

# Governança corporativa de parques tecnológicos na América Latina

## Corporate governance of technology parks in Latin America

REYES, Stephanie [1](#); ALVES, Silvana [2](#); VIDAL, Francisco [3](#)

Recibido: 19/02/2017 • Aprobado: 21/03/2017

### Conteúdo

- [1. Introdução](#)
  - [2. Referencial teórico](#)
  - [3. Metodologia](#)
  - [4. Discussão de resultados](#)
  - [5. Considerações finais](#)
- [Referências bibliográficas](#)

#### RESUMO:

Este trabalho teve como objetivo principal analisar e comparar qualitativamente oito Parques localizados em cinco países da América Latina para identificar os diferentes elementos que compõem sua arquitetura organizacional e sua dinâmica de governança. Levantou-se a possibilidade de sua adequação parcial a diferentes visões de governança em PTs públicos com vínculos universitários e constatou-se a necessidade de realizar alguns ajustes no mesmo modelo, com vistas a atender às diversas estruturas do contexto latino-americano.

**Palavras-chave** Parques tecnológicos; governança corporativa.

#### ABSTRACT:

The central main of this qualitative study is to analysis comparatively eight Parks in five countries in Latin America to identify the different elements that integrate its organizational architecture and governance dynamics. This article set a partial adequacy to different visions of governance in Public Technology Parks with University links and pointed some adjustments on that model in order to meet the various structures of these entrepreneurs in the Latin American context.

**Key words** Technology parks; corporate governance.

## 1. Introdução

Os Parques Tecnológicos (PTs) são mecanismos que têm como característica o apoio ao fortalecimento de empreendimentos de alto impacto tecnológico a partir da cooperação e da interação entre Governo-Universidade-Empresa para uma constante renovação e capacitação da competitividade nacional e regional (Lastres e Cassiolato, 2004). A implantação dos PTs e dos mecanismos similares, criados para a realização de processos de transferência de conhecimento, foi iniciada nas décadas de 1960 e 1970, tendo como países pioneiros os Estados Unidos, na Califórnia e a Inglaterra, na região de Cambridge. A partir desse movimento, foi fomentada uma série de modelos mundiais de espaços para estímulo ao desenvolvimento econômico e à ocupação imobiliária nos Parques, bem como para inovação tecnológica (Spolidoro e Audy, 2008; Unesco, 2016).

A *International Association of Science Parks* (IASP, 2012) define Parques Científicos e Tecnológicos como organizações administradas por profissionais especializados, que têm por objetivo proporcionar, para a sua comunidade, a promoção da cultura da inovação e da competitividade de suas empresas e instituições de pesquisa. Spolidoro (1999), Sanz (1998) e ABDI (2008) caracterizam os PTs como importantes instrumentos para o desenvolvimento local, estadual e nacional, pois são iniciativas de políticas públicas para incentivo à inovação em empresas intensivas em conhecimento e desenvolvedoras de novas tecnologias.

Na América Latina, os PTs começaram a ser implantados na década de 1990, diante da necessidade de promover infraestruturas científico-tecnológicas, como artefatos promotores de desenvolvimento econômico. Esse movimento, nessa região geográfica, por ser recente, caracteriza-se por empreendimentos pouco desenvolvidos, ainda na fase de projeto ou de implantação, com grandes desafios a serem enfrentados, tais como: (i) alinhamento dos objetivos dos agentes públicos e privados envolvidos nesses empreendimentos; (ii) definição de uma melhor localização geográfica; (iii) delimitação do foco de atuação dos PTs, conforme demanda e oferta tecnológica regional; (iv) criação de estratégias para ocupação urbana, imobiliária e ambiental; (v) estabelecimento de estratégias e parcerias para obtenção de recursos de financiamento; e (vi) criação de uma estrutura institucional e de governança (ABDI, 2008; Figlioli e Silveira, 2012; Oliveira e Santos, 2014). Este estudo ocupou-se da análise desse último desafio, considerando as especificidades dos Parques Tecnológicos públicos com vínculo universitário.

Analisar a governança dos PTs é relevante, uma vez que eles têm a tendência de se tornarem departamentos de Universidades, devido à baixa autonomia na sua arquitetura organizacional como empreendimentos, conforme afirma Figlioli (2013). A governança corporativa representa uma ferramenta capaz de conciliar a multi-institucionalidade das diversas naturezas e atividades das instituições envolvidas, para o alcance de objetivos coletivos relacionados à ciência, tecnologia e inovação (ABDI, 2008; Zouain e Plonski, 2006; Etkowitz, 2008; Chiochetta, 2010). A governança define, ainda, a composição, as competências e as atribuições dos membros envolvidos nos PTs, bem como promove a interação e a coordenação entre *stakeholders* e atividades para disseminação e uso do conhecimento.

Dos países estudados, apenas o Brasil apresenta modelos de governança corporativa para PTs: (i) Modelo de Governança para Parques Tecnológicos de Giugliani (2011) e (ii) Modelo de Governança Corporativa para Parques Tecnológicos de Chiochetta (2010). Enquanto o primeiro modelo baseia-se na Teoria da Agência, o segundo modelo faz uma relação da governança com os PTs, com vistas ao fortalecimento desses Parques, a partir de seis elementos: (i) viabilidade institucional; (ii) infraestrutura; (iii) cultura local; (iv) inovação; (v) identidade organizacional; e (vi) ambiente organizacional. A opção por esse último modelo, nesta análise, ocorreu por sua estrutura flexível e abrangente, a qual permitiu uma análise da realidade dos PTs de outros países da região geográfica estudada.

