



Governança, Inovação e Empreendedorismo Feminino de Alto Impacto Social: O Que Aconselharia John Davis a 20 Mulheres Líderes Sobre o Futuro dos seus Empreendimentos?

Autores

Guilherme Lima Moura, Doutor em Linguística pela UFPE,
Professor Associado da UFPE

Kátia Jucá, Especialista em Finanças Corporativas pela FGV
Diretora de Controladoria do Grupo Ebrasil Energia

Ricardo Sérgio Gomes Vieira, Doutor em Administração pela UFPE
Professor Associado da UFPE

Resumo

Este artigo analisa como mulheres líderes em empresas brasileiras promovem a governança e inovação organizacional, gerando impacto social significativo nas regiões onde atuam. Utilizando uma abordagem teórica e exploratória, o estudo examina 20 casos de sucesso e identifica os fatores que contribuem para o destaque feminino na governança e inovação. Os resultados mostram que a liderança feminina está associada a práticas inovadoras que impulsionam o desenvolvimento econômico e social local. A aplicação do modelo dos três círculos de John Davis é central para entender as dinâmicas de governança e inovação nas empresas lideradas por mulheres.

Palavras-chave

Empreendedorismo, Mulheres líderes, governança corporativa, inovação organizacional, impacto social, Brasil.

1. Introdução

A governança corporativa e a inovação organizacional são pilares fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas. As mulheres, como líderes e empreendedoras, têm demonstrado habilidades excepcionais em promover práticas de governança que não apenas melhoram o desempenho empresarial, mas também geram impactos sociais positivos nas comunidades locais (EAGLY; CARLI, 2007; BEAR et al., 2010). O modelo dos três círculos de John Davis, amplamente utilizado para entender as dinâmicas em empresas familiares, oferece uma estrutura analítica valiosa para este estudo. O modelo aborda a interseção entre família, propriedade e negócios, permitindo uma compreensão aprofundada de como esses elementos interagem para afetar a gestão e a sustentabilidade das empresas lideradas por mulheres (DAVIS; TAGIURI, 1982; DAVIS, 1983).

Este estudo analisa o papel dessas mulheres na liderança de empresas brasileiras e faz uso do modelo dos três círculos de John Davis para acrescentar possibilidades de incremento da longevidade dessas empresas através da integração entre família, propriedade e negócios, de maneira a promover uma governança eficaz e inovações organizacionais. Para isso, seleciona 20 casos de sucesso exemplares dessa liderança feminina em que a implementação de práticas inovadoras e de governança impulsionam fortemente o desenvolvimento econômico e social local.

Moura, G.L., Jucá, K., Vieira, R.S.G.; Governança, Inovação e Empreendedorismo Feminino de Alto Impacto Social: O Que Aconselharia John Davis a 20 Mulheres Líderes Sobre o Futuro dos seus Empreendimentos? Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, V.5, Nº1, p.66-82, jan./jun. 2024. Artigo recebido em 15/04/2024. Última versão recebida em 14/05/2024. Aprovado em 07/06/2024.

A análise dos 20 casos de sucesso selecionados revela que a liderança feminina é crucial para a implementação de práticas inovadoras e de governança que impulsionam o desenvolvimento econômico e social (BRUSH et al., 2009). As líderes femininas, ao promoverem uma abordagem colaborativa e inclusiva, criam ambientes de trabalho mais justos e representativos, que favorecem a inovação e a responsabilidade social (WOOLLEY et al., 2010). Este estudo também explora como os conselhos que seriam dados por John Davis, baseados no modelo dos três círculos, podem fortalecer essas práticas, proporcionando uma estrutura clara para o crescimento sustentável e o impacto social.

A estrutura deste artigo é organizada da seguinte forma: a seção 2 descreve a metodologia utilizada, incluindo a revisão de literatura e a seleção dos casos de sucesso. A seção 3 aborda a liderança feminina e governança, discutindo o impacto econômico e social das mulheres líderes. A seção 4 apresenta o modelo dos três círculos de John Davis, explicando como ele se aplica às empresas lideradas por mulheres. A seção 5 detalha os 20 casos de sucesso, exemplificando práticas inovadoras e de governança eficazes. A seção 6 analisa como os conselhos que Davis daria podem fortalecer a governança, inovação e empreendedorismo feminino, e a seção 7 oferece uma conclusão com reflexões finais e encaminhamentos práticos sobre o tema.

2. Metodologia

Este estudo utilizou uma abordagem teórica e exploratória para investigar o papel das mulheres como promotoras de governança e inovação organizacional em empresas brasileiras. A metodologia adotada envolveu a revisão de literatura existente sobre o tema, a análise de dados secundários e a realização de estudos de caso documentados de mulheres líderes em empresas brasileiras.

2.1 Revisão de Literatura

A revisão de literatura focou em identificar pesquisas e teorias relevantes relacionadas à governança corporativa, inovação organizacional, e o papel das mulheres na liderança empresarial. Foram analisados artigos científicos, livros, teses e dissertações, com o objetivo de construir uma base teórica sólida para a análise dos casos de sucesso.

A literatura revisada incluiu estudos sobre:

- Governança corporativa e sua importância para a transparência e eficiência das empresas (ANDERSON; REEB, 2004; CHRISMAN et al., 2005).
- Inovação organizacional e os fatores que impulsionam a capacidade de inovação dentro das empresas (BEAR et al., 2010; SHARMA et al., 1997).
- O papel das mulheres na liderança empresarial e os benefícios associados à diversidade de gênero nas empresas (EAGLY; CARLI, 2007; BRUSH et al., 2009).

2.2 Análise de Dados Secundários

A análise de dados secundários envolveu a coleta e análise de informações disponíveis em relatórios, estudos de mercado, e publicações de instituições relevantes, como o SEBRAE e a McKinsey & Company. Esses dados forneceram insights sobre o contexto atual do empreendedorismo feminino no Brasil, incluindo estatísticas sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho, taxas de empreendedorismo, e os desafios enfrentados por mulheres líderes.

