



ANAIS

A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO DA INOVAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA

THE CORPORATE GOVERNANCE AS INNOVATION MANAGEMENT SUPPORT INSTRUMENT IN AGRIBUSINESS

Espaço reservado para comissão organizadora

(não escrever nada nesta área)

RESUMO

Este estudo analisa a Governança Corporativa como balizador do modelo de gestão da inovação na Agroindústria, para tanto, aproxima duas vertentes teóricas onde as pesquisas aplicadas ainda são escassas. A complexidade das relações institucionais entre os agentes inseridos em um sistema de inovação requer mecanismos que salvaguardem os múltiplos interesses sem prejuízo à transparência e competitividade das organizações. Em função da natureza exploratória do estudo, utiliza-se uma abordagem metodológica qualitativa, a partir de um estudo de caso de uma das principais empresas agroindustriais no segmento de fruticultura do Brasil. Os resultados dessa pesquisa sinalizam para um modelo de gestão da inovação que tenha ligação com a estratégia da empresa e possa ter em sua base os pilares da governança corporativa, bem como, indicadores que possam mensurar o processo de inovação em cada uma das suas etapas, e que se estabeleça nesse modelo uma visão holística do processo. Também se destaca no modelo proposto a importância da retroalimentação das etapas do sistema (*feedback*), que essa retroalimentação possa via a corrigir eventuais falhas no processo.

Palavras-chaves: Agronegócio; Governança Corporativa; Modelo de Inovação.

ABSTRACT

This study analyzes the Corporate Governance as a beacon of innovation management model in Agribusiness, therefore, approaches two theoretical aspects where applied research is still scarce. The complexity of the institutional relations between the agents entered into an innovation system requires mechanisms to safeguard the multiple interests without prejudice to transparency and competitiveness of organizations. Due to the exploratory nature of the study, we use a qualitative methodological approach, from a case study of one of the leading agro-industrial companies in the fruit-growing segment in Brazil. The results of this research indicate to a model of innovation management that link to the company's strategy and may have at its base the pillars of corporate governance, as well as indicators that can measure the innovation process in each of its steps, and that establish this model a holistic view of the process. It also

highlights the model proposed the importance of the feedback system steps (feedback), this feedback can via the correct any flaws in the process.

Keywords: Agribusiness; Corporate Governance; Innovation model.

1. INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa (GC) é um dos temas proeminentes nos estudos organizacionais em razão do estágio de desenvolvimento das estruturas e relações empresariais entre os diferentes agentes econômicos e a sociedade (CAIXE e KRAUTER, 2014; WELLS e MUELLER, 2014).

Para Becht, Bolton e Röell (2002) entre os vários fatores que contribuíram para o desenvolvimento inicial desse tema, destacam-se, entre outros fenômenos, escândalos corporativos ocorridos nos Estados Unidos no período de 2001 e 2003, onde foi possível verificar adulterações de demonstrações contábeis, crime de evasão fiscal e a utilização de informações privilegiadas das grandes empresas.

A preocupação com as formas de gestão das empresas, os direitos e os deveres de acionistas e administradores é objeto no campo de pesquisa em administração há bastante tempo (FERREIRA, SANTOS, *et al.*, 2013).

Não obstante, as inovações tecnológicas tornaram-se um marco nas estruturas econômicas, sociais e políticas da sociedade contemporânea cujo vetor de desenvolvimento são as empresas e suas relações interorganizacionais que se estruturam em modelos de gestão da inovação (CASTRO e BALDI, 2010; SANTOS, BASSO, *et al.*, 2014; TIDD, 2001; CROSSAN e APAYDIN, 2010).

A gestão da inovação é um processo estruturado que possibilita que uma organização perceba novas maneiras de criar valor e de antever demandas tecnológicas, organizacionais e mercadológicas (VARANDAS JUNIOR, SALERNO e MIGUEL, 2014) (MALACHIAS e MEILRELLES, 2009). Assim, realizar inovações não é um ato único e, tampouco, se viabiliza em ações específicas e isoladas, pois exige aparato organizacional, orçamento de capital e capital humano, principalmente; com efeito, estratégias inovadoras demandam múltiplos atores com diferentes interesses, sobre um contexto delineado pela incerteza e, por vezes, com elevadas necessidades de capital (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2010; CROSSAN e APAYDIN, 2010).

O agronegócio é uma das principais atividades econômicas do Brasil que exerce relevante papel no cenário global como o segundo maior produtor de grãos e carne do mundo (MAPA, 2013).

Esforços empresariais e de políticas públicas foram empreendidos para que o país ampliasse sua participação nos estágios das cadeias produtivas de transformação e serviços como forma de aumentar a criação de valor nos produtos direcionados para os mercados doméstico e internacional, com base em inovações de produto, processo e mercadológico (BASSI, SILVA e SANTOYO, 2013; CABRAL, 2007).

Neste cenário empresarial, em específico, para a cadeia da fruticultura é que esta pesquisa se contextualiza, a partir da motivação inicial em compreender como a Governança Corporativa pode balizar um Modelo de Gestão da Inovação?

Para alcançar a resposta dessa questão, foram postulados três objetivos: i) Analisar as possibilidades de combinação teórica da Governança Corporativa com a Gestão da Inovação; ii) Entender o processo de inovação em empresas agroindustriais, em específico, na cadeia da fruticultura e; iii) Propor um Modelo de Gestão da Inovação baseado nos princípios da Governança Corporativa.

Entende-se que além da contribuição teórica proposta por meio da análise conjunta da Gestão da Inovação com a Governança Corporativa, esta pesquisa pode proporcionar elementos de natureza prática que auxiliem na competitividade empresarial, em especial, àquelas instaladas na cadeia da fruticultura, cuja importância econômica e social alcança diferentes estados brasileiros, principalmente na Região Nordeste (KOVACS, MORAES e OLIVEIRA, 2011), onde foi realizado este estudo.

Além dessa introdução o presente trabalho apresenta ainda as seguintes seções: ii) fundamentação teórica; iii) discussão e análise dos dados; iv) considerações finais. As referências encerram o artigo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o suporte teórico que permitiu a construção do modelo de análise de governança corporativa em sistemas de gestão da inovação empresarial. Neste sentido, abordam-se inicialmente o conceito de governança e os elementos que constituem o modelo de GC para então associá-lo ao processo decisório de inovação empresarial que requer elementos que transitam nos eixos da governança.