O objetivo deste estudo foi, então, analisar comparativamente oito PTs da América Latina, tendo como base o modelo de governança

corporativa proposto por Chiochetta (2010). Este estudo buscou responder à seguinte questão: De que maneira se constitui a governança corporativa dos Parques Tecnológicos da América Latina? Para atingir o objetivo foram utilizados pontos-chave que compõem o quinto e o sexto elementos do referido modelo de governança. Assim, os pontos analisados no estudo foram: (a) identidade organizacional, que se compõe da estrutura organizacional do Parque (organograma e órgão máximo responsável pelos processos decisórios), da tutela e dos procedimentos de cooperação, integração e comunicação entre os atores participantes dos Parques e (b) ambiente organizacional, caracterizado pelos documentos para formalização de atividades do Parque (Chiochetta, 2010). A aplicação desse modelo para análise de PTs, em diferentes países da América Latina, levantou a possibilidade de sua adequação apenas parcial a diferentes visões de governança em PTs públicos com vínculos universitários e constatou a necessidade de realizar alguns ajustes no mesmo modelo, respeitando a especificidade de cada organização estudada, com vistas a atender às diversas estruturas do contexto latino-americano.

Este texto está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. Na seção seguinte, após a conceituação de parques tecnológicos, foi apresentada a conceituação teórica de governança corporativa e a adequação dessa conceituação à realidade dos empreendimentos estudados. Na terceira seção foi descrita a metodologia adotada no estudo. Na seção seguinte, foram apresentados a arquitetura organizacional dos PTs e os elementos que descrevem a governança corporativa dessas organizações, conforme o modelo escolhido. Na quinta seção, realizou-se uma análise comparativa da governança corporativa dos PTs investigados e a discussão dos resultados. Na última seção, foram apresentadas as considerações finais deste estudo.

---

## 2. Referencial teórico

### 2.1. Parques tecnológicos

Os Parques Tecnológicos (PTs), objeto deste estudo, são implantados em contextos geográficos, políticos e econômicos diferentes, mas o conceito utilizado para definir esses espaços converge para o mesmo entendimento do que são os objetivos e a missão dessas organizações. Algumas instituições, em diferentes países, têm se preocupado em formalizar um conceito para os PTs, como será apresentado a seguir.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (*Sebrae*), é uma entidade privada sem fins lucrativos, que tem a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo no Brasil. Nesse mesmo País, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), representa os interesses das Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos e demais empreendimentos inovadores. Essas duas instituições têm realizado esforços em conjunto para a proliferação de ambientes propícios ao desenvolvimento do empreendedorismo de alto impacto no Brasil (REYES, et al., 2016).

Segundo Anprotec/Sebrae (2002), os PTs são um complexo industrial de base científico-tecnológica, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida em centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), vinculados ao Parque. São empreendimentos promotores da cultura do empreendedorismo inovador, da competitividade e do aumento da capacitação empresarial, fundamentados na transferência do conhecimento e da tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza.

O Governo da Província de Santa Fé, República Argentina, representa o Estado de Santa Fé para a geração de políticas estaduais no nível executivo, judicial e legislativo. O contexto argentino caracteriza-se por receber forte influência do modelo de Parques Industriais, o qual serviu de base para regulamentação das características e das atividades dos PTs na Argentina, cuja formalização se deu por meio do Decreto nº 2308 de 2012 desse Governo.

De acordo com esse Decreto, os PTs são espaços territoriais que contam com uma organização dotada de infraestrutura e serviços de uso comum e que promovem a cultura da inovação por meio da interação e criação de sinergias entre empresas de base tecnológica, centros de pesquisa, Universidades, incubadoras de empresas, instituições de convênio tecnológico e de governo. O intuito é incorporar conhecimentos, tecnologias e inovações que agreguem valor à produção, dinamizando a economia regional e sua competitividade, tornando possível o desenvolvimento das capacidades humanas em áreas tecnológicas e a criação de empreendimentos em setores dinâmicos (REYES, 2016).

Na Colômbia, o Ministério de Indústria, Comércio e Turismo (MinComercio) é resultado da fusão entre o Ministério de Desenvolvimento Econômico e o Ministério de Comércio Exterior. O MinComercio iniciou suas operações em 2002 e tem contribuído para o desenvolvimento industrial e empresarial do País, mediante ações dirigidas ao fortalecimento da tecnologia e da inovação, dando resposta aos processos de internacionalização econômica (MINDESARROLLO, 2000).

Conforme a Lei promulgada em 2000 pelo MinComercio, os PTs são comunidades inovadoras que funcionam como mecanismos para o investimento estrangeiro. Nessas comunidades se articulam oferta e demanda tecnológica, propostas de melhoramento da qualidade de vida e criação de novas empresas de base tecnológica, com o objetivo de ampliar a competitividade de uma região e do País. Dentro dos Parques podem ser encontradas empresas com produtos de alto valor agregado, centros de desenvolvimento tecnológico, incubadoras de empresas, empresas que fornecem serviços logísticos nacionais e internacionais, laboratórios, entre outros (REYES, 2016).

