

## EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Elzo Alves Aranha  
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)  
[eaaranha@unifei.edu.br](mailto:eaaranha@unifei.edu.br)

Neuza Abbud Prado Garcia  
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)  
[neuzaapg@ig.com.br](mailto:neuzaapg@ig.com.br)

### Resumo

O discurso e a bandeira da responsabilidade social corporativa (RSC) erguida na segunda metade do século passado foi dirigida predominantemente para as empresas, atribuindo novas responsabilidades filantrópicas, éticas, legais e econômicas, em contraposição ao papel da empresa de maximização do retorno financeiro aos acionistas. Este discurso e a prática que permeiam a RSC foram incorporados à direção estratégica de algumas Instituição de Educação Superior brasileira (IES) visando responder às demandas dos diversos atores que estão na região de abrangência. Enquanto a RSC estabelece uma relação filantrópica e nas maiorias das vezes, uma relação que não visa a identificação de oportunidades e co-responsabilidades equilibradas com os diversos atores que estão no entorno da IES, os princípios de criação de valor compartilhado (CVC), apoiados no empreendedorismo e inovação, oferece um novo olhar para a gestão estratégica da IES, de modo a contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural do território. A IES pode criar valor compartilhado por meio da (i) reconcepção dos seus produtos e serviços disponibilizados à sociedade, (ii) redefinição de seus processos internos visando elevar o desempenho interno e (iii) incentivo ao desenvolvimento dos *clusters* inovadores que estão localizados na região de abrangência, de forma que contribua para a formação de um ecossistema inovador. Ao inserir o desenvolvimento econômico do território como uma das missões da IES da sociedade pós-industrial apoiado na noção de CVC, os atores que estão no seu entorno, têm novos papéis e novas responsabilidades compartilhadas. O objetivo do artigo é analisar o empreendedorismo e a criação de valor compartilhado na IES, buscando identificar as categorias-chave que podem contribuir para a gestão estratégica incentivar e intensificar programas, projetos e ações direcionadas ao desenvolvimento econômico e social, na perspectiva de criação de um ecossistema inovador. A metodologia reflexiva norteou o desenvolvimento da presente pesquisa de natureza exploratória e qualitativa. Foi realizado a revisão da literatura. A análise de conteúdo foi a técnica escolhida para análise de dados devido à aderência e alinhamento com metodologia reflexiva. Com o objetivo de demonstrar a operação das categorias-chave no sistema federal de educação superior brasileiro é apresentado o estudo de caso da Universidade Federal de Itajubá.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Inovação, Universidade, Criação de Valor Compartilhado; Gestão Universitária.

## 1. Introdução

Diversos pesquisadores e acadêmicos vêm defendendo novos papéis e novas funções da universidade em decorrência de diversas variáveis que emergem na sociedade pós-moderna (Etzkowitz, 2001;2004; Clark, 1998;2004). A universidade medieval nascida em Paris e Bologna há mais de 1000 anos atrás tinham com o principal papel a preservação e transmissão do conhecimento, sendo o ensino, a única missão da universidade, até o final da década de quarenta do século passado. No início dos anos cinquenta, a pesquisa passou a ser incorporada à nova missão da universidade ocorrendo transformações significativas na estrutura e no modelo de financiamento (Etzkowitz, 2001).

As universidades desenvolveram a capacidade de transformar a ciência em bem econômico, gerando a capitalização do conhecimento. A criação de programas e projetos nas universidades acelerou o processo de capitalização do conhecimento pela indústria, incentivou o desenvolvimento econômico e social no nível local e regional e abriu caminho para estimular o surgimento de ecossistema de inovação. A análise de Etzkowitz (2001) menciona que o desenvolvimento econômico e social foi incorporado à nova missão da universidade em decorrência do processo de transformação que a universidade pós-moderna está inserida (Etzkowitz, 2004).

