

Association for Information Systems

AIS Electronic Library (AISeL)

ISLA 2023 Proceedings

Latin America (ISLA)

Fall 8-7-2023

Alinhando a Estrutura de Governança com a Estratégia de Inovação: Desafios e Oportunidades

Joel Pereira

Lerranya Mello

Durval Lucas Jr.

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/isla2023>

This material is brought to you by the Latin America (ISLA) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in ISLA 2023 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Alinhando a Estrutura de Governança com a Estratégia de Inovação: Desafios e Oportunidades

Artigo Completo

Joel Pereira

Mestrando em Governança
Corporativa – FMU/UNIFESP
joel.aurelio09@gmail.com

Lerranya Mello

Mestranda em Governança
Corporativa – FMU/UNIFESP
lerranyamello@gmail.com

Durval Lucas Jr

Professor do Mestrado em Governança Corporativa – FMU/UNIFESP
durval.lucas@unifesp.br

Abstract

The aim of this review is to contribute to the understanding of the challenges faced by companies in achieving alignment between governance structure and innovation strategy. Corporate governance is essential to ensure that companies are managed responsibly and efficiently, which can be a challenge when it comes to integrating innovation into their business strategy. The PRISMA protocol was used to systematize the results of the literature review. Based on the literature review, we can conclude that the main challenges faced by companies when trying to align their governance and innovation strategies stem from endogenous factors. It is also worth noting that the presence of top management as well as stakeholders directly involved in the process will lead to an increase in innovation. This study aims to pave the way for future research where it is possible to identify and assess innovation opportunities in a constantly changing environment.

Keywords

Innovation, governance, strategic alignment

Resumo

O objetivo desta revisão é contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pelas empresas na busca do alinhamento entre estrutura de governança e estratégia de inovação. A governança corporativa é fundamental para garantir que as empresas sejam administradas de maneira responsável e eficiente, o que pode ser um desafio quando se trata de integrar a inovação em sua estratégia de negócios. Foi empregado o protocolo PRISMA para sistematizar os resultados da revisão de literatura. Podemos concluir, com a revisão de literatura, que os principais desafios enfrentados pelas empresas quando tentam alinhar suas estratégias de governança e inovação, vem de fatores endógenos. Vale ainda ressaltar que a presença da alta administração bem como das partes interessadas envolvidas diretamente no processo conduzirá a um aumento da inovação. O presente estudo busca abrir espaço para futuras pesquisas onde seja possível identificar e avaliar oportunidades de inovação em um ambiente em constante mudança.

Palavras-chave

Inovação, governança, alinhamento estratégico

Introdução

A inovação tem sido cada vez mais vista como um fator crítico de sucesso para empresas que buscam se manter competitivas em um mercado em constante mudança. Logo, entender o processo de desenvolvimento de capacidade inovativa é relevante diante deste contexto (Welter et al. 2019). É necessário, assim, um ambiente flexível, comunicativo e que valorize uma cultura colaborativa (Kempner-Moreira and Freire 2020).

Configura, entre os aspectos que inibem a inovação, ambientes burocráticos e com excesso de controle, o que desestimula a geração de ideias criativas e inovadoras (Kempner-Moreira and Freire 2020). A maioria das empresas enfrentam desafios significativos ao tentar integrar a inovação em sua estratégia geral de negócios. Uma das razões para isso é a dificuldade em alinhar suas estruturas de governança com suas estratégias de inovação.

A governança corporativa é composta de um conjunto de mecanismos que buscam maximizar a geração de valor, no longo prazo, para as empresas (Ribeiro et al. 2012). A governança corporativa é um dos sistemas de gestão, pelo qual as entidades são dirigidas e monitoradas, envolvendo o relacionamento entre todas as partes interessadas. As boas práticas de governança convertem princípios em diretrizes objetivas, alinhando os interesses a fim de aumentar o valor da sociedade, facilitar o acesso ao capital e contribuir para sua perenidade (Dinkowski and Pertile, 2019). No entanto, também pode limitar a capacidade da empresa de inovar, se não for projetada e implementada adequadamente.

