



26^a CONFERÊNCIA
ANPROTEC

Novos mecanismos
e espaços de geração
de empreendimentos inovadores.

A estrutura de governança como estratégia de inovação em *Habitats de Inovação*

Autores: Rafael Pereira Ocampo Moré¹
Cláudio Reis Gonçalo²

O objetivo desta pesquisa é compreender como a estrutura de governança de *habitats* de inovação pode contribuir para o desenvolvimento de empresas residentes, e para isso, foram investigados dois *habitats* de inovação em Santa Catarina, o INOVAPARQ, localizado na cidade de Joinville, e o CELTA, situado em Florianópolis. *Habitats* de inovação para esta pesquisa representam ambientes de estímulo à produtividade e à inovação de empresas e que facilitam a troca de conhecimentos inter-organizacional. Foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais dos *habitats* investigados, utilizando-se análise de conteúdo para cinco gestores dos *habitats* e dezessete empresas residentes, e adotando-se o *software* Nvivo para auxiliar na categorização dos dados coletados. As análises indicam que fatores críticos de sucesso da governança relacionados com o comportamento dos gestores na comunicação com diferentes *stakeholders*; a formação de redes nacionais e internacionais; e o acompanhamento das empresas residentes através de ferramentas de avaliação específicas contribuem para o processo de inovação das empresas residentes através da criação de novos produtos e serviços; compartilhamento de conhecimentos inter-empresas; e na motivação dos colaboradores ao trabalho a partir de um contexto de integração e co-criação.

Palavras-chave: Estrutura; Governança; *Habitats* de inovação; *Stakeholders*.

¹ Doutor em Administração pela UNIVALI
Pesquisador da Universidade Federal de Santa Catarina
Endereço: Rua Almirante Lamêgo, 747, apto 107, Florianópolis, SC
Fone: 48.991868-87 / rafamore@gmail.com

² Doutor em Engenharia pela UFSC
Professor do PPGA da UNIVALI
Endereço: Campus Univali, Biguaçu, SC
Fone: 48.88481456 / claudio.goncalo@univali.br



**26^a CONFERÊNCIA
ANPROTEC**

Novos mecanismos
e espaços de geração
de empreendimentos inovadores.

The governance structure as innovation strategy in innovation habitats

Authors: Rafael Pereira Ocampo More³
Cláudio Reis Gonçalo⁴

Abstract:

The aim of this research is to comprehend how the structure of the governance in innovation habitats can contribute for resident companies development, and for that matter, two innovation habitats of Santa Catarina where investigated, the INOVAPARK, located in the city of Joinville, and the CELTA, situated in Florianópolis. Innovation habitats for this research represents environments of incitement to productivity and to innovation of companies, in a way to facilitate the Exchange of inter-organizational knowledge. Interviews where made in depth with managers of habitats, and was utilized content analyses for five managers from the Habitats and seventeen resident companies, adopting the Nvivo software to help on the categorization of the data collected. The main results evaluated indicate that critical success factors related to the behave of the managers on communication with different stakeholders; the formation of national and international networks; and the accompaniment of the resident companies through specific evaluation tools can contribute in the process of the resident companies through the creation of new products and services; sharing of inter-companies knowledges; and the motivation of the contributors to the work starting on the context of integration and co-creation.

Key-words: Structure; Governance; Innovation habitats; Stakeholders

³ Doctor of management of UNIVALI
Researcher of Universidade Federal de Santa Catarina
Address: Rua Almirante Lamêgo, 747, apto 107, Florianópolis, SC
Phone: 48.991868-87 / rafamore@gmail.com

⁴ Doctor on Engineering of UFSC
Professor of PPGA da UNIVALI
Address: Campus Univali, Biguaçu, SC
Phone: 48.88481456 / claudio.goncalo@univali.br



1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é compreender como a estrutura de governança de *habitats* de inovação pode contribuir para o seu desenvolvimento e de empresas residentes, e para isso, foram investigados dois *habitats* de inovação em Santa Catarina, o INOVAPARQ, localizado na cidade de Joinville, e o CELTA, situado em Florianópolis.

Em razão do compartilhamento de informações e conhecimentos, e a partir do uso de estratégias delineadas, pode-se minimizar o impacto de forças externas no ambiente e criar inovações que atendam a sociedade e o mercado com novos serviços ou produtos.

Para este estudo entende-se *habitats* de inovação como ambientes que podem contribuir com a produtividade e a inovação de empresas, tornando-se agentes estratégicos da transferência de informações e de conhecimentos na promoção de novos negócios e na geração de ideias construtivas (STOPPER, 1995; TONELLI; ZAMBALDE, 2007).

Embora possam ser encontrados modelos distintos de governança para diferentes *habitats* de inovação (CHIOCHETTA, 2010; GIUGLIANI, 2011; ARAÚJO; FERRAZ, 2012; FIATES; FIATES, 2014), observa-se que para todos é relevante compreender como a estruturação da governança pode atuar no processo de inovação das empresas e na transferência de tecnologia. Em outras palavras, é importante analisar como ações de governança podem efetivamente contribuir no processo de inovação e de desenvolvimento sustentável de empresas residentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estrutura de governança



O estudo da governança e de suas possíveis aplicações gerenciais vêm sendo acompanhado e aprimorado nas últimas décadas, principalmente em países desenvolvidos, a destacar os Estados Unidos e a Inglaterra. A governança tem como objetivo definir regras e estabelecer padrões de relacionamento dentro das empresas, com foco nos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores, tornando-se o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas (KNIGHT, 2002).

De modo objetivo, a governança pode estar relacionada a mecanismos criados para o controle dos recursos das empresas, tomando por base o gerenciamento dos interesses dos principais stakeholders que influenciam as empresas mediante seus interesses proporcionais aos recursos aplicados e retornos desejados (GROENEWEGEN, 2004).

A governança pode ser compreendida também como um conceito plural e integrador, que difere do conceito de gestão. Traduz-se pela articulação de atores, empresários, terceiro setor, governos de diversos níveis e demais segmentos da sociedade, capazes de se fazer representar em projetos e planos que apontam para uma cidade utópica, com qualidade de vida e ampla sustentabilidade ou liderança compartilhada (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2006).