2.1 Governança corporativa – GC

Toda a discussão sobre governança corporativa parte da hipótese de que esse sistema influencia o desempenho das empresas e sua dinâmica, inclusive em tempos de crise (SILVEIRA, BARROS e FAMÁ, 2006; WINTOKI, LINCK e NETTER, 2012; ERKENS, HUNG e MATOS, 2012).

Andrade e Rossetti (2007, p. 24) descrevem governança corporativa como “meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível”.

Governança Corporativa também pode ser entendida como o caminho pelo qual os acionistas das corporações se asseguram de que terão retorno sobre seu investimento, para que o conflito de interesses entre agente e principal seja dirimido, através de um conjunto de mecanismos de incentivo e controle que pode minimizar os custos de agência. (SILVEIRA, 2010; SONZA e KLOECKNER, 2014).

Segundo Costa, Azevedo e Chaddad (2012) no que tange aos conflitos de interesse, a separação entre propriedade e gestão evita que o executivo principal arque diretamente com o efeito riqueza da ação, bem como permite a apropriação de benefícios advindos da especialização dos papéis de proprietários (investidores) e gestores. De outro, segundo os mesmos autores, a separação contribui para reduzir os custos de tomada de decisão coletiva e de agência e mitiga possíveis problemas de *shirking* na atividade de controle.

A GC se materializa em políticas e práticas de negócios balizados em princípios éticos como moral, honestidade, transparência, responsabilidade e confiabilidade, que se apresentam em ações estruturadas com o objetivo de garantir informações simétricas a todos os envolvidos e partes interessadas em qualquer tempo. (BHAT, HOPE e KANG, 2006; DALMÁCIO, LOPES, *et al.*, 2013; SPENCE, 1973; FERREIRA, SANTOS, *et al.*, 2013).

Um ponto importante a ser considerado no estudo de Governança Corporativa diz respeito aos denominados Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa, os quais se referem a um conjunto de normas e diretrizes de governança corporativa (MALACRIDA e YAMAMOTO, 2006). As combinações das práticas de GC incorporadas em diferentes sistemas de governança pode levar a firma a um alto desempenho, e ganhos financeiros (SHEN, LIN e WANG, 2015; GARCÍA-CASTRO, AGUILERA e ARIÑO, 2013).

Muitos países desenvolveram seus códigos segundo os princípios de melhores práticas de governança corporativas discutidas e orientadas pela *Organisation for Economic Co-operation and Development* [OECD] (ALMEIDA, SANTOS, *et al.*, 2010). Ainda segundo os autores com esses códigos espera-se que seja criado ambiente favorável ao alinhamento de interesses entre acionistas e gestores, por exemplo e, com isto, abrandar os problemas de agência, e gerar o entendimento que a boa governança resultaria da adoção de mecanismos que conduziriam os gestores a proteger os interesses dos acionistas.

Os princípios da OECD (2004) abrangem os seguintes pontos: 1) Direitos dos acionistas; 2) Tratamento igualitário dos acionistas; 3) Posição dos *stakeholders* (eles precisam ter acesso à informação relevante); 4) Evidenciação e transparência; 5) Responsabilidades do conselho.

O Brasil também conta, especificamente, com o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o qual, de acordo com o IBGC (2004) as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Esse código (IBGC, 2004) possui como linhas principais os seguintes pontos: Transparência; Prestação de contas (*accountability*); Equidade e Responsabilidade Corporativa.

A importância da governança corporativa é diretamente relacionada ao impacto que a adoção de seus mecanismos causa para as empresas (FERREIRA, SANTOS, *et al.*, 2013). Para esses autores o caminho para atender a esses requisitos é dotar as empresas e o mercado de mecanismos que protejam os direitos de propriedade e os direitos dos credores.

Marques (2007) ressalta que a evolução de princípios é tão ampla que abarca outros temas (THENMOZHI e NARAYANAN, 2016), como os métodos alternativos de solução de conflitos, a responsabilidade social da empresa, as políticas de *e-governance* e o meio ambiente das empresas, etc.

Nessa esteira, a GC cuja motivação e desenvolvimento inicial estavam associados diretamente a preservação dos direitos dos shareholders e credores se estendeu para todas as partes interessadas, tornando a GC um pilar à sustentabilidade das organizações por meio de processos e modelos de gestão que valorizem os princípios já assinalados da GC (ANDREWS, 2016; ABDULLAH, PERCY e STEWART, 2015; CORMIER, LAPOINTE-ANTUNES e MAGNAN, 2015; DALMÁCIO, LOPES, *et al.*, 2013).

A assunção da GC nas organizações e o desdobramento desta nos processos decisórios das organizações traz uma nova realidade para temas emergentes, como a gestão da inovação (AMORE e BENNEDSEN, 2016). Essa situação decorre da complexidade que as atividades inovativas exigem na atualidade quando são realizadas por múltiplos atores, por diferentes instituições, exigem elevados investimentos de capital e se constituem estratégias empresariais (CHEN, BU, *et al.*, 2015; CANTISTA e TYLECOTE, 2008).

Reduzir assimetrias no processo de inovação, garantir transparência aos envolvidos e preservar os direitos de investidores e credores em empresas inovativas é um desafio latente às organizações atuais (BELLOC, 2012). Neste sentido, espera-se compreender o processo de inovação empresarial e, então, associar a este os princípios da GC de modo a torná-lo longo, uma vez que já foi visto em estudos anteriores que a GC afeta o desempenho da inovação (SHAPIRO, TANG, *et al.*, 2015).

2.2 Gestão da inovação

Segundo o Manual de Oslo (1997) inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, adoção de um processo, de um método de marketing ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015) destacam que para gerar inovações alinhadas às estratégias empresariais são necessários processos de coordenação das atividades dos diferentes setores da empresa, ou seja, é preciso que seja desenvolvido um processo de inovação na organização.

O processo de inovação pode englobar as etapas que indicam as atividades de inovação desde a criação de ideias até a implementação de soluções, e para que possam possibilitar aplicações práticas, os processos de inovação são estruturados em modelos, que abrangem práticas, procedimentos e políticas para o desenvolvimento de inovações (BONINI e SBRAGIA, 2011; LONGANEZI, COUTINHO e BOMTEMPO, 2008).

Utzig e Beuren (2014) analisaram os três modelos de gestão da inovação propostos por Roussel, Saad e Erickson (1991), onde os autores identificaram que as configurações dos modelos são fundamentadas em características ligadas ao contexto da gestão, aos princípios operacionais, às rotinas e práticas, como financiamento, alocação de recursos, segmentação, definição e mensuração dos resultados, avaliação de prioridade de progresso, entre outros.

