

FATORES DETERMINANTES AO SUCESSO DE UM MODELO DE NEGÓCIO A PARTIR DA ADOÇÃO DE ATRIBUTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EDTECH INTECELERI EM BELÉM DO PARÁ

GABRIEL COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

MARCIA LETICIA AVIS PEREIRA

HELDER DA SILVA ARANHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

FATORES DETERMINANTES AO SUCESSO DE UM MODELO DE NEGÓCIO A PARTIR DA ADOÇÃO DE ATRIBUTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: Um Estudo de Caso Sobre a Edtech Inteceleri em Belém do Pará

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Em um contexto de busca por inovação e competitividade, os empreendimentos atuais vivenciam uma constante corrida por sobrevivência e expansão. Nesse viés, o planejamento e a efetivação de conceitos relevantes ao sucesso, desde o princípio de sua atuação no mercado, dão ao modelo de negócio a capacidade de se sobressair em relação aos seus concorrentes e, conseqüentemente, se consolidar em seu meio.

Buscando solucionar a problemática dos desafios enfrentados na gestão das pequenas e médias empresas brasileiras surgiu o aprofundamento de estudos sobre o tema governança corporativa (Chagas, 2007). Ainda assim, o conceito de Governança corporativa surgiu inicialmente com o objetivo de solucionar o "problema de agência", que surge quando os donos e os administradores de uma empresa são pessoas diferentes. Seu objetivo atual é estabelecer um conjunto eficiente de regras e boas práticas, para garantir que as ações dos executivos estejam alinhadas não somente com os interesses dos proprietários, mas de todos os stakeholders.

Ao longo dos anos, os princípios da governança corporativa ainda não receberam a devida atenção e importância que um assunto como este deveria ter. Com isso, o fracasso iminente de um modelo de negócio e a maior preocupação com os riscos levaram à renovação e desenvolvimento de novos códigos, regulamentações de governança corporativa e maior ênfase na importância das práticas da governança corporativa eficaz. A presente pesquisa foca em abrir discussão para a relevância deste assunto para os modelos de negócio.

1.2. OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

Determinar os atributos da governança corporativa que influenciam o sucesso de um modelo de negócio em Belém do Pará.

1.3. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Descrever a importância da adoção do princípio da transparência em um modelo de negócio;
- Explicitar o valor da aplicação do princípio da equidade em um modelo de negócio;
- Estabelecer a fundamentalidade da implementação do princípio da prestação de contas em um modelo de negócio;
- Assinalar a relevância da efetivação do princípio da responsabilidade corporativa em um modelo de negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma organização da sociedade civil fundada em 27 de novembro de 1995, é referência nacional em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos modelos de negócio em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor. Segundo o mesmo:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015, p. 20).

A governança corporativa surgiu inicialmente como uma solução para o que Jensen e Meckling (1976) definiram como a Teoria da agência, ou problema do agente, que surge quando a pessoa responsável pela gestão e tomada de decisões que impactam os acionistas ou proprietários da entidade, possui interesses conflitantes com os destes. Dessa forma foram propostas medidas para mitigar o problema, como incentivos e mecanismos de monitoramento, que Coase (1937) classifica como custos de transação.

Os custos de transação detalhados por Coase (1937) e Williamson (1979) variam dependendo da complexidade do ambiente organizacional (negociação, contratação, monitoramento e execução de acordos, por exemplo) determinando a estrutura do empreendimento, e a governança corporativa busca reduzir esses custos, facilitando o acesso do modelo de negócio à recursos através da transparência.

O conceito de governança corporativa evoluiu ao longo do tempo. A princípio, a governança corporativa era vista como um sistema que garantia sumariamente que os responsáveis pela gestão não tomassem decisões com base em interesses pessoais levando à diminuição dos lucros dos acionistas. Atualmente a governança corporativa é compreendida em um sentido muito mais complexo, como um sistema que garante o uso ideal de recursos em benefício de todos os stakeholders e em conformidade com as expectativas da sociedade (Fülöp, 2014, tradução nossa).