Veiga (2006) destaca ainda que o processo de governança é resultado de um diálogo constante e eficaz entre o poder público e a sociedade civil para criar espaços institucionais de descentralização de políticas, interferindo na prática na formação de gestores que irão atuar a frente das organizações. Contudo, o relatório da OECD (2015) destaca que antigas formas de governança nos setores públicos e privados, nos últimos anos, estão se tornando cada vez mais ineficazes e de pouca resolubilidade.

De modo prático, pode-se destacar que estruturas de governança precisam ser criadas para sanar com maior agilidade problemas atuais e futuros que possam surgir. A partir de um sistema de governança eficaz, problemas como processo decisório lento em razão de burocracia e de estruturas organizacionais incompletas, podem ser solucionados a partir de uma leitura mais dinâmica do mercado e, conseqüentemente, fazer com que a empresa seja mais competitiva e alcance seus resultados organizacionais.

Em ambientes compartilhados, a governança precisa ser analisada sob três perspectivas conjuntas: influência dos atores; agilidade na tomada de decisão; e prestação de contas (BOBBIO, 1987). Ou seja, ao se identificar os atores que irão compor a governança de



uma determinada estrutura organizacional, esses precisam ter poder para influenciar ações a serem implementadas, possuir bom relacionamento e dinamismo voltados para um processo ágil de decisão. No processo de composição da governança, podem-se verificar ainda problemas de agência (SAITO; SILVEIRA, 2008) relacionados a conflitos entre os acionistas e administradores. Esses conflitos são decorrentes de choques socioculturais e de modelos de organização compostos por regras, normas e rotinas específicas. Para minorar este “embate”, é preciso estabelecer e apresentar diretrizes bem definidas e que sejam de conhecimento de todos os stakeholders (SCOTT, 1987; SCOTT, 2004; ADEGBITE, 2015).

No caso de *habitats* de inovação, muitos dos estudos que abordam sistemas de inovação consideram que as instituições muitas vezes se modificam lentamente, e em razão disso, a geração da inovação poderá ser afetada considerando a dependência que há entre as organizações e as instituições (WERLE, 2011; PIPAN; GOMISCEK; MAYER, 2012). Em outras palavras, instituições lentas e com processos decisórios morosos implicam em empresas menos inovadoras e com menor grau de competitividade.

Ainda neste contexto, para o desenvolvimento organizacional, torna-se necessário haver um equilíbrio de forças e de poder da indústria com suas empresas, de modo que a relação de setores institucionais com a organização venha mudar mediante um processo de inovação organizacional, ou seja, com o surgimento de novas políticas e ações governamentais voltadas ao desenvolvimento de setores específicos e estratégicos da economia (PECI, 2005; GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2009).

Para o contexto de *habitats* de inovação, nesta pesquisa considera-se que a estrutura de governança deve estimular a formação de um conselho gestor capaz de apresentar diretrizes efetivas para o desenvolvimento inovador das empresas, em que esse desenvolvimento possa refletir no processo de inovação de empresas, concebidas a partir do compartilhamento de recursos estratégicos (ROBESON; O’CONNOR, 2007; CHIOCHETTA, 2010; GIULIANI, 2011; MATTOR et al., 2014).

A seguir, são apresentados conceitos relacionados à inovação, buscando-se ao final relacionar com o contexto empírico investigado.

2.2 Inovação



O processo de criação de um ambiente voltado à inovação é vital no desenvolvimento das empresas e na geração de produtos e serviços que atendam o interesse da sociedade e do mercado, entretanto, a compreensão desse ambiente passa, num primeiro momento, pelo significado de inovação. Logo, a inovação pode estar relacionada à exploração de oportunidades das empresas delineando com precisão as fronteiras que delimitam o espaço de cada nicho de mercado, para assim melhorarem e atender mercados carentes por novos serviços (PAVITT, 2004).

Considera-se importante destacar que atualmente as variáveis - tempo e rapidez - são elementos estratégicos para as empresas que buscam diferenciais competitivos de atuação no mercado (produtos ou serviços diferenciados). E, considerando as pressões e necessidades da sociedade e do mercado, são também elementos essenciais para o seu processo de inovação, uma vez que os ciclos de vida dos produtos e o tempo de seus desenvolvimentos estão cada vez mais curtos, num cenário em que os clientes esperam serviços e produtos de pronta entrega (OECD, 2015).

Neste contexto, caracterizado por intensa concorrência e de pressões de mercado cada vez maiores, registra-se que a intensidade da concorrência, a rápida globalização e as constantes mudanças na área de tecnologia da informação tornam a inovação inevitável para as empresas como forma de capturar oportunidades através do desenvolvimento de novos produtos e do próprio mercado (HAUKNES, 1998; LOBIANCO; RAMOS, 2004; KUBOTA, 2009).

Ou seja, processos de inovação podem estar voltados à geração de conhecimento baseado em modelos estratégicos que consideram aspectos sociais e econômicos, estimulando a atuação em rede, evitando-se organizações isoladas (HAUKNES, 1998; LOBIANCO; RAMOS, 2004; KUBOTA, 2009).

Sendo assim, a inovação pode melhorar o desempenho da empresa por meio da otimização de sua capacidade de inovar e melhorar processos gerenciais de produção, considerando a aplicação de novas práticas organizacionais e o desenvolvimento da capacidade empresarial em adquirir e gerar novos conhecimentos (ALVARENGA NETO, 2004; OECD, 2015).