Dentro dos modelos apresentados por Roussel, Saad e Erickson (1991), e analisados por Utzig e Beuren (2014), para fins desse estudo, destacam-se os modelos sistemáticos e estratégicos. O modelo de gestão de inovação sistemático é um estado de transição entre o intuitivo e o estratégico, e é praticado pelas empresas que reconhecem a inter-relação entre as funções organizacionais e procuram introduzir maiores e melhores controles de gestão (BISBE e MALAGUEÑO, 2009; ROUSSEL, SAAD e ERICKSON, 1991 (UTZIG e BEUREN, 2014).

No modelo de gestão da inovação estratégico é seguido pelas empresas quando essas tentam criar um *portfólio* contrabalanceado de iniciativas de inovação, onde a importância estratégica das prioridades e projetos é estabelecida com base na análise de toda empresa (BISBE e MALAGUEÑO, 2009).

A filosofia apresentada pelo modelo de gestão da inovação estratégico traz em seu cerne perspectiva de parceria e confiança mútua entre gestores estratégicos e gestores de inovação, que em conjunto exploram, avaliam e decidem os rumos da inovação (UTZIG e BEUREN, 2014).

Moreira e Stramar (2014) propõe um modelo de inovação holístico onde para se chegar a esse modelo é necessário que a organização compreenda que todos os sistemas estão interligados, e o que cada um faz no espaço e no tempo impacta as decisões e escolhas dos demais.

Bloch (2007) já reconhecia a importância da interação dos atores no modelo de gestão da inovação nos pontos convergentes entre Roussel, Saad e Erickson (1991) e Moreira e Stramar (2014), pois há muito que se reconheceu que as empresas não inovam em isolamento. Bloch (2007) destaca obras influentes, como Nelson e Winter (1982) e Kline e Rosenberg (1986) que destacaram o papel da integração entre atores do desenvolvimento do conhecimento e da tecnologia.

O modelo proposto por Moreira e Stramar (2014) sugere um modelo com sete valores básicos da gestão da inovação, composto por estratégia, aprendizado, conhecimento, confiança, criatividade, cultura e poder.

Moreira e Stramar (2014) destacam que a inovação transita em toda estrutura organizacional, tanto nas partes, como no todo, por isso, não basta que a gestão da inovação considere apenas uma parte específica do processo, mas sim o todo.

Os autores entendem como o todo, ou visão holística, do ponto de vista empresarial, as seguintes áreas: social, formada pelas pessoas e suas interações; organizacional, formada pelos processos e técnicas de gestão; econômica, preocupada com a viabilidade financeira, insumos e custos; institucional.

Ainda destacam-se três pontos do estudo desenvolvido por Moreira e Stramar (2014):

- (i) a preocupação pelo fato dos aspectos humanos estarem sendo deixados de lado, uma vez que esse é o lado mais importante, pois quem cria ou comercializa os produtos inovadores são as pessoas, o que reforça a importância do capital humano dentro do modelo de gestão da inovação (NAFUKHO, HAIRSTON e BROOKS, 2004; CULLEN, FORBES e GROUT, 2013);
- (ii) que a gestão do processo de inovação deva levar em conta a preocupação com o todo, principalmente com a base – nesse caso os *stakeholders* –, ou seja, as diversas partes dentro e fora da organização;
- (iii) a transparência (que é um dos pilares da governança Corporativa) nas ações dentro do modelo de gestão da inovação transmite aos demais indivíduos um senso de justiça e responsabilidade.

Em seu estudo Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015) apresentam seis modelos de inovação, dos quais três serão apresentados conforme Quadro 1.

QUADRO 1: Modelos de inovação.

Modelos de Inovação	
O modelo de inovação de quarta geração (1980 - 1990)	Tem como principal característica a integração e o desenvolvimento paralelo das atividades de criação de um produto. Além dos fortes vínculos com os fornecedores, integrando-os ao estágio inicial de desenvolvimento de produtos, os diferentes departamentos da empresa trabalham simultaneamente no projeto (HOBDA, BODDINGTON e GRANTHAM, 2012b; ROTHWELL, 1994; WANG e KLEINER, 2005).
O modelo de inovação de quinta geração ou modelo de rede (após 1990)	O modelo de inovação de quinta geração ou modelo de rede (após 1990), enfatiza o aprendizado que surge dentro de organização e entre empresas, sugerindo um processo de rede distribuída (IZADI, ZARRABI e ZARRABIA, 2013). Neste modelo, há maior integração entre os atores da cadeia de produção (clientes, distribuidores, fornecedores, etc.), e o uso de recursos avançados de tecnologia da informação, visando a aumentar a velocidade e eficiência no desenvolvimento de novos produtos (HOBDA, BODDINGTON e GRANTHAM, 2012b).
Sexto modelo de inovação, o <i>chain-link</i>	Enfatiza a interação constante entre as oportunidades de mercado, a base de conhecimentos e competências da empresa.

Fonte: Adaptado de MACEDO (2015, p. 167, 168).

Os modelos apresentados por Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015) fortalecem a ideia de um modelo de gestão da inovação baseado na interação entre todos os envolvidos nesse processo, o que também foi visto no modelo proposto por Moreira e Stramar (2014), e nos modelos de Roussel, Saad e Erickson (1991), analisados por Utzig e Beuren (2014).

Dessa forma, pode-se postular um modelo de gestão da inovação que congregue os fundamentos da GC, um modelo que contemple e valorize a importância da participação de todos os envolvidos no processo – *stakeholders* –; que seja valorizado o capital humano e que esse passe por processos de aprendizagem contínua; que as inter-relações entre os setores da empresa sejam pautadas em princípios como a transparência; e que haja retroalimentação em todas as etapas desse processo.

A relação entre GC e gestão da inovação pode ser percebida na forma e nos manuais que regem o gerenciamento do processo de inovação, onde os princípios da GC balizam as

práticas empresariais para que essas estejam dentro de um formato que atenda e beneficie todos os envolvidos no processo.

2.3 Inovação na fruticultura

Segundo Amaro, Fagundes e Almeida (2010) “dentre as atividades agrícolas, a fruticultura é uma das principais geradoras de renda por hectare, de empregos diretos e desenvolvimento rural”. Ainda segundo os autores o estado de São Paulo é o maior produtor brasileiro de frutas, sendo sua fruticultura diversificada e pulverizada por todo território.