Na tentativa de contribuir com ações que proporcionasse melhorias no território desenvolvendo ações de cunho extensionistas, a instituição de educação superior (IES) incorporou em suas estratégias novas responsabilidades filantrópicas, éticas, legais e econômicas, baseadas nos princípios de responsabilidade social (RSC) corporativa mencionados por Carroll (1991). Enquanto a RSC estabelece uma relação filantrópica e nas maiorias das vezes, uma relação que não visa a identificação de oportunidades e co-responsabilidades equilibradas com os diversos atores que estão no entorno da IES, os princípios de criação de valor compartilhado (CVC), apoiados no empreendedorismo e inovação, oferece um novo olhar para a gestão estratégica da IES, de modo a contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural do território.

A IES pode criar valor compartilhado por meio da (i) reconcepção dos seus produtos e serviços disponibilizados à sociedade, (ii) redefinição de seus processos internos visando elevar o desempenho interno e (iii) incentivo ao desenvolvimento dos *clusters* inovadores que estão localizados na região de abrangência, de forma que contribua para a formação de um ecossistema inovador (Porter e Kramer, 2011). Ao inserir o desenvolvimento econômico do território como uma das missões da IES da sociedade pós-industrial apoiado na noção de CVC, os atores que estão no seu entorno, têm novos papéis e novas responsabilidades compartilhadas. O objetivo do artigo é analisar o empreendedorismo e a criação de valor compartilhado na IES, buscando identificar as categorias-chave que podem contribuir para a gestão estratégica da universidade incentivar e intensificar programas, projetos e ações direcionadas ao desenvolvimento econômico e social, na perspectiva de criação de um ecossistema inovador.

## 2. Metodologia

A metodologia reflexiva norteou o desenvolvimento da presente pesquisa de natureza exploratória e qualitativa (Alvesson e Skoldberg, 2000). Foi realizada a revisão da literatura sobre empreendedorismo e CVC. A análise de conteúdo (Bardin, 1997) foi a técnica escolhida para análise de dados devido à aderência e alinhamento com metodologia reflexiva. Com o objetivo de demonstrar a operação das categorias-chave no sistema federal de educação superior brasileiro é apresentado o estudo de caso da Universidade Federal de Itajubá.

## 3. Revisão da Literatura

As diversas variáveis que pressionam e tensionam a universidade surgem no nível global e local e regional. A revolução da tecnologia de comunicação e informação, redução das barreiras de comércio internacional, crescimentos dos blocos comerciais de países desenvolvidos e emergentes, a mobilidade do capital internacional, novos perfis das profissões são algumas das pressões da globalização (Gibb, 2002). No nível local e regional a exigência por programas, projetos e ações que promovam o desenvolvimento econômico e social do território também pressionam e tensionam a universidade. Entretanto, outras variáveis de natureza econômicas, sociais, político-legal, demográficas, ambientais e tecnológicas que emergem na sociedade pós-moderna

atuam como forças que pressionam e tensionam a governança, gestão e estrutura da universidade.

A universidade quando decide ser um dos agentes promotores do desenvolvimento econômico e social necessita de implementar seus programas, projetos e ações apoiados no paradigma do empreendedorismo (Etzkowitz, 1998; Gibb, 2002, Goddard, Robertson e Vallance, 2012; Etzkowitz, Webster, Gebhardt e Terra, 2000)). O empreendedorismo oferece uma nova abordagem para os gestores da universidade compreenderem e entenderem os diversos aspectos que regem o processo de criação de valor, inovação, reconhecimento de oportunidade e demais aspectos, que serão compartilhados com o território.

