



v.13, n.3

Vitória-ES, Mai. - Jun. 2016

p. 72 - 93 ISSN 1807-734X

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.4>

## Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado e Inovação: Estudo em um Parque Tecnológico Catarinense

**Elaine John<sup>†</sup>**

*Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI*

**Giovana Bueno<sup>Ω</sup>**

*Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI*

**Franciane Reinert Lyra<sup>¥</sup>**

*Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI*

**Fernando Cesar Lenzi<sup>±</sup>**

*Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI*

### RESUMO

Este estudo analisa como o Parque Gama articula a Gestão do Conhecimento, a Orientação do Mercado e a Inovação no desenvolvimento das empresas incubadas. A metodologia utilizada foi qualitativa, exploratória, por meio de um estudo de caso. Os principais resultados encontrados foram que o Parque Gama está vinculado à inovação, sendo sua maior dificuldade a falta de recursos no âmbito nacional e de políticas públicas, como apoiadores dessa inovação. Destacou-se que a gestão do conhecimento, quando alinhada aos objetivos da organização, potencializa a cultura de orientação para o mercado, resultando em inovação, corroborando as pesquisas de Ferraresi *et al.* (2012) e de Ozkaya *et al.* (2015).

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Orientação para o mercado. Inovação. Parque tecnológico.

Recebido em 21/04/2015; revisado em 11/05/2015; aceito em 11/05/2015; divulgado em 02/05/2016

\*Autor para correspondência:

<sup>†</sup> Mestre em Administração pela Universidade Positivo – UP.

**Vínculo:** Doutoranda em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali.

**Endereço:** Rua João Coan, 400 Biguaçu – SC - Brasil.

**E-mail:** elaine\_j8@hotmail.com

**Telefone:** (48) 3279-9712

<sup>Ω</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali.

**Vínculo:** Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali.

**Endereço:** Rua João Coan, 400 Biguaçu – SC - Brasil.

**E-mail:** giovanabueno@edu.univali.br

**Telefone:** (48) 3279-9712

<sup>¥</sup> Mestre em Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali.

**Vínculo:** Doutoranda em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali.

**Endereço:** Rua João Coan, 400 Biguaçu – SC - Brasil.

**E-mail:** franmestratur@gmail.com

**Telefone:** (48) 3279-9712

<sup>±</sup> Doutor em Administração pela FEA - USP/SP.

**Vínculo:** Professor do Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí – Univali.

**Endereço:** Rua João Coan, 400 Biguaçu – SC - Brasil.

**E-mail:** lenzi@univali.br

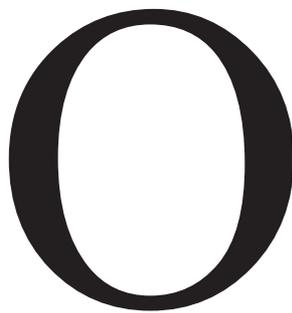
**Telefone:** (48) 3279-9712

**Nota do Editor:** Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO



mercado tem se apresentado como um desafio em que a tecnologia e o conhecimento evoluem e são disseminados em grande velocidade, obrigando as organizações a constantes aperfeiçoamentos, culminando com a postura empresarial de orientação para o mercado com aprendizagem focada no cliente (DAY, 1991, 1994; JAWORSKI; KOHLI, 1990, 1993; NARVER; SLATER, 1990; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997; SLATER; NARVER, 1994, 1995). Em um primeiro momento, a postura empresarial, esta voltada à satisfação das necessidades do mercado, e somente depois dirigida a processos internos, como na gestão do conhecimento (PALADINO, 2008), que tem sido objeto de estudo de vários autores como Drucker (1994), Toffler (1994) e Nonaka e Takeuchi (1997).

Nesse sentido, as organizações necessitam conduzir de forma satisfatória seus ativos intelectuais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002), de modo a utilizá-los como uma ferramenta que potencializa os demais recursos da organização se alinhados aos objetivos organizacionais (FERRARESI; QUANDT; SANTOS; FREGA, 2012) convertendo-os em um aumento de produtividade e de inovação e em uma maior vantagem competitiva (BAETA; MARTINS; BAETA, 2002).

Nesse contexto, a inovação como expressão do conhecimento ganha intensidade à medida que se torna capaz de promover quebras estruturais no sistema de produção e nas formas tradicionais de fazer as coisas, inclusive em muitos casos, a inovação envolve a criação de um novo modo de organização do trabalho, ou de uma prática de gestão (NELSON; MALERBA, 2008). Nesse aspecto, a inovação não pode ser empalmada por um único indivíduo ou organização, ela vincula-se a um ambiente empreendedor (incubadoras, parques tecnológicos, sistemas de inovação), no qual o aprendizado e a inovação ocorrem a partir de uma rede de relações inter e entre organizações (CUNHA *et. al.*, 2009).

Um exemplo de rede de relações seriam os parques tecnológicos em que esse ambiente inovador se sustenta por meio da constituição de um aparato institucional que fluidifica e consolida as relações de conhecimento, a orientação para o mercado e a inovação, promovendo o empreendedorismo local e gerando competitividade frente às organizações (RAUPP; BEUREN, 2006). Para a Anprotec (ANPROTEC, 2014), os parques tecnológicos são um modelo de concentração, de organização, de articulação e de promoção de

empreendimentos inovadores, visando a fortalecer esse segmento dentro de uma perspectiva de globalização e de desenvolvimento sustentável.

Estudos abordando separadamente os temas da Gestão do Conhecimento, de Orientação para o Mercado ou de Inovação são abundantes na literatura, no entanto pesquisas tratando esses três construtos simultaneamente são escassas, conforme indicam Ferraresi *et al.* (2012), que analisaram esses temas juntamente com resultados organizacionais em empresas do setor industrial e de serviços. Entre os resultados obtidos, os autores destacaram que a gestão do conhecimento é de fato o principal recurso das organizações, pois o impacto da sua gestão eficaz potencializa as atividades ligadas à geração de valor das empresas, fornecendo sustentação para uma cultura de orientação para o mercado e para a inovação. Nesse sentido, Ozkaya, Droge, Hult, Calantone e Ozkaya (2015) afirmam que o conhecimento pode mediar relações positivas entre a orientação para o mercado e a inovação, que, por sua vez, irão refletir positivamente na performance empresarial. Tais constatações reforçam e justificam o propósito da presente pesquisa, pois evidenciam a relevância dos temas e suas relações perante a gestão de empresas.