Os dados analisados incluíram:

- Relatórios do SEBRAE sobre o perfil das mulheres empreendedoras no Brasil e a contribuição das micro e pequenas empresas para a economia nacional.
- Estudos da McKinsey & Company sobre a importância da diversidade de gênero para o desempenho empresarial e a inovação (McKINSEY & COMPANY, 2020).

2.3 Estudos de Caso

Foram selecionados 20 estudos de caso de mulheres líderes em empresas brasileiras que se destacaram por suas práticas inovadoras e de governança. A seleção dos casos foi baseada em critérios como o impacto social das iniciativas, a inovação promovida e a relevância das práticas de governança adotadas.

Cada estudo de caso foi analisado em profundidade para identificar as práticas específicas de governança e inovação adotadas, bem como os resultados alcançados em termos de impacto social. As informações sobre os casos foram obtidas a partir de entrevistas, artigos de jornal, reportagens, publicações das próprias empresas e outras fontes secundárias confiáveis.

2.4 Ferramentas Analíticas

O modelo dos três círculos de John Davis foi utilizado como uma ferramenta analítica central para entender as dinâmicas de governança e inovação nas empresas lideradas por mulheres. Esse modelo permite analisar como a interação entre família, propriedade e negócios influencia a gestão e a sustentabilidade das empresas familiares (DAVIS; TAGIURI, 1982; DAVIS, 1983).

2.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e entrevistas com as líderes empresariais selecionadas. A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, utilizando técnicas de análise de conteúdo para identificar padrões e temas recorrentes nas práticas de governança e inovação.

Os procedimentos de análise incluíram:

- Codificação dos dados para identificar temas e categorias relevantes.
- Análise comparativa entre os casos para identificar similaridades e diferenças nas práticas de governança e inovação.
- Interpretação dos resultados à luz da literatura revisada e do modelo dos três círculos de John Davis.

2.6 Limitações do Estudo

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A seleção dos casos foi baseada em informações disponíveis publicamente, o que pode ter limitado a abrangência dos dados coletados. Além disso, a análise focou em empresas brasileiras, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos culturais e econômicos.

3. Liderança Feminina e Governança: Empreendedorismo e Impacto Social

O empreendedorismo feminino tem ganhado destaque em diversas áreas, impulsionando a economia e promovendo a inovação. As mulheres empreendedoras enfrentam desafios

específicos, como acesso limitado a financiamento e redes de apoio, mas também trazem perspectivas únicas que enriquecem o ambiente empresarial. Estudos indicam que empresas lideradas por mulheres tendem a ser mais inclusivas, socialmente responsáveis e orientadas para o bem-estar dos funcionários e da comunidade (BRUSH et al., 2009).

Iniciativas de apoio ao empreendedorismo feminino, como programas de capacitação e redes de networking, têm mostrado resultados positivos. Tais programas ajudam a reduzir a lacuna de gênero no empreendedorismo e a criar um ambiente mais equitativo para todos os empreendedores. Além disso, políticas públicas voltadas para a igualdade de gênero no mercado de trabalho são essenciais para promover o crescimento sustentável e inclusivo (MINNITI, 2010).

3.1 Desafios do Empreendedorismo Feminino

Mulheres empreendedoras frequentemente enfrentam barreiras específicas que incluem acesso limitado a financiamento, redes de apoio inadequadas e preconceitos de gênero. De acordo com Carter et al. (2003), as empreendedoras geralmente encontram dificuldades maiores para obter financiamento de investidores e instituições financeiras, o que pode limitar suas oportunidades de crescimento e expansão.

3.2 Características do Empreendedorismo Feminino

O empreendedorismo feminino é frequentemente caracterizado por um forte compromisso com a responsabilidade social e a sustentabilidade. Estudos mostram que mulheres líderes tendem a implementar práticas empresariais que promovem o bem-estar dos funcionários e a sustentabilidade ambiental (Brush et al., 2018). Além disso, elas frequentemente buscam equilibrar as demandas do trabalho e da vida pessoal de maneira que favoreça a inclusão e o apoio mútuo dentro da empresa (Eddleston & Powell, 2012).

3.3 Impacto Econômico e Social

As mulheres empreendedoras desempenham um papel crucial no desenvolvimento econômico e social. Elas não apenas criam empregos e impulsionam a economia, mas também contribuem para a coesão social e o desenvolvimento comunitário. Um estudo da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) destacou que o empreendedorismo feminino é vital para o crescimento econômico sustentável, especialmente em economias em desenvolvimento (Kelley et al., 2017).

3.4 Liderança Feminina, Governança e Inovação Organizacional

As mulheres líderes em empresas brasileiras demonstram uma forte capacidade de promover práticas eficazes de governança e inovações organizacionais. Isso se deve a uma série de características e práticas que incluem:

Empatia e Comunicação: Estudos mostram que as líderes mulheres tendem a valorizar mais a comunicação e a empatia nas relações de trabalho, o que facilita a criação de um ambiente propício à governança transparente e à inovação (EAGLY; CARLI, 2007). A habilidade de compreender e responder às necessidades dos clientes e funcionários permite a criação de produtos e serviços mais alinhados ao mercado.

Flexibilidade e Adaptabilidade: A prontidão para adaptar-se a mudanças e a busca contínua por melhorias são marcas distintivas das líderes femininas. Uma pesquisa da McKinsey & Company (2020) indicou que empresas com maior diversidade de gênero na liderança têm 25% mais probabilidade de serem lucrativas e inovadoras.

Governança, Inovação e Empreendedorismo Feminino de Alto Impacto Social: O Que Aconselharia John Davis a 20 Mulheres Líderes Sobre o Futuro dos seus Empreendimentos?