A perspectiva schumpeteriana defende que o empreendedor é o indivíduo que possui a característica de inovar a organização e contribuir para transformar um sistema econômico estático em dinâmico, por meio da melhoria ou lançamentos de novos, produtos, processos, serviços e tecnologias. A escola schumpeteriana atribui ao empreendedorismo um papel de destaque no mundo capitalista por meio da vinculação com a noção de inovação e contribui para o avanço do estudo do empreendedorismo e dos diferentes papéis do empreendedor na organização e na economia (Schumpeter, 1934). O empreendedorismo não está associada apenas ao processo de educar e capacitar pessoas para abrir o seu próprio negócio, mas também o desenvolvimento de habilidades para que trabalhem em empresa consolidadas. A educação empreendedora permite aos estudantes desenvolver a criatividade, inovação, integrantes das habilidades empreendedoras (Pinchot, 1985).

Outro aspecto a ser destacado na presente análise é a criação de valor compartilhado (CVC) que está diretamente associado com a noção de valor. A definição de valor que é adotado na presente pesquisa, representa todos os benefícios técnicos, serviços, econômicos, financeiros e sociais disponibilizados ao território (Anderson, Narus, Narayanda, 2009).

A proposta de RSC de Carroll (1979;1991) é apoiada nos princípios das responsabilidades filantrópicas, éticas, legais e econômicas da organização. O modelo de Carroll vem norteando as estratégias das organizações em relação à comunidade

situada na região de abrangência. Entretanto, a proposta de Carroll não destaca e nem menciona o empreendedorismo, inovação e abordagem baseada em valor que são essenciais para o território, no processo de compartilhamento de valor.

Porter e Kramer (2011) propõe potencializar e elevar o desempenho da organização por meio do conceito de CVC. Este referido potencial no que diz respeito, à criação de valor, possuem três direções, a saber: a) reconcepção do produto ou serviço, a abordagem de inovação tem como referência a questão dos produtos, processos e serviços; b) redefine a produtividade dentro da cadeia de valor; c) proporciona o desenvolvimento dos *clusters* que estão na região de abrangência. Segundo os autores, as organizações necessitam se reconectar com o sucesso na execução das atividades-fim e o progresso social, porque o valor compartilhado, não é apenas a responsabilidade social, filantrópica, ou, a sustentabilidade, mas, um novo achado para o sucesso econômico, pois acreditam que através deste caminho, haverá maiores transformações nas organizações.

A proposta conceitual de CVC tem o objetivo de superar a dimensão da RSC, servindo em contrapartida de direção, para os investimentos da universidade nas comunidades. A RSC é um programa como maior foco na imagem da empresa, em uma limitada conexão com as atividades-fim da universidade, contudo, a CVC visa oferecer a criação de valores agregados servindo de ponte para o campo das oportunidades empreendedoras.

#### 4. As Categorias-chave do Ecosistema Inovador

As categorias-chave que estabelecem os contornos do ecossistema inovador e do desenvolvimento econômico do território são essenciais para a criação de valor compartilhado. O processo de concepção e implementação de programas, projetos e ações destinados ao desenvolvimento econômico do território objetivando sedimentar o ecossistema inovador são apoiados no relacionamento forte, compromissado e duradouro entre a universidade, indústria e governo. A tríplice hélice é o modelo de relacionamento norteiam as categorias-chave da universidade (Etzkowitz e Klofsten, 2005).

#### 4.1 Reconhecimento da oportunidade

Vinod Khosla o co-fundador de uma grande empresa internacional afirma que um grande problema representa uma grande oportunidade. A mudança do perfil econômico do território, por exemplo de uma economia extrativista para uma economia baseada no conhecimento, pode ser uma oportunidade identificada e factível de ser implementada no longo prazo, pela universidade e demais atores do território. A noção central do empreendedorismo é o reconhecimento de oportunidade (Short e outros, 2010; Dutta e Crossan, 2005; Lumpkin e Lichtenstein, 2005). As macro-forças político-legal, econômica, tecnológica, sócio-cultural, demográfica e ambiental contém indicadores de oportunidades e ameaças devem ser identificadas e avaliadas pela universidade, e podem ser decisivas para o processo de formulação da visão, em busca do ecossistema inovador. O reconhecimento de oportunidades fornece condições para que a universidade explore o conteúdo inovador dos programas, projetos e ações que contribuirão para a implementação da visão, enquanto que as ameaças, implica no processo de estudo sistemático, visando identificar de que modo é possível estabelecer estratégias para neutralizá-las ou transformá-las em oportunidade.