Algumas iniciativas no Brasil vêm sendo desenvolvidas com o intuito de gerar inovações no setor de fruticultura, como é o caso do convênio realizado entre Embrapa/ Fapeg/ Finep/ Sebrae, com vistas a liberação de recursos para a execução do Projeto Inovações Tecnológicas em MPEs de Alimentos de Pelotas e Região (EMBRAPA, 2007).

Outra iniciativa no sentido de gerar inovação no setor de fruticultura pode ser vista na capacitação continuada de técnicos da cadeia produtiva da fruticultura que faz parte das ações de transferência de tecnologia desenvolvidas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) em alguns estados do Brasil (TOMAZ, 2013). O autor acrescenta que dessa forma, agentes de extensão rural e assistência técnica de diferentes regiões discutem e planejam a implantação de Unidades de Referência Tecnológica (URTs) em fruticultura.

Amaro, Fagundes e Almeida (2010) destacam que o desenvolvimento e a expansão da fruticultura não ocorreram de maneira isolada e, tampouco, foram decorrentes apenas de esforços de pesquisa, mas também de impulsos fora do setor público. A constatação dos autores reforça a necessidade de incluir no modelo de gestão da inovação outros elementos que possam impulsionar e aumentar a capacidade de inovar desse setor.

3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa dos artigos estudados sobre governança corporativa e modelos de gestão da inovação, bem como será feita a apresentação do modelo de gestão da inovação proposta por esse trabalho.

A criação do modelo se fundamentou a partir da análise realizada em outros modelos de gestão da inovação tendo em vista eficácia que cada um apresentou. Dessa forma, o modelo proposto por esse trabalho se apresenta conforme Figura 2.

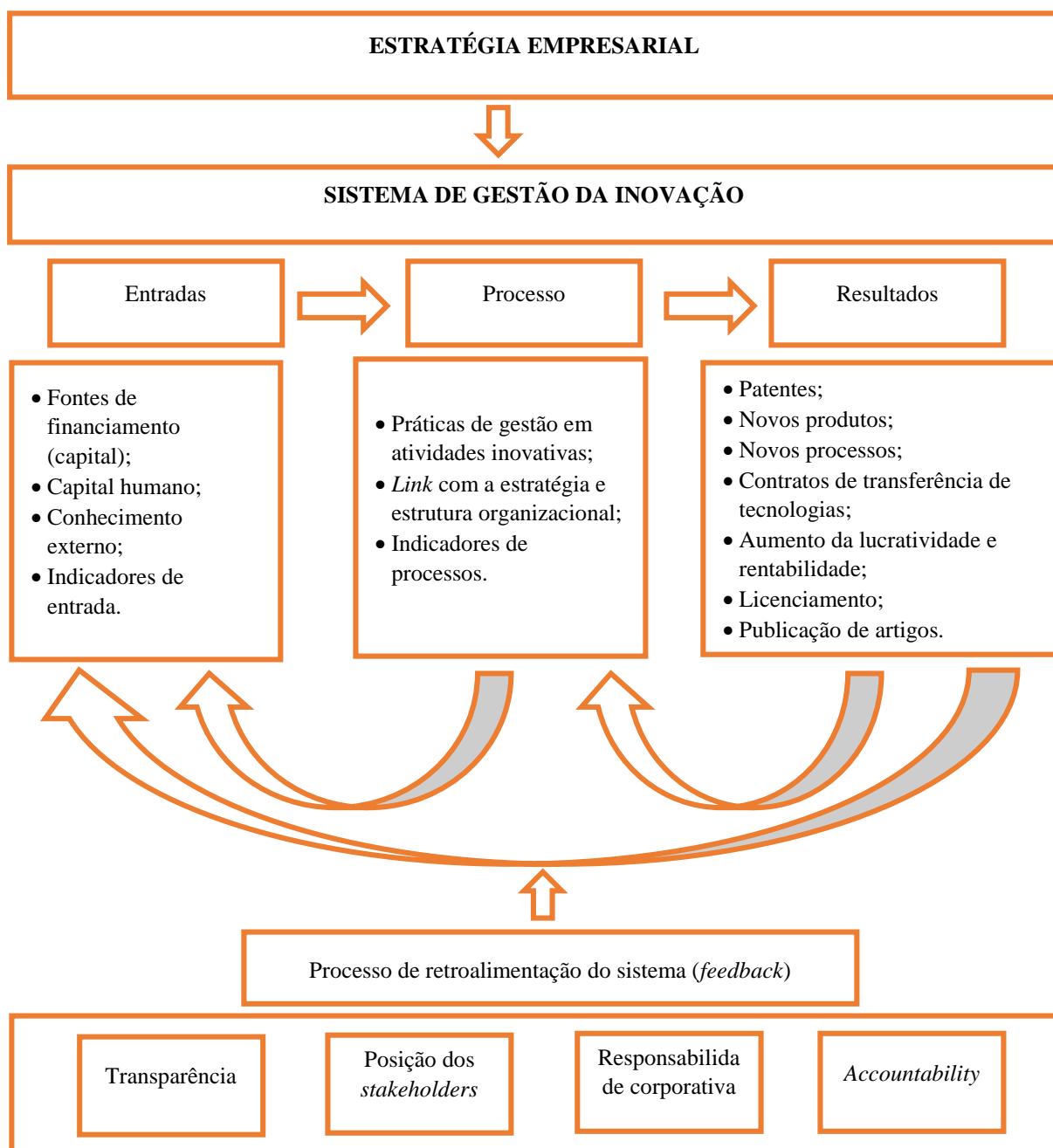


Figura 2: Modelo de Gestão da Inovação para Agroindústria de Fruticultura.

Fonte: Elaboração própria.

O desenvolvimento do modelo teve por base os modelos apresentados por Roussel, Saad e Erickson (1991) e analisados por Utzig e Beuren (2014), Moreira e Stramar (2014) e Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015).

A estrutura do modelo tem como balizadores de contorno os pilares da GC e a Estratégia Empresarial. Desta forma, a inovação enquanto recurso da firma deve ser dimensionada em direção à estratégia empresarial ou por outro modo, é um fator que deve influenciar positivamente a competitividade da firma. Não obstante, o gerenciamento desse ativo deve ser suportado por práticas de gestão baseadas na GC.

A perspectiva em associar o processo ou modelo de inovação à estratégia é previsto por Freeman e Soete (1997) e corroborado por pesquisas empíricas mais recentes que destacam essa

aderência como um fator crítico ao sucesso do empreendimento (BISBE e MALAGUEÑO, 2009).