É um conceito que visa a geração de valor por meio de uma gestão ética e, portanto, segura, considerando que as tomadas de decisão serão pautadas em princípios que avaliam os impactos causados não só para seus investidores, mas para todos os envolvidos no ecossistema da empresa (Rubens e Ercolin, 2018).

2.2. PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.2.1. Princípio da Transparência

Segundo o IBGC (2015), o princípio da transparência consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Conforme Fülöp (2014, p. 227, tradução nossa):

A adoção eficiente da governança corporativa pode ser alcançada por meio da aplicação do princípio da transparência que pressupõe a publicação das informações contábeis da entidade. Em um estudo sobre as opiniões de investidores institucionais de países emergentes (Ásia, Sudeste Europeu, América Latina) em relação à governança corporativa, uma empresa de consultoria (McKinsey) provou que os investidores atribuem pelo menos a mesma importância às informações relacionadas à governança corporativa quanto às informações financeiras ao tomar uma decisão de investimento.

A importância da adoção da transparência no modelo de negócio vai além do alinhamento ético, sendo também a construção de uma sólida rede de relacionamento com seus Stakeholders, o que fica evidenciado quando Rubens e Ercolin (2018) apresentam a lógica por detrás da transparência da seguinte forma:

Transparência > confiança > crédito > investimento > crescimento.

A transparência proporciona mais confiança, com mais confiança a organização possui mais crédito de investidores e, por conseguinte, com mais investimento o empreendimento acelera seu crescimento. Essa confiança acontece quando há no modelo de negócio o desejo de informar tudo que pode impactar de forma significativa, tanto positivamente quanto negativamente, os interesses dos stakeholders, que quando bem informados terão melhores condições de analisar seus riscos assumidos (Lauretti, 2013).

O IBGC (2015) explicita que os administradores podem, justificadamente, manter informações acerca do modelo de negócio sob sigilo, quando relevantes, desde que no momento de sua divulgação, esta seja feita sob igualdade para todos os sócios, por comunicação ou publicação.

Por fim, a transparência está diretamente ligada com a prestação de informações aos stakeholders, evidenciando de maneira clara a situação real do modelo de negócio e junto a isso, direcionando os rumos que deve tomar (Fiorini et al, 2016).

2.2.2. Princípio da Equidade

O princípio da equidade é caracterizado pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015).

O conceito de stakeholder é considerado por Freeman (2010) como enganosamente simples. Pode parecer fácil identificar os grupos e indivíduos que podem afetar, ou são afetados pela organização, contudo, a tarefa de gerenciar os relacionamentos com eles é complexa, ao considerar a necessidade de olhar para múltiplos níveis de análise e a necessidade de inventar novos processos para levar as preocupações dos stakeholders em consideração na gestão estratégica. Além disso, a Teoria dos Stakeholders defende que os modelos de negócios devem adotar uma abordagem que inclua a participação dos stakeholders nas decisões, visando o alcance de seus objetivos no longo prazo.

Para Rubens e Ercolin (2018), a equidade não deve ser confundida com igualdade. Equidade é tratar todos de igual maneira, porém considerando as necessidades, interesses e expectativas de cada parte interessada, que tendem a ser diferentes. Sendo assim, a equidade respeita as diferentes percepções dos variados stakeholders e os trata de acordo, tomando como objetivo a satisfação desses interesses de maneira balanceada para todos os envolvidos.