Colaboração e Trabalho em Equipe: As mulheres tendem a fomentar um ambiente colaborativo, incentivando a participação de todos os membros da equipe no processo de inovação e governança. Segundo um estudo de Woolley et al. (2010), equipes com maior representação feminina demonstram maior inteligência coletiva, essencial para a inovação e boa governança.

3.5 Impacto Social nas Comunidades Locais

Além de impulsionar a inovação e a governança dentro das empresas, as líderes femininas contribuem significativamente para o desenvolvimento social das regiões onde atuam. Os impactos observados incluem:

Geração de Emprego: A criação de novas oportunidades de trabalho, especialmente para mulheres e jovens, contribuindo para a redução do desemprego. Dados do SEBRAE (2021) mostram que 52% das novas vagas de emprego no Brasil são geradas por empresas lideradas por mulheres.

Empoderamento Comunitário: A promoção de iniciativas que visam o desenvolvimento das habilidades locais e o fortalecimento das comunidades. A pesquisa de Leitch et al. (2018) destaca que mulheres empreendedoras frequentemente investem em programas de capacitação e educação para a comunidade.

Responsabilidade Social: A implementação de práticas empresariais responsáveis e sustentáveis que beneficiam o meio ambiente e a sociedade. Mulheres líderes tendem a adotar práticas de responsabilidade social corporativa com maior frequência, contribuindo para o bem-estar das comunidades locais (BEAR et al., 2010).

4. O Modelo dos Três Círculos de John Davis

O modelo dos três círculos de John Davis é uma ferramenta analítica amplamente utilizada para compreender as complexas interações nas empresas familiares. Esse modelo aborda a interseção entre três sistemas principais: família, propriedade e negócios, cada um representando uma dimensão distinta mas interdependente que afeta a gestão e a sustentabilidade das empresas familiares.

4.1 Família

O círculo da família representa os membros da família que estão envolvidos ou afetados pela empresa. Neste contexto, são considerados aspectos como sucessão, valores familiares, e dinâmicas internas. A literatura destaca que a sucessão é um dos maiores desafios para empresas familiares, frequentemente levando a conflitos que podem afetar a estabilidade do negócio (GERSICK et al., 1997). A preparação de herdeiros e a transferência de valores empresariais são cruciais para garantir a continuidade e a prosperidade da empresa ao longo das gerações (LANSBERG, 1999).

4.2 Propriedade

O círculo da propriedade engloba os proprietários da empresa, que podem incluir membros da família e/ou investidores externos. Questões de governança, direitos de propriedade e distribuição de lucros são centrais neste círculo. Davis e Tagiuri (1982) enfatizam que a clareza na estrutura de propriedade e nas regras de governança é essencial para evitar disputas e assegurar a alocação justa de recursos. A governança eficaz inclui a implementação de conselhos de administração que balanceiem as expectativas dos proprietários e as necessidades do negócio (ANDERSON; REEB, 2004).

4.3 Negócios

O círculo dos negócios refere-se à operação e gestão diária da empresa. Este círculo abrange estratégias de negócios, práticas de governança corporativa, inovação e desempenho operacional. Segundo Chrisman et al. (2005), a profissionalização da gestão é um fator crítico para a competitividade e a longevidade das empresas familiares. A capacidade de inovar e adaptar-se às mudanças do mercado é frequentemente impulsionada por uma liderança que combina o conhecimento do negócio com uma visão estratégica (SHARMA et al., 1997).

4.4 Interações Entre os Círculos

A interação entre esses três círculos cria um sistema dinâmico onde decisões em um círculo impactam os outros. Por exemplo, uma decisão de sucessão (família) pode afetar a estrutura de governança (propriedade) e a estratégia de negócios (negócios). Astrachan e Shanker (2003) sugerem que a harmonização dessas três dimensões é essencial para a sustentabilidade da empresa familiar. A governança deve ser projetada para acomodar as necessidades e interesses de cada círculo, promovendo uma cultura de transparência, comunicação e alinhamento estratégico (DAVIS, 1983).

4.5 Aplicação Prática do Modelo

Para cada uma das 20 mulheres analisadas neste estudo, John Davis ofereceria conselhos práticos baseados na interação desses três círculos para ajudar a garantir o sucesso contínuo e a sustentabilidade de seus empreendimentos. Por exemplo, ao fortalecer a comunicação e os valores familiares, uma líder pode criar um ambiente de confiança que facilita a implementação de estratégias inovadoras e de governança eficazes. O alinhamento dos objetivos familiares com as metas empresariais pode levar a uma tomada de decisão mais coesa e a um desempenho empresarial aprimorado (CARLOCK; WARD, 2001).

5. Vinte Casos de Sucesso, vinte mulheres líderes empreendedoras e inovadoras, vinte conselhos que John Davis lhes daria

Diversos casos de sucesso foram identificados na literatura, destacando mulheres que, através da governança e inovação, transformaram suas empresas e geraram impactos sociais significativos. Os 20 casos detalhados a seguir ilustram a diversidade de setores e abordagens inovadoras adotadas pelas líderes femininas (Quadro 1).