A participação e integração dos *stakeholders* é um ponto fundamental para que o sistema possa ganhar mais dinamismo e desenvolver ações com pensamento mais holístico entre as atividades inovativas e os recursos necessários para sua realização (UTZIG e BEUREN, 2014).

Esses extremos que delimitam o modelo são fundamentais no setor agroindustrial de fruticultura, pois é uma atividade que envolve uma complexidade tecnológica que perpassa pelas ciências agrárias (solo, entomologia, tecnologia, produção vegetal), tecnologia de informação, automação industrial e marketing com vistas ao aumento de competitividade agrícola e criação de valor junto aos consumidores. Assim, diferentes atores são necessários neste processo, que demanda elevados investimentos circunscritos de inúmeras incertezas. Cumpre à organização direcionar estratégias adequadas ao seu posicionamento inovativo e, igualmente, engajar os *stakeholders* para que o fluxo de atividade e financiamento não seja descontínuo.

A visão do modelo de inovação proposto é um processo, com entradas, desenvolvimento e resultados, que são necessários para o processo de coordenação das atividades dos diferentes setores da empresa, ou seja, é preciso que seja desenvolvido no processo de inovação etapas que orientem as atividades de inovação desde a criação de ideias até a implementação da solução (BONINI e SBRAGIA, 2011).

Na entrada do processo estão os recursos que suportam o modelo de gestão, como é o caso do capital humano, que está entre os capitais mais valiosos da organização e seu poder de acrescentar ao processo novos mecanismos geradores de inovação pode fazer com que as atividades inovativas gerem resultados diferenciados (CATELA, CIMOLI e PORCILE, 2015).

A preocupação pelo fato dos aspectos humanos estarem sendo deixados de lado em alguns modelos de inovação tem gerado resultados com menor desempenho dentro desses processo, uma vez que esse é o lado mais importante, pois quem cria ou comercializa os produtos inovadores são as pessoas, reforça a necessidade dos modelos de gestão da inovação contemplarem nesses sistemas a participação e investimentos efetivos nesse capital como destacam (NAFUKHO, HAIRSTON e BROOKS, 2004; CULLEN, FORBES e GROUT, 2013).

O capital humano precisa atender algumas condições para que possa influenciar positivamente na gestão da inovação proposta por esse modelo. Santos e Popadiuk (2011) indicam quatro condições que podem ser adotadas dentro do sistema: 1) o recurso deve ser mensurado; 2) a firma deve deter o controle (propriedade) do capital; 3) o custo da compra e desenvolvimento deve ser quantificado; e 4) saber quando este capital se tornará físico.

Os investimentos em capital humano dentro da proposta do modelo podem seguir os apontamentos também feitos por Santos e Popadiuk (2011) quando construíram um construto. No que tange a qualificação pode se investir na contratação de engenheiros experientes; ter um número de administradores (gerentes) seniores que satisfaçam as necessidades da organização; e um número significativo de doutores, mestres, graduados, técnicos e suporte dedicados a P&D. As características a serem observadas, também proposta pelos mesmo autores, podem ser tempo de experiência na atividade, quantidade e qualidade dos treinamentos; exposição ao relacionamento externo com clientes e fornecedores; dispêndio com salários, encargos, benefícios e prêmios dos funcionários envolvidos com P&D. O que foi destacado no que tange a qualificação e características devem obter resultados como patentes, publicações, direitos e licenças.

Ainda no processo de entrada há o reconhecimento da importância do conhecimento externo, como forma de acrescentar a organização inovações advindas do mercado, a partir de inovações abertas que conforme Chesbrough (2012), é um processo mais colaborativo e envolve uma série de participantes, podendo ser consumidores, instituições de ensino e

pesquisa, fornecedores, parceiros e comunidade em geral. A inovação aberta é gerada a partir da união de competências internas e ideias externas, oferecendo ao mercado algo novo e condizente às suas necessidades (RODRIGUES, HERINGER e FRANÇA, 2010). De acordo com Chesbrough (2012), este tipo de inovação é gerada a partir de pesquisas de prospecção e análise das oportunidades, tendo várias entradas (clientes, fornecedores, etc.) e uma saída (o mercado). Aliado a isso, nessas parcerias externas podem surgir as fontes de financiamento em órgão com essa finalidade.

Tendo como base o Índice Brasil de Inovação (IBI) que possibilita mensurar melhor o processo de inovação, que é complexo e multifacetado (FURTADO e QUADROS, 2006), o estudo adota como indicador para mensurar o capital humano o Índice de Recursos Humanos (IRH), pois percebe-se a importância entregue pelos pesquisadores, na formação do IBI, ao capital humano, ao empregar um Índice de Recursos Humanos na formação do Índice Agregado de Esforço (IAE), caracterizando, assim, o capital humano como um recurso de transformação (SANTOS e POPADIUK, 2011).

A composição do IRH pode ser feita conforme (DOMINGUES e FURTADO, 2006):

Para fins de medição do IRH o número de pessoal de nível superior mobilizado em P&D é normalizado pelo pessoal ocupado total de cada setor e ponderado de acordo com o nível de formação, de forma que o termo correspondente aos doutores, tem um peso maior, o que corresponde aos mestres um peso intermediário e o que corresponde aos graduados, o menor peso. Para formar o IRH, a soma dos recursos humanos relativos, alocados em tempo integral à P&D, ponderada por nível de qualificação de cada empresa, é depois normalizada em relação à média setorial ponderada a dois dígitos. Com isso objetiva-se destacar as empresas com maiores e mais intensos esforços para inovar em relação ao seu respectivo setor, o que também se reflete pela melhor qualificação do pessoal mobilizado em P&D. (DOMINGUES e FURTADO, 2006).

No que tange a etapa de processos, o modelo proposto reconhece com base em Moreira e Stramar (2014), que atualmente, com a preocupação e o estímulo à inovação, torna-se necessário uma visão mais abrangente – holística – da organização. Argumenta-se, no presente artigo, que a gestão do processo de inovação deva levar em conta a preocupação com o todo, principalmente com a base – nesse caso os *stakeholders* –, ou seja, as diversas partes dentro e fora da organização.