2.2.3. Princípio da Prestação de Contas

De acordo com o IBGC (2015, p.21):

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Ou seja, é responsabilidade dos agentes de governança fornecer as devidas informações acerca da execução de suas obrigações e assumir toda consequência advinda de sua tomada de decisão, seja ela positiva ou negativa, passível de punição ou não, tanto no referente à suas ações quanto à ausência delas. O fornecimento de um bem ou serviço e sua governança precisam ser examinados simultaneamente (Williamson, 1996), dessa forma, pode-se dizer que a prestação de contas deve ocorrer concomitantemente à atuação de um modelo de negócios. Este conceito tem por fundamento a existência de adequado controle das operações internas no âmbito operacional e estratégico (Andrade e Rossetti, 2012)

Ademais, a avaliação de desempenho é vista como um dos princípios fundamentais da boa governança empresarial, de modo a estabelecer um ambiente ético, justo, meritocrático e eficiente nas organizações (Da Silveira, 2020). O conselho de administração é o órgão responsável por maximizar o valor de longo prazo da empresa, e dentre as formas para atingir esse objetivo tem-se a avaliação de desempenho. Para cumprir sua missão, o conselho possui as atribuições de decidir sobre as grandes questões do negócio e monitorar os executivos a favor dos acionistas, sendo o elo entre ambos (Di Miceli, 2010).

Segundo Dallagnol et al (2019), Possuir um sistema de fiscalização legal e institucional das ações corporativas é de grande relevância, o que tende a contribuir com a diminuição dos riscos inerentes às diversas atividades dos gestores e do cumprimento da legislação. Se uma sociedade estabelecer publicamente um objetivo ou meta relacionados com a sustentabilidade, as normas de divulgação de informações devem exigir uma

divulgação suficiente de indicadores coerentes, comparáveis e fiáveis.(OCDE, 2023).

2.2.4. Princípio da Responsabilidade Corporativa

No que se trata do princípio de responsabilidade corporativa, compreende-se que:

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e aumentar as positivas, considerando os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) existentes em seu modelo de negócios no curto, médio e longo prazos. (IBGC, 2015, p. 21)

O IBGC ainda enfatiza que a rentabilidade de um empreendimento deve ser alcançada de forma ética e transparente, considerando os interesses de todos os stakeholders.

A partir disso, é relevante mencionar que a responsabilidade corporativa aproximou bastante o termo Governança Corporativa de Sustentabilidade dado que um conceito está ligado ao outro (Gonzalez, 2012). A articulação dos processos de gestão se dá a partir dos credos fundamentais, dos princípios e dos propósitos da corporação: eles inspiram as políticas, os processos e as práticas das unidades de negócio e das de serviços corporativos compartilhados (Andrade e Rossetti, 2012).

A interdependência inclui também o ambiente. Prestes Motta (apud George Homans), referindo-se aos cuidados que deve ter a liderança para ser eficiente, considera a situação um complexo que inclui o ambiente físico e social, os materiais, o sistema externo e o sistema interno e lembra ainda que qualquer mudança em um deles acarretará transformações nos demais.

Grupos que há 20 anos não tinham efeito nas ações da empresa, podem afetá-la hoje, em grande parte por causa das ações da empresa que ignoraram os efeitos sobre esses grupos. Assim, ao chamar esses grupos afetados de "partes interessadas", o modelo de gestão estratégica resultante será sensível a mudanças futuras e capaz de transformar novas "mudanças externas" em mudanças internas. Uma maneira de entender a definição é pensar no conceito de stakeholder como um guarda-chuva para os problemas na estratégia de negócios e na responsividade social corporativa. Para ser um estrategista eficaz você deve lidar com aqueles grupos que podem afetá-lo, enquanto para ser responsivo (e eficaz a longo prazo) você deve lidar com aqueles grupos que você pode afetar (Freeman, 1984, tradução nossa, p.46)

De acordo com Tenório (2004), o conceito de responsabilidade corporativa é entendido como um compromisso da empresa com a sociedade na busca da melhoria da qualidade de vida da comunidade. A criação de valor compartilhado será mais eficaz e muito mais sustentável do à medida que a empresa trate o conceito como motor da produtividade, não como resposta cosmética à pressão externa, podendo então registrar verdadeiros avanços na questão ambiental (Porter, 2011).