Além disso, muitas vezes as estruturas de governança são rígidas e não flexíveis o suficiente para permitir a rápida adaptação às mudanças necessárias para acompanhar as demandas do mercado. Essa dificuldade em alinhar a governança com a estratégia de inovação pode levar a lacunas significativas entre a capacidade da empresa de inovar e a capacidade de gerenciá-la de forma eficaz.

Com base no exposto, este artigo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são os principais desafios que as empresas enfrentam para alinhar suas estruturas de governança com suas estratégias de inovação e como elas podem superar esses desafios?

O objetivo do artigo é identificar quais os desafios enfrentados pelas empresas para alinhar suas estratégias de inovação com a estrutura de governança e controles internos já estabelecidos. Para tal, será realizada uma revisão sistemática de literatura considerando os conceitos de inovação e governança corporativa bem como a interrelação entre eles.

A presente revisão visa contribuir para a compreensão dos desafios enfrentados pelas empresas na busca do alinhamento entre estrutura de governança e estratégia de inovação e fornecer insights úteis para ajudar as empresas a superar esses desafios e a alcançar o sucesso na inovação.

O trabalho se justifica uma vez que a inovação é um fator chave para o sucesso das empresas a longo prazo. As empresas que conseguem integrar a inovação em sua estratégia geral de negócios são mais propensas a serem bem-sucedidas. Em complemento, a governança corporativa é fundamental para garantir que as empresas sejam administradas de maneira responsável e eficiente, o que pode ser um desafio quando se trata de integrar a inovação em sua estratégia de negócios. Além disso, as empresas enfrentam desafios reais e complexos nessa área, como garantir que haja uma cultura de inovação na empresa, investir em pesquisa e desenvolvimento e garantir que as decisões de negócios sejam tomadas com base em dados e análises precisos.

Referencial Teórico

Governança Corporativa e Governança de TI

O surgimento da Governança Corporativa tem como objetivo reduzir a assimetria informacional através do aumento da transparência das informações, incentivo à maximização do valor de longo prazo e o retorno

dos acionistas (Nazário Sobrinho and Francisco 2021). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2022, p. 1), a governança corporativa é “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”.

Por sua vez, governança de TI é o termo usado para descrever a forma como as pessoas responsáveis pela governança de uma organização considerarão a TI em supervisão, monitoramento, controle e direção (Teodoro et al. 2014). A Governança de TI tem o papel de criar controles de forma que a TI trabalhe de maneira transparente perante os stakeholders (executivos, conselho de administração, acionistas), alinhando assim a TI aos processos de negócios. Para isso, a Governança de TI se empenha em estabelecer os processos que garantem organização e controle para cumprimento dos objetivos estratégicos (Silva and Santos 2016).

Em um contexto global interconectado e impulsionado pela TI, a governança corporativa precisa estar fortemente alinhada com a governança de TI, em que líderes de negócios e de tecnologia se reúnem e trabalham em sintonia como parte única da estratégia organizacional, que visa flexibilizar os processos e acelerar o crescimento da empresa no mercado (Souza 2020).

Governança e Inovação

A Lei n. 10.973, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, define inovação como “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (Brasil 2004, p. 2).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) define diretrizes e parâmetros para a mensuração da inovação em diversos setores e países desde o final do século XX. A OECD, em complemento ao que dispõe a Lei Brasileira, disserta no Manual de Oslo (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico 2018), que uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado, ou suas combinações, que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais, no caso de produto, ou colocado em uso pela unidade, no caso de processo.

A inovação não é simplesmente um processo aleatório, mas sim uma sequência de experimentação planejada. Esta é a diferença entre a ideia Darwiniana de sobrevivência dos mais aptos e a forma como a inovação funciona; neste último caso, a variação é planejada e concebida. Ainda é arriscado e pode não ter êxito, mas é uma atividade objetiva (Tidd and Bessant 2014).

A inovação envolve uma meta em movimento - simplesmente ser capaz de gerenciá-la efetivamente não é garantia de sucesso a longo prazo, uma vez que tecnologias, mercados, regulamentos e outros elementos estão constantemente mudando. Os inovadores bem-sucedidos estão preocupados em desenvolver “capacidade dinâmica” para mudar as suas abordagens. O risco é claro se as organizações não conseguirem acompanhar o ritmo: há muitos exemplos de grandes corporações que começaram com um florescimento inovador, mas acabaram por ser espancadas pela falta de inovação rápida ou na direção certa (Tidd and Bessant 2014).