Nessa ótica, não basta que a gestão da inovação considere apenas uma parte específica do processo: deve compreender o todo, isto é, ter uma visão holística e diversificada. O todo segundo Moreira e Stramar (2014), do ponto de vista empresarial, pode ser entendido pelas áreas que impactam o funcionamento da organização, tanto interna como externamente: social, formada pelas pessoas e suas interações; organizacional, formada pelos processos e técnicas de gestão; econômica, preocupada com a viabilidade financeira, insumos e custos; institucional, formada por órgãos que instituem regras e normas reguladoras. Assim, para se chegar a uma visão holística da organização, é necessário ter a compreensão de que todos esses sistemas estão interligados, e o que cada um faz no espaço e no tempo impacta as decisões e escolhas dos demais (MOREIRA e STRAMAR, 2014).

Também com base no IBI, o modelo propõe como indicador na etapa de processos o Índice de Atividades Inovativas (IAI), que é coerente com o novo conceito de dispêndio com inovação que no passado era mensurado, apenas, pelos desembolsos na área de P&D, sendo considerado atualmente como todos os gastos com inovação, inclusive aquisição de patentes, licenças, equipamentos e instalações (SANTOS, 2012).

A partir do desenvolvimento de atividades inovativas espera-se atingir resultados que possam por sua vez preencher as lacunas existentes no processo de inovação da organização como um todo. Nessa etapa o desenvolvimento de novos métodos e de novas tecnologias

agregará ao modelo instrumentos que contribuam para que os problemas ocasionados por questões tecnológicas possam se atenuar dentro do contexto agrícola, uma vez que estudos empíricos já indicaram para necessidade de se sanar tais questões nesse setor.

A transferência de tecnologias também está contemplada no processo ao se falar em atividades inovativas (que compreende P&D, treinamento, mudanças organizacionais, etc.) por sinalizar possíveis avanços e quebras de barreiras dentro do contexto da agroindústria de fruticultura, pois em muitas das atividades desse setor as limitações reside em aspectos tecnológicos que não são capazes de sustentar o avanço de produtividade e de inovações, o que implica muitas vezes em não perceber novas maneiras de criar valor e de antever demandas tecnológicas e mercadológicas (VARANDAS JUNIOR, SALERNO e MIGUEL, 2014).

A intensidade tecnológica unida ao processo de aprendizagem oriundo das atividades inovadoras tem se mostrado eficazes em estudos empíricos para o crescimento da produtividade com o passar do tempo e se apresentado como um elemento crucial nos modelos de inovação (CATELA, CIMOLI e PORCILE, 2015). O exato conhecimento em quais tecnologias investir é de fundamental importância, pois diferentes atividades na agroindústria de fruticultura podem gerar diferentes trajetórias tecnológicas a partir dos produtos que estejam sendo trabalhados, da realidade climática e da peculiaridade de cada região (PAVITT, 1984; LÖÖFA e NABAVI, 2016).

Na etapa dos resultados todo esforço empreendido no processo deve gerar resultados que mostre a eficácia do modelo, para que assim o processo de inovação consista em atividades de produção e comercialização de novos produtos/serviços ou implementação de novos processos na empresa, para que sejam alcançados os índices de rentabilidade e lucratividade e se maximize sua riqueza (TOHIDI e JABBARI, 2012).

E para que o processo de inovação como um todo possa ganhar dinamismo o modelo proposto enfatiza a importância da retroalimentação (*feedback*) entre as etapas do processo que se faz necessário para que a partir dessas interações oportunidades de mercado possam ser identificadas, e essas estejam vinculadas com a base de conhecimentos e competências da empresa (KLINE e ROSENBERG, 1986).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou inicialmente identificar e verificar como os pilares da governança corporativa podem dar suporte ao desenvolvimento de um sistema de gestão da inovação para a agroindústria de fruticultura, em seguida, avaliou diversas propostas de modelos de gestão da inovação para encontrar os elementos necessários para o desenvolvimento de um sistema capaz de gerar inovações que tornem mais eficazes os processos organizacionais.

Os modelos de gestão da inovação investigados sugerem alguns pontos comuns de gerenciamento da gestão da inovação, como por exemplo: interação entre todos os atores envolvidos no processo; aprimoramento e fortalecimento do capital humano; desenvolvimentos de atividades inovativas; visão holística do processo, entre outras.

-Em adição, a proposta de modelo de gestão da inovação do presente trabalho se diferencia do demais pelo dessa pesquisa ter como suporte do modelo os pilares da governança corporativa, que tendem a balizar as ações do modelo.

Os resultados dessa pesquisa sinalizam para um modelo de gestão da inovação que tenha ligação com a estratégia da empresa e possa ter em sua base os pilares da governança corporativa, bem como, indicadores que possam mensurar o processo de inovação em cada uma das suas etapas, e que se estabeleça nesse modelo uma visão holística do processo. Também se destaca no modelo proposto a importância da retroalimentação das etapas do sistema (*feedback*), que essa retroalimentação possa vir a corrigir eventuais falhas no processo.

Como limitação dos resultados da pesquisa, registra-se disponibilidade de trabalhos anteriores que tratassem de modelos de gestão da inovação dentro do setor da agroindústria de fruticultura, de modo a estreitar de maneira técnica a relação entre essas duas áreas.

Importa, que novas pesquisas nessa temática sejam levantadas, pois a tanto a inovação como o agronegócio, de maneira específica a agroindústria de fruticultura, são temas promissores e que desempenham um papel fundamental na economia brasileira.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, W. A. W.; PERCY, M.; STEWART, J. Determinants of voluntary corporate governance disclosure: Evidence from Islamic banks in the Southeast Asian and the Gulf Cooperation Council regions. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, v. 11, n. 3, p. 262–279, December 2015.
- ABEYSEKERA, I. Role of remuneration committee in narrative human capital disclosure. **Accounting and Finance**, v. 52, p. 1–23, 2012.
- ALMEIDA, M. A. et al. Evolução da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa: um Estudo das Empresas Brasileiras de Capital Aberto Não Listadas em Bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. pp. 907-924, Set./Out 2010.
- AL-SAIDI, M.; AL-SHAMMARI, B. Board composition and bank performance in Kuwait: an empirical study. **Managerial Auditing Journal**, v. 28, n. 6, p. 472 - 494, 2013.
- AMARO, A. A.; FAGUNDES, P. R. S.; ALMEIDA, G. V. B. D. Importância Econômica da Fruticultura. In: DONADIO, L. C. **História da Fruticultura Paulista**. [S.l.]: Caçador: Sociedade Brasileira de Fruticultura, 2010. p. 400.
- AMORE, M. D.; BENNEDSEN, M. Corporate governance and green innovation. **Journal of Environmental Economics and Management**, v. 75, p. 54–72, January 2016.
- ANDREWS, N. Challenges of corporate social responsibility (CSR) in domestic settings: An exploration of mining regulation vis-à-vis CSR in Ghana. **Resources Policy**, v. 47, p. 9–17, March 2016.
- ASIEN, E. N. Impact of firm-specific characteristics on managers' identity disclosure. **Emerald Insight**, v. 27, n. 2, p. 150 - 168, 2014.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e Inovação no Contexto das Redes de Cooperação entre Pequenas e Médias Empresas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 311-330, 2010.
- BASSI, N. S. S.; SILVA, C. L.; SANTOYO, A. Inovação, pesquisa e desenvolvimento na agroindústria avícola brasileira. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 382-417, 2013.
- BELLOC, F. CORPORATE GOVERNANCE AND INNOVATION: A SURVEY. **Journal of Economic Surveys**, v. 26, n. 5, p. 835–864, December 2012.
- BISBE, J.; MALAGUEÑO, R. The choice of Interactive Control Systems under different innovation management modes. **European Accounting Review**, v. 18, n. 2, p. 371-405, 2009.
- BLOCH, C. Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo Manual. **Science and Public Policy**, v. 34, n. 1, p. 23–34, February 2007.
- BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 03-25, jan./jun 2011.
- CABRAL, J. E. D. O. Determinantes da Propensão para Inovar e da Intensidade Inovativa em Empresas da Indústria de Alimentos do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 4, p. 87-108, 2007.
- CAIXE, D. F.; KRAUTER, E. Relação entre governança corporativa e valor de mercado: mitigando problemas de endogeneidade. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 1, p. 96 - 117, Jan.-Mar 2014.