Desta forma, a inovação requer a promoção de criação e compartilhamento de conhecimento, quando proporciona novas possibilidades através da combinação de diferentes informações. O conhecimento pode ainda existir ou resultar de um processo de busca por tecnologia, mercado ou ações de concorrência (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Nesta pesquisa, o conceito de conhecimento é compreendido como o uso estratégico de dados e informações que, por meio da aplicação de metodologias e tecnologias específicas de suporte, permite as pessoas desenvolverem produtos e serviços inovadores, que possam ser aplicados em razão de demandas da sociedade ou em oportunidades de mercado (ZAHRA; GEORGE, 2002; FABRIZIO, 2009). A partir dos preceitos apresentados, compreende-se o processo de inovação em ações comportamentais desenvolvidas e gerenciadas pelas empresas, que potencializadas por um ambiente que estimule a geração de inovação, resultem na criação de novos produtos, serviços ou ainda na melhoria dos processos.

Contudo, em ambientes compreendidos por *habitats* de inovação, alguns princípios comportamentais podem restringir as capacidades de inovação das empresas, e, por essa razão, as empresas também serão chamadas a desenvolver suas capacidades de adaptação para fases iniciais de desenvolvimento, como, por exemplo, na condução de um projeto relacionado à compreensão de novos mercados e clientes potenciais, a fim de que possam ajustar de modo antecipado futuras demandas (BIEDENBACH; MULLER, 2012).

Finalizado a seção de fundamentação teórica, na seção a seguir é caracterizada a metodologia de pesquisa utilizada no processo de investigação dos *habitats*.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No aspecto epistemológico, optou-se nessa pesquisa pela abordagem interpretativista, em que o acesso à realidade ocorre somente através de construções sociais, como linguagem, consciência e significados compartilhados. Nesse sentido, o olhar exploratório e descritivo é conduzido a partir desta abordagem.

3.1 Detalhamento dos casos analisados



As pesquisas empíricas realizadas no Brasil foram aplicadas em dois *habitats* de inovação de destaque no cenário nacional e de Santa Catarina durante o segundo semestre de 2015, e buscou-se ampliar o conhecimento com as teorias aplicadas. Investigaram-se dois casos: o Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e Região – INOVAPARQ e o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas – CELTA.

O INOVAPARQ está localizado na cidade de Joinville, maior cidade do Estado de Santa Catarina, e surgiu com o objetivo de oferecer ambientes propícios para a prática da inovação, demanda que tem aumentado cada vez mais no norte catarinense (INOVAPARQ, 2015).

Em relação à escolha das empresas residentes que representam o *habitat* INOVAPARQ, o Quadro 1 sintetiza as principais características das empresas investigadas.

Quadro 1: Total de empresas INOVAPARQ e empresas investigadas

Número de empresas/Áreas de atuação	de de	Desenvolvimento de Software	Biotecnologia e meio ambiente	Outros
Total de 20 empresas no INOVAPARQ		12	3	5
Total de 8 empresas investigadas		5 empresas = EIP3, EIP4, EIP6, EIP7 e EIP8	2 empresas = EIP1 e EIP5	1 empresa = EIP2

Fonte: dados da pesquisa

Além das oito empresas investigadas, foram entrevistados três gestores do INOVAPARQ, todos gerentes, totalizando 11 entrevistas realizadas. As datas das entrevistas transcorreram entre julho e setembro de 2015.

No tocante as entrevistas do *habitat* CELTA, que está situado na cidade de Florianópolis, SC, o Quadro 2 sintetiza as principais características das empresas residentes investigadas.

Quadro 2: Total de empresas no CELTA e empresas investigadas

Número de empresas/Áreas de atuação	de de	Desenvolvimento de Software	Desenvolvimento de produto	Outros
--	--------------	------------------------------------	-----------------------------------	---------------



26^a CONFERÊNCIA ANPROTEC

Novos mecanismos
e espaços de geração
de empreendimentos inovadores.

Total de 28 empresas no CELTA	10	10	8
9 empresas investigadas	5 empresas = EC1, EC2, EC3, EC4 e EC9	2 empresas = EC6 e EC7	2 empresas = EC 8 e EC9

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, cabe destacar que além das nove empresas investigadas, foram entrevistados dois gestores do CELTA, todos gerentes, totalizando 11 entrevistas realizadas nesse *habitat*. Nesse caso investigado, as entrevistas foram realizadas entre setembro e dezembro de 2015.

Registra-se ainda que ambos os *habitats* de inovação investigados, INOVAPARQ e CELTA, podem ser considerados referências nacionais e internacionais em relação a seus ambientes de inovação e do apoio voltado ao desenvolvimento empresarial, destacando-se, por exemplo, a associação de ambos os *habitats* à Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC e à *International Association of Science Parks and Areas of Innovation* – IASP, entidades essas de grande expressão nacional e internacional.

Sobre as categorias de análise, o Quadro 3 retrata os construtos, categorias e indicadores utilizados na investigação teórica-empírica.

Quadro 3: Construtos, categorias e indicadores de análise – *framework* teórico

Construtos	Categorias	Indicadores
Governança	Estrutura organizacional	Modelo jurídico; Atividades do conselho e estrutura; <i>Stakeholders</i> ; Modelo de gestão.
	Mecanismos de crescimento	Atores internos e externos; Desenvolvimento de capacidades; Estrutura física e serviços compartilhados.
	Tecnologia, inovação e <i>networking</i>	Relacionamento com o mercado; Cooperação em rede; Tecnologias e espaços físicos; Financiamento e alocação de recursos.
	Sustentabilidade	Econômica/Financeira; Social; Ambiental.
	Oportunidades de relacionamento	Integração com mercados globais;



	internacional	Participação e realização de eventos; Parcerias internacionais.
Inovação	Estímulo à inovação	Custos; Editais; Investidores; Pesquisa e desenvolvimento.
	Inovatividade	Oportunidades de negócios; Ambiente adequado; Política de participação.
	Desenvolvimento tecnológico	Novas tecnologias.
	Criação	Novos produtos ou serviços;
	Oportunidades internacionais	Acesso a novos mercados.