Desse modo, o artigo apresentado tem por objetivo analisar como o Parque Tecnológico Gama trata a Gestão do Conhecimento, a Orientação para o Mercado e a Inovação como meio de incentivo e de desenvolvimento de empreendedores locais (empresas incubadas). Para atingir tais objetivos, a metodologia utilizada para este estudo foi qualitativa e exploratória. Realizado por meio de um estudo de caso, em que os dados foram coletados de fontes primárias, em entrevista com roteiro semiestruturado, e secundárias, por meio de documentos e informações do ambiente eletrônico.

Sendo assim, a relevância empírica deste estudo é embasada no fato de que os resultados obtidos poderão auxiliar nas estratégias de integração, de fortalecimento, de ampliação e de desenvolvimento de Parques Tecnológicos. Como contribuição teórica, pretende-se auxiliar a disseminação e a reflexão dos conceitos e da temática apresentada, e preencher lacunas existentes nas pesquisas acerca dos temas Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado e Inovação em parques tecnológicos, tratados de forma conjunta, na visão de seu gestor.

O presente estudo está organizado da seguinte maneira: primeiramente, apresenta-se o quadro teórico referente ao tema estudado, seguido da metodologia utilizada. Depois disso, são apresentados dos dados coletados com suas respectivas análises. Por fim, são feitas as considerações finais seguidas pelas referências utilizadas.

## 2 QUADRO TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para sobreviver em mercados de concorrência acirrada, as organizações necessitam aprender a conduzir de forma satisfatória seus ativos intelectuais (PROBST, 2002) para que estes sejam um fator competitivo para a organização (HSU; SABHERWAL, 2012; PROBST, 2002). Logo, a gestão do conhecimento vem sendo cada vez mais valorizada nos tempos atuais (ZEIDE; LIEBOWITZ, 2012), sendo um recurso que cresce com sua utilização, considerado como o “tesouro oculto” abrigado no intelecto dos funcionários (PROBST, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997) definem criação do conhecimento como a habilidade de uma organização de criar o conhecimento novo, de expandi-lo e de agrupá-lo a produtos, a serviços e a sistemas, na organização como um todo, proporcionando o seu aprimoramento contínuo.

Teóricos da administração afirmam que, para a organização, é muito mais vantajoso, na maioria das vezes, investir em capital intelectual do que despender a mesma quantia em recursos materiais (PROBST *et al.*, 2002), e o conhecimento pode ser considerado como um recurso a ser utilizado (DRUCKER, 1994), sendo uma fonte de poder de mais alta categoria e peça fundamental para futuras mudanças de poder (TOFFLER, 1994). O desafio está nas empresas se reorganizarem para gerenciar esse recurso, de modo a convertê-lo em um aumento de produtividade, em inovação e em uma maior vantagem competitiva (BAETA *et al.*, 2002). O conhecimento, para Ferraresi *et al.* (2012), vem sendo considerado como uma ferramenta que se destina a potencializar os demais recursos da organização, necessitando ser alinhada aos objetivos organizacionais para que, dessa forma, possa gerar um resultado eficaz.

Nesse sentido, Probst *et al.* (2002) declaram que existem processos considerados essenciais na gestão do conhecimento. São eles: identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha, utilização e retenção do conhecimento. A identificação do conhecimento significa avaliar e descrever o ambiente de conhecimento da organização, interna e externamente, com informações suficientes que visem a auxiliar os funcionários a encontrar o que necessitam. A aquisição do conhecimento ocorre quando as organizações veiculam o conhecimento de fontes externas como relação com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros em empreendimentos cooperativos. O desenvolvimento do conhecimento é um elemento que completa a aquisição de conhecimento, e seu direcionamento está no incremento de novas competências, novos produtos, ideias aperfeiçoadas e processos mais eficientes voltados a

produzir habilidades que ainda não se encontram presentes na organização, portanto inexistentes dentro e fora delas. O compartilhamento e a distribuição do conhecimento são maneiras para transformar o conhecimento individual em determinada informação, de que a organização como um todo possa usufruir. E quando esse conhecimento é aplicado e usufruído de forma benéfica pela organização, ocorre a chamada utilização do conhecimento. A retenção do conhecimento dependerá do uso eficiente dos meios de armazenamento da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a explicação sobre a criação do novo conhecimento nas organizações ocorre quando se dá a conversão do conhecimento tácito em explícito, conforme definido por Polanyi (1967), segundo o qual o conhecimento tácito é particular, característico ao contexto, e o conhecimento explícito abrange o conhecimento possível de ser transformado em linguagem formal, sendo, dessa forma, transmitido sistematicamente, na forma de fórmulas e de manuais. Eles interagem entre si na espiral de criação do conhecimento, que começa na condição individual e vai ascendendo, expandindo comunidades de interação que atravessam limites entre seções, departamentos, divisões e organizações. Pode se dizer que quando as organizações inovam, elas não só demandam informações de fora para dentro, como de dentro para fora, com o intuito de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, reinventar seu ambiente.

## 2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A Orientação para o Mercado está associada ao tema da gestão do conhecimento, uma vez que também discute a aprendizagem e a disseminação do conhecimento. Seus estudos tiveram início no *marketing*, como McKitterick (1957), que realçava uma filosofia organizacional centrada no entendimento e no atendimento das necessidades dos consumidores, no entanto seu conceito popularizou-se com o estudo intitulado “Miopia em Marketing” de Theodore Levitt, em 1960 (URBAN; ROCHA, 2006).

Em 1990, Kohli e Jaworski propõem que a orientação para o mercado seja entendida como a criação, a disseminação de inteligência na organização e a correspondência dessa inteligência pela organização como um todo. O foco dessa inteligência é a análise de fatores que alteram comportamentos e tendências que possam influenciar os desejos e as necessidades dos clientes, com o objetivo de antecipar-se às necessidades dos consumidores. Para Kohli, Jaworski e Kumar (1993), Orientação para o Mercado consiste na base para o desenvolvimento da prática de *marketing* de alta qualidade.