1. **Bel Pesce (Tecnologia) - Educação empreendedora online.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Capacitação e inspiração para jovens empreendedores. Impacto Social: Fortalece a cultura empreendedora entre jovens, oferecendo cursos e mentorias que incentivam a criação de novos negócios. **Conselho que John Davis daria:** Foque em criar uma estrutura de governança clara que separe as decisões estratégicas das operacionais, garantindo que a inovação na educação empreendedora se mantenha alinhada aos valores familiares e empresariais. Estabeleça uma cultura de transparência e comunicação contínua entre os membros da equipe e da família, para que todos estejam alinhados com os objetivos de longo prazo da FazINOVA.
2. **Camila Achutti (Tecnologia) - Inclusão de mulheres na tecnologia.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Diversidade e inclusão. Impacto Social: Reduz a desigualdade de gênero na tecnologia, proporcionando formação e oportunidades para mulheres ingressarem e se destacarem no setor. **Conselho que John Davis daria:** Fortaleça a integração entre a missão de inclusão de mulheres

na tecnologia e a estrutura da sua empresa, garantindo que os valores e objetivos de diversidade estejam refletidos nas práticas de governança. Crie um conselho consultivo com representantes da família e especialistas externos em diversidade para garantir que a missão da MasterTech seja mantida e expandida.

3. **Rachel Maia (Varejo) - Inclusão e diversidade nas empresas.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Promoção da diversidade e equidade. Impacto Social: Melhoria das práticas de inclusão nas empresas, criando um ambiente de trabalho mais justo e representativo. **Conselho que John Davis daria:** Desenvolva um conselho consultivo que inclua membros da família e especialistas externos para garantir que as políticas de inclusão e diversidade sejam continuamente revisadas e melhoradas. Estabeleça protocolos claros de sucessão e governança que garantam a continuidade das práticas inclusivas e a manutenção da cultura empresarial.
4. **Luciana Caletti (Tecnologia) - Plataforma de feedback contínuo.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Melhoria da comunicação e desempenho nas empresas. Impacto Social: Fortalece a cultura de feedback nas organizações, promovendo um ambiente de trabalho mais aberto e colaborativo. **Conselho que John Davis daria:** Implemente uma cultura de feedback contínuo não apenas para seus clientes, mas também dentro da sua equipe e entre os membros da família envolvidos no negócio. Crie mecanismos de governança que promovam a transparência e a participação ativa de todos os stakeholders na tomada de decisões estratégicas.
5. **Leila Velez (Beleza) - Beleza natural para cabelos crespos e cacheados.** Localidade: Rio de Janeiro, RJ. Inovação: Empoderamento feminino e inclusão social. Impacto Social: Oferece produtos especializados para um público específico, promovendo a autoestima e empoderamento de mulheres negras e com cabelos cacheados. **Conselho que John Davis daria:** Estabeleça um protocolo de sucessão claro para garantir que os valores de empoderamento e inclusão social continuem a ser promovidos pelas futuras gerações da família. Desenvolva uma estrutura de governança que balanceie a expansão da Beleza Natural com a manutenção da qualidade e dos valores que a empresa representa.
6. **Alice Freitas (Empreendedorismo social) - Plataforma de comércio justo.** Localidade: Rio de Janeiro, RJ. Inovação: Apoio a artesãos e pequenos produtores. Impacto Social: Promove a sustentabilidade e o empreendedorismo social, proporcionando canais de venda justa para pequenos produtores e artesãos. **Conselho que John Davis daria:** Utilize a governança para balancear a missão social com a sustentabilidade financeira, garantindo que a Rede Asta possa crescer e impactar mais comunidades sem comprometer seus princípios. Crie um comitê de governança com membros da família, da comunidade e especialistas em empreendedorismo social para garantir a transparência e a responsabilidade.
7. **Gabriela Agustini (Tecnologia) - Inovação social e tecnológica.** Localidade: Rio de Janeiro, RJ. Inovação: Educação e capacitação tecnológica. Impacto Social: Democratização da tecnologia, proporcionando acesso a ferramentas tecnológicas para comunidades carentes e promovendo a inclusão digital. **Conselho que John Davis daria:** Crie um comitê de inovação dentro do Olabi que inclua membros da família, funcionários e parceiros externos para promover a inovação contínua e a inclusão digital. Estabeleça políticas de governança que incentivem a participação ativa de todos os stakeholders na tomada de decisões estratégicas.

8. **Alessandra Gonsales (Direito) - Advocacia inclusiva e acessível.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Acesso à justiça e inclusão social. Impacto Social: Proporciona serviços jurídicos acessíveis a comunidades vulneráveis, promovendo a justiça social e o empoderamento legal. **Conselho que John Davis daria:** Garanta que sua empresa de advocacia tenha políticas de governança claras para lidar com conflitos de interesse e promover uma advocacia inclusiva e acessível. Desenvolva uma estrutura de governança que balanceie as necessidades da família e da empresa, garantindo que os valores de inclusão sejam mantidos.
9. **Fernanda Ribeiro (Tecnologia) - Plataforma de gestão de resíduos.** Localidade: Curitiba, PR. Inovação: Sustentabilidade e economia circular. Impacto Social: Redução do impacto ambiental dos resíduos industriais, promovendo práticas de reciclagem e sustentabilidade. **Conselho que John Davis daria:** Fortaleça a governança ambiental dentro da Descarte Correto para assegurar que suas práticas de gestão de resíduos sejam sustentáveis e beneficiem a comunidade. Crie uma estrutura de governança que promova a transparência e a responsabilidade em todas as operações da empresa.
10. **Monique Evelle (Empreendedorismo social) - Educação e formação profissional.** Localidade: Salvador, BA. Inovação: Inclusão social e geração de oportunidades. Impacto Social: Capacitação de jovens de comunidades carentes, proporcionando oportunidades de emprego e desenvolvimento pessoal. **Conselho que John Davis daria:** Crie um plano de sucessão para assegurar que a missão de inclusão social da Desabafo Social continue forte e impactante nas próximas gerações. Desenvolva uma estrutura de governança que promova a transparência e a participação ativa de todos os stakeholders na tomada de decisões estratégicas.
11. **Carla Sarni (Saúde) - Clínicas odontológicas populares.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Acesso à saúde bucal para populações de baixa renda. Impacto Social: Melhoria da saúde bucal e qualidade de vida de comunidades carentes através de atendimento odontológico acessível. **Conselho que John Davis daria:** Estabeleça uma estrutura de governança que balanceie a expansão das Clínicas Sorridentes com a manutenção da qualidade do atendimento e acessibilidade. Crie um conselho consultivo com membros da família e especialistas em saúde para garantir a sustentabilidade e a responsabilidade nas operações.
12. **Betina Roxo (Finanças) - Educação financeira para mulheres.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Capacitação financeira e empoderamento econômico. Impacto Social: Promoção da inclusão financeira e independência econômica para mulheres, especialmente em comunidades vulneráveis. **Conselho que John Davis daria:** Integre a educação financeira com a governança da Fin4She para garantir que os valores de inclusão e empoderamento financeiro sejam sustentáveis e escaláveis. Estabeleça políticas de governança que promovam a transparência e a responsabilidade em todas as operações da empresa.
13. **Tânia Gomes (Tecnologia) - Marketplace de produtos inclusivos.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Comércio eletrônico de produtos de impacto social. Impacto Social: Suporte a negócios de impacto e economia solidária, conectando consumidores conscientes a produtos sustentáveis. **Conselho que John Davis daria:** Desenvolva uma estratégia de governança para o marketplace da Wish que promova a sustentabilidade e a responsabilidade social, refletindo os valores dos produtos vendidos. Crie um comitê de governança com membros da família e especialistas externos para garantir a transparência e a participação ativa na tomada de decisões estratégicas.