Fonte: dados da pesquisa

Cabe destacar que as categorias e indicadores do construto estrutura de governança foram selecionadas a partir dos autores Robeson e O'Connor (2007), Chiochetta (2010), Giuliani (2011) e Mattor *et al.* (2014); e para o construto da inovação, foram selecionadas dos autores Lichtenthaler e Lichtenthaler (2010), Chao *et al.* (2011) e Biedenbach e Müller (2012). Não obstante, cabe destacar que todas as categorias foram selecionadas a partir da teoria analisada, e sendo assim, outros construtos, categorias ou indicadores podem ser utilizados considerando a fundamentação teórica, e que certamente poderiam também contribuir para a pesquisa.

Para esta pesquisa, os referenciais de governança e de inovação utilizados representam fatores críticos de sucesso para os habitats de inovação investigados, sendo abordados na visão das empresas e gestores pesquisados.

Por fim, a partir da utilização do *software* Nvivo, pode-se realizar todo o processo de codificação e de análise léxica dos dados, o que facilitou o processo de análise do conteúdo extraído das entrevistas, sendo que cada informação coletada foi tabulada considerando os construtos e categorias elaboradas a partir do framework.

A seguir são apresentadas as principais análises aferidas do processo de investigação realizado nos dois *habitats* de inovação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS



O conteúdo apresentado nesta seção foi organizado a partir dos dados secundários dos *habitats* investigados, como também das entrevistas realizadas com os gestores e empresas residentes. A partir das análises da estrutura de governança identificada em cada caso, pode-se compreender cada contexto de pesquisa e prosseguir com as análises subsequentes referentes às ações de governança, e o desenvolvimento da inovação das empresas estudadas.

Inicialmente foi investigado o Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e Região – INOVAPARQ, que representa um importante *habitat* de inovação localizado na cidade de Joinville, no Estado de Santa Catarina. Este parque foi criado com o propósito de desenvolver tecnologia, economia e aspectos sociais da região norte catarinense por meio da estruturação e gestão de um ambiente que potencializasse as atividades de pesquisa científica e tecnológica, a transferência de tecnologia e a introdução de inovação nos ambientes produtivo e social. Objetivando também o favorecimento da criação e a consolidação de empreendimentos que auxiliem no desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e processos (INOVAPARQ, 2015).

Dentre as atividades planejadas pelo comitê gestor do INOVAPARQ, previstas no estatuto, pode-se destacar aquelas voltadas ao desenvolvimento e à inovação das empresas, como também do sistema como um todo:

- Incentivar e cultivar o empreendedorismo inovador;
- Promover condições favoráveis à atração de recursos humanos qualificados;
- Estabelecer ou contribuir para as cooperações e parcerias entre instituições de ensino e pesquisa, empresas, órgãos do governo, agências e organismos nacionais e internacionais;
- Apoiar e permitir o funcionamento, em suas instalações ou fora delas, de empreendimentos voltados à pesquisa e desenvolvimento de produtos, processos e/ou serviços com potencial de inovação; e
- Buscar a sustentabilidade ambiental em suas atividades e estimular o uso racional dos recursos naturais e de tecnologias limpas nos empreendimentos nele instalados.

Percebe-se a partir destas ações que, de alguma forma, podem estar relacionadas às atividades que compreendem funções de um *habitat* de inovação, a exemplo do que os teóricos abordam na literatura. Por exemplo, conforme retrata Groenewegen (2004), a



governança está relacionada à criação de mecanismos voltados ao controle dos recursos das empresas a partir do gerenciamento dos interesses dos principais *stakeholders*, considerando os recursos aplicados e retornos desejados.

Cabe destacar que o espaço físico atual do INOVAPARQ é recente, inaugurado em agosto de 2010, e vem recebendo atualizações e investimentos nos últimos anos. A localização atual do INOVAPARQ ocorre em razão de um terreno doado pelo município de Joinville, e esse espaço também irá receber, nos próximos anos, as instalações do Centro de Inovação de Joinville.

A partir do que pode ser compreendido como fatores críticos de sucesso da governança do INOVAPARQ, apresenta-se uma proposta referente à percepção desses fatores que podem retratar a estrutura de governança desse *habitat*.



Figura 1: Fatores críticos de sucesso da estrutura de governança do INOVAPARQ
Fonte: dados da pesquisa

Sobre a Figura 1, registra-se que os fatores selecionados representam elementos críticos foram identificados a partir das entrevistas e dados secundários do INOVAPARQ.

Inicialmente, se considera que o fator “empresas de base tecnológica” representa o perfil principal das empresas que estão instaladas neste *habitat*, empresas estas que representam o tipo de empresa mais encontrada e incubada, parque científicos e tecnológicos.



A segunda característica identificada a partir das entrevistas e dados secundários foram as “parcerias e *stakeholders*” do INOVAPARQ com diferentes relacionamentos, fator decisivo para o desenvolvimento e efetividade do *habitat* como ambiente de referência em sua região, conforme também pode ser constatado na literatura.

O terceiro se refere as “metodologias e tecnologias” utilizadas no desenvolvimento e qualificação das empresas, a destacar a metodologia CERNE, criada pela CELTA/Fundação CERTI, que ajuda na avaliação de empresas incubadas.

O quarto fator representa a “proatividade dos gestores” do INOVAPARQ, fator esse indicado por várias empresas nas entrevistas e diz respeito a constante busca de interação e de transferência de informações e conhecimento dos gestores para com as empresas do *habitat*.

O quinto e último fator crítico constatado, “ambiente gerador de ideias”, retrata a busca do INOVAPARQ em desenvolver áreas de lazer, jardim botânico, áreas verdes e outros espaços físicos que possam motivar a geração de ideias por parte das empresas residentes.

Cabe destacar sobre a Figura 1 que todas as características apresentadas estão relacionadas aos indicadores da estrutura de governança do INOVAPARQ, a destacar: as parcerias, gestores proativos e empresas inovadoras, que são elementos evidenciados durante as entrevistas e dados secundários, em que todos esses fatores podem contribuir para o desenvolvimento desse *habitat*.