2.3. MODELO DE NEGÓCIOS

No início do século passado, Schumpeter (1934 e 1950) começou a fazer

pesquisas no campo empresarial sobre a influência da combinação de fatores de produção – até então vistos como isolados e sem relação entre si – na geração de novos mercados, produtos e mesmo de setores industriais. Os fatores considerados nessas pesquisas e a própria abordagem dada pelo pesquisador têm relação com os atuais componentes e definições de modelo de negócios. Assim, esses estudos podem ser considerados pioneiros em relação ao que viria mais tarde a ser denominado modelo de negócios. (Joia e Ferreira, 2005)

Modelo de negócios pode ser visto como um instrumento dinâmico e sistêmico de estratégia, altamente adaptável à realidade das empresas, é possível afirmar que a existência de um modelo de negócios agrega valor às várias abordagens sobre estratégia.

Chagas (2007) acredita que a resposta para o questionamento acerca de qual é a relevância do conceito de governança corporativa aplicado a pequenas e médias empresas no Brasil está na necessidade urgente da adaptação das melhores práticas internacionais às empresas brasileiras, independentemente do tipo ou do porte e do fato de participarem ou não do mercado acionário.

3. METODOLOGIA

3.1. CLASSIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa utiliza da técnica descritiva-exploratória com base em seu objetivo geral, como proposto por Gil (2002), descrevendo as características do fenômeno estudado. Propôs-se investigar a existência de associação entre variáveis, neste caso, o sucesso de um modelo de negócio e a adoção de princípios da governança corporativa, além de visar a constituição de hipóteses e contribuir com o aprimoramento das discussões acerca dos conceitos estudados.

Foi utilizada abordagem qualitativa proposta por Godoy (1995), à medida que se buscou obter dados descritivos acerca das pessoas, lugares e processos a partir do contato direto com a situação estudada, e buscou-se compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos envolvidos.

O estudo de caso único foi o procedimento adotado como estratégia de pesquisa para a realização da análise empírica, permitindo uma análise detalhada e abrangente do objeto de estudo, incorporando abordagens específicas à coleta de dados (Yin, 2015). O locus de pesquisa foi a startup Inteceleri Tecnologia para Educação, edtech localizada em Belém do Pará. A seleção do caso foi baseada em critérios de relevância e representatividade, visando a obtenção de insights significativos.

Em complemento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica abrangente, com o objetivo de mapear o tema, estabelecer a coesão entre a pesquisa e a literatura acerca do assunto e fundamentar a análise dos dados empíricos. A revisão da teoria incluiu a consulta a artigos científicos, livros, teses e dissertações com relação ao tema de estudo (Lakatos e Marconi, 2003), incorporando conceitos relativos à governança corporativa e sua aplicação nos modelos de negócios.

Foi utilizada entrevista semiestruturada como instrumento de coleta, com perguntas previamente determinadas conforme indicado por Lakatos e Marconi (2003), e respondidas pelo CEO da Inteceleri, Walter Júnior, a qual permitiu a obtenção de informações detalhadas acerca da cultura, regras e processos praticados no modelo de negócios. O roteiro de entrevistas foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa e na revisão da teoria, garantindo a cobertura dos principais temas de interesse. Com o objetivo de enfatizar a correlação entre as adoções dos atributos da governança corporativa com o sucesso de um modelo de negócio, o instrumento de entrevista realizado possui questões com métricas objetivas e binárias de respostas, com possibilidade de respostas “SIM” e “NÃO” e espaço para breve justificativa visando a captação da compatibilidade do modelo de negócio com as características dos princípios da governança e as tendências futuras do empreendimento.

As questões elaboradas para a realização da entrevista foram separadas em 4 blocos que possuem associação direta com a implantação dos 4 princípios da governança corporativa conforme o IBGC (2015), sendo eles: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, com os ajustes para a realidade do ambiente organizacional do modelo de negócio.