Assim, Day (2001) afirma que uma empresa orientada para o mercado é aquela que busca estratégias para oferecer um valor mais elevado a seus clientes, alinhando-as com as exigências constantes do mercado apoiadas por uma cultura direcionada ao entendimento e ao esforço de todos às funções internas da empresa, possibilitando assim a criação desse valor superior. De forma similar, Narver e Slater (1990) comentam que a orientação para o mercado desenvolve comportamentos necessários para a criação desse valor superior para os clientes, o que também influencia no desempenho superior constante dos negócios. Nesse contexto, a estratégia pode ser vista como sendo a arte de criar valor (NORMANN; RAMIREZ, 2005).

Em recente estudo de Yaprak, Tasoluk e Kocas (2015), foi constatado que a percepção dos gestores, em mercados emergentes (caso do Brasil), sobre a orientação para o mercado sofre a influência das culturas corporativa e nacional e do contexto institucional. A pesquisa revelou que contextos de cultura organizacional que inspiram adaptabilidade, coesão, participação e senso familiar facilitam a criação de um nível mais alto de percepção da orientação para o mercado em gestores de mercados emergentes.

### 2.3 INOVAÇÃO

A sociedade inovativa mostra-se como forma de conhecimento e de oportunidades de mercado, sendo uma importante forma de fortalecimento entre organizações. Entretanto foi Schumpeter (1912) quem reconheceu que a inovação é um processo que está condicionado pelos resultados inovadores que se obtêm no mercado, e que o processo de inovação ocorre em condições de concorrência dinâmica e imperfeita.

Nesse aspecto, a inovação pode ser considerada a ruptura de formas tradicionais de se fazer as coisas, e diz respeito a produtos ou a processos. Em muitos casos, a inovação envolve a criação de um novo modo de organização do trabalho ou de uma prática de gestão (NELSON; MALERBA, 2008). Destaca-se assim a importância das empresas como agentes no processo de inovação, aglomeradas em um único espaço, como no caso de Parques Tecnológicos, em que elas vêm com um intuito de produzir trocas de informações e de fortalecer umas as outras.

Nesse aspecto, pode-se verificar que as ondas inovativas podem atingir e alcançar diversos sistemas aos quais estão inseridos (PEREZ, 2004), gerando reflexos em toda a cadeia existente, nos quais os sistemas inovativos se fazem relevantes.

Os Sistemas Nacionais de Inovação são organizações encaixadas dentro de uma estrutura macro e amparadas por uma variedade de organizações de não-mercado, como

exemplo as universidades, as quais, muitas vezes, são financiadas pelo governo para realizar pesquisas e treinamento em questões relevantes para a indústria (NELSON, 2006, ANSANELLI, 2011).

A inovação também pode ser apoiada ou não pelos Sistemas Regionais de Inovação que são vistos quando a região se destaca como imponente fonte inovadora. Nesse sentido, pode-se destacar o avanço em determinadas regiões, por meio de um potencial inovativo existente, que pode influenciar e desenvolver toda uma cadeia regional, por exemplo a região do Vale do Silício nos Estados Unidos (CASTELLS, 2003).

Da mesma forma os Sistemas Setoriais de Inovação são fortes influenciadores do crescimento econômico, e têm sido particularmente observados na Europa, tendo sido, inclusive em muitos casos, maior influência do que o SNI. Esse aspecto pode ser notado pelas indústrias de tecnologia da informação (TI) e da biotecnologia, assim como em vários outros setores industriais (DODGSON, KASTELLE,POTTS, 2009; MAÇANEIRO, CHEROBIM, 2011).

Em países onde o sistema de inovação encontra-se estruturado, as parcerias para geração de inovação e tecnologias são constantes, autônomas, históricas e eficientes, e determinam o sucesso e avanço do país. Nesse aspecto, as políticas públicas de inovação geram reflexos nas empresas e podem alterar suas estruturas de desenvolvimento interno e externo por meio da difusão diferente de inovações entre as empresas e regiões.

Em um sistema econômico em que a inovação é primordial, a multiplicação ocorre por meio do estabelecimento de pontes, transformando conhecimento em inovação e impulsionando seu desempenho frente ao mercado. Logo, os Parques Tecnológicos são fontes primordiais que incentivam o conhecimento, a orientação para o mercado e a inovação por meio de suas práticas.

#### 2.4 PARQUES TECNOLÓGICOS E EMPREENDEDORES LOCAIS

No ambiente empresarial, o empreendedorismo passou a ser considerado um meio essencial frente à competitividade das organizações. As micro e pequenas empresas nem sempre estão preparadas para esses efeitos do aumento da competitividade, uma vez que possuem uma estrutura empresarial mais simplificada, se comparadas às médias e grandes empresas. Sendo, na maioria das vezes, administradas por indivíduos com pouca experiência ou formação para exercer essa função. Entretanto representam um importante segmento dentro do mercado, e como forma de tentar amenizar essa instabilidade, um dos mecanismos

utilizados é instalar-se em parques tecnológicos que apresentem características de incubadores de empresas, nos quais o suporte administrativo, financeiro e de estrutura disponibiliza às empresas incubadas auxílio para melhor se organizarem e se prepararem para competir no mercado (RAUPP; BEUREN, 2006).

A função do empreendedor, para Schumpeter (1959), é aperfeiçoar ou revolucionar completamente a forma atual de produção, ora pela exploração de uma invenção, ora por uma alternativa tecnológica ainda não testada para a confecção de algo novo ou mesmo de algo já existente, mas de uma nova maneira. A descoberta de novas fontes de suprimento ou de uma nova distribuição para os produtos, também pode caracterizar como função do empreendedor. Essa perspectiva reflete uma prática do empreendimento gerada pela inovação, pelo espírito empreendedor e pelo empreendedorismo, em que a inovação passa a ser um elemento-chave para identificar proprietários que se identificam como empreendedores (RAUPP; BEUREN, 2006).

Além do suporte às empresas incubadas, há a necessidade de se potencializar as características empreendedoras inerentes aos das pequenas empresas ali inseridas, tem-se a figura de seu criador que procura constantemente a continuidade do seu empreendimento. Para operar uma empresa com sucesso, alguns conhecimentos diferenciados são requeridos em cada etapa do ciclo de vida da empresa, principalmente conhecimentos técnicos relacionados ao negócio e conhecimentos de administração de empresas (RAUPP; BEUREN, 2006).

