curto prazo e não gera crescimento. Se o objetivo é crescer, a empresa precisa explorar a inovação disruptiva, que abre novos mercados, mas também é mais arriscada.

**INSERINDO O LONGO PRAZO E A INOVAÇÃO NAS DISCUSSÕES DOS CONSELHOS** Outro tema que também não aparece nos artigos pesquisados é a antecipação do futuro, que estuda a criação de cenários para avaliar novas possibilidades de negócios.

**QUADRO 1** | ATIVIDADES ADOTADAS PELO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA ABORDAGEM DE LONGO PRAZO

	Raramente	De vez em quando	Sempre
Empresa monitora sistematicamente o ambiente externo, criando cenários de futuro de longo prazo	●	●	●
Conselho participa da elaboração de cenários de longo prazo	●	●	
Conselho avalia continuamente o portfólio de inovação e novos modelos de negócio	●	●	
Conselho aprova a alocação de recursos em projetos de inovação para novos negócios	●		

FONTE: PRÓPRIO AUTOR (2017).

Neste mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, a estratégia de uma empresa, segundo Govindarajan e Trimble (2010), é definida por sua capacidade de trabalhar, simultaneamente, com o negócio atual e as hipóteses do futuro. Essas hipóteses compõem o portfólio de oportunidades que, segundo análise da McKinsey, aumenta a capacidade da organização de avaliar as possibilidades de crescimento futuro.

Nesse caso, três horizontes são continuamente analisados:

- **Horizonte 1** – corresponde ao modelo atual e corrente, com foco no desempenho financeiro imediato e no fluxo de caixa livre. O valor econômico do negócio.

- **Horizonte 2** – se refere ao médio prazo, com o objetivo de trazer à discussão os projetos da próxima geração que já estão no portfólio.

- **Horizonte 3** – se relaciona com o futuro que poderá, ou não, ser integrado ao negócio.

Nessa análise de horizontes, é importante reconhecer as altas exigências de recursos e os baixos retornos de curto prazo para a empresa, além da possibilidade de estudar a ruptura como o futuro do próprio negócio. Com o entendimento do risco e

do retorno esperado em cada horizonte, fica mais fácil alocar recursos para o Horizonte 3. Porém, o mais importante é não permitir que recursos dos Horizontes 2 ou 3 sejam “emprestados” para pagar as contas do Horizonte 1. Assim, a empresa conseguirá visionar o curto e o longo prazo, mensurar risco e alocar recursos. No Horizonte 3, o futuro é moldado em função de mudanças não lineares, que alteram os hábitos de consumo e abrem oportunidades de novos negócios, se forem antecipadas e testadas e as novas capacidades forem adquiridas para suportar o seu desenvolvimento. O olhar de longo prazo cria cenários de oportunidades. Sem eles, as empresas ficam muito restritas e presas aos modelos existentes, que podem desaparecer com as mudanças contínuas e avanços tecnológicos do século 21. O Conselho tem um papel fundamental nessa construção, pois como observado empiricamente, o conhecimento, a rede de informações e o capital social dos Conselhos de Administração são recursos primordiais para a construção do longo prazo.

Porém, essa prática de construção de cenários para antecipação de futuro ainda não está estabelecida no mercado. No final de 2015, foi feita uma pesquisa exploratória com sete conselheiros de uma

empresa nacional de grande porte do setor têxtil, para verificar quais eram as atividades adotadas pelo Conselho de Administração na abordagem de longo prazo. Foram feitas entrevistas individuais para entender os conceitos e práticas adotadas. Os achados foram agrupados em quatro itens: monitoramento do ambiente externo; o Conselho participa da criação de cenários de longo prazo; a existência do portfólio de inovações; a alocação de recursos para inovação. O entendimento dos conceitos de inovação não aparece claramente. Qualquer inovação que envolva tecnologia é chamada de disruptiva, e a prioridade é a inovação de eficiência. O **Quadro 1** resume os achados da pesquisa.

A empresa têxtil pesquisada monitora as mudanças que ocorrem, porém somente no seu setor. O Conselho participa, de vez em quando ou raramente, do processo de cenários que também estão voltados para o negócio atual. As discussões sobre o tema inovação são incrementais e a alocação de recursos de risco não são práticas adotadas. Desse

ensaio inicial, percebe-se que, neste mundo de vantagens competitivas cada vez mais transitórias, os Conselhos precisam: deixar de ser “caseiros” para se transformarem em impulsionadores de mudanças; inserir, em suas agendas, o pensamento de longo prazo e abrir espaço para discussões sobre o futuro do negócio e a descontinuidade do modelo atual; ampliar o escopo de tempo do planejamento estratégico, criando cenários de futuro; formular estratégias adaptativas que permitam à empresa se reconfigurar rapidamente, à medida que as não linearidades forem surgindo; incentivar a cultura da aceitação do risco para que a inovação possa florescer. Embora ainda exploratória, a pesquisa indica que novos caminhos precisam ser trilhados pelos Conselhos do século 21.

---

**SOLANGE MATA MACHADO** é professora convidada da Fundação Dom Cabral, Ph.D., diretora executiva da Imaginar Solutions, *Bachelor of Science* pela Columbia University, com especializações internacionais em Israel, Japão e China.

## CONCLUSÃO

Os Conselhos de Administração das empresas brasileiras estão preparados para essa ruptura? Já perceberam que os modelos tradicionais, desenvolvidos no século passado, estão perdendo rapidamente sua força e credibilidade? E que têm um papel fundamental nessa transformação? Estão mesmo entendendo essas mudanças?

Diante desse cenário, temos apenas uma certeza: daqui para frente, o futuro será mais distante do passado que conhecemos, e a velocidade das mudanças, cada dia mais rápida. No longo prazo, a sobrevivência das empresas dependerá de sua capacidade em lidar com o mundo vulnerável, incerto, complexo e ambíguo. Ou seja, de antecipar o futuro, fazer novas escolhas e se comprometer com elas, se adaptando rapidamente. Mas, para que isso aconteça, será necessário se desapegar do presente, pois as novas escolhas poderão envolver a canibalização do próprio negócio. Afinal, esse é o caminho da longevidade.

## PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. New York: HarperCollins, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; HALL, T.; DILLON, K.; DUNCAN, D. S. *Competing against luck: the history of innovation and customer choice*. New York: HarperCollins, 2016.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. *The other side of innovation: solving the execution challenge*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.