O Conselho de Administração tem papel fundamental na definição do processo de inovação das organizações, pois é este órgão o responsável por estabelecer a estratégia de inovação, definir o risco adequado, auditar as capacidades de inovação, avaliar o desempenho da gestão da inovação e selecionar o CEO que tenha perfil voltado à temática (Deschamps and Nelson 2014 apud Dinkowski and Pertile 2019).

Teoria da Agência e Inovação

Jensen and Meckling (2008, p. 89), definem “relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente.” Portanto, a abordagem da teoria da agência manifesta-se nas empresas quando o principal (proprietários ou acionistas) necessita da contratação de gestores que não são integrantes do quadro societário da organização, sendo estes denominados agentes para a gestão da empresa (Martins et al. 2018). Consequentemente, todos os processos econômicos

restringir-se-iam a inúmeros contratos bilaterais que possuem a possibilidade de serem firmados ou rompidos a qualquer momento por ambas as partes (Lima et al. 2008).

Para o setor privado, a Teoria da Agência foi apresentada fundamentando-se na divergência de interesses entre o principal, sendo este o acionista da organização, e os agentes, aqueles que receberam a delegação de gerenciar os negócios do principal ‘conflito de agência’ (Martins et al. 2018). No caso da inovação empresarial, os teóricos da agência assumem que a gestão é avessa ao risco e evitará investimentos em empreendimentos que possam se revelar custosos em detrimento dos ganhos potenciais para os acionistas. (Ahuja et al. 2008 apud Valenti and Horner 2020b).

A relação entre a inovação e a teoria da agência é complexa. Por um lado, a teoria da agência destaca que os conflitos entre gestores e acionistas podem levar a uma redução do investimento em inovação, pois os gestores podem optar por utilizar os recursos da empresa em benefício próprio, em vez de investir em projetos de longo prazo que possam não gerar benefícios imediatos aos acionistas. Por outro lado, a inovação pode ser vista como uma forma de resolver os conflitos de agência, pois ao criar novas oportunidades de crescimento para a empresa, pode reduzir a pressão sobre os gestores para maximizar os lucros a curto prazo.

Metodologia

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, visto que ela se expressa mais pelo desenvolvimento de conceitos a partir de fatos, ideias ou opiniões, e do entendimento indutivo e interpretativo que se atribui aos dados descobertos, associados ao problema de pesquisa. Nesse sentido, confere-se à pesquisa qualitativa, um formato que vai além do que é previsível, mensurável ou informativo (Soares and Fonseca 2019). Além disso, foi uma pesquisa exploratória, por buscar ampliar e aprofundar o tema.

Quanto à obtenção das informações é classificada como uma pesquisa bibliográfica. Segundo Alyrio (2009, p. 96), “A pesquisa bibliográfica compreende a identificação, localização, compilação e fichamento das informações e ideias mais importantes de um texto.” Para a realização desta revisão, a pesquisa bibliográfica partiu do questionamento ‘Quais são os principais desafios que as empresas enfrentam para alinhar suas estruturas de governança com suas estratégias de inovação e como elas podem superar esses desafios?’

As revisões sistemáticas são baseadas em perguntas claras, utilizando-se de métodos sistematizados e explícitos com objetivo de identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes. Nesse sentido, optou-se pela utilização da recomendação PRISMA, a saber, um checklist com 27 itens e 1 fluxograma com o objetivo de auxiliar autores a melhorarem a qualidade de suas revisões sistemáticas e meta-análise (Lima et al. 2018).

Para iniciar, foi realizado o planejamento da revisão, que buscou identificar a necessidade desta e desenvolver um protocolo para tal. Desta forma, o presente artigo identificou a necessidade da revisão quanto ao objetivo de pesquisa, uma vez que foi identificada a necessidade de apurar os estudos com a temática de estratégias de inovação e governança corporativa.

Em seguida, foi realizada a escolha da base de dados, onde uma base relevante, abrangente e estruturada foi escolhida, SCOPUS. Na base de dados, a primeira pesquisa realizada foi através das seguintes palavras-chave, definidas a partir da questão de pesquisa e objetivo do artigo: (TITLE-ABS-KEY (innovation) AND TITLE-ABS-KEY (governance*) AND TITLE-ABS-KEY (strategic and alignment)) (Inovação, Governança e Alinhamento Estratégico). Ressalta-se que os asteriscos (“*”) utilizados foram por conta das variações que as palavras poderiam apresentar, por exemplo: “governance” ou “corporate governance” ou “company governance”.