- CANTISTA, I.; TYLECOTE, A. Industrial innovation, corporate governance and supplier-customer relationships. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 19, n. 5, p. 576 - 590, 2008.
- CARAÇA, J.; LUNDVALL, B.-Å.; MENDONÇA, S. The changing role of science in the innovation process: From Queen to Cinderella? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 76, n. 6, p. 861-867, 2009.
- CASTRO, R. B. D.; BALDI, M. A inovação no Pólo Joalheiro de Belém: uma análise a partir do mecanismo de imersão estrutural. **CADERNOS EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 492-513, Setembro 2010.
- CATELA, E. Y.; CIMOLI, M.; PORCILE, G. Productivity and Structural Heterogeneity in the Brazilian Manufacturing Sector: Trends and Determinants. **Oxford Development Studies**, v. 43, n. 2, p. 232-252, Mar 2015.
- CHEN, S. et al. How does TMT attention to innovation of Chinese firms influence firm innovation activities? A study on the moderating role of corporate governance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 5, p. 1127-1135, May 2015.
- CHESBROUGH, H. Open innovation: where we've been and where we're going. **Research-Technology Management**, v. 55, n. 4, p. 20-27, 2012.
- CLEMENTS, C. E.; NEILL, J. D.; WERTHEIM, P. The impact of company size and multiple directorships on corporate governance effectiveness. **International Journal of Disclosure and Governance**, v. 12, n. 4, p. 354-371, 2015.
- CORMIER, D.; LAPOINTE-ANTUNES, P.; MAGNAN, M. Does corporate governance enhance the appreciation of mandatory environmental disclosure by financial markets? **Journal of Management & Governance**, v. 19, n. 4, p. 897-925, 2015.
- COSTA, D. R. D. M.; AZEVEDO, P. F. D.; CHADDAD, F. R. Determinantes da separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 581-595, out./nov./dez 2012.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1186, 2010.
- CULLEN, R.; FORBES, S.; GROUT, R. Non-adoption of environmental innovations in wine growing. **New Zealand Journal of Crop and Horticultural Science**, v. 41, n. 1, p. 41-48, 2013.
- DALMÁCIO, F. Z. et al. Uma análise da relação entre governança corporativa e acurácia das previsões dos analistas do mercado brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, SÃO PAULO, v. 14, n. 5, p. 104-139, SET./OUT 2013.
- DOMINGUES, S. A.; FURTADO, A. Recursos Humanos em P&D. **Uniemp Inovação**, Campinas, v. 2, n. 4, p. 26-27, 2006.
- ELMS, N.; NICHOLSON, G.; PUGLIESE, A. The importance of group-fit in new director selection. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p. 1312-1328, 2015.
- EMBRAPA. EMBRAPA, FINEP E SEBRAE ASSINAM CONVÊNIO PARA APOIAR A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DE PEQUENAS EMPRESAS. **TODAFRUTA**, 2007. Disponível em: <http://www.todafruta.com.br/noticia/15970/11_09+-+EMBRAPA,FINEP+E+SEBRAE+ASSINAM+CONV%CANIO+PARA+APOIAR+A+INOVA%C7%C3O+TECNOLOGICA+DE+PEQUENAS+EMPRESAS>. Acesso em: 08 MARÇO 2016.
- ERKENS, D. H.; HUNG, M.; MATOS, P. Corporate governance in the 2007–2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide. **Journal of Corporate Finance**, v. 18, n. 2, p. 389–411, 2012.
- FERREIRA, R. D. N. et al. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 134-164, JUL./AGO 2013.
- FERREIRA, R. D. N. et al. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, p. 134-164, JUL - AGO 2013.