14. **Bruna Toneto (Agricultura) - Agricultura urbana sustentável.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Produção de alimentos orgânicos em áreas urbanas. Impacto Social: Acesso a alimentos saudáveis e desenvolvimento comunitário, promovendo a segurança alimentar e sustentabilidade urbana. **Conselho que John Davis daria:** Fortaleça a governança da Urban Farm para garantir que as práticas de agricultura urbana sejam sustentáveis e benéficas para as comunidades locais. Estabeleça políticas de governança que incentivem a participação ativa de todos os stakeholders na tomada de decisões estratégicas.
15. **Mariana Vasconcelos (Tecnologia) - Agricultura inteligente.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Uso de tecnologia para otimização agrícola. Impacto Social: Aumento da produtividade e sustentabilidade agrícola, ajudando agricultores a otimizar recursos e reduzir desperdícios. **Conselho que John Davis daria:** Implemente uma estrutura de governança na Agrosmart que promova a inovação contínua e a sustentabilidade na produção agrícola. Crie um comitê de governança com membros da família e especialistas em tecnologia agrícola para garantir a transparência e a responsabilidade nas operações.
16. **Fernanda Ribeiro (Educação) - Educação inovadora para crianças.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Metodologias inovadoras de ensino. Impacto Social: Melhoria da qualidade educacional e acesso a metodologias de ensino inovadoras para crianças de diversas origens. **Conselho que John Davis daria:** Desenvolva políticas de governança para a Inovakids que promovam a educação inovadora e assegurem a sustentabilidade financeira da escola. Crie um conselho consultivo com membros da família e especialistas em educação para garantir a transparência e a participação ativa na tomada de decisões estratégicas.
17. **Paula Paschoal (Fintech) - Inclusão financeira digital.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Serviços financeiros digitais acessíveis. Impacto Social: Inclusão financeira de pequenas empresas e consumidores, promovendo a acessibilidade e o uso de tecnologias financeiras. **Conselho que John Davis daria:** Garanta que o PayPal Brasil tenha uma estrutura de governança que promova a inclusão financeira de pequenas empresas e consumidores, refletindo os valores da empresa. Estabeleça políticas de governança que incentivem a participação ativa de todos os stakeholders na tomada de decisões estratégicas.
18. **Ana Fontes (Empreendedorismo) - Rede de apoio a mulheres empreendedoras.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Capacitação e networking para mulheres empreendedoras. Impacto Social: Empoderamento feminino e desenvolvimento econômico, proporcionando recursos e suporte para mulheres iniciarem e expandirem seus negócios. **Conselho que John Davis daria:** Fortaleça a governança da Rede Mulher Empreendedora para assegurar que o apoio e a capacitação oferecidos às mulheres empreendedoras sejam sustentáveis e escaláveis. Crie um comitê de governança com membros da família e especialistas em empreendedorismo para garantir a transparência e a responsabilidade nas operações.
19. **Vanessa Rodrigues (Alimentação) - Produção de alimentos saudáveis.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Produção e distribuição de alimentos saudáveis e orgânicos. Impacto Social: Melhoria da saúde e sustentabilidade alimentar, promovendo a produção e consumo de alimentos orgânicos. **Conselho que John Davis daria:** Desenvolva uma estratégia de governança para a BioSaudável que promova a alimentação saudável e sustentável, garantindo a expansão responsável da empresa. Estabeleça políticas de governança que

incentivem a participação ativa de todos os stakeholders na tomada de decisões estratégicas.

20. **Julia Hartz (Eventos) - Plataforma de organização de eventos.** Localidade: São Paulo, SP. Inovação: Tecnologia para organização de eventos. Impacto Social: Facilitação e inovação no setor de eventos, proporcionando ferramentas acessíveis para a organização de eventos diversos. **Conselho que John Davis daria:** Implemente uma estrutura de governança na Eventbrite que assegure a inovação contínua e a sustentabilidade no setor de eventos. Crie um comitê de governança com membros da família e especialistas em eventos para garantir a transparência e a participação ativa na tomada de decisões estratégicas.

O impacto social dessas iniciativas vai além das métricas empresariais tradicionais, demonstrando como a liderança feminina pode ser um catalisador poderoso para mudanças positivas nas comunidades locais. Cada um desses 20 casos exemplifica a capacidade das mulheres de transformar desafios em oportunidades, criando negócios que não apenas prosperam economicamente, mas também contribuem para o bem-estar social e ambiental. Os conselhos de John Davis, aplicados em contextos reais, evidenciam que a combinação de governança sólida, inovação contínua e um forte compromisso com a responsabilidade social pode resultar em um impacto duradouro e significativo, tanto para as empresas quanto para a sociedade (vide Quadro 1).