Sábato e Botana (1968) inseriram, na América Latina, os conceitos seminais de inserção do conhecimento e da tecnologia para o desenvolvimento dos países, por meio da articulação de três pilares: o governo, as universidades e as empresas, que formam o “Triângulo de Sábato”, compostas pelas relações em cada vértice (intrarrelações), relações que ocorrem entre os três vértices do triângulo (inter-relações) e ainda as relações entre os vértices e o meio externo (extrarrelações), considerando-se a inovação como produto resultante dessas relações.

Nesse sentido, destacam-se as conjecturas do modelo da “hélice tripla”, de Etzkowitz e Leydesdorff (2000), que identifica essas relações entre universidade, empresa e governo em um processo evolutivo.

Em relação às vantagens observadas por Segatto-Mendes e Sbraggia (2002) desse processo de interação, tanto para universidades, quanto para empresas e governo, destaca-se a

possibilidade de angariar recursos financeiros, físicos e humanos adicionais voltados para o incremento de pesquisas, ofertando às universidades uma educação vinculada à tecnologia de ponta, contribuindo, desse modo, para o desenvolvimento econômico do país. Para as empresas, a interação proporciona o desenvolvimento de tecnologia com risco e com recursos financeiros menores, além do acesso aos laboratórios de pesquisa, usufruindo de mão de obra qualificada. Em relação ao governo, a interação universidade-empresa proporciona menor grau de investimento na infraestrutura e capacidade de promover e obter melhores resultados no desenvolvimento de programas envolvendo diversas áreas, econômica, social e tecnológica, desse modo, contribuindo para a propagação na sociedade em geral.

Conforme a Anprotec (ANPROTEC, 2014), os parques tecnológicos são um modelo de concentração, de conexão, de organização, de articulação, de implantação e de promoção de empreendimentos inovadores visando a fortalecer esse segmento dentro de uma perspectiva de globalização e desenvolvimento sustentável. Dentro dessa ótica, o progresso científico passa a ser analisado como resultado no longo prazo, de esforços de múltiplos atores, cada um perseguindo objetivos específicos, mas integrados entre si. Assim, a importância das empresas como agentes no processo de inovação, aglomeradas em um único espaço, como no caso de Parques Tecnológicos, que têm o intuito de produzir trocas de informações e de fortalecer as empresas envolvidas nessas trocas.

Exemplos disso são o Vale do Silício, nos Estados Unidos, e Sophia-Antipolis, na França, e de Cambridge, na Inglaterra, como citado por Castells (2003). São Parques Tecnológicos que, por meio de suas interconexões e parcerias tecnológicas principalmente em áreas tecnológicas, desenvolveram-se de forma surpreendente e quebraram paradigmas, fazendo com que a região onde estivessem inseridos fosse desenvolvida de forma surpreendente, modificando de forma considerável os processos produtivos existentes e criando novas estruturas relacionais.

Essas estruturas, muitas vezes, são amplas e até rompem barreiras nacionais, fomentando ainda mais o processo mundial de globalização, que, para Barquero (1999), leva a competitividade a outra esfera, impulsionando ajustes de processos produtivos, difusão de inovação, fortalecimento de relações com outras cidades, e formando espaços industriais. Essas estruturas também alteram os centros urbanos inseridos com uma forma de desenvolvimento ampla, embasada em relações econômicas e sociais.

Nesse sentido, o ambiente externo pode influenciar as empresas por meio de capital humano interno moldado pelo externo ou da preparação para o mercado, ou ainda pelo nível

de conhecimento vindo de meios científicos e de conhecimentos tecnológicos desenvolvidos nas organizações não empresariais, como universidades ou institutos de pesquisa (MALERBA, 2002). De modo que essa integração entre empresas, governos, universidades e laboratórios de pesquisa tenha grande importância para a cadeia inovativa, gerando vínculos para todos os que trabalham com o objetivo de produzir inovações que atendam às demandas do mercado e assim desenvolvam as relações econômicas como um todo.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo visa a efetuar uma reflexão teórica embasada nas Teorias sobre a Gestão do Conhecimento, a Orientação para o Mercado, as Teorias Schumpeteriana e Neoschumpeteriana da Inovação e o empreendedorismo, efetuando um contraponto empírico por meio de uma análise da visão do gestor do Parque Tecnológico Gama sobre esses temas, como meio de incentivo e desenvolvimento de empreendedores locais (empresas incubadas).

A pesquisa segue as características metodológicas de Raupp e Beuren (2003), sendo qualitativa e exploratória. Para a coleta de dados, o método utilizado foi o estudo de caso, que se caracteriza como uma maneira de olhar a realidade da sociedade, e dessa forma organizar os dados, de modo tal que mantenha as suas características como unidade social (GOODE; HATT, 1968). Utiliza-se o estudo de caso descritivo, que, para Yin (2005), refere-se a uma investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto especialmente quando não há uma verdadeira noção dos limites definidos entre o fenômeno e o contexto, utilizando-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. Para a coleta de dados, utilizaram-se fontes secundárias por meio de sites e de pesquisa documental, e em fonte primária, por meio de entrevista semiestruturada realizada com o diretor administrativo do Parque Gama. O nome do parque e do entrevistado foram disfarçados preservando, desse modo, sua identificação, conforme solicitado pelo gestor do parque. A entrevista foi conduzida por um roteiro não limitante, deixando espaço para novas questões que foram acrescentadas, conforme o decorrer do diálogo.

Após a efetivação da entrevista, observou-se o modelo de referência sobre os procedimentos de organização e de análise do conjunto de entrevistas, de Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), estruturado em cinco fases. A fase um, denominada recuperação, consistiu no processo de transcrição do material gravado juntamente com as anotações preliminares. Na fase dois, foi realizada a leitura do material, observando-se as perguntas e as respostas e analisando-se o caráter pragmático da conversação. A fase três consistiu na validação do material pelo próprio entrevistado, após este ler as anotações e as transcrições do

pesquisador. A fase quatro se caracterizou pela montagem das falas de modo a formarem conjuntos, aproximando-se relatos, opiniões e atitudes do entrevistado. E a fase cinco se evidenciou como o momento de maior importância para o resultado da análise, caracterizando-se pelas marcações em destaque sobre os sentidos das falas.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

##### **4.1 PARQUE TECNOLÓGICO GAMA**

O Parque Tecnológico Gama iniciou o empreendimento, em 2007, com a compra de seu terreno, em 2008/2009, com os estudos estratégicos e a elaboração do projeto para sua implantação. Possui vínculo com quatro universidades da região: UFSC, Univille, Udesc e PUC, que juntas somam quinze mil alunos, sendo um dos diferenciais a sua competência acadêmica com diferentes linhas de pesquisa. Portanto, essas instituições de ensino fazem parte da cogestão do parque, administrando em conjunto, com diretorias específicas que contribuem com mais força política, econômica e acadêmica. Foi inaugurado em 2010, iniciando imediatamente suas atividades. No começo, seis empresas foram selecionadas e incubadas, e hoje o parque conta com 11 empresas incubadas, porém o projeto tem projeção futura para 84 empresas instaladas. As áreas de atuação das empresas incubadas estão enquadradas no setor de alta tecnologia, sendo: Biotecnologia, Design, Materiais, Meio Ambiente, Metalmeccânico, Tecnologia da Informação e Químico-Farmacêutico.