A pesquisa foi realizada no período entre 10 Março 2023 e 20 de Abril de 2023, onde 91 documentos foram encontrados. Um recorte temporal foi feito e o período entre os anos de 2017 e 2023 foi definido para análise. Isto, pois o estudo busca assuntos atuais referente ao tema para identificar os desafios enfrentados pelas empresas na busca do alinhamento entre estrutura de governança e estratégia de inovação. Por fim, na definição dos critérios de seleção e exclusão dos artigos foram incluídos critérios para que a pesquisa

Resultado geral dos artigos

Por meio da revisão sistemática foi possível confirmar que a perspectiva do ecossistema da inovação proporciona um ponto de partida promissor para a compreensão e o estabelecimento das condições necessárias para enfrentar os grandes desafios empresariais. A colaboração de acordo com os princípios de um ecossistema de inovação pode trazer valor acrescentado ao formar consórcios de atores para propostas de valor mais amplas, orientadas para a sociedade, que produzam inovações que ultrapassem os benefícios de projetos únicos. Tal inclui não só o alinhamento dos intervenientes em relação à proposta de valor global, mas também o alinhamento deliberado das atividades dos intervenientes com vista a concretizar tais aspirações (Vosman et al. 2023).

Nesse sentido, também foi possível avaliar que a implementação de um sistema como base para o planejamento e a tomada de decisões garante o controle das ações no coração da empresa. Ainda foi possível observar que, quando há um alinhamento estratégico sólido entre TI e negócios, o controle de TI está mais maduro e as oportunidades de inovação no modelo de negócios crescem, o que pode criar incentivos para mais investimentos em TI (Vugec et al. 2017). Esses resultados corroboram e reforçam o que traz Souza (2020), quando menciona que governança corporativa precisa estar fortemente alinhada com a governança de TI.

Além disso, segundo Grishunin et al. (2022), a orientação estratégica a longo prazo da empresa não é imediatamente concretizada em padrões de lucro econômico positivos estáveis ao longo do tempo. No entanto, existe uma correlação forte e positiva entre a decisão da empresa de seguir a orientação estratégica a longo prazo e o valor do crescimento a vários períodos no lucro econômico das empresas.

Com relação à aplicação prática, aumentando a participação da alta administração ao invés da governança e liderança de equipe há um impacto direto na inovação de projetos. O mecanismo que explica esse efeito é a participação de partes interessadas de nível empresarial, e esse aumento da participação deve ser a decisão principal que conduzirá a um aumento da inovação (Vojvodic and Hitz 2019). O que também foi mencionado por Dinkowski and Pertile (2019), quando trouxe que o Conselho de Administração tem papel fundamental na definição do processo de inovação das organizações.

Em termos gerais, os resultados da revisão da literatura e as reações dos peritos concordam que os fatores de alinhamento estratégico, cultura e população são os fatores intensos, bem como os resultados indicam também que o papel da TI na inovação aberta requer maior clarificação, pois áreas de recursos de inovação aberta relacionados à TI, como o alinhamento da estratégia, não foram pesquisadas intensamente até o momento (Hosseini et al. 2017).

Ainda, foi avaliado que o alinhamento baseado em hierarquia otimiza a eficiência operacional das empresas, já o alinhamento baseado no mercado oferece a maior vantagem em termos de crescimento do mercado, ademais, o alinhamento baseado em rede leva ao melhor desempenho de inovação. Além disso, a participação de partes interessadas de nível empresarial, deve ser a decisão principal que conduzirá a um aumento da inovação (Park et al. 2017).

Considerações Finais

Esse artigo teve por objetivo fazer uma revisão sistemática de literatura, visando responder a seguinte questão: Quais são os principais desafios que as empresas enfrentam para alinhar suas estruturas de governança com suas estratégias de inovação e como elas podem superar esses desafios?