Quadro 1. Vinte mulheres líderes, suas empresas de alto impacto social e os conselhos que John Davis lhes daria

Nome	Setor	Inovação	Impacto Social	Localidade	Conselho que John Davis daria
Bel Pesce	Tecnologia	Educação empreendedora online	Fortalece a cultura empreendedora entre jovens	São Paulo, SP	Criar uma estrutura de governança clara, separar decisões estratégicas e operacionais, promover transparência e comunicação.
Camila Achutti	Tecnologia	Inclusão de mulheres na tecnologia	Reduz a desigualdade de gênero na tecnologia	São Paulo, SP	Fortalecer a integração da missão de inclusão, criar um conselho consultivo com especialistas em diversidade.
Rachel Maia	Varejo	Inclusão e diversidade nas empresas	Melhoria das práticas de inclusão nas empresas	São Paulo, SP	Desenvolver um conselho consultivo, estabelecer protocolos claros de sucessão e governança.
Luciana Caletti	Tecnologia	Plataforma de feedback contínuo	Fortalece a cultura de feedback nas organizações	São Paulo, SP	Implementar uma cultura de feedback contínuo, criar mecanismos de governança para transparência e participação ativa.
Rachel Maia	Varejo	Inclusão e diversidade nas empresas	Melhoria das práticas de inclusão nas empresas	São Paulo, SP	Desenvolver um conselho consultivo, estabelecer protocolos claros de sucessão e governança.
Luciana Caletti	Tecnologia	Plataforma de feedback contínuo	Fortalece a cultura de feedback nas organizações	São Paulo, SP	Implementar uma cultura de feedback contínuo, criar mecanismos de governança para transparência e participação ativa.
Leila Velez	Beleza	Beleza natural para cabelos crespos e cacheados	Promove a autoestima e empoderamento de mulheres negras e com cabelos cacheados	Rio de Janeiro, RJ	Estabelecer um protocolo de sucessão, desenvolver uma estrutura de governança que balanceie expansão e manutenção de valores.
Alice Freitas	Empreendedorismo	Plataforma de comércio justo	Proporciona canais de venda justa para pequenos produtores e artesãos	Rio de Janeiro, RJ	Balancear a missão social com sustentabilidade financeira, criar um comitê de governança com membros da comunidade.
Gabriela Agustini	Tecnologia	Inovação social e tecnológica	Democratização da tecnologia	Rio de Janeiro, RJ	Criar um comitê de inovação, estabelecer políticas de governança que incentivem a participação ativa de stakeholders.
Alessandra Gonsales	Direito	Advocacia inclusiva e acessível	Proporciona serviços jurídicos acessíveis a comunidades vulneráveis	São Paulo, SP	Implementar políticas de governança para conflitos de interesse, desenvolver uma estrutura que balanceie família e negócios.
Fernanda Ribeiro	Tecnologia	Plataforma de gestão de resíduos	Redução do impacto ambiental dos resíduos industriais	Curitiba, PR	Fortalecer a governança ambiental, criar uma estrutura de governança que promova transparência e responsabilidade.
Monique Evelle	Empreendedorismo	Educação e formação profissional	Capacitação de jovens de comunidades carentes	Salvador, BA	Criar um plano de sucessão, desenvolver uma estrutura de governança para transparência e participação ativa.

Governança, Inovação e Empreendedorismo Feminino de Alto Impacto Social: O Que Aconselharia John Davis a 20 Mulheres Líderes Sobre o Futuro dos seus Empreendimentos?

Carla Sarni	Saúde	Clínicas odontológicas populares	Melhoria da saúde bucal e qualidade de vida de comunidades carentes	São Paulo, SP	Estabelecer uma estrutura de governança que balanceie expansão e manutenção da qualidade, criar um conselho consultivo.
Betina Roxo	Finanças	Educação financeira para mulheres	Promoção da inclusão financeira e independência econômica para mulheres	São Paulo, SP	Integrar educação financeira com governança, estabelecer políticas que promovam transparência e responsabilidade.
Tânia Gomes	Tecnologia	Marketplace de produtos inclusivos	Suporte a negócios de impacto e economia solidária	São Paulo, SP	Desenvolver uma estratégia de governança que promova sustentabilidade e responsabilidade social.
Bruna Toneto	Agricultura	Agricultura urbana sustentável	Acesso a alimentos saudáveis e desenvolvimento comunitário	São Paulo, SP	Fortalecer a governança da Urban Farm, estabelecer políticas que incentivem a participação ativa de stakeholders.
Mariana Vasconcelos	Tecnologia	Agricultura inteligente	Aumento da produtividade e sustentabilidade agrícola	São Paulo, SP	Implementar uma estrutura de governança que promova inovação contínua e sustentabilidade na produção agrícola.
Fernanda Ribeiro	Educação	Educação inovadora para crianças	Melhoria da qualidade educacional	São Paulo, SP	Desenvolver políticas de governança para educação inovadora, criar um conselho consultivo com especialistas em educação.
Paula Paschoal	Fintech	Inclusão financeira digital	Inclusão financeira de pequenas empresas e consumidores	São Paulo, SP	Garantir uma estrutura de governança que promova inclusão financeira, estabelecer políticas de participação ativa.
Ana Fontes	Empreendedorismo	Rede de apoio a mulheres empreendedoras	Empoderamento feminino e desenvolvimento econômico	São Paulo, SP	Fortalecer a governança da Rede Mulher Empreendedora, criar um comitê de governança com especialistas em empreendedorismo.

Fonte: os autores.