A Secretaria de Economia do México (SEM) é a secretaria de Estado desse País encarregada da administração dos recursos tributários e do controle da propriedade industrial e mercantil. Essa Secretaria, por meio do Programa para o Desenvolvimento da Indústria de Software (Prosoft), promove a criação e consolidação de PTs e financia projetos que fomentam empresas de tecnologia da informação e comunicação.

A SEM apoia os três níveis de governo, Federal, Estadual e Local, bem como diversas Universidades públicas e privadas e Associações Industriais do México (SEM, 2009).

A SEM compreende que os Parques Tecnológicos são agrupamentos empresariais que compartilham espaços físicos, fomentando as relações formais e operacionais entre os envolvidos. Esses agrupamentos incrementam a inovação e a competitividade entre Universidades, centros de pesquisa e empresas do setor de tecnologia da informação (REYES, 2016).

Todos esses organismos, que são algumas das principais instituições que lidam com PTs no Brasil, Argentina, Colômbia e no México, respectivamente, apresentam conceitos formalizados para Parques Tecnológicos. Essas definições convergem para pontos em comum em relação às características dos espaços físicos, às características das empresas e instituições de pesquisa instaladas nesses espaços, dos objetivos almejados, da diversidade de atores envolvidos e de como esses atores interagem entre si para, de forma compartilhada e cooperativa, canalizarem os seus esforços para os mesmos fins.

### 2.2. Governança Corporativa

Devido à amplitude de atores envolvidos nos PTs, pressupõe-se a existência de conflitos de interesses muito complexos e difíceis de serem geridos. Os modelos de governança corporativa possibilitam o equacionamento desses interesses, ao orientarem os princípios que governam o processo decisório dessas organizações. A governança corporativa é uma área de estudos multidisciplinar que envolve estratégias, políticas e práticas em todos os níveis organizacionais, relacionando-as aos ativos intelectuais da organização e aos seus resultados empresariais. Ela também mensura o grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações e descreve novos mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas (Dalkir, 2005).

De acordo com a OECD (2003), governança corporativa é um processo ou prática intencional e sistemática de aquisição, captura,

compartilhamento e utilização de conhecimento produtivo para melhorar a aprendizagem e o desempenho nas organizações. Albertini (2003) define governança corporativa como práticas democráticas de intervenção e participação de diferentes atores no processo decisório, incluindo empresas públicas, privadas, cidadãos e trabalhadores, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico, instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), entre outros.

Governança corporativa também é entendida como diferentes modelos de interação e coordenação entre os atores envolvidos e atividades que envolvem desde a produção até a distribuição de bens e serviços, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações (Lastres e Cassiolato, 2004). Para Williamson (2005), governança corporativa constitui-se de mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas de empresas, levando em consideração o grau de hierarquia das estruturas de decisão das organizações. Esses mecanismos incluem tanto relações formais, como acordos informais e colaborativos em relações não hierárquicas.

Ademais, a governança corporativa pode ser definida como sistema de relacionamento entre a direção da empresa, conselhos, acionistas e grupos relacionados e ou partes interessadas, *stakeholders*. É um sistema normativo que delimita o marco de atuação da empresa. É um sistema fiscalizador dos direitos dos acionistas (majoritários e minoritários) e da estrutura de poder que inclui mecanismos de direção e controle (ANDRADE e ROSSETTI, 2004). Por fim, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a define como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2015).

De acordo com essas conceituações, governança corporativa pode ser entendida como um processo contínuo para administrar e organizar diferentes interesses entre o Conselho de Administração e a Gerência. A governança considera as relações formais, de hierarquia, poder, delegação e obediência e as relações informais que visam à cooperação durante a execução das atividades. Visa a promover a sustentabilidade das empresas, inovando sua arquitetura econômica. Detalha, ainda, as regras e os procedimentos para tomada de decisão no que se refere ao monitoramento do desempenho dos objetivos organizacionais. Dessa maneira, a governança especifica os direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes de uma organização: dirigentes, acionistas e outros *stakeholders*.

Diante da expansão do processo de criação de PTs e da amplitude dos conceitos associados a esses empreendimentos, este estudo adotou a governança como um requisito de gestão efetiva no contexto dessas organizações, já que: (i) gera transparência nas ações dos atores envolvidos; (ii) permite justificar à sociedade os recursos públicos empregados em políticas de apoio aos PTs; (iii) outorga resultados efetivos em termos do desenvolvimento da inovação tecnológica e ganhos financeiros para as empresas residentes e para as regiões nas quais os Parques estão localizados (Bigliardi et al., 2006; Monck; Peters, 2009).

Na conjuntura latino-americana existem apenas dois modelos de governança para atender a demanda dos Parques Tecnológicos, a saber: Modelo de Governança para Parques Tecnológicos de Giugliani (2011) e Modelo de Governança para Parques Tecnológicos de Chiochetta (2010). No presente estudo, foi escolhido o segundo modelo por sua estrutura flexível e abrangente, que é composta por seis elementos: (i) viabilidade institucional; (ii) infraestrutura; (iii) cultura local; (iv) inovação; (v) identidade organizacional; e (vi) ambiente organizacional.