#### 4.2 Capitalização do conhecimento inovador

A capitalização do conhecimento inovador representa um novo papel que a universidade desempenha no território, por meio de transferência tecnológica e incentivo às empresas nascentes (Ezkowitz, 2001). A capitalização do conhecimento quebra as barreiras e entraves existentes no relacionamento entre a universidade e empresa, criando valor compartilhado e elevando o nível de compromisso com o desenvolvimento do ecossistema inovador. A implementação da capitalização do conhecimento inovador exige que a universidade instale o escritório de transferência tecnológica estimulando e incrementando, não apenas a proteção da propriedade intelectual, mas também a negociação e comercialização junto às empresas, governo e demais organizações. Os resultados de pesquisas acadêmicas podem gerar novos produtos, processos, serviços e tecnologias proporcionando inovação radical e incremental no território e contribui de um lado, para a ampliar as fontes de receitas da universidade e de outro, para o desenvolvimento econômico e social do território.

#### 4.3 Visão

A noção de visão no metamodelo empreendedor representa a projeção de uma imagem no futuro, podendo ser qualquer objeto (Filion, 1991). Um território composto de ecossistema inovador com capacidade de gerar emprego, trabalho e renda, oferece produtos, serviços, tecnologias e processos de alto valor agregado e com economia baseado no conhecimento, poderia se constituir em componentes da visão, formulada pela universidade e compartilhada com as diversas organizações do território. A formulação e implementação da visão do futuro do território necessita de ser planejada no curto, médio e longo prazo, de modo a facilitar o acompanhamento e a avaliação dos esforços necessários para que a imagem no futuro seja obtida. A formulação da visão pela universidade exige o processo de discussão e reflexão da comunidade universitária e o envolvimento dos atores organizacionais e representantes da sociedade civil organizada que estão extra-muros. No ótica da universidade, a visão não deve conter elementos que envolvam a filantropia a ser desenvolvida no território, mas a criação de conhecimento inovador à ser compartilhado pelo território.

#### 4.4 Pesquisa e Desenvolvimento

As universidades americanas como MIT, Stanford e Havard são agentes que promovem a capitalização do conhecimento inovador e o desenvolvimento econômico do território. Estas são instituições incorporou a pesquisa como um dos elementos principais da missão (Roberts e Eesley, 2009). A interação e cooperação com a indústria viabilizam os investimentos em infraestrutura laboratorial necessária a pesquisa e desenvolvimento. A geração de conhecimento inovador promoverá a ruptura do paradigma existente, seja, em relação aos novos produtos, processos, tecnologias ou serviços e são viáveis de comercialização, ampliando-se as possibilidades de negócios duradouros e sustentáveis.

#### 4.5 Sistema de Geração de Empreendimentos

O sistema de geração de empreendimentos é composto de subsistema de pré-incubação, incubadora de empresas e empreendimentos sociais e parque de ciência e tecnologia (Etzkowitz, Mello e Almeida, 2005). O subsistema de pré-incubação é uma plataforma que apoia, estimula e valida as ideias de produto, serviços, tecnologias e processos, oriundo da universidade, pessoas e organizações que não fazem parte da comunidade universitária. O resultado proporcionado pelo subsistema de pré-incubação é o modelo

de negócio e protótipo do empreendimento. O subsistema de incubadora de empresas e empreendimentos sociais fornece serviços, infraestrutura e facilidades para o empreendimento incubado se fortalecer e operar no mercado, entregando valor, aos diversos parceiros e futuros clientes e gerando emprego, trabalho e renda.