O Parque Tecnológico Gama, além do conceito de desenvolvimento econômico, traz consigo os conceitos social e ambiental muito fortes, características essenciais para a aprovação dos empreendimentos. O objetivo do Parque é criar um ambiente de aproximação entre universidades, empresas e governos que responda aos desafios enfrentados pela região, de modo a promover o desenvolvimento regional sustentável. Os atores que participam dos parques tecnológicos podem ser classificados em três grupos com motivações convergentes: universidades e institutos de pesquisa, governo, empresas. Os seguintes elementos constitutivos podem ser identificados no Parque Tecnológico: infraestrutura básica, edifícios de negócios, infraestrutura tecnológica e áreas verdes sociais. Pode-se também considerar as infraestruturas das Instituições de Ensino parceiras próximas ao parque.

##### **4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA**

A entrevista foi realizada com o fundador e atual gestor administrativo-financeiro do Parque Gama. Para facilitar o entendimento, a entrevista foi estruturada de forma a abranger os três temas abordados e suas falas correspondentes, conforme é mostrado a seguir.

#### 4.2.1 Gestão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) definem que a gestão do conhecimento tem como característica a maneira como uma organização modela o conhecimento novo, agregando produtos, serviços e sistemas, que abrangem a organização como um todo, em seu contínuo aprimoramento. No Parque Gama, essa prática se evidencia na incubadora de empresas, considerada como um elemento a mais dentro do parque que apresenta entre suas funções a de desenvolver as empresas ali instaladas (incubadas), dando-lhes suporte, consultoria e embasamento por meio de pesquisas especializadas em parceria com as universidades e empresas financiadas pelo governo.

Essa articulação dos três pilares (governo, universidades e empresas), é caracterizada por Sábato e Botana (1968) como o “Triângulo de Sábato” e, ainda por Etzkowitz e Leydesdorff (2000), como modelo da “hélice tripla”, considerando-se a inovação como produto resultante dessas relações, corroborada pela afirmação do seu fundador: “É essa visão clara de se ter três hélices, indústrias, governo e universidade, trabalhando em conjunto, funcionando para que a inovação aconteça. O parque é o eixo dessa tríplice” (Gestor).

Dentro da gestão do conhecimento, para Probst *et al.* (2002), existem processos considerados essenciais, como a identificação, a aquisição, o desenvolvimento, a partilha, a utilização e a retenção do conhecimento, de modo que esses processos sejam identificados no Parque.

Logo, a identificação do conhecimento (avaliação e descrição do ambiente de conhecimento) e a sua aquisição (quando o conhecimento provém de fontes externas) foram demonstradas nas falas do seu fundador e atual gestor quando este se refere ao suporte universitário, por meio de seus laboratórios e da mão de obra fornecida por pesquisadores, que são reconhecidos e identificados conforme é mostrado a seguir:

O sucesso dos parques se deve ao fato de estarmos perto das universidades e à interação entre as universidades e o parque tecnológico. [...] Para nós, isso é muito interessante. Trata-se de uma outra visão para o pesquisador, ‘Acabei minha pesquisa, botei na gaveta’, aqui não é assim. Todo mundo ganha, a universidade e nós. (Gestor).

Para o desenvolvimento do conhecimento, o seu direcionamento está no incremento de novas competências, de novos produtos, de ideias aperfeiçoadas e de processos mais eficientes voltados a produzir habilidades que ainda não se encontram presentes na organização (PROBST *et al.*, 2002). Essa prática foi identificada no parque, uma vez que o foco das pesquisas está na sua aplicação nas empresas, conforme a fala: “A ideia é que com o

desenvolvimento do parque [...] desenvolvam-se mais serviços e indústrias [...] aqui a gente faz pesquisa [...] realizamos pesquisa básica e aplicada, só a básica, a indústria não tem interesse.” (Gestor).

A partilha desse conhecimento é uma forma de se transformar o conhecimento individual em uma informação de que a organização como um todo possa usufruir (PROBST *et al.*, 2002), no parque, essa disseminação é efetuada tanto por meio dos laboratórios de pesquisas, quanto pelas consultorias prestadas. “[...] Uma das funções do parque é dar esse apoio, dar esse conhecimento, deixar esse conhecimento, a propriedade intelectual é muito importante”. (Gestor).

E quando esse conhecimento é aplicado e usufruído pela organização, ocorre a chamada utilização do conhecimento (PROBST *et al.*, 2002), sendo que, no parque, a incubadora não se limita somente ao suporte inicial às incubadas, mas a utilização do conhecimento permanece no acompanhamento do seu desenvolvimento, sendo em média quatro anos de suporte direto, que pode variar conforme o perfil e a pesquisa envolvida em cada incubada, conforme seu gestor declara: “[...] Às vezes, uma pesquisa pode levar mais tempo, e tem que respeitar isso, a incubadora tem essa função, o processo de acompanhamento, há relatório, avaliação anual, para ver como está a empresa” (Gestor).