Para atingir o objetivo da pesquisa utilizaram-se pontos-chave que compõem o quinto e o sexto elementos do referido modelo de governança. Assim, os pontos analisados no estudo foram: (a) identidade organizacional, que se compõe da estrutura organizacional do Parque (organograma e órgão máximo responsável pelos processos decisórios), da tutela e dos procedimentos de cooperação, integração e comunicação entre os atores participantes dos Parques; e (b) ambiente organizacional, caracterizado pelos documentos para formalização de atividades do Parque (Chiochetta, 2010).

Os pontos-chave para análise da governança corporativa específica para os PTs encontram-se inclusos na seguinte definição, formulada por Chiochetta (2010):

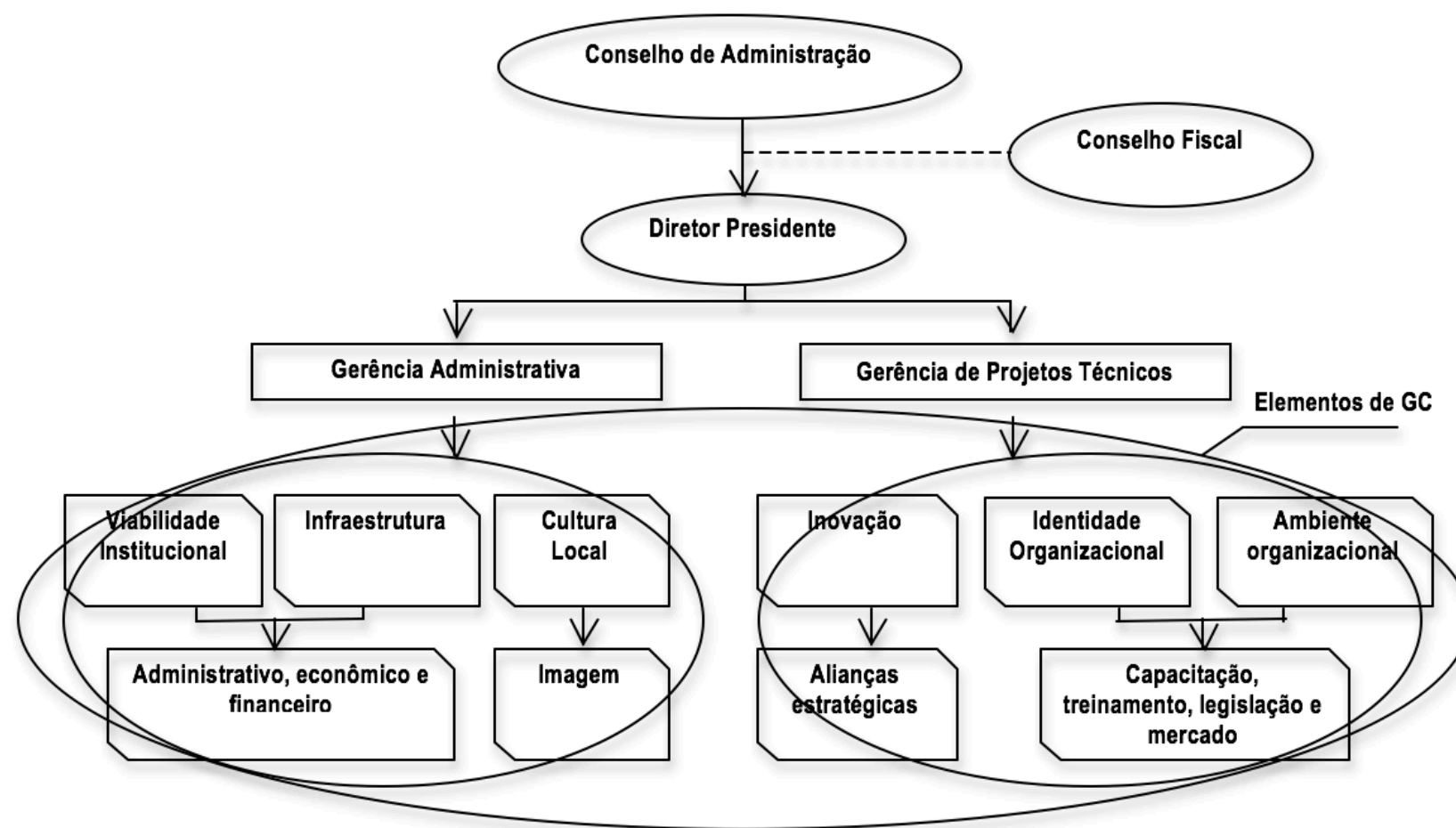
[...] Coordenação de processos complexos de tomada de decisão, levando para repartição de poder entre os governantes e governados, fortes processos de descentralização da autoridade, influenciando na descentralização do poder as funções ligadas ao ato de governar, bem como uma interação entre os poderes público e privado [...]; a interação com um conjunto de redes organizadas [...], gestão das interações das redes, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre os atores sociais (Chiochetta, 2010, p.19).

Quanto à estrutura organizacional do modelo, esse descreve a composição, as competências e as atribuições dos membros envolvidos nos PTs, a saber: (i) empresários, que demandam tecnologia para o aperfeiçoamento de seus produtos e geração de inovação; (ii) Universidades, como ofertantes de tecnologia, uma vez que uma de suas funções é a realização de pesquisas que contribuam para o avanço da sociedade em todos os setores; e (iii) poder público, como facilitador no estabelecimento das parcerias para a constituição e gestão dos Parques.