Estrutura de governança CELTA

A Fundação CERTI – Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras, em 1986, criou a 1^a incubadora de empresas de tecnologia do Brasil, o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Inovadoras – CELTA, na época denominada Incubadora Empresarial Tecnológica - IET. Essa incubadora, pioneira no Brasil, busca desde seu início oferecer suporte a empreendimentos de base tecnológica, estimulando e apoiando a criação de novas empresas. Em dados gerais, mantém 36 empresas de base tecnológica que geram cerca de 800 empregos diretos e o faturamento anual das incubadas alcança aproximadamente R\$ 70 milhões (CELTA, 2015).

Este *habitat* ainda lançou um sistema de acompanhamento e de avaliação das empresas baseado em Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. De qualquer lugar



do mundo o empresário pode acessar o site do CELTA e solicitar ou acompanhar a sua avaliação e pode obter informações do mercado, concorrentes, clientes, produtos e tecnologias, o que torna o sistema uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão das empresas incubadas.

Estas atividades desenvolvidas pelo CELTA ratificam o que Graham et al. (2003) entendem como ações estratégicas de um modelo de governança organizacional, pois para esses atores é necessário que gestores responsáveis pela governança desenvolvam atividades voltadas ao desenvolvimento e inovação empresarial, fato esse verificado no CELTA.

Markman et al. (2009) apresenta também um modelo de governança similar, que para o autor poder estar pautado na identificação de interesses e incentivos voltados ao gerenciamento de processo de transferência da tecnologia tanto pelos gestores dos *habitats* como pelos empreendedores desse ambiente. Ações essas, que no caso específico do CELTA, perfazem a busca do relacionamento dos gestores do CELTA com as empresas existentes por meio de tecnologias desenvolvidas.

A partir do que pode ser considerado como fatores críticos de sucesso da estrutura de governança do CELTA, apresenta-se uma proposta referente às características para formar o modelo de estrutura desse *habitat* (Figura 2).



Figura 2: Fatores críticos de sucesso da estrutura de governança do CELTA



Fonte: dados da pesquisa

Na figura constata-se mais uma vez que as “empresas de base tecnológica” representam o perfil das empresas residentes do CELTA, as quais caracterizam o tipo de empresa mais encontrado em incubadoras, parque científicos e tecnológicos. A segunda característica identificada diz respeito ao “pioneirismo no processo de incubação” do CELTA, sendo esta a primeira incubadora do Brasil, e por esse motivo, pode representar um fator de destaque nacional no processo de incubação.

O terceiro elemento foi a “metodologia CERNE para avaliação de empresas”, que foi criada pelo CELTA/Fundação CERTI e atualmente é utilizada por inúmeras incubadoras do Brasil.

O quarto elemento representa a própria “Fundação CERTI”, entidade que criou o CELTA e que participa da gestão da incubadora, e em razão do destaque nacional que essa fundação possui em atividades de inovação, a Fundação pode contribuir para o desenvolvimento e crescimento do CELTA.

O quinto elemento diz respeito à “rede de relacionamentos (*networking*)” que o CELTA possui e busca construir com grandes empresas, indicado pela maioria das empresas durante as entrevistas como sendo algo positivo nos seus relacionamentos com o mercado e que provoca o surgimento de novas ideias.

Apresentadas as principais características correspondentes a estrutura de governança dos *habitats* investigados, a seguir são apresentadas ações endógenas e exógenas representativas de cada *habitat* investigado.

4.1 Ações endógenas e exógenas do INOVAPARQ e CELTA

As análises apresentadas a seguir correspondem a ações endógenas e exógenas identificadas para cada uma das cinco categorias teórica da governança para o caso do INOVAPARQ. A seguir são apresentadas as principais ações identificadas na pesquisa.

Quadro 4: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria estrutura organizacional – INOVAPARQ

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
-----------	--	-------------



Estrutura organizacional	END – compartilhamento da estrutura interna já existente do mantenedor; Atualização constante da estrutura interna para acompanhar tendências do mercado. EXÓ – parcerias com outros <i>habitats</i> de inovação e instituições de ensino; Busca de recursos com a venda de projetos; Bom relacionamento com o poder público; O parque como ator principal na busca de novos parceiros.	Nesta categoria pode-se observar que a busca de relacionamento representa uma ação pretendida tanto interna como externamente.
--------------------------	--	--

Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 4 sintetiza ações de governança considerando a categoria estruturas organizacionais, em que a busca de relacionamentos internos e externos pode representar uma ação estratégica do INOVAPARQ, em que se busca otimizar os recursos internos já existentes e aperfeiçoar o ambiente organizacional para o acompanhamento de tendências do mercado. A seguir são apresentadas ações de governança relacionadas a categoria mecanismos de crescimento.

Quadro 5: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria mecanismos de crescimento – INOVAPARQ

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
Mecanismos de crescimento	END – ambiente físico delimitado para empresas voltadas a tecnologia e inovação; Empresas com vocação à pesquisa e desenvolvimento; Venda de inteligência e conhecimento como atividade fim do parque; Reuniões periódicas com as empresas. EXÓ – vínculo do parque com uma estrutura sólida e já consagrada; Busca de soluções externas para complementar a estrutura interna; Parcerias com grandes empresas e <i>startups</i> já reconhecidas; Gestores com experiências passadas.	Empresas diferenciadas e competitivas, assim como parcerias com empresas <i>benchmarking</i> atuantes no mercado podem resultar para o INOVAPARQ um ambiente diferenciado e de interesse de muitas empresas.

Fonte: dados da pesquisa



No tocante à categoria mecanismos de crescimento, a busca de parcerias com grandes empresas, juntamente a gestores experientes, pode contribuir na orientação às empresas para um melhor posicionamento de mercado e geração de novos produtos e serviços.

Quadro 6: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria tecnologia, inovação e *networking* – INOVAPARQ

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
Tecnologia, inovação e <i>networking</i>	END – ações de relacionamento e desenvolvimento realizadas no ambiente de cada empresa; Troca de conhecimento constante entre cada empresa incubada. EXÓ – ações voltadas à criação de redes (<i>networking</i>) de todo o ecossistema de inovação do parque; Fortalecer os laços construídos com os diferentes <i>stakeholders</i> ; Desenvolvimento de pesquisas sob a tutela da mantenedora; Existência de um comitê de inovação com a participação de diferentes <i>stakeholders</i> .	Redes de relacionamento e troca de conhecimentos internos e externos para construir um <i>habitat</i> de inovação forte e coeso

Fonte: dados da pesquisa

Referente às ações de governança correspondentes à categoria tecnologia, inovação e *networking* pode-se destacar a cooperação em rede, em que o desenvolvimento de pesquisas aplicadas a partir da orientação de uma instituição mantenedora podem resultar em boas ideias e soluções de inovação para todo o entorno.