A análise dos dados qualitativos foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, seguindo os procedimentos preconizados por Bardin (2016) que trata a informação contida nas mensagens, em busca dos significados contidos nestas. A análise de conteúdo permitiu a identificação, a interpretação e a contextualização dos resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Com atuação desde 2014 no mercado de Edtech, a Inteceleri Tecnologia para Educação é uma Startup de Belém do Pará criada com objetivo de desenvolver soluções inovadoras que visam a democratização da educação através da tecnologia, contribuindo com o aumento da qualidade da educação básica no Brasil (IDEB), em especial na disciplina de matemática. (Inteceleri, 2025). Dentre seus projetos, destaca-se o Edutech Amazon que é um conjunto de soluções educacionais tecnológicas (App *GeoMeta*, Óculos de realidade virtual *MiritiBoard VR*, Laboratório Móvel Maker VR, App *Matematicando* e Implantação da Plataforma Digital Google for Education) já aplicado e consolidado no mercado educacional. A Inteceleri já dispõe de diversas certificações e reconhecimentos obtidos por sua atuação, a seguir:

a) **Prêmio de Reconhecimento IMPA:** A iniciativa tem como objetivo estimular e reconhecer trabalhos jornalísticos de excelência que aproximam a Matemática, a Ciência e a Tecnologia da sociedade;

b) **Prêmio 100 startups mais promissoras do Brasil 2024:** A lista das 100 startups mais promissoras do Brasil em 2024 foi divulgada pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (PEGN). A lista é elaborada em parceria com Época NEGÓCIOS, Elogroup e Innovc;

c) **Prêmio 3o lugar Brasilab - Govtech:** programa que acelera ideias de startups e conecta os empreendedores com o poder público;

d) **Best Paper Artigo IEEE:** O Prêmio de Melhor Artigo IEEE é um reconhecimento concedido a artigos, revisões ou pesquisas de destaque publicadas no Proceedings of the IEEE.

4.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após aplicação da sondagem, foram obtidos os seguintes resultados por parte do respondente:

Bloco 1 - Objetivo específico 1: Descrever a importância da adoção do princípio da transparência em um modelo de negócio

Bloco	Questão	Pergunta	Resposta
B1	1	O modelo de negócio possui formas de comunicar de maneira efetiva sua missão, visão e valores aos seus stakeholders?	SIM
B1	2	A organização assegura a devida publicização de informações relevantes para todas as partes interessadas, incluindo investidores, colaboradores, clientes e fornecedores?	SIM
B1	3	O empreendimento promove ativamente uma cultura de transparência entre seus colaboradores de maneira relevante aos resultados?	SIM
B1	4	Os Insiders possuem estratégias de gerenciamento de informações confidenciais e privilegiadas?	SIM
B1	5	São empregados mecanismos de compliance (filtros) pelo modelo de negócio para a publicização de informações relevantes	SIM
B1	6	O modelo de negócio possui formas de garantir a acessibilidade e a clareza das informações divulgadas	SIM

Tabela 1 – Questões referentes ao princípio da transparência. Fonte: Elaborado pelos autores.

No bloco 1 ficou evidenciado que a empresa adota todos os mecanismos referentes à implementação do princípio de transparência da governança corporativa

levantados na sondagem. Fora ainda mencionado pelo respondente que a Inteceleri recebeu a certificação de inovação MG PDI, que garante as práticas do processo na gestão de pesquisa e inovação, NDAs (Non Disclosure Agreement/ em português - Acordos de Não Divulgação) assinados pelos Insiders que garantem a confidencialidade das informações sigilosas, e a predominância dos mecanismos de compliance utilizados no modelo de negócios oriundos de seu parceiro estratégico Google.