O organograma dos PTs deve estar composto por: (i) Conselho de Administração, como órgão máximo, integrado por atores que estão envolvidos diretamente com o Parque; (ii) Conselho Fiscal, como órgão de fiscalização interna do Parque, formado por seis membros não remunerados; (iii) Diretor Presidente, responsável pela coordenação das ações e dos elementos de governança do Parque; (iv) Gerência Administrativa Financeira, responsável pelos elementos de viabilidade institucional, infraestrutura e cultura local; (v) Gerência de Projetos Técnicos, responsável pela manutenção da inovação, identidade organizacional e do ambiente organizacional (Chiochetta, 2010).

A estrutura do organograma é apresentada na seguinte Figura 1.

**Figura 1** – Organograma do modelo de governança corporativa em Parques Tecnológicos.



Fonte: Elaborado a partir de Chiochetta (2015).

Esse organograma, além de indicar a arquitetura organizacional dos PTs, apresenta os seis elementos de governança corporativa que envolvem o desenvolvimento desses empreendimentos: (i) viabilidade institucional; (ii) infraestrutura; (iii) cultura local; (iv) inovação; (v) identidade organizacional; e (vi) ambiente organizacional. A Gerência Administrativa Financeira é responsável por lidar com questões administrativas e financeiras dos Parques e representa os elementos (i), (ii) e (iii). A Gerência de Projetos Técnicos é responsável pelos assuntos inerentes aos projetos, ações e programas referentes aos objetivos dos Parques e representa os elementos (iv), (v) e (vi).

O processo decisório descreve o papel e a relação de cooperação entre os atores nas tomadas de decisão nos PTs. Nesse processo, o Conselho de Administração deve ser o órgão máximo para a tomada de decisão, levando em conta as considerações de iniciativas coletivas que visam dinamizar o processo de cooperação e competitividade. Além disso, o Conselho deve atender à legislação já estabelecida na instituição que realiza a tutela do Parque, caso este não tenha tutela própria (Chiochetta, 2010).

A tutela, segundo Chiochetta (2010), deve estar sob a responsabilidade de uma organização formal, estabelecida para esse fim, ou de alguma das organizações dos atores parceiros, que assuma esse papel, encabeçando o processo de governança e a estrutura da gestão dessa governança. O autor sugere que no caso de a tutela ser assumida por uma entidade já constituída, ou seja, por um dos atores instituidores do Parque, o processo decisório deve atender à legislação já estabelecida na referida instituição.

Por fim, a Identidade Organizacional é composta pelos procedimentos de cooperação, integração e comunicação entre os atores que promovem ações estratégicas, realizadas pelos atores do Parque. Esses procedimentos envolvem atividades e mecanismos para intercâmbio de informações, tais como: reuniões, uso de ferramentas e plataformas digitais, *newsletters*, entre outros (CHIOCHETTA, 2010).

Segundo Chiochetta (2015), essa estrutura organizacional pode ser utilizada por PTs que tenham sido demandados de ações de Universidades e institutos de pesquisa, de sociedades empresariais, órgãos representativos de classes ou, até mesmo, do setor público. Isso se explica porque ela foi consolidada seguindo modelos de Parques Tecnológicos públicos que demandaram esses tipos de ações. Por essa razão, no presente estudo, foi dada prioridade aos Parques públicos com vínculos universitários.

O elemento Ambiente Organizacional é caracterizado pelos documentos para formalização das atividades dos PTs. De acordo com Chiochetta (2010), os Parques devem estar regulamentados por estatutos e por regimento interno, ou por, pelo menos, um desses instrumentos. Esses documentos específicos estabelecem as regras de funcionamento, natureza do empreendimento, objetivos, estratégias, regras e manuais de procedimentos para o desenvolvimento de suas atividades, desde as assembleias do Conselho de Administração até a contratação de funcionários. Dentre os principais documentos encontrados nos PTs pesquisados estão os estatutos, resoluções, regimentos internos e manuais de governança.

Os procedimentos metodológicos para análise dos elementos Identidade Organizacional e Ambiente Organizacional são apresentados na próxima seção.

### 3. Metodologia

O foco deste estudo centrou-se na análise da governança corporativa em Parques Tecnológicos (PTs) do Brasil, México, Argentina, Colômbia e Uruguai para identificar, comparar e analisar os seguintes pontos-chave: (a) Identidade Organizacional: estrutura organizacional do Parque (organograma e órgão máximo responsável pelos processos decisórios), tutela, procedimentos de cooperação, integração e comunicação entre os atores participantes dos Parques e (b) Ambiente Organizacional: documentos para formalização de atividades do Parque (Chiochetta, 2010).

O estudo baseou-se na estratégia de casos múltiplos com evidências qualitativas para realizar uma pesquisa de avaliação, ilustrando tópicos específicos da governança corporativa dos Parques citados. De um modo descritivo, a pesquisa visou a elaboração de uma explanação geral que se ajusta a cada um dos casos individuais da realidade dos PTs públicos com vínculos universitários na América Latina, conforme estabelece Yin (2005).

Segundo Yin (2005) as constatações da realidade estudada são mais fortes quando compostas por diversos casos. Para a composição dos casos estudados foram considerados os países com maior número de PTs em operação na América Latina. Segundo o último estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2012), Brasil, México, Argentina e Colômbia, representam, respectivamente, os países com maior número desses empreendimentos. No caso do Uruguai, a escolha se deu por conveniência e acessibilidade, pois, devido a um convênio firmado entre o Parque Tecnológico de Belo Horizonte (BH-TEC) e o Parque Científico y Tecnológico de Pando (PCTP), foi possível obter informações desse empreendimento.