Podemos concluir, com a revisão de literatura, que os principais desafios enfrentados pelas empresas quando tentam alinhar suas estratégias de governança e inovação, vem de fatores endógenos, como cultura organizacional, ausência de prioridade sobre onde inovar bem como será a destinação de recursos financeiros para este fim. Vale ainda ressaltar que a presença da alta administração bem como das partes interessadas envolvidas diretamente no processo conduzirá a um aumento da inovação.

É importante ressaltar que a governança tende a atuar a longo prazo, enquanto a inovação busca resultados a curto prazo. Um dos desafios das empresas, atualmente, é conseguir convergir as estratégias para atender ambas as governanças sem que seja necessário priorizar um ao outro.

Os estudos indicam que é possível superar esses desafios por meio de uma abordagem integrada e colaborativa. As empresas podem criar ambientes propícios à inovação por meio da implementação de práticas que valorizam a criatividade, o pensamento crítico e a troca de ideias entre os colaboradores. Outrossim, a empresa pode adotar estratégias flexíveis de governança, que permitam a rápida adaptação às mudanças do mercado e a incorporação de novas ideias.

Para garantir o sucesso na inovação, é fundamental que a empresa invista em pesquisa e desenvolvimento, bem como em dados e análises precisas para embasar suas decisões de negócios.

O estudo limitou-se a somente uma base de dados (Scopus) e a artigos escritos na língua inglesa. Para uma revisão mais profunda e com maiores detalhes, seria de relevante importância ampliar a base de busca.

Além disso, o estudo busca abrir espaço para futuras pesquisas onde seja possível identificar e avaliar oportunidades de inovação em um ambiente em constante mudança. O ambiente de negócios está mudando rapidamente, e as empresas precisam estar constantemente atentas às novas tendências e tecnologias para identificar oportunidades de inovação.

Referências

- Alyrio, R. D. 2009. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ: Fundação CECIERJ.
- Brasil. Lei nº 10973 de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, in *Diário Oficial da União* 3 dez. 2004. p. 2.
- Dinkowski, T. G., and 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 (São Leopoldo, R.S.)* (16:2), pp. 256-288.
- Grishunin, S., Suloeva, S., and Burova, E. 2022. “Development of Risk Management Mechanism and the System of Risk Metrics to Evaluate and Enhance the Long-Term Orientation of the Strategies of Non-Financial Companies,” *Risks* (10:9), pp. 1-16.
- Hosseini, S., Kees, A., Manderscheid, J., Röglinger, M., and Rosemann, M. 2017. “What does it Take to Implement Open Innovation? Towards an Integrated Capability Framework,” *Business Process Management Journal (Bradford, G.B.)* (23:1), pp. 87-107.
- Instituto Brasileiro de Governança. 2022. *Governança Corporativa*. IBGC. (<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>, acessado 30 maio 2023).
- Jensen, M. C., and Meckling, W. H. 2008. “Teoria da Firma: Comportamento dos Administradores, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade,” *Revista de Administração de Empresas* (48:2), pp. 87-125. (<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36604>, acessado 30 maio 2023).
- Kempner-Moreira, F., and Freire, P. S. 2020. “Governança Corporativa como Propulsora da Inovação: Uma Revisão de Literatura,” *International Journal of Innovation (Olney, G.B.)* (8:3), pp. 356-372.
- Lima, A. C. D., Cunha, D. A., Albuquerque, R. C., Costa, R. N. A., Silva, H. J. 2018. “Alterações Sensoriais em Respiradores Orais: Revisão Sistemática Baseada no Método Prisma,” *Revista Paulista de Pediatria (São Paulo, S.P.)* (37:1), pp. 97-103. ([chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rpp/a/JSFbWsXhxzpBgbRLQ_YfsLRK/?format=pdf&lang=pt](https://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rpp/a/JSFbWsXhxzpBgbRLQ_YfsLRK/?format=pdf&lang=pt), acessado 30 maio 2023).