A seguir são apresentadas as ações vinculadas à categoria sustentabilidade.

Quadro 7: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria sustentabilidade – INOVAPARQ

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
Sustentabilidade	END – Estação de tratamento no ambiente do parque; Desenvolvimento e manutenção de toda a estrutura verde no entorno do	Áreas verdes que possam estimular a inovação e o desenvolvimento de



	parque; Ações de conscientização das empresas para manter a estrutura utilizada no parque. EXÓ – ações de incentivo ao empreendedorismo nas universidades da região; Projetos voltados a incubadoras sociais.	projetos sociais.
--	--	-------------------

Fonte: dados da pesquisa

Nesse caso, os destaques estão nas ações relacionadas à sustentabilidade social, em que o desenvolvimento de projetos vinculados a incubadoras sociais e de incentivo ao empreendedorismo na região podem estimular a criação de um ambiente voltado à inovação e à criação de capacidades únicas das empresas que se encontram nesse entorno.

Por fim, são apresentadas as ações de governança relacionadas com a categoria oportunidade de relacionamento internacional.

Quadro 8: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria oportunidades de relacionamento internacional – INOVAPARQ

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
Oportunidades de relacionamento internacional	END – ações direcionadas às empresas incubadas na busca de parcerias internacionais. EXÓ – ambiente homologado para enviar e trazer empresas de diferentes países; Parcerias com <i>habitats</i> de inovação de referência internacional; Estrutura física formada e planejada para trabalhar com conceitos e ações encontradas em <i>habitats</i> de outras regiões e países.	Estrutura organizacional adequada para a formação de parcerias internacionais

Fonte: dados da pesquisa

Neste último item de análise, o destaque está nas ações de integração com mercados globais, a destacar a homologação como um ambiente propício para o relacionamento com empresas internacionais. Nesse aspecto, uma empresa que está situada num *habitat* que possui um bom relacionamento internacional pode ter um diferencial competitivo, facilitando na busca e consagração de parcerias internacionais.



Ações endógenas e exógenas CELTA

Em continuação, são apresentadas as análises correspondentes às ações endógenas e exógenas das atividades desenvolvidas pela governança do CELTA, que serão apresentadas nos Quadros 9 a 13, sintetizando as ações da governança no tocante as categorias definidas no modelo teórico.

Quadro 9: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria estrutura organizacional – CELTA

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
Estrutura organizacional	END – processo de avaliação das empresas diferenciado; Oferta de serviços compartilhados contributivos para as empresas; Método rigoroso no processo de seleção de novas empresas. EXÓ – Busca de investidores a partir dos serviços e relacionamentos do <i>habitat</i> ; Fundação CERTI como ambiente de referência e de contribuição para o desenvolvimento de ações.	Avaliação e acompanhamento rigoroso da empresa de modo a qualifica-las para o mercado e na busca de investidores.

Fonte: dados da pesquisa

Esses dados podem retratar o interesse constante dos gestores do *habitat* na criação de um ambiente qualificado e preparado para atender as demandas das empresas, buscando-se oferecer uma variedade de serviços compartilhados que possam ajudar as empresas no seu dia-a-dia, fazendo com que elas possam focar em sua atividade-fim.

Quadro 10: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria mecanismos de crescimento – CELTA

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
Mecanismos de crescimento	END – Serviços compartilhados voltados a busca de novos mercados internacionais; Metodologia de avaliação anual das	Desenvolvimento e qualificação das empresas a partir das parcerias e



	empresas; Envio de informações sobre eventos através da intranet; Espaço físico diferenciado com salas com computadores, salas de reuniões e de eventos para todos os associados. EXÓ – parcerias com universidade e institutos de pesquisa; Fundação CERTI como ambiente de referência no desenvolvimento de novas parcerias;	serviços compartilhados disponibilizados pelo <i>habitat</i>
--	--	--

Fonte: dados da pesquisa

Registram-se aqui as ações identificadas tanto pelas empresas como pelos gestores referentes à contribuição do CELTA no processo de inovação das empresas por meio das parcerias construídas pelo *habitat* ao longo dos seus 30 anos de existência, em que a Fundação CERTI certamente possui um papel contributivo na formalização dessas parcerias, sejam com instituições de ensino como com grandes empresas.

Quadro 11: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria tecnologia, inovação e *networking* – CELTA

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
Tecnologia, inovação e <i>networking</i>	END – serviços compartilhados e espaço físico apropriado para o relacionamento e a formação de redes; diferentes fontes de financiamento internas para fomentar a inovação nas empresas EXÓ – parcerias com grandes empresas e importantes instituições de ensino; editais específicos que podem contribuir no desenvolvimento das empresas	Ambiente físico diferenciado, ampla variedade de serviços compartilhados e importantes parcerias podem contribuir no desenvolvimento de capacidades únicas das empresas do <i>habitat</i>

Fonte: dados da pesquisa

Registra-se a cooperação em rede como o grande diferencial nessa categoria, demonstrando o grande interesse do *habitat* na construção de parcerias e na formação de redes sólidas que possam contribuir, por exemplo, com o financiamento de empresas de tecnologia e no relacionamento dessas empresas com sua rede de interesse.