Para contextualizar a composição dos casos escolhidos e o tema estudado, buscou-se a citação de modelos de governança em PTs em dissertações de mestrado e teses de doutorado publicadas em sites de Universidades brasileiras, em motores de busca via *internet* e em base de dados acadêmicos do Brasil, México, Argentina, Colômbia e Uruguai, utilizando, como palavra-chave, modelos de governança corporativa em Parques Tecnológicos e combinações dessas palavras, traduzidas, ainda, para os idiomas inglês e espanhol.

Constatou-se que na América Latina só existem dois modelos de governança para atender a demanda de Parques Tecnológicos e que esses modelos são brasileiros. Por essa razão, buscou-se contribuir com pesquisas sobre esse tema nessa região geográfica. A escolha dos Parques

se deu por seus vínculos com Universidades, por sua representatividade e por conhecimento no setor e por conveniência e acessibilidade. O estudo foi conduzido no período de agosto de 2015 a fevereiro de 2016.

Para o levantamento de informações, utilizou-se de: (i) fontes primárias: dados e informações de atores envolvidos na gestão dos PTs, coletados por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas, direcionados aos informantes; (ii) fontes secundárias: pesquisa bibliográfica e documental, mediante análise de *sites* dos Parques, históricos, documentos disponibilizados pelos entrevistados e coletados na literatura. Essa combinação permitiu a apropriação da complexidade da governança corporativa em Parques de uma maneira que seria menos provável de se alcançar utilizando apenas fontes secundárias. O contato com os respondentes permitiu o acesso a informações não explicitadas nas fontes secundárias, no entanto, essas também foram relevantes para a compreensão da temática.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas, apoiando-se em Godoy (1995) e Alencar e Gomes (2001), valeu-se de perguntas previamente elaboradas, permitindo aos entrevistados exporem opiniões e argumentos. Utilizou-se como roteiro o questionário proposto por Chiochetta (2010), sendo que o mesmo sofreu algumas adaptações para que melhor se adequasse às características e contexto dos Parques pesquisados.

Foi feito, primeiramente, um contato com representantes e funcionários estratégicos dos Parques (respondentes da pesquisa), via e-mail, com um resumo dos objetivos da pesquisa. Acreditou-se que esses respondentes seriam os que dariam informações mais relevantes sobre a governança de suas organizações.

Posteriormente, foi enviado o termo de confidencialidade, com assinatura autenticada, para cada Parque, antes do início da coleta de dados via preenchimento dos questionários e realização das entrevistas. As perguntas do questionário foram enviadas e respondidas, via e-mail.

No BH-TEC, no Sonora Soft e no BioPacífico foram feitas entrevistas, guiadas pelo questionário. Nos casos do tecnoPARQ, Tecnosinos, PTLC, PTG e PCTP, foram feitas entrevistas via Skype e Google Talk para tirar dúvidas sobre as respostas já obtidas por meio do questionário previamente enviado por eles. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e revisadas pelos respondentes com autorização prévia para publicação. No Quadro 1 é apresentada a operacionalização para a coleta dos dados da pesquisa. Os representantes e funcionários estratégicos dos Parques entrevistados foram categorizados para garantir o anonimato dos mesmos.

**Quadro 1** – Operacionalização das entrevistas realizadas.

PAÍS	PARQUE	VÍNCULO UNIVERSITÁRIO	ENTREVISTADO	INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS
Brasil	Parque Tecnológico de Belo Horizonte (BH-TEC).	Universidade Federal de Minas Gerais.	Entrevistado 1	Entrevista pessoal e visita.
	Parque Tecnológico de Viçosa (tecnoPARQ).	Universidade Federal de Viçosa.	Entrevistado 2	Envio de respostas via e-mail e visita.
	Parque Tecnológico São Leopoldo (TECNOSINOS).	Universidade do Vale do Rio dos Sinos.	Entrevistado 3	Envio de respostas via e-mail.
México	Parque Tecnológico Sonora Soft (PTS).	Instituto Tecnológico de Sonora.	Entrevistado 4	Entrevista via Skype.
Argentina	Parque Tecnológico del Litoral Centro (PTLC).	Universidade Nacional del Litoral.	Entrevistado 5	Envio de respostas via e-mail e entrevista via Skype.
Colômbia	Parque Agroindustrial Científico y Tecnológico del Pacífico (Parque BioPacífico).	Universidade Nacional da Colômbia e Universidade del Valle.	Entrevistado 6	Entrevista via Skype.
	Parque Tecnológico de Guatiguará (PTG).	Universidade Industrial de Santander.	Entrevistado 7	Envio de respostas via e-mail e entrevista via Google Talk.
Uruguai	Parque Científico y Tecnológico de Pando (PCTP).	Universidade da República de Uruguay.	Entrevistado 8	Envio de respostas via e-mail e entrevista via Skype.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo. Essa técnica trata-se da análise da temática em estudo por meio da classificação das informações obtidas, além da compilação de respostas e documentação de informações (BARDIN, 2016). A análise das entrevistas, das respostas dos questionários e da documentação cedida pelos Parques estudados foi feita por meio do *software* MAXDQA®. A utilização desse *software* facilitou a construção de gráficos e a categorização dos dados coletados para o melhor entendimento da governança dos PTs estudados.