Com base nas respostas obtidas com a aplicação da sondagem no bloco 1, Foi possível descrever a importância da adoção do princípio da transparência em um modelo de negócio ao observar-se que em consequência de sua aplicação eficiente nos processos da Inteceleri, a mesma chegou a receber certificações e premiações por sua excelência na prática do conceito de transparência, em consonância com o explicitado pelo IBGC(2015), Rubens e Ercolin(2018) e por Lauretti(2013): “a transparência é o desejo de informar tudo aquilo que possa afetar significativamente os interesses dos stakeholders, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”. Este desejo se torna claro nas práticas adotadas pela Inteceleri, demonstrando que através da transposição do princípio da transparência a governança corporativa eficiente pôde ser alcançada, conforme dito por Melinda Fülöp (2014).

Bloco 2 - Objetivo específico 2: Explicitar o valor da aplicação do princípio da equidade em um modelo de negócio

Tabela 2 - Questões referentes ao princípio da equidade.

Bloco	Questão	Pergunta	Resposta
B2	8	O modelo de negócio garante que seus produtos/serviços educacionais atendam às necessidades de discentes com diferentes estilos de aprendizagem e habilidades?	SIM
B2	9	O modelo de negócio dispõe de mecanismos para lidar com potenciais conflitos de interesse entre fundadores, investidores e demais stakeholders?	NÃO
B2	10	O modelo de negócio possui estratégias para assegurar que as decisões sejam tomadas de forma justa e imparcial, considerando os interesses de todas as partes envolvidas?	SIM
B2	11	O empreendimento dispõe de estratégias para garantir a coparticipação dos stakeholders em decisões relevantes?	SIM

Fonte: Elaborado pelos autores.

No bloco 2, observou-se que o modelo de negócios já aplica em sua maioria os atributos do princípio de equidade da governança corporativa proposto nas questões pautadas. Foi destacado também que a maioria dos clientes do empreendimento, segundo o CEO da Inteceleri, são as escolas públicas, enfatizando o papel do empreendimento em atender as diferentes realidades socioeconômicas, e principalmente, assistir em quase sua totalidade as realidades mais vulneráveis. Outro ponto a ressaltar reside no fato da única

resposta negativa expressar de forma clara o retrato atual do modelo de negócios, que ainda não dispõe de mecanismos para lidar com potenciais conflitos, mas que, entretanto, já se encontra em andamento segundo o respondente, que alegou que a Inteceleri já está em processo de elaboração de um Código de Conduta por parte do jurídico do empreendimento.

Portanto, avaliando as respostas obtidas no bloco 2, ficou explícito o valor da aplicação do princípio da equidade em um modelo de negócio, considerando o empenho que a Inteceleri demonstra no cumprimento de sua missão, que consiste na busca da democratização da educação por meio da tecnologia, de forma justa e igualitária, provendo oportunidades para todos os envolvidos. Ademais, ao demonstrar preocupação em garantir a coparticipação dos stakeholders em decisões relevantes, e estratégias para assegurar que as decisões sejam tomadas de forma justa e imparcial, a Inteceleri explicita tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, em conformidade com os pensamentos de Freeman (1984), Rubens e Ercolin (2018) além do código do IBGC(2015).

Bloco 3 - Objetivo específico 3: Estabelecer a fundamentalidade da implementação do princípio da prestação de contas em um modelo de negócio

Tabela 3 - Questões referentes ao princípio da prestação de contas.

Bloco	Questão	Pergunta	Resposta
B3	12	O modelo de negócios utiliza KPI 's para mensurar seus resultados?	SIM
B3	13	O modelo de negócios adota deadlines e formas de avaliar o progresso em relação às metas estabelecidas?	SIM
B3	14	As decisões tomadas pelo conselho consultivo ou outras estruturas de governança são monitoradas e avaliadas de forma relevante aos resultados do empreendimento?	NÃO
B3	15	O empreendimento garante a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis	SIM