Os parques de ciência e tecnologia (PCTs) são áreas de inovação que desempenham um papel chave de estimulador do desenvolvimento econômico local, regional e internacional, através de um conjunto dinâmico de políticas, programas, serviços e facilidades que adicionam valor aos parceiros e a sociedade, em que predomina a configuração de organização não empresarial (Etzkowitz e Klofsten, 2005). Esta configuração organizacional tem papéis de promover a gestão dos fluxos de conhecimento e tecnologia entre universidade e empresas, facilitar a criação de novos negócios, acelerar o crescimento das micro e pequenas empresas e promover no ambiente a cultura de inovação, criatividade e qualidade (Bellavista e Sanz, 2009).

#### 4.6 Recursos econômicos e financeiros

O ecossistema inovador necessita de massivos investimentos de recursos financeiros e econômicos para estimular o desenvolvimento econômico e social. Os diversos fundos de investimentos oriundos dos setores governamentais e indústria têm diversas finalidades. Primeiro, os fundos podem financiar a pesquisa e desenvolvimento, abrindo caminho para a produção de conhecimento inovador de ruptura e incremental; segundo, os fundos de capital empreendedor oferecem recursos para potencializar e ampliar empresas nascentes; terceiro, disponibilizam investimentos em empresas inovadoras consolidadas; quarto, oferecem recursos para a infraestrutura básica em tecnologias de comunicação e informação, mobilidade urbana, saneamento, de modo a possibilitar a integração entre trabalho, moradia e entretenimento.

#### 4.7 Inteligência Competitiva

A inteligência teve as suas origens na aplicação militar e posteriormente foi inserido nas políticas de segurança nacional dos países decorrente da guerra fria, e em seguida, foi introduzido mais recentemente aos negócios (Prescott, 1999). A defesa em nossa análise de um programa de inteligência competitiva (IC) para a universidade e para a gestão do ecossistema indica o compromisso em formalizar e implementar o processo

não somente de aquisição de dados, mas de produção de inteligência para o processo de tomada de decisão.

A IC é uma abordagem que proporciona um ambiente favorável ao ecossistema inovador para a formulação de estratégias que objetivem a criação e entrega de valor (Porter, 1985; Anderson, Narus e Narayandas, 2009). Por meio do monitoramento contínuo das principais variáveis associadas com mercado, concorrentes, parceiros e vinculados com impulsionadores do contexto político-legal, ambiental, tecnológico, econômico, sócio-cultural e demográfico, a IC oferece à gestão do ecossistema inovador diversos benefícios, como a antecipação de oportunidades e ameaças, movimentação dos mercados que afetam diretamente o planejamento e implementação dos programas, projetos e ações.

#### 4.8 Cultura do empreendedorismo

A difusão da cultura do empreendedorismo e inovação em todos os níveis das escolas, universidades, organizações e governo estimula a implementação de programas, projetos e ações inovadores (Gibb, 2002). A realização de cursos, palestras, oficinas, concursos, projetos e programas permanentes e constantes que disseminam o empreendedorismo e inovação pela universidade e por organizações que estimulam o empreendedorismo e inovação sensibilizam e conscientizam tanto pessoas, quanto organizações para a importância da inserção destes elementos no cotidiano da vida das pessoas criação e inovação. Estes instrumentos e mecanismos sedimentam a noção de criação de valor compartilhado entre os habitantes do território.

#### 4.9 Liderança empreendedora

O novo conceito de liderança desencadeia o processo de desconstrução dos conceitos tradicionais existentes. O líder é um indivíduo que promove transformações na universidade e no ecossistema, estimulando sonhos e visões em indivíduos. A liderança estratégica compromissada (Filion, 1991) representada pela reitoria funciona como uma espécie de elemento articulador, irradiador e estratégico dos projetos e ações transformadores tanto da universidade, quanto no território. A liderança estratégica compromissada desencadeia em todos os níveis da organização, o movimento de compromisso com a inovação organizacional, apoiada no empreendedorismo, buscando posicionar a universidade, no patamar que consiga responder, com mais agilidade e alto

desempenho, as demandas do ambiente externo, criando, capturando e sustentando valor compartilhado, entre os diversos atores que estão no entorno.