A retenção do conhecimento depende do uso eficiente dos meios de armazenamento da organização (PROBST *et al.*, 2002). Desse modo, ocorrem no Parque orientações e esclarecimentos para os pesquisadores, referentes à importância das patentes que protegem o legado intelectual, conforme preocupação demonstrada na fala:

[...] mostrar para quem está trabalhando com propriedade intelectual, invenções, que você tem que ter um certo padrão, ter um certo cuidado, porque tem muito oba-oba, começa a falar demais, faz artigo científico, depois vem dizer que quer proteger e já falou pra todo mundo, aí não adianta, se você quer proteger a propriedade intelectual, tem que ter esse cuidado. (Gestor)

Desse modo, pode-se observar que o Parque procede de acordo com Probst *et al.* (2002) no que tange aos processos de gestão do conhecimento, portanto, se o parque conduz de forma satisfatória seus ativos intelectuais, estes podem vir a ser um fator competitivo (PROBST *et al.*, 2002; HSU; SABHERWAL, 2012), contribuindo para o aumento da eficiência (HSU; SABHERWAL, 2012), da eficácia (ZEIDE; LIEBOWITZ, 2012) e promovendo a inovação (HSU; SABHERWAL, 2012; ZEIDE; LIEBOWITZ, 2012) para as empresas ali inseridas. Entretanto o desafio está na forma de organizar-se com o objetivo de gerenciar esse recurso,

convertendo em uma potencialização que gera maior produtividade, inovação e maiores vantagens competitivas (BAETA *et al.*, 2002).

#### 4.2.2 Orientação para o mercado

Conforme atesta Day (2001), uma empresa orientada para o mercado é aquela que busca estratégias para oferecer um valor mais elevado a seus clientes, alinhando-as com as exigências constantes do mercado. Sobre isso, foi identificado na entrevista que, desde sua concepção, o Parque já seguia as premissas da Orientação para o mercado, considerando as competências e as características da região em que estaria localizado como foco de suas pesquisas.

Inicialmente, houve uma conversa com as universidades para definir as áreas de pesquisa baseadas nas competências da região [...] e meio ambiente, mas que houve a indução de novas áreas com auxílio das universidades parceiras, definiram-se as sete áreas que são de atuação das universidades. (Gestor)

Dessa forma, ao estabelecer as áreas a serem direcionados seus esforços de pesquisa e de desenvolvimento das empresas incubadas, o Parque Gama auxilia as empresas também a fornecer um valor mais elevado a seus clientes. Isso ocorre quando as empresas conseguem atender às exigências do mercado, cujas características e necessidades estão em constantes mudanças (NARVER; SLATER, 1990; DAY, 2001). Assim, por meio das pesquisas realizadas pelo parque, por exemplo, as incubadas têm a possibilidade de antecipar-se a essas exigências, e de criar um valor superior a seus clientes, conforme indicam Narver e Slater (1990).

Outro fator que contribui para a criação desse valor superior que o Parque possibilita a seus incubados, e que também lhe confere diferenciação para com os demais parques tecnológicos, é a sua parceria com quatro Universidades.

A nossa grande vantagem é referente a essa parceria com as quatro universidades, esse é o diferencial que nos dá uma base de pesquisadores muito grande, com uma dimensão municipal, estadual e federal. Com essas quatro organizações, consegue-se ter um leque de possibilidades maior, o que não é comum para os outros parques. (Gestor)

A ligação do Parque Gama com questões sociais também foi investigada, visto que tal engajamento consiste em uma exigência cada vez mais presente no mercado. “Temos um projeto para realizar incubadoras sociais, junto com a prefeitura. [...] Estamos com alguns projetos específicos sociais, para problemas da sociedade, projetos na escola.” (Gestor).

Outra exigência do mercado que vem sendo atendida e incentivada pelo Parque tecnológico Gama refere-se à Internacionalização de empresas. De acordo com o gestor do

parque, o programa é direcionado não somente às empresas incubadas, mas também às demais presentes no município, e auxilia, por exemplo, em processos de exportação.

O Programa de Internacionalização das Empresas é um programa de extensão das universidades, mas que está instalado aqui e serve tanto as nossas empresas quanto de nossa cidade. Uma das funções do parque é dar esse apoio, dar esse conhecimento [...]. Foi o grupo que teve o primeiro processo de exportação aqui da cidade. Foi uns dos únicos no Brasil que funcionou. Foi uma das quatro cidades do Brasil que foram usadas como beta teste e foi a que teve mais sucesso (Gestor).

Resgatando-se as constatações de Yaprak *et al.* (2015), pode-se sugerir que a gestão do Parque Gama busca ser orientada para o mercado, uma vez que sofre influências de uma cultura organizacional pautada na adaptabilidade às exigências e às necessidades da localidade onde está localizado; prioriza a participação e o engajamento de todos os envolvidos, inclusive a sociedade, fato que demonstra também a coesão existente em suas atividades, e o senso familiar, principalmente ao abordar o bem comum com projetos sociais e o envolvimento com a comunidade.

#### **4.2.3 Inovação**

Para Schumpeter (1912) e Nelson e Malerba (2008), a inovação pode ser considerada a ruptura de formas tradicionais de se fazer as coisas, e pode ser vinculada tanto a produtos quanto a processos. Nesse aspecto, o Parque Gama evidencia a inovação totalmente vinculada à pesquisa, às necessidades do mercado, à procura pela inovação de produtos e à sua maior demanda: “[...] Aqui agente faz pesquisa, não há espaço para colocar uma fundição aqui, mas nada impede que as instituições não façam a pesquisa aqui dentro, como a empresa W, que tem um dos laboratórios de pesquisa mundial aqui [...]” (Gestor)

Normalmente, as inovações são processos e produtos, mais produtos, a indústria está buscando novos materiais, equipamentos. Há demanda para processos, mas eles (incubadas) fazem mais internamente e transformam em novas práticas entre das unidades. [...] A inovação é tudo, mas a procura por inovação de produtos é maior. (Gestor)

A Inovação gerada pelo Parque Gama descrita nas falas acima promove ações vinculadas não somente ao Parque, mas em todo o contexto no qual o mesmo está inserido. Isso seria o que Perez (2004) nomeia como Ondas Inovativas, ou seja, por onde uma inovação passa, ela pode gerar reflexos em toda a cadeia/sistemas existentes. Isso ficou evidente na fala do gestor do parque Gama quando ele afirmou:

Criar desenvolvimento econômico para a região é um dos principais objetivos do parque, [...] por meio das empresas que geram recursos, tributos, por meio da inovação, ou seja, é toda uma cadeia. Por meio de pesquisas, foi identificado que a cidade perdeu um pouco seu poderio inovador, estava sempre na vanguarda na questão tecnológica, e isso acabou. A questão da inovação veio para trazer de volta essa característica para a região, as empresas vêm atrás de inovação para obter a

possibilidade de inovar, de trazer crescimento e de desenvolvimento para a sociedade. (Gestor)