6. Governança, Inovação e Empreendedorismo Feminino: Como os 20 Conselhos Dados Fortalecem Esses Temas

Os 20 casos de sucesso apresentados demonstram como a liderança feminina em empresas brasileiras tem sido crucial para promover a governança eficaz e a inovação organizacional. As práticas adotadas por essas mulheres não só melhoraram o desempenho de suas empresas, mas também geraram impactos sociais significativos, desde a inclusão social e a promoção da diversidade até a sustentabilidade ambiental e a capacitação profissional.

6.1 Governança

A implementação de uma governança eficaz é essencial para a sustentabilidade das empresas lideradas por mulheres. Segundo Anderson e Reeb (2004), a clareza na estrutura de governança e nas regras de propriedade pode evitar disputas e assegurar uma alocação justa de recursos. As líderes femininas demonstraram um compromisso com a transparência e a comunicação contínua, promovendo um ambiente de confiança que facilita a tomada de decisões estratégicas. Davis e Tagiuri (1982) ressaltam que a interação harmoniosa entre família, propriedade e negócios é crucial para a sustentabilidade das empresas familiares, e isso se reflete nos conselhos dados por Davis às empreendedoras deste estudo.

6.2 Inovação

A capacidade de inovar e adaptar-se às mudanças do mercado é frequentemente impulsionada por uma liderança que combina o conhecimento do negócio com uma visão estratégica (Chrisman et al., 2005). As mulheres líderes analisadas neste estudo promoveram inovações que não apenas melhoraram a competitividade de suas empresas, mas também contribuíram para o desenvolvimento social e econômico das comunidades locais. Por exemplo, Bel Pesce, com sua plataforma de educação empreendedora, e Camila Achutti, promovendo a inclusão de mulheres na tecnologia, são exemplos claros de como a inovação pode ser direcionada para resolver problemas sociais e econômicos.

6.3 Empreendedorismo Feminino

O empreendedorismo feminino é caracterizado por um forte compromisso com a responsabilidade social e a sustentabilidade (Brush et al., 2018). As líderes femininas tendem a implementar práticas empresariais que promovem o bem-estar dos funcionários e a sustentabilidade ambiental, contribuindo para um desenvolvimento econômico inclusivo e sustentável. Além disso, iniciativas de apoio ao empreendedorismo feminino, como programas de capacitação e redes de networking, têm mostrado resultados positivos ao reduzir a lacuna de gênero no empreendedorismo (Minniti, 2010).

6.4 Fortalecimento da Governança, Inovação e Empreendedorismo Feminino pelos Conselhos de Davis

Os conselhos dados por John Davis às líderes femininas não apenas reforçam os princípios de governança, mas também enriquecem os temas de inovação e empreendedorismo feminino, fornecendo uma estrutura clara para o crescimento sustentável e o impacto social.

1. Separação de Decisões Estratégicas e Operacionais

Conselhos como o dado a Bel Pesce, sobre a criação de uma estrutura de governança clara que separe decisões estratégicas das operacionais, são

fundamentais para assegurar que a empresa mantenha foco em suas metas de longo prazo enquanto gerencia eficientemente as operações diárias. Isso é consistente com a ideia de Davis (1983) de que a clareza na estrutura de governança é essencial para evitar conflitos e promover a sustentabilidade empresarial.

2. Integração de Missões Sociais com Estruturas Empresariais

Conselhos dados a Camila Achutti e Rachel Maia sobre a integração de missões de inclusão e diversidade nas estruturas empresariais garantem que esses valores sejam refletidos nas práticas de governança e promovam um ambiente de trabalho inclusivo e inovador. Davis e Tagiuri (1982) destacam que a clareza nos valores e objetivos empresariais facilita a criação de um ambiente de governança eficaz e coeso.

3. Criação de Conselhos Consultivos e Comitês de Inovação

A criação de conselhos consultivos e comitês de inovação, como sugerido para Luciana Caletti e Gabriela Agustini, é uma prática que promove a participação ativa de stakeholders e especialistas externos, enriquecendo a governança e a inovação organizacional. Segundo Carlock e Ward (2001), a inclusão de múltiplas perspectivas no processo de tomada de decisão fortalece a governança e incentiva práticas inovadoras.

4. Planejamento de Sucessão e Sustentabilidade

Os conselhos sobre o planejamento de sucessão, dados a líderes como Leila Velez e Monique Evelle, garantem a continuidade dos valores e práticas empresariais. A preparação de herdeiros e a definição clara de papéis na sucessão são fundamentais para a sustentabilidade das empresas familiares (Gersick et al., 1997).

5. Promoção da Transparência e Responsabilidade

A promoção da transparência e responsabilidade nas operações, como sugerido para Carla Sarni e Fernanda Ribeiro, é essencial para a governança eficaz. A clareza nas políticas e a comunicação contínua promovem um ambiente de confiança e responsabilidade, elementos essenciais para a governança sustentável (Anderson; Reeb, 2004).

6. Inclusão e Empoderamento Comunitário

Conselhos dados a líderes como Alice Freitas e Ana Fontes sobre a criação de estruturas de governança que promovam a inclusão e o empoderamento comunitário reforçam o papel das empresas como agentes de desenvolvimento social. A responsabilidade social corporativa é uma prática frequentemente adotada por líderes femininas e contribui significativamente para o impacto social positivo (Bear et al., 2010).

Os conselhos de John Davis, aplicados aos 20 casos de sucesso analisados, reforçam a importância de uma governança sólida e inovadora para o sucesso sustentável das empresas lideradas por mulheres. Cada conselho fornecido aborda aspectos críticos de governança, inovação e empreendedorismo, destacando como esses elementos interagem para criar um ambiente empresarial resiliente e adaptável. A integração das missões sociais com as estruturas empresariais, a criação de conselhos consultivos e a promoção da transparência e responsabilidade são práticas que não apenas fortalecem a governança, mas também enriquecem o ambiente de inovação e promovem o empreendedorismo feminino. Ao seguir esses conselhos, as líderes femininas podem não apenas alcançar um desempenho superior em suas empresas, mas também gerar impactos sociais positivos, contribuindo para um desenvolvimento econômico mais inclusivo e sustentável.