#### 4.10 Trabalho, moradia e diversão

Cada vez mais a tríade *work-live-play*, trabalho, moradia e diversão questionam as concepções de espaços no trabalho, moradia e mobilidades do período industrial e sinalizam uma tendência mundial. O ecossistema de inovação tem como principal base da economia o conhecimento deve proporcionar espaços integradores de trabalho, moradia e diversão no mesmo lugar. A tríade está diretamente relacionado com as condições e espaços físicos do trabalho, a moradia, incluindo a mobilidade urbana e qualidade de vida e infraestrutura adequada para o divertimento.

### 5. As Categorias-chave em ação na Universidade Federal de Itajubá

A Universidade Federal de Itajubá, instituição centenária especializada nas Engenharias, Ciências Exatas e afins, foi fundada em 1913. A cultura do empreendedorismo e a inovação vêm sendo disseminada há mais de 15 anos na comunidade acadêmica e também vem cada vez mais implementando estratégias, visando fortalecer o relacionamento com setores da indústria e governo. No início dos anos 2000, a reitoria identificou a oportunidade de desenvolver o projeto Itajubá-Tecnópolis, projeto de desenvolvimento econômico e social local da cidade de Itajubá e o projeto da Rota-Tecnológica 459, projeto de desenvolvimento regional que cria instrumentos e mecanismos de integração territorial entre duas cidades paulistas e quatro cidades mineiras localizadas ao longo da rodovia federal BR-459. Como parte do projeto Itajubá-Tecnópolis foi previsto a concepção e implementação do Parque de Ciência e Tecnologia de Itajubá e a sua fase I foi inaugurada recentemente.

Há quatro anos atrás, a reitoria identificou e reconheceu uma nova oportunidade de instalação do novo campus da Universidade na cidade de Itabira, localizado no vale do aço mineiro. A principal missão da universidade é ser um dos agentes de transformação do perfil econômico da cidade, de uma economia extrativista para uma economia do conhecimento nos próximos 70 anos. A economia do Estado de Minas tem 51% baseada na extração do minério de ferro.

O núcleo de transferência tecnológica protege a propriedade intelectual dos resultados de pesquisa acadêmica e interage com empresas visando a transferência de tecnologia. A capitalização do conhecimento gerado de pesquisas acadêmicas precisa ser ampliada e intensificada. Os diversos componentes que integram o projeto Itajubá-tecnópolis, rota tecnológica 459 e projeto de desenvolvimento econômico e social de Itabira sinalizam as diferentes visões formuladas pela universidade em cooperação com os diversos atores da sociedade. Em Itajubá, a universidade estimula a criação de novos empreendimentos de base tecnológica e social por meio dos subsistemas de pré-incubação, incubação e parque científico e tecnológico. A Fase II do Parque Científico e Tecnológico de Itajubá conta com uma área de mais de 2,9 milhões de metros quadrados. Em Itabira, apesar de existir incubadora de empresa, o sistema de geração de empreendimentos necessita de ser fortalecido.

Os recursos econômicos e financeiros, especialmente para a instalação do novo campus em Itabira, contam com aportes da Vale, governo federal e governo municipal. A universidade e o grupo gestor do parque tecnológico de Itajubá não contam com sistema de inteligência competitiva. Quanto à liderança empreendedora, no período de 2006-2012 o reitor empreendeu diversas ações visando a expansão dos recursos físicos, laboratórios, financeiros e econômicos da universidade. O projeto da Fase II do parque científico e tecnológico de Itajubá e o projeto arquitetônico do novo campus de Itabira contém os conceitos de trabalho, moradia e diversão de modo integrado.