Assim, observando-se os Sistemas Inovativos, tanto o Nacional descrito por Nelson (2006), quanto o Setorial apontado por Castells (2003) e o Regional abordado por Dodgson, Kastelle e Potts (2009), verificou-se que estes podem ser fortes incentivadores ou não do processo inovativo. Nesse contexto, apresentou-se, no Parque Gama, que o Sistema Inovativo Nacional ainda possui poucos recursos para toda a demanda existente. Quanto ao Sistema Inovativo Setorial, foi demonstrado grande interesse das iniciativas privadas. E o Sistema Inovativo Regional foi descrito como apoiador e sendo muito interessado em investir, segundo o gestor entrevistado:

O governo fala que apóia, o federal este ano está muito complicado, a única abertura de projeto foi do CNPQ, seis milhões de reais para o Brasil todo, é nada, né? Ano passado teve um maior de 50 milhões para todo o Brasil, mas é muito pouco para o tamanho da demanda dos parques, era projeto para parques já em funcionamento há mais de quatro anos, muito dirigido. Hoje, esse prédio aqui foi financiado pelo governo do estado de SC, e estamos buscando outras iniciativas, o governo do estado está muito interessado em continuar investindo aqui, então, são os modelos de investimento que eles têm que criar para não ter problema, o governo tá interessado e a iniciativa privada, também pois a ideia aqui não é de um empreendimento imobiliário né, há parques que pensam assim, vou lotear, vou vender o espaços...aqui a gente não pode fazer isso. Mas a iniciativa privada pode de alguma forma aproveitar, quer que a empresa se instale, e tem pesquisa, pesquisadores, doutores e iniciativa privada tirando o retorno que ela quer [...] (Gestor)

Fica evidente que para os Sistemas Inovativos serem eficazes, eles necessitam primordialmente de políticas Públicas apoiadoras e interessadas no desenvolvimento dos Parques Tecnológicos. Nesse sentido, quando perguntado ao gestor sobre as políticas públicas estaduais, municipais ou federais de apoio à inovação ao Parque Gama, o mesmo afirmou:

Dentro do Estado, temos uma política voltada para inovação. O governo municipal está criando também uma lei de inovação com apoio para os parques. E o governo federal, dentro da Ciência e Tecnologia, tem uma portaria específica para parques. Essa portaria diferencia o parque e a incubadora, diz o que é parque e tal, facilita em editais, se você é parque ou não. (Gestor)

Ainda observando a importância de políticas públicas e de ter o Estado como grande fomentador de inovação e da manutenção dos Parques Tecnológicos, o gestor entrevistado foi enfático ao afirmar que o sucesso dos parques está vinculado ao Estado como provedor, visto que a inovação é um ativo específico e incerto e que promove alto risco, a que, muitas vezes, o investidor privado não está disposto a correr:

O sucesso dos parques é estar perto das universidades e a interação com as empresas e o parque tecnológico. O tempo de retorno, de sustentabilidade do mesmo é muito longo. Se pegar um investidor, ele desiste na hora. Entra a função do Estado como provedor nesse sentido, para que daqui 10 a 20 anos possamos caminhar com nossas próprias pernas. O Estado não como interventor, mas como provedor. Porque

pesquisa e inovação exigem investimento e alto grau de risco e que pode não dar certo. É difícil convencer um investidor a esse risco. (Gestor)

Dessa forma, fica evidente a importância da trílice hélice para que a inovação ocorra, mas primordialmente também se demonstrou que as políticas públicas são fundamentais para o bom desenvolvimento do Parque Gama.

#### **4.2.4 Relação entre gestão do conhecimento, orientação para o mercado e inovação no parque gama**

Foi possível identificar que o Parque Gama contempla os processos considerados essenciais, para Probst *et al.* (2002), no que tange à gestão do conhecimento, como identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha, utilização e retenção do conhecimento. Também foi evidenciada a presença e a articulação da hélice tripla (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000) ou do Triângulo de Sábato (SÁBATO; BOTANA, 1968) com a consolidação dos três pilares, governo, universidades e empresas desenvolvendo atividades em conjunto, atuando como propulsor para a inovação.

No que se refere aos pressupostos da orientação para o mercado, de acordo com Day (2001), Narver e Slater (1990;1993) e Kohli e Jaworski (1993) e Kohli, Jaworski e Kumar (1990), o Parque Gama é orientado para o mercado, pois busca em determinadas ações que realiza estar de acordo com as necessidades da região onde está inserido, direcionando seus esforços às competências mais presentes na localidade. Quanto às necessidades dos clientes de suas empresas incubadas, o parque também tem atuado de forma atenta, apoiando e desenvolvendo pesquisas para melhor atendê-los, bem como observando expectativas atuais e relevantes para a sociedade como um todo. Ao atuar de forma orientada para o mercado, o Parque Gama está auxiliando suas empresas incubadas a utilizar seu conhecimento eficazmente e, com isso, possibilita a criação de produtos inovadores naquele mercado, corroborando as ideias de Oskaya *et al.* (2015).

Observando-se o Parque Gama sob o prisma inovativo, este se mostrou vinculado a inovações específicas de produtos, e que as inovações geradas no mesmo produzem efeitos por meio de suas ondas inovativas em todos os sistemas ou cadeias em que o mesmo está inserido. Quando verificada a questão dos Sistemas Nacionais de Inovação, estes foram considerados deficientes especificamente quanto à geração e à disponibilização de recursos. Já os Sistemas Regionais de Inovação mostraram-se com grande interesse e apoiadores do Parque Gama. Os Sistemas Setoriais de Inovação também se apresentaram muito participantes.

Analisando-se esses três construtos, gestão do conhecimento, orientação para o mercado e inovação, observou-se que eles não são tratados isoladamente pelo parque, uma vez que eles se complementam. As universidades (que promovem o conhecimento) buscam a orientação do mercado para direcionar suas pesquisas, dessa forma, alinhando-as às competências da região. Guiadas por essas orientações, todo o conhecimento será focado nas pesquisas dentro do parque e que servirão de base para os trabalhos e as atividades desenvolvidas nas empresas ali incubadas. O resultado será a inovação, tanto na forma de processos quanto de produtos, que serão lançados no mercado e que poderão gerar novas competências, em um fluxo constante.