## 4. Discussão de resultados

Nesta seção, foram organizados e apresentados os dados coletados em cada uma das unidades de análise, referentes aos pontos-chave dos

elementos Identidade Organizacional e Ambiente Organizacional do modelo base de governança corporativa (Quadro 2), para depois realizar uma explanação da realidade estudada nos PTs, nas considerações finais.

**Quadro 2** – Comparação dos pontos-chave dos elementos Identidade Organizacional e Ambiente Organizacional dos Parques pesquisados com o modelo de Chiochetta (2010).

<b>ELEMENTO IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</b>						
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>MODELO CHIOCHETTA (2010)</b>	<b>CONSELHO DIRETIVO</b>	<b>CONSELHO FISCAL</b>	<b>DIRETOR PRESIDENTE</b>	<b>GERÊNCIA ADMINISTRATIVA</b>	<b>GERÊNCIA DE PROJETOS</b>	<b>ORGÃO MÁXIMO</b>
<b>BH-TEC</b>	-Conselho de Administração, presidido pelo Presidente deste Conselho.	-Conselho Fiscal.	-Diretor Presidente.	-Diretoria Executiva (Diretor Presidente e equipe operacional)	-Conselho Técnico-Científico e Diretoria Executiva.	-Conselho de Administração.
<b>tecnoPARQ</b>	-Conselho de Administração, presidido pelo Vice-reitor da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e um colegiado.	-Conselho Fiscal.	-Professor Presidente.	-Gerência Administrativa e Coordenadoria.	-Coordenadoria, Gerência de Novos Negócios e Gerência de Acompanhamento Empresarial.	-Conselho de Administração.
<b>TECNOSINOS</b>	-Unidade de Inovação e Tecnologia (Unitec).	-Não tem.	-Diretor; -Gerente.	-cinco profissionais do Corpo Técnico com participação e subordinação ao Diretor e ao Gerente.	-Comitê Técnico-Científico.	-Unitec.
<b>SONORA SOFT</b>	-Conselho Diretivo.	-Não tem.	-*Não informado.	-*Não informado.	-*Não informado.	-Conselho Diretivo.
<b>PTLC</b>	-Diretório.	-Comissão Fiscalizadora.	-Gerente Geral.	-Comitê Executivo junto ao Presidente.	-Comitê Executivo e a Equipe operacional (Gerente Geral e equipe de apoio).	-Diretório da Sociedade Anônima com Participação Estatal Majoritária (Diretório SAPEM).
<b>BIOPACÍFICO</b>	-Conselho Promotor; -Conselho Diretor.	-Revisor Fiscal.	-Diretor.	-Departamento de Administração e a Área de Infraestrutura com coordenação do Diretor do Parque.	-Conselho Científico, Comitê de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Agenda de P&D, Departamento de Planejamento Estratégico do Parque.	-Conselho Promotor.
<b>PTG</b>	-Conselho Diretivo, com direção do Vice-reitor Administrativo da Universidade Industrial de Santander (UIS) e sob coordenação do Reitor, também da UIS.	-Não tem.	-Gerência: Gerente e Diretor.	-Vice-reitor Administrativo da UIS, sob coordenação do Reitor.	-Gerente Geral, Vice-reitor de Pesquisa e Extensão da UIS e Unidade de Apoio.	-Conselho Diretivo.

<b>PCTP</b>	-Diretório.	-Tribunal de Contas.	-Gerente Geral.	-Gerência Administrativa e Financeira com subordinação do Gerente Geral.  -Assistente de Gerências.	-Gerência de Desenvolvimento de Negócios e a Gerência de Transferência de Tecnologia, junto ao Diretor do Parque;  -Assessores Externos.	-Diretório
-------------	-------------	----------------------	-----------------	---	--	------------

Continua...

### Conclusão

	<b>ELEMENTO IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</b>		<b>ELEMENTO AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>
	<b>TUTELA</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE COOPERAÇÃO, INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO ENTRE OS ATORES</b>	<b>DOCUMENTOS PARA FORMALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DO PARQUE</b>
<b>MODELO CHIOCHETTA (2010)</b>	Organização formal estabelecida para esse fim.	Atividades para integração dos interesses e objetivos dos atores envolvidos nos PTs.	Estatutos e regimentos.
<b>BH-TEC</b>	-Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); -Governo do Estado de Minas Gerais; -Município de Belo Horizonte -Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais (Sebrae-MG); - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg).	-Por meio de <i>newsletters</i> , <i>e-mails</i> e eventos.	-Estatuto e Regimento Interno.
<b>tecnoPARQ</b>	-UFV; -Prefeitura Municipal de Viçosa; -Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (Sectes).	-Reuniões.	-Possui uma Resolução e um Regimento Geral.
<b>TECNOSINOS</b>	-Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), por meio da Unitec.	-Não há um processo estruturado para isso.	-Há um Protocolo da Governança que estabelece as regras de funcionamento, mas está em processo de reestruturação para ampliação do escopo de atuação e da forma jurídica do instrumento.
<b>SONORA SOFT</b>	-Fundo fiduciário, composto por: Governo do Estado de Sonora; e Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON); -Câmaras de Comércio e Tecnologia de Sonora.	-Eventos, feiras e reuniões.	-Estatuto.
<b>PTLC</b>	-SAPEM.	-Reuniões realizadas pela administração da SAPEM.	-Estatuto.
	-Ministério de Agricultura e Desenvolvimento Rural da Colômbia; -Governo do Valle del Cauca; -Prefeitura de Palmira;		