- FURTADO, A.; QUADROS, R. Construindo o IBI. **Revista Uniemp Inovação**, v. 2, n. 3, p. 26-27, 2006.
- GARCÍA-CASTRO, R.; AGUILERA, R. V.; ARIÑO, M. A. Bundles of Firm Corporate Governance Practices: A Fuzzy Set Analysis. **Corporate Governance: An International Review**, v. 21, n. 4, p. 390–407, July 2013.
- HOBDAY, M.; BODDINGTON, A.; GRANTHAM, A. Policies for design and policies for innovation: Contrasting perspectives and remaining challenges. **Technovation**, v. 32, n. 5, p. 272-281, May 2012b.
- İZADI, A.; ZARRABI, F.; ZARRABIA, F. Firm-level innovation models. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 75, p. 146-153, April 2013.
- JOHANSEN, T. R.; PETTERSSON, K. The Impact of Board Interlocks on Auditor Choice and Audit Fees. **Corporate Governance: An International Review**, v. 21, n. 3, p. 287–310, 2013.
- JUNIOR, A. V.; SALERNO, M. S.; MIGUEL, P. A. C. Análise da gestão da cadeia de valor da inovação em uma empresa do setor siderúrgico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 1-18, 2014.
- KENT, P.; ZUNKER, T. Attaining legitimacy by employee information in annual reports. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 26, n. 7, p. 1072 - 1106, 2013.
- KLINE, S. J.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth. **National Academy Press**, p. 275-305, 1986.
- KOVACS, É. P.; MORAES, W. F. A. D.; OLIVEIRA, B. R. B. D. CARACTERÍSTICAS DA LOCALIZAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 4, p. 320-335, jul/ago 2011.
- LIN, L. The impact of service innovation on firm performance. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 15 - 16, p. 1599–1632, 2013.
- LONGANEZI, T.; COUTINHO, P.; BOMTEMPO, J. V. M. Um modelo referencial para a prática da inovação. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, n. 1, p. 74 - 83, 2008.
- MACEDO, M. A.; MIGUEL, P. A. C.; FILHO, N. C. A CARACTERIZAÇÃO DO DESIGN THINKING COMO UM MODELO DE INOVAÇÃO. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 157-182, jul./set 2015.
- MALACHIAS, C. D. S.; MEILRELLES, D. S. E. Regime Tecnológico, Ambiente de Inovação e Desempenho Empresarial no Setor de Serviços: Um Estudo Exploratório nas Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 2, p. 58-80, 2009.
- MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do IBOVESPA. **Revista de contabilidade e finanças**, São Paulo, p. 65 - 79, Setembro 2006.
- MAPA. **Projeções do Agronegócio**: Brasil 2012/13 a 2022/23. 4. ed. Brasília: MAPA, 2013. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/projecoes%20-%20versao%20atualizada.pdf>. Acesso em: 20 out 2015.
- MOHAMED, N.; KAUR, J.; SINGH, G. A conceptual framework for information technology governance effectiveness in private organizations. **Information Management and Computer Security**, v. 20, n. 2, 2012.
- MOREIRA, É. T.; STRAMAR, A. R. MODELO HOLÍSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO COM ÊNFASE NA COOPERAÇÃO, FLEXIBILIDADE E ADAPTAÇÃO. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4, p. 193-212, out./dez 2014.
- NAFUKHO, F. M.; HAIRSTON, N.; BROOKS, K. Human capital theory: implications for human resource development. **Human Resource Development International**, v. 7, n. 4, p. 545–551, 2004.
- OSLO, M. D. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. organização para cooperação**. 3. ed. [S.l.]: [s.n.], 1997.

- PEREZ-BATRES, L. A.; DOH, J. P. Stakeholder dynamics as determinants of substantive versus symbolic csr practices: A macro/micro perspective. **Source of the Document Progress in International Business Research**, v. 8, p. 249 - 264, 2014.
- PFITZNER, M.; SALLES-FILHO, S. L. M.; BRITTES, J. L. P. Análise da dinâmica de P&D&I na construção do Sistema Setorial de Inovação de energia elétrica para o Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 21, n. 3, p. 463-476, 2014.
- PIESSE, J.; STRANGE, R.; TOONSI, F. Is there a distinctive MENA model of corporate governance?. **Journal of Management & Governance**, v. 16, n. 4, p. 645-681, July 2012.
- RODRIGUES, L. C.; HERINGER, B. H. D. F.; FRANÇA, A. L. Padrões de inovação em multinacional de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 94-119, jul./set 2010.
- ROTHWELL, R. Towards the fifth-generation innovation process. **International marketing review**, v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.
- ROUSSEL, P. A.; SAAD, K. N.; ERICKSON, T. J. Third generation R&D: managing the link to corporate strategy. **Harvard Business School Press**, 1991.
- SANTOS, D. F. L. O PERFIL DA INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 8, n. 3, p. 142-163, 2012.
- SANTOS, D. F. L. et al. Innovation efforts and performances of Brazilian firms. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 4, p. 527-535, 2014.
- SANTOS, D. F. L.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H. A Estrutura da Capacidade de Inovar das Empresas Brasileiras: Uma Proposta de Construto. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 103-128, 2012.
- SANTOS, D. F. L.; POPADIUK, S. Influência do capital humano no sistema de inovação da firma: a formação de um construto. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 13, p. 107 - 127, jan.-jun 2011.
- SHAOUL, J.; STAFFORD, A.; STAPLETON, P. Accountability and corporate governance of public private partnerships. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 23, n. 3, p. 213-229, 2012.
- SHAPIRO, D. et al. The effects of corporate governance and ownership on the innovation performance of Chinese SMEs. **Journal of Chinese Economic and Business Studies**, v. 13, n. 4, p. 311-335, 2015.
- SHEN, C.-H.; LIN, C.-Y.; WANG, Y.-C. Do strong corporate governance firms still require political connection, and vice versa? **International Review of Economics & Finance**, v. 39, p. 107-120, September 2015.
- SILVEIRA, J. M. Agricultura brasileira: o papel da inovação tecnológica. In: BUAINAIN, A. M., et al. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: EMBRAPA, 2014. p. 373-394.
- STAL, E.; NOHARA, J. J.; JUNIOR, M. D. F. C. OS CONCEITOS DA INOVAÇÃO ABERTA E O DESEMPENHO DE EMPRESAS BRASILEIRAS INOVADORAS. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 295-320, abr./jun 2014.
- THENMOZHI, M.; NARAYANAN, P. C. Rule of law or country level corporate governance: What matters more in emerging market acquisitions? **Research in International Business and Finance**, v. 37, p. 448-463, May 2016.
- TIDD, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001.
- TOHIDI, H.; JABBARI, M. M. Different Stages of Innovation Process. **Procedia Technology**, v. 1, p. 574-578, 2012.

TOMAZ, W. ENTIDADES SE UNEM EM PROL DA FRUTICULTURA. **TODAFRUTA**, 2013. Disponível em: <http://www.todafruta.com.br/noticia/28366/07_05+-+ENTIDADES+SE+UNEM+EM+PROL+DA+FRUTICULTURA>. Acesso em: 08 MARÇO 2016.

UTZIG, M. J. S.; BEUREN, I. M. RELAÇÃO ENTRE USO INTERATIVO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO DE INOVAÇÃO. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 260-286, out./dez 2014.

WANG, J.; KLEINER, B. H. The evolution of R&D management. **Management research news**, v. 28, n. 11/12, p. 88-95, 2005.

WEBER, O. Environmental, Social and Governance Reporting in China. **Source of the Document Business Strategy and the Environment**, v. 23, p. 303–317, July 2014.

WELLS, P.; MUELLER, J. Boards of directors in New Zealand: what do they reveal about governance? **International Journal of Business and Globalisation**, v. 12, n. 3, 2014.