De uma maneira geral, destaca-se a gestão do conhecimento como um recurso, que, quando alinhado aos objetivos da organização, potencializa a geração de valor das empresas, por meio do suporte à cultura de orientação para o mercado, resultando em inovação, corroborando, desse modo, as pesquisas de Ferraresi *et al.* (2012) e de Ozkaya (2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se pontuar que o aspecto fundamental do Parque Gama está vinculado à inovação de produtos e que sua maior dificuldade está na falta dos recursos no âmbito nacional como apoiador da inovação. Frisou-se também a importância das políticas públicas como grandes provedores e não apenas interventores da inovação no Parque Tecnológico estudado. Entre os resultados obtidos, destaca-se que a gestão do conhecimento é um recurso que, quando alinhado aos objetivos da organização, potencializa a geração de valor das empresas, por meio do suporte à cultura de orientação para o mercado, resultando em inovação, corroborando as pesquisas de Ferraresi *et al.* (2012) e de Ozkaya (2015).

Como aspecto limitante da pesquisa, é possível destacar o fato de não ter sido possível a realização da pesquisa com as empresas incubadas do parque, o que poderia ter gerado diferentes *insights* sobre as questões investigadas. Assim, recomenda-se, para pesquisas futuras, entrevistar as empresas incubadas dentro do próprio Parque Gama, para poder realizar análises mais aprofundadas sobre esses temas estudados. Uma segunda sugestão de pesquisa seria o desenvolvimento desse estudo de forma comparativa com outros parques tecnológicos dentro do estado de Santa Catarina, ou até entre outros parques tecnológicos de diferentes estados brasileiros.

Como contribuição teórica, pode-se afirmar que, por meio da reflexão dos conceitos e temáticas apresentadas, foi possível auxiliar o preenchimento das lacunas existentes nas pesquisas acerca dos temas Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado e Inovação

em parques tecnológicos, tratados de forma conjunta, na visão de seu gestor. Como relevância empírica, espera-se que os resultados obtidos possam auxiliar nas estratégias de integração, de fortalecimento, de ampliação e de desenvolvimento de Parques Tecnológicos em Santa Catarina e no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. 2014. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/>>. Acesso em: 18 out. 2014.

ANSANELLI, S. L. Exigências ambientais europeias: novos desafios competitivos para o complexo eletrônico brasileiro. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 10, n. 1. 2011.

BAETA, A. M. C.; MARTINS, A. M.; BAETA, F. M. C. Gestão do conhecimento para o processo de inovação: o caso de uma empresa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26., 2002, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

BARQUERO A. V. **Desarrollo, redes e innovation**: lecciones sobre desarrollo endógeno. Madrid (ESP): Pirámide, S.A., 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2003. v. 1.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CUNHA, S.K. et al. O sistema nacional de inovação e a ação empreendedora no Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 2, maio/ago. 2009.

DAY, G. S. **Learning about markets**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute. 1991.

\_\_\_\_\_. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, out. 1994.

\_\_\_\_\_. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DODGSON M.; KASTELLE T.; POTTS J. **A evolução dos sistemas de inovação**. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2009.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and mode 2 to a triple helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, n. 29, 2000.

FERRARESI, A. A. et al. Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 34., 2010, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FERRARESI, A. A. et al. Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 5, 2012.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

GOODE, W. J. ; HATT P. K. **Métodos em Pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: Nacional. 1968.

HSU, I. C.; SABHERWAL, R. Relationship between intellectual capital and knowledge management: an empirical investigation. **Decision Sciences**, v. 3, n. 43, 2012.

JAWORSKI, B. J; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, 1993.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, abr. 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, nov. 1993.

MAÇANEIRO, M. B.; CHEROBIM, A. P. M. S. Fontes de financiamento à inovação: incentivos e óbices às micro e pequenas empresas: estudo de casos múltiplos no estado do Paraná. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 56, jan./mar., 2011.

MALERBA, F. Sectoral system of innovation and production. **Rechearch Policy**, v. 31, n. 2, feb. 2002.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, out. 1990.

NELSON, R.; MALERBA, F., Catching-Up: em diferentes sistemas setoriais. A rede global de aprendizagem economia da inovação, e sistema de desenvolvimento de competências. **Revista Globelics**, Trabalhos para discussão, n. 1, 2008.

NELSON, R. What makes an economy productive and progressive? What are the needed institutions? Laboratory of economy and management. Sant'Anna Schools of Advanced Studies, **Working papers**, n. 24, 2006.

NONATA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OZKAYA, H. E. et al. Market orientation, knowledge competence, and innovation. **Intern. J. of Research in Marketing**, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.004>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

PEREZ, C. Revoluciones tecnológicas, câmbios de paradigma y de marco sócioinstitucional. In: ABOITES, J.; DUTRÉNIT G. **Innovación, prendizaje y creación de capacidades tecnológicas**. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2004.

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: elementos construtivos do Sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Doubleday Anchor, 1967.

RAPINI, M. S.; RIGUI, H. M. O diretório dos grupos de pesquisa do CNPq e a interação universidade-empresa no Brasil em 2004. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **R. Adm.**, São Paulo, v. 41, n. 4, out./dez. 2006.

\_\_\_\_\_.;\_. **Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais**. In: Contabilidade: Teoria e Prática. SP. 2003.

SÁBATO, J.; BONATA, N. La ciencia e la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. **Revista Integración Latino-americana**, p. 15-36, nov. 1968.

SEGATTO-MENDES, A. P.; SBRAGIA, R. O Processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v. 4, n. 37, 2002.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge: Harvard University Press, 1912.

\_\_\_\_\_. **Can capitalism survive?** New York: Harper and Row, 1959.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1985.

SINKULA, J. M.; BAKER, W.; NOORDEWIER, T. G. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 25, 1997.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship? **Journal of Marketing**, n. 58, 1994.

\_\_\_\_\_.;\_. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, n. 59, 1995.

TOFFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1994

URDAN, A. T.; ROCHA, A. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **RAE**, v. 46, n. 2, 2006.

YAPRAK, A.; TASOLUK, B.; COKAS, C. Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: evidence from Turkey. **International Business Review**, n. 24, p. 443–456, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

XAVIER, L. A. O. P.; OLIVEIRA, M.; TEIXEIRA, E. K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. **RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 10, dez. 2012.

ZEIDE, E.; LIEBOWITZ, J. Knowledge management in law: a look at cultural resistance. **Legal Information Management**, n. 12, v. 1, 2012.