Quadro 12: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria sustentabilidade – CELTA

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
Sustentabilidade	END – uso de tecnologias para aproveitamento da água e energia; busca de sustentabilidade econômica considerando os recursos advindos da própria estrutura EXÓ – estímulo ao empreendedorismo a partir de editais específicos	O estímulo ao empreendedorismo nas universidades e consequente atração de novos modelos de negócios representam fatores competitivo do <i>habitat</i>

Fonte: dados da pesquisa

Ações voltadas à sustentabilidade ambiental do entorno representam elementos difíceis de serem aplicados pelo CELTA, considerando, por exemplo, o fato de que o condomínio que está situado possui uma gestão própria e independente, e neste sentido, práticas voltadas à sustentabilidade social e econômica são predominantes na visão dos entrevistados.

Quadro 13: Ações de governança endógenas e exógenas para a categoria oportunidades de relacionamento internacional – CELTA

Categoria	Ações endógenas (END) e exógenas (EXÓ)	Observações
Oportunidades de relacionamento internacional	END – serviços compartilhados que apoiam o processo de internacionalização das empresas; constante participação dos gestores em missões e congressos internacionais EXÓ – parcerias com grandes multinacionais, associações internacionais e instituições de ensino consagradas	Orientação qualificada para as empresas, juntamente com a participação de redes internacionais, podem contribuir para o desenvolvimento e competitividade delas

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, destacam-se a participação e a realização de eventos como sendo ações estratégicas desenvolvidas para a busca de relacionamentos internacionais, potencializado com as parcerias de livre comércio do país para criar zonas de livre comércio (YEUNG et al.,



1999), ações essas que podem ajudar as empresas a buscar novos mercados e melhorar sua competitividade considerando seu nicho de atuação.

Apresentados fatores críticos de sucesso que podem ajudar a formar a estrutura de governança do INOVAPARQ e do CELTA, a seguir é apresentado as considerações finais da análise da estrutura de governança como promotora da inovação de empresas residentes.

Valoriza-se ainda que toda ação apresentada pela estrutura de governança de um determinado *habitat* de inovação pode estar relacionada a qualquer atividade realizada por empresas residentes no tocante ao desenvolvimento de suas capacidades.

Em outras palavras pode-se relatar, por exemplo, que a formação de redes nacionais e internacionais promovidas por *habitats* de inovação podem contribuir para a troca de experiências das empresas, e também podem fortalecer a credibilidade do *habitat*, de modo a auxiliar empresas residentes no desenvolvimento de novos negócios e na busca de novos mercados.

5 CONCLUSÕES

O objetivo da pesquisa foi compreender como a estrutura de governança de *habitats* de inovação pode contribuir para o desenvolvimento de empresas residentes. A partir da estrutura de análise proposta, foram identificados os fatores críticos de sucesso da estrutura de governança que impactam no desenvolvimento de inovação dessas empresas, investigados a partir dos casos do INOVAPARQ e CELTA.

Sendo assim, foi constatado que as ações de governança representadas por: relacionamento promovido pelos *habitats* com diferentes *stakeholders*; formação de redes nacionais ou internacionais com *habitats* e instituições de ensino de prestígio internacional; e práticas de estímulo à inovação a partir de editais específicos, resultam na geração de inovação a partir da:

- troca de experiências realizadas inter-empresas;
- uso estratégico pelas empresas residentes das informações geradas pelas avaliações dos gestores dos *habitats*; e
- credibilidade do *habitat* utilizada como fator de reconhecimento das empresas pelo mercado.

Além disso, foram constatadas ações das empresas residentes referentes à:

- procura constante por novos investidores;



- criação de novas tecnologias a partir do acompanhamento de necessidades do mercado; e
- uso de informações estratégicas das avaliações e supervisões realizadas pelos *habitats*.

Essas ações, por sua vez, resultam-se do relacionamento construído pelos gestores dos *habitats* e representam um diferencial competitivo do sistema gerado no desenvolvimento inovador e na sustentabilidade econômica de cada *habitat*.

Cabe destacar que ambos *habitats* investigados possuem relacionamentos com a academia, poder público e setor empresarial, no que entende-se como tríplice hélice. Não obstante, considerando o fator de acessibilidade e de participação no dia-a-dia do *habitat*, optou-se por entrevistar os gestores dos *habitats* e empresas residentes.

É importante salientar que em ambos os *habitats* investigados foi destacado tanto pelos gestores, como pelas empresas, a participação constante de instituições de ensino em ações promovidas pelos *habitats*, a destacar cursos promovidos e eventos realizados.

Por fim, o estímulo à inovação é também constatado nas empresas por meio da troca de experiências e informações com diferentes *stakeholders*, somado à credibilidade do *habitat*, resultam no reconhecimento dessas empresas pelo mercado e na promoção de importantes acordos comerciais e processos de internacionalização em países de interesse.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEGBITE, E. Good corporate governance in Nigeria: Antecedents, propositions and peculiarities, *International Business Review*, Vol. 24, N. 2, pp. 319 - 330, 2015.

ALVARENGA NETO, R. C. D. *A construção do conceito de gestão do conhecimento: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social*. Belo Horizonte: Reuna, Vol. 9, N. 2, pp. 57-74, ago 2004.

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. *Cenário Brasileiro de Parques Tecnológicos*. Disponível em: <www.anprotec.com.br>. Acesso em: 12 ago. 2015.

ARAÚJO, P. M.; FERRAZ, R. D. Governança e inovação: programa dos parques tecnológicos, *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, edição especial, 2012.

BIEDENBACH, T.; MULLER, R. Absorptive, innovative and adaptative capabilities and their impact on Project and Project portfolio performance. *Project Management*, Vol. 30, pp. 621-635, 2012.

BOBBIO, N. *The future of democracy: a defence of the rules of the game*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1987.

CHAO, Chih-Yang; LIN, Yong-Shun; CHENG, Yu-Lin; LIAO, Shu-Chia. The research on the relationship among market orientation, absorptive capability, organizational innovation



**26^a CONFERÊNCIA
ANPROTEC**

Novos mecanismos
e espaços de geração
de empreendimentos inovadores.

climate and innovative behavior in Taiwan's manufacturing industry. *African Journal of Business Management*, Vol. 19, N. 5, pp. 7855-7863, 2011.