## 6. Considerações Finais

O empreendedorismo e a criação de valor compartilhado oferecem um novo olhar para a gestão estratégica da instituição de educação superior, quando decide inserir o desenvolvimento econômico e social como um dos componentes da missão da instituição. O paradigma empreendedor e os princípios de criação de valor compartilhado oferecem recursos analíticos que aumentam e facilitam a compreensão e entendimento das estratégias adotadas pela gestão da universidade, no sentido de conceber e sedimentar o ecossistema inovador.

As categorias-chave identificadas ao longo do presente estudo são úteis e revelam diversas tessituras que delineiam o papel da instituição de educação superior como estimulador do processo de desenvolvimento econômico e social do território. A análise de uma universidade federal brasileira ilustrou a operação e aplicação das categorias-chave no contexto da educação superior no Brasil fornecendo elementos que potencializam e aumentam a compreensão e entendimento. As fronteiras de investigação das contribuições do empreendedorismo e da criação de valor compartilhado na gestão estratégica da instituição de educação superior precisam de ser exploradas e analisadas, principalmente no que se refere ao processo de avaliação.

## Bibliografia

- Alvesson, M. & Sköldeberg, K. (2000). *Reflexive Methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A.; Narayandas, D. (2009). *Business Market Management*. Third Edition. ed. Upper Saddle River: Pearson.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa:Edições.
- Bellavista, J., Sanz, L (2009).Science and technology parks: habitats of innovation: introduction to special section. *Science and Public Policy*, v.36,n.7.
- Carroll, A.B (1979). *A Three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*, vol.4 n. 4,497-505.
- \_\_\_\_\_. (1991).*The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*,julho-agosto.
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. *Issues in Higher*.New York: Elsevier.
- Clark. B.R. (2004). *Sustaining Change in Universities: Continuities in case studies and concepts*. England: Open University Press.
- Dutta, D.K., Crossan, M. M. (2005).The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework, *Baylor*,425-449.
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Res. Pol.* 27(8) 823-833.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. & Terra, B.R.C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Res. Pol.* 29: 313-330.
- Etzkowitz, H. (2001). The Second academic revolution and the rise of Entrepreneurial Science. In: *IEEE Tech. Soc. Mag.* 19-29.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. In: *Int. J. Tech.Glob.* 1(1): 64-77.
- Etzkowitz, H. & Klofsten, M. (2005). The innovation region: toward a theory of knowledge-based regional development. *R & D Management*. 35(3): 243-255.
- Etzkowitz, H., Mello, J.M.C. & Almeida, M. (2005). Towards “meta-innovation” in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a triplex helix. *Res. Pol.* 34(4); 411-424.

- Filion, L. J. (1991). Vision and networking: elements for an entrepreneurial metamodel. [free translation in English]. *Bus.Adm. J.* 33(6): 50-61.
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *Int. J. Manag. Rev.* 4(3): 233-269.
- Goddard, J., Robertson, D. & Vallance, P. (2012). Universities, technology and innovation centres and regional development: the case of the northeast of England. *Camb. J. of Econom.* 36: 609-627.
- Lumpkin, G.T, Lichtenstein, B.B.(2005). *The role of organizational learning in the opportunity-recognition process*. Entrepreneurship Theory and practice. Baylor, p.451-472.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row, New York.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating share value. *Harvard Business Review*.
- Prescott, J. E. (1999). The Evolution of Competitive Intelligence. *Journal of the Association of Proposal Management Professionals.* 37-52.
- Roberts, E.R. & Eesley, C. (2009). *Entrepreneurial impact: The role of MIT*. Kauffman.
- Short, J.C. Ketchen, D.J.J., Shook, C.L, Ireland, R.D. (2010). The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, vol. 36, n° 1, p.40-65.
- Shumpeter, J. (1934). *Theories of Economic Development*. Cambridge, MA.