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Bloco 3, foi acentuado que o empreendimento utiliza de ferramentas de mensuração de resultados e acompanhamento, plano estratégico, pipeline e KPIs específicos, e ferramentas do google para avaliação de progresso, enquadrando-se nas atribuições dos princípios de prestação de contas. Na justificativa para a questão 14, Walter Júnior alegou que as decisões do conselho são baseadas em discussões de vários aspectos não tão organizados, onde as decisões finais ainda são tomadas levando em consideração somente parte dos conselhos obtidos. O respondente acrescentou que, para ele, o melhor modelo seria obter um conselho onde se trazem as questões a serem discutidas de modo a sair com uma decisão deste conselho, mesmo não sendo por

unanimidade, mas com uma organização mais efetiva. Walter Júnior considerou esse um dos pontos de foco da Inteceleri para melhoria no futuro.

Considerando as respostas obtidas no bloco 3, foi possível estabelecer a fundamentalidade da implementação do princípio da prestação de contas em um modelo de negócio ao observar-se a existência das ferramentas presentes nos processos da Inteceleri utilizadas para a devida responsabilização dos agentes e prestação de contas por todos os seus atos praticados, assumindo as consequências e atuando com diligência e responsabilidade de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva como aconselhado por Dallagnol et al

(2019) Di Miceli (2010) e OCDE (2023). Com isto, conclui-se que a Inteceleri dispõe das ações necessárias à adoção deste princípio.

Bloco 4 - Objetivo específico 4: Assinalar a relevância da efetivação do princípio da responsabilidade corporativa em um modelo de negócio

Tabela 4 - Questões referentes ao princípio da responsabilidade corporativa.

Bloco	Questão	Pergunta	Resposta
B4	16	O modelo de negócios adota iniciativas de responsabilidade socioambiental de maneira determinante aos resultados do empreendimento?	SIM
B4	17	O empreendimento se envolve com seu ecossistema de EdTechs e outras instituições para promover a melhoria da educação básica?	SIM
B4	18	O modelo de negócios integra os princípios de rentabilidade em sua estratégia e operações?	SIM
B4	19	O modelo de negócios possui formas de integrar e fazer dos stakeholders membros nas iniciativas de responsabilidade social?	SIM
B4	20	O empreendimento possui critérios de auditoria do impacto de suas operações na sociedade?	NÃO

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Bloco 4, o respondente ainda ressaltou que o modelo de negócio possui parcerias com 20 famílias atuando na produção do miriti board, óculos de realidade virtual construído a partir da fibra de uma palmeira chamada Miriti/Buriti, um produto desenvolvido pela Inteceleri que busca acessibilizar o ensino a partir da tecnologia, uma demonstração de sua responsabilidade socioambiental.

As respostas do bloco 4 assinalaram a relevância da efetivação do princípio da responsabilidade corporativa em um modelo de negócio ao mostrar que a Inteceleri, de fato, se preocupa em ter princípios e valores alinhados à cultura organizacional, aproximando a mesma do conceito de sustentabilidade, conforme exposto por Gonzalez

(2012), Porter (2011) e Tenório (2004) posto que o empreendimento afirma se envolver com seu ecossistema de EdTechs além de integrar e fazer dos stakeholders membros nas iniciativas de responsabilidade social. Ao tomar essas medidas, a Inteceleri demonstra empenho na redução das externalidades negativas de seus negócios e operações e aumento das externalidades positivas, levando em consideração os seus diversos capitais, como posto pelo IBGC (2015).

Foi disposto ainda que a Inteceleri passou por um período de implantação de consultoria com foco na adoção dos princípios da governança no seu modelo de negócio no período de fevereiro de 2023 à janeiro 2024. Segundo o entrevistado, a Inteceleri reconstruiu toda sua estrutura, organograma e processos internos. No primeiro ano, seu faturamento chegou a ser inferior ao ano anterior, justificado pelo seu processo de construção. Com isso, no ano de 2024 a Inteceleri teve seu faturamento dobrado em comparação ao ano de 2022, o que de acordo com Walter, é uma comprovação de que se faz necessária a devida atenção à adoção dos princípios da governança corporativa em um modelo de negócio. Em adição, o respondente alegou ainda que não somente em aspectos financeiros, a Inteceleri também obteve melhoria em seus aspectos organizacionais e eficiência nas suas entregas.