CHIOCHETTA, J. C. *Proposta de um modelo de governança para Parques Tecnológicos*. 2010. 208p. Tese do PPGEP da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutorado em Engenharia de Produção, na área de concentração em Sistemas de Produção. Porto Alegre, 2010. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28794/000770257.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 25 de jun. 2015.

FABRIZIO, K. Absorptive capacity and the search for innovation. *Research Policy*, Vol. 38, pp. 255–267, 2009.

FIATES, G. G. S.; FIATES, J. E. A. A Inovação como Estratégia em Ambientes Turbulentos. ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. R. (org) *Estratégias: Formulação, Implementação e avaliação – O Desafio das Organizações Contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2014.

FLATTEN, T. C; et al. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *Journal Elsevier-ESCP Europe*, pp. 98-116, 2011.

GIULIANI, E. *Modelo de Governança em Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/08/Eduardo_Giugliani.pdf> Acesso em: 13 de ago. 2015.

GRAHAM, John; AMOS, Bruce e PLUMPTRE, Tim. *Governance Principles for Protected Areas in the 21st Century*. Durban, UICN. 2003.

GROENEWEGEN, J. Who should control the firm? Insights from New and Original Institutional Economics. *Journal of Economic Issues*, Vol. 38, N. 2, pp. 353-61, 2004.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da Teoria Institucional no Contexto dos Estudos Organizacionais no Brasil. *Anais do XXXIII EnANPAD*, 2009.

HAUKNES, J. *Services in innovation: innovation in services*. Oslo: STEP group, STEP, Storgaten, 1998.

IASP – International Association of Science Parks. *Conceitos gerais*. Disponível em: <<http://www.iasp.ws>>. Acesso em: 15 de jun. 2015.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; MASTRUZZI, M. *Governance Matters V: aggregate and individual governance indicators for 1996–2005*. The World Bank, 2006.

KNIGHT, M. Governance in higher education corporations: A consideration of the



**26^a CONFERÊNCIA
ANPROTEC**

Novos mecanismos
e espaços de geração
de empreendimentos inovadores.

constitution created by the 1992 act. *Higher Education Quarterly*, Vol. 56, N. 3, pp. 276-286, 2002

KUBOTA, L.C. *As KIBS e a inovação tecnológica das firmas de serviços*. *Economia e Sociedade*, Campinas, Vol. 18, N. 2, pp. 349-369, ago. 2009.

LAHORGUE, M. A. Polos tecnológicos no Brasil: espontaneidade ou inovação social? *I Congreso Iberoamericano de La Ciencia, Tecnología, Sociedad y Innovación*, jun., 2006.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. Technology transfer across organizational boundaries: absorptive capacity and desorptive capacity. *California Management Review*, Vol. 53, N. 1, pp. 154-170, 2010.

LOBIANCO, M. M. L.; RAMOS, A. S. M. Uso da internet no setor de hotelaria de recife: PE. *RAE-Eletrônica*, Vol. 3, N. 2, art. 16, jul./dez. 2004.

MARKMAN, G.; PHAN, P.; BALKIN, D.; GIANIODIS, P. Entrepreneurship and university-based technology transfer, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, N. 2, pp. 241—263, 2005.

MATTOR, K.; BETSILL, M, HUAYHUACA, C.; HUBER-STEARNES, H.; JEDD, T.; STERNLIEB, F.; BIXLER, P.; LUIZZA, M.; CHENG, A. S. Transdisciplinary research on environmental governance: A view from the inside. *Environmental science & policy*, Vol. 4, N. 2, pp. 90–100, 2014.

OECD. *Manual de Oslo*. Disponível em: <<http://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>>. Acesso em: 18 Ago. 2015.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. IN: *Anais do XXIX Enanpad*, Brasília, DF, 18-21 Setembro, 2005.

PIPAN, K. K.; GOMISCEK, B.; MAYER, J. Exploratory study of quality and excellence approaches and continuous improvement from the perspective of new institutionalism. *Journal for East European Management Studies*, Vol. 3, pp. 313-332, 2012.

QSRINTERNATIONAL. *Software Nvivo*. Disponível em: <<http://www.qsrinternational.com/>>. Acesso em: 10. Ago. 2015.

ROBESON, D.; O'CONNOR, G. The governance of innovation centers in large established companies. *J. Eng. Technol. Manage.* Vol. 24, pp. 121–147, 2007.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 48, N. 2, pp. 79-86, 2008.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, N. 4, pp. 493-511, 1987.



**26^a CONFERÊNCIA
ANPROTEC**

Novos mecanismos
e espaços de geração
de empreendimentos inovadores.

SCOTT, W. R. Institutional theory: contributing to a theoretical research program. In SMITH K. G.; HITTM. A. (Eds) *Great Minds in Management*, 2004.

STOPPER, M. Regional Technology Coalitions an Essential Dimension of National Technology Policy, *Research Policy*, Vol. 24, N. 6, p. 895-911, 1995.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre – RS: Bookman, 2008.

TONELLI, D. F.; ZAMBALDE, A. L. Idealizações do Modelo da Tripla-hélice em Contraste com a Realidade Prática da Inovação Surgida no Contexto Universitário Brasileiro. XXXI Encontro da ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VEIGA, J. E. da. *Vicissitudes da governança cidadã*. Texto elaborado para o Seminário Internacional Territórios Rurais em Movimento, Santiago do Chile, 23-26 de abr. de 2006.

WERLE, F. O. C. *Políticas de avaliação em larga escala na educação básica: Do controle de resultados à intervenção nos processos de operacionalização do ensino*. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n73/03.pdf>>. Acesso em: 19 de abr. 2014.

YEUNG, M. T.; PERDIKIS, N.; KERR, W. A. *Regional Trading Blocs in the Global Economy – The EU and the ASEAN*, Cheltenham, E. Elgar, 1999.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A review, Reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*. Vol. 27, pp. 185-203, 2002.

ZOUAIN, D. M. Contribuições para o planejamento de parques tecnológicos urbanos. *Revista Gestão & Tecnologia*, Vol. 2, N. 1, pp. 1-13, 2003.