- Lim, C., Baba, K., and Lijimac, J. 2019. "Smart Tourism Capability Maturity Framework: A Design Science Research Approach," *Asia Pacific Journal of Information Systems* (29:3), pp. 503-523.
- Lima, R. E., Araújo, M. B. V., and Amaral, H. F. 2008. "Conflito de Agência: Um Estudo Comparativo dos Aspectos Inerentes a Empresas Tradicionais e Cooperativas de Crédito," *Revista de Contabilidade e Organizações* (2:4), pp. 148-157.
- Lugoboni, L., Zittei, M., Araújo, J., and D'Áuria, F. 2016. "Governança Corporativa nas Empresas Familiares: As Possibilidades de Erros Estratégicos Devido à Concentração de Poder," *Revista Brasileira de Contabilidade (Brasília, DF)* (219), pp. 23-40.
- Martins, V. A., Jeremias, J., Jr., and Enciso, L. F. 2018. "Conflitos de Agência, Governança Corporativa e o Serviço Público Brasileiro: Um Ensaio Teórico," *Revista de Governança Cooperativa* (5:1), pp. 1-30.
- Nazário Sobrinho, P., and Francisco, J. R. S. 2021. "Relação entre Governança Corporativa e Gerenciamento de Resultados," *Revista Valore* (6:1), pp. 158-176.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. 2018. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th ed., Paris: OECD Publishing.
- Park, J., Lee, J.-N., Daniel Lee, O.-K., and Koo, Y. 2017. "Alignment Between Internal and External IT Governance and Its Effects on Distinctive Firm Performance: An Extended Resource-Based View," *IEEE Transactions on Engineering Management (New York, N.Y.)* (64:3), pp. 351-364.
- Soares, S. J., and Fonseca, V. M. 2019. Pesquisa Científica: Uma Abordagem Sobre a Complementaridade do Método Qualitativo, *Quaestio (Sorocaba, S.P.)* (21:3), pp. 865-881. (<https://periodicos.uniso.br/quaestio/article/download/3363/3503>, acessado 30 maio 2023).
- Ribeiro, H. C. M., Machado, C., Jr, Souza, M. T. S., Campanário, M. A., and Corrêa, R. 2012. "Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica das Dissertações e Teses Brasileiras," *Contabilidade, Gestão e Governança* (15:3), pp. 52-70.
- Silva, R. O., and Santos, V. S. A. 2016. "Governança em TI com ITIL, COBIT e ISO 2000," *Tecnologias em Projeção* (7:1), pp. 84-93.
- Souza, E. M. 2020. "O Papel do CIO no Alinhamento Estratégico Entre Governança de TI e Inovação," Dissertação de mestrado, São Paulo, S.P.: Fundação Getúlio Vargas. (<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28985>, acessado 30 maio 2023).
- Teodoro, A. N., Przebilovicz, E., and Cunha, M. A. 2014. "Governança de Tecnologia da Informação: Uma Investigação Sobre a Representação do Conceito," *Revista de Administração (São Paulo, S.P.)* (49:2), pp. 307-321.
- Tidd, J., and Bessant, J. R. 2014. *Strategic Innovation Management*, New York: Wiley.
- Valenti, A. and Horner, S.V. 2020b. "Leveraging board talent for innovation strategy," *Journal of Business Strategy (Boston, U.S.)* (41:1), pp. 11-18. (<https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0207>, acessado 30 maio 2023).
- Valenti, A., and Horner, S. 2020a. "The Human Capital of Boards of Directors and Innovation: An Empirical Examination of The Pharmaceutical Industry," *International Journal of Innovation Management* (24:6), pp. 1-32.
- Vojvodic, M., and Hitz, C. 2019. "Governance Team Leadership and Business "User Participation - Organizational Practices for Innovative Customer Engagement in Data Compliance Project," *Central European Business Review* (8:2), pp. 15-45.
- Vosman, L., Coenen, T. B. J., Volker, L., and Visscher, K. 2023. "Collaboration and Innovation Beyond Project Boundaries: Exploring the Potential of an Ecosystem Perspective in the Infrastructure Sector," *Construction Management and Economics (London, G.B.)* (41:3), pp. 1-18.



- Vugec, D. S., Spremić, M., and Bach, M. P. 2017. "IT Governance Adoption in Banking and Insurance Sector: Longitudinal Case Study of Cobit Use," *International Journal for Quality Research* (11:3), 691-716.
- Welter, C. V. N., Sausen, J. O., and Cappellari, G. 2019. "Tipologias de Inovação: Um Estudo em Organizações Graduated de Incubadoras de Base Tecnológica," *Revista Ibero-Americana de Estratégia (São Paulo, S.P.)* (18:4), pp. 576-597.