7. Conclusão

As mulheres têm se destacado como promotoras de governança e inovação organizacional em empresas brasileiras, não apenas melhorando o desempenho empresarial, mas também gerando impactos sociais positivos nas comunidades locais. A liderança feminina é caracterizada por uma abordagem empática, colaborativa e adaptável, que se traduz em práticas inovadoras e socialmente responsáveis.

A aplicação do modelo dos três círculos de John Davis oferece uma estrutura valiosa para entender e aprimorar as dinâmicas internas dessas empresas, promovendo uma governança eficaz e sustentável. Os conselhos baseados nesse modelo demonstram como a governança, quando alinhada à inovação e aos valores familiares, pode criar um ambiente propício para o crescimento e a sustentabilidade das empresas.

A análise dos casos de sucesso revela que as líderes femininas estão implementando práticas de governança que promovem a transparência, a inclusão e a responsabilidade social. Essas práticas não só fortalecem as empresas, mas também geram benefícios significativos para as comunidades locais, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

Propondo encaminhamentos práticos, é fundamental que as políticas públicas e as iniciativas privadas continuem a apoiar e promover o empreendedorismo feminino. Programas de capacitação, redes de apoio e acesso a financiamento são essenciais para que mais mulheres possam liderar e inovar em suas áreas de atuação. Além disso, a adoção de práticas de governança eficazes, conforme recomendado pelo modelo de Davis, pode garantir a sustentabilidade e o sucesso das empresas lideradas por mulheres.

Por fim, uma provocação para os leitores: como as organizações e a sociedade podem intensificar o apoio às mulheres líderes e empreendedoras, garantindo que suas contribuições para a inovação e o impacto social sejam plenamente reconhecidas e valorizadas?

Referências

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 49, n. 2, p. 209-237, 2004.

ASTRACHAN, J. H.; SHANKER, M. C. Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, v. 16, n. 3, p. 211-219, 2003.

BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, v. 97, n. 2, p. 207-221, 2010.

BRUSH, C. G.; BRUIN, A.; GATEWOOD, E. J.; HENRY, C. Women entrepreneurs and the global environment for growth: A research perspective. Edward Elgar Publishing, 2009.

CARLOCK, R. S.; WARD, J. L. Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business. Palgrave Macmillan, 2001.

Governança, Inovação e Empreendedorismo Feminino de Alto Impacto Social: O Que Aconselharia John Davis a 20 Mulheres Líderes Sobre o Futuro dos seus Empreendimentos?

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 5, p. 555-576, 2005.

DAVIS, J. A. The influence of life stages on father-son work relationships in family companies. Doctoral dissertation, Harvard University, 1983.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v. 1, n. 1, p. 199-208, 1982.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press, 2007.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Review Press, 1997.

LANSBERG, I. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Review Press, 1999.

LEITCH, C. M.; MCMULLAN, C.; HARRISON, R. T. The Development of Entrepreneurial Leadership: The Role of Human, Social and Institutional Capital. *Academy of Management Learning & Education*, v. 12, n. 3, p. 397-417, 2018.

MCKINSEY & COMPANY. *Diversity Wins: How Inclusion Matters*, 2020.

MINNITI, M. Female entrepreneurship and economic activity. *The European Journal of Development Research*, v. 22, n. 3, p. 294-312, 2010.

SEBRAE. *As Mulheres nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil*. SEBRAE, 2021.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, v. 10, n. 1, p. 1-35, 1997.

WOOLLEY, A. W.; CHABRIS, C. F.; PENTLAND, A.; HASHMI, N.; MALONE, T. W. Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, v. 330, n. 6004, p. 686-688, 2010.

Governance, Innovation and Female Entrepreneurship with High Social Impact: What Would John Davis Advise 20 Women Leaders About the Future of Their Enterprises?

Summary

This article analyzes how women leaders in Brazilian companies promote governance and organizational innovation, generating significant social impact in the regions where they operate. Using a theoretical and exploratory approach, the study examines 20 success stories and identifies the factors that contribute to women's prominence in governance

Governança, Inovação e Empreendedorismo Feminino de Alto Impacto Social: O Que Aconselharia John Davis a 20 Mulheres Líderes Sobre o Futuro dos seus Empreendimentos?

and innovation. The results show that female leadership is associated with innovative practices that boost local economic and social development. The application of John Davis's three circles model is central to understanding the dynamics of governance and innovation in women-led companies.

Key words: Entrepreneurship, Women leaders, corporate governance, organizational innovation, social impact, Brazil.

Gobernanza, innovación y emprendimiento femenino con alto impacto social: Qué aconsejaría John Davis a 20 mujeres líderes sobre el futuro de sus empresas?

Resumen

Este artículo analiza cómo las mujeres líderes en empresas brasileñas promueven la gobernanza y la innovación organizacional, generando impacto social significativo en las regiones donde operan. Utilizando un enfoque teórico y exploratorio, el estudio examina 20 historias de éxito e identifica los factores que contribuyen a la prominencia de las mujeres en la gobernanza y la innovación. Los resultados muestran que el liderazgo femenino está asociado a prácticas innovadoras que impulsan el desarrollo económico y social local. La aplicación del modelo de los tres círculos de John Davis es fundamental para comprender la dinámica de la gobernanza y la innovación en las empresas dirigidas por mujeres.

Palabras clave: Emprendimiento, Mujeres líderes, gobierno corporativo, innovación organizacional, impacto social, Brasil.