4. CONCLUSÕES

Todos os esclarecimentos alcançados por meio deste estudo de caso foram fundamentais para determinar os atributos da governança corporativa que influenciam o sucesso de um modelo de negócio em Belém do Pará. Avaliando as melhorias alcançadas pela Inteceleri após os resultados obtidos com a adoção das práticas de governança corporativa em todos os seus aspectos, fica evidente o quanto a boa governança tem a função de mitigar riscos de relacionamento com seus stakeholders, aproximando o empreendimento da captação de investimentos, de acesso a capital e de atração e retenção de talentos, em conformidade com os pensamentos de Rubens e Ercolin (2018).

Dentre as limitações para o desenvolvimento desta pesquisa pode se destacar majoritariamente a ausência de modelos de negócio em Belém do Pará que estejam dispostas a adotar os princípios da governança corporativa em seus processos, dificultando o processo de busca por possíveis casos que pudessem oferecer insights significativos à pesquisa, explicitando a necessidade urgente da adaptação das melhores práticas internacionais às empresas brasileiras, independentemente do tipo ou do porte e do fato de participarem ou não do mercado acionário (Chagas, 2007).

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. ed. **Revista e Ampliada. São Paulo: Edições**, v. 70, 2011.
- COASE, Ronald HO. Problema do Custo Social. 1960, v. 28, 2017.
- CHAGAS, José Ferreira; DEL TRABAJO, T.; PYMES, M. Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. **CEP**, v. 60, n. 180, 2007.
- DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa: o essencial para líderes**. Simplíssimo, 2020.
- DI MICELI, Alexandre. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**. Elsevier Brasil, 2010.
- FIORINI, Filipe Antônio; JÚNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. Governança corporativa: conceitos e aplicações. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGet)**, v. 13, 2016.
- FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge university press, 2010.
- FÜLÖP, Melinda Timea. Why do we need effective corporate governance?. **International Advances in Economic Research**, v. 20, 2014.
- GIL, Antônio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, 1995.
- Inteceleri Tecnologia para Educação. Inteceleri, [s.d]. Disponível em: <https://www.inteceleri.com.br/quem-somos>. Acesso em: 20/03/2025.
- Inteceleri Tecnologia para Educação. Inteceleri, [s.d]. Disponível em: <https://www.inteceleri.com.br/miritiboard-vr>. Acesso em: 20/03/2025.
- Inteceleri Tecnologia para Educação. Inteceleri, [s.d]. Disponível em: <https://inteceleri.vercel.app/>. Acesso em: 20/03/2025.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 87-125, 2008.

JOIA, Luiz Antonio; FERREIRA, Sinval. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia?. **Cadernos Ebape. BR**, v. 3, 2005.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. Fundamentos de metodologias científicas. S. Paulo, editora Atlas, 2003.

LAURETTI, Lélío. O princípio da transparência no contexto da governança corporativa. **Instituto Ethos**, 2013.

OECD (2024), Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/58478f0f-pt>.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. Modelo de negócios e suas aplicações em administração. 2016. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-03052023-174523/>. Acesso em: 29 mar. 2025.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

SCHEDLER, Andreas; DIAMOND, Larry Jay; PLATTNER, Marc F. (Ed.). **The self-restraining state: power and accountability in new democracies**. Lynne Rienner Publishers, 1999.

SILVA, REBECCA. Conheça as 100 Startups To Watch 2024. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 18/10/2024. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/startups-to-watch/noticia/2024/10/conheca-as-100-startups-to-watch-2024.ghtml>. Acesso em: 26/03/2025.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 208p.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. Oxford university press, 1996. YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.