<b>BIOPACÍFICO</b>	-Câmara de Comércio de Palmira. -Universidade Nacional da Colômbia e Universidade del Valle; -Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). -Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA); -Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).	-Reuniões do Conselho Promotor.  Comitê para a Agenda de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação do Parque com seus atores envolvidos.	-Estatuto.
<b>PTG</b>	-UIS	-Por meio da Coordenadoria que atente assuntos de comunicação, vigilância, operação e manutenção do Parque.	-Estatutos da UIS.
<b>PCTP</b>	-Polo Tecnológico de Pando da Faculdade de Química da <i>Universidad de la República</i> (Udelar); -Câmara de Industriais do Uruguai; -Câmara Comercial Industrial Agrária de Pando; - <i>Ministerio de Industria, Energia y Minería</i> (MIEM); -Intendência Municipal de Canelones.	-Reuniões mensais do Diretório para conhecer o desempenho do Parque; -Comunicações internas com as instituições que compõem o Diretório; -Estratégias de comunicação massivas com atores parceiros.	-Estatuto e regimento interno.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base da pesquisa realizada.

Conforme Quadro 2, nos PTs analisados, a figura da Gerência Administrativa Financeira é representada por diferentes áreas com distintas denominações. No BH-TEC, encontrou-se convergência nessa Gerência, realizada pela Diretoria Executiva, que é composta por: um Diretor do Parque, uma Gestora Executiva, um Assessor de Engenharia, um Gestor Administrativo, um Analista de Rede e Telefonia, uma Assessora Técnica, uma Secretária Executiva, uma Assessora de Comunicação, uma Assessora de Compras e um Supervisor Predial.

No tecnoPARQ, a Gerência Administrativa Financeira é responsabilidade da Diretoria Executiva com apoio do Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CenTev) da UFV. No Tecnosinos, esse órgão é representado pela Unitec da Unisinos, composta por cinco profissionais do Corpo Técnico com participação e subordinação do Diretor e do Gerente do Parque. No Sonora Soft, não foram informados detalhes do organograma, não sendo possível analisar esse aspecto. No PTLC, são responsáveis por essa unidade o Comitê Executivo, composto por um Presidente do Diretório, dois Vice-presidentes do Diretório, um Diretor Classe A e um Diretor Classe B, junto ao Gerente do Parque e o Coordenador Executivo da Área Administrativa e Contábil. No BioPacífico, a Gerência Administrativa Financeira é identificada, no organograma, como departamento de Administração e Área de Infraestrutura com coordenação do Diretor do Parque. No PTG, essa Gerência é representada pelo Vice-reitor Administrativo da UIS, que faz parte do Conselho Diretivo, e está sob a coordenação do Reitor dessa Universidade. E, por fim, no PCTP, é utilizada a mesma figura do modelo, ou seja, Gerência Administrativa Financeira.

Segundo os dados apresentados, constatou-se que a figura da Gerência Administrativa Financeira apresentou correspondência com as competências e as atribuições indicadas pelo modelo de Chiochetta (2010), embora com algumas titulações diferentes. Essa Gerência responde às questões administrativas e financeiras do Parque, bem como se responsabiliza pelos procedimentos administrativos, financeiros, burocráticos, com subordinação ao Diretor Presidente. Apenas no caso do Tecnosinos e do PTG evidenciou-se poucas estruturas hierárquicas para esses assuntos, sendo as atividades da competência dessa Gerência exercidas e coordenadas, respectivamente, pela Unitec e pela UIS, demonstrando dependência jurídica e administrativa com as instituidoras e mantenedoras desses Parques.

A Gerência de Projetos Técnicos aparece nos organogramas dos Parques estudados com áreas diferentes, mas com a mesma funcionalidade. No BH-TEC, encontrou-se como equivalentes a essa Gerência, a Diretoria Executiva e o Conselho Técnico-Científico, composto por um Presidente, sete membros titulares e seus respectivos suplentes. No tecnoPARQ, essa Gerência é responsabilidade da Coordenadoria, da Gerência de Novos Negócios, da Gerência de Comunicação e Marketing, da Gerência de Acompanhamento Empresarial, da Gerência Ambiental, da Gerência de Projetos e Engenharia e da Gerência Innovation Link, todos eles da CenTev.

No Tecnosinos, a Gerência de Projetos Técnicos é representada pelo Comitê Técnico-Científico, composto por diversos atores: Diretor da Unitec, como Presidente, Gerente das Incubadoras da Unitec, Gerente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, vinculado à Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação da Unisinos, Coordenador do Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia (NITT) da Unisinos, um professor indicado pelas Escolas da Unisinos, um representante da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de São Leopoldo e um representante das empresas sediadas no Tecnosinos.

No PTLC, são responsáveis pelos assuntos da Gerência de Projetos Técnicos, o Comitê Executivo, o Gerente Geral, um Coordenador Executivo da Área Técnica, um Coordenador da Área de Incubação de Empresas, uma Secretária Geral e um Técnico Assessor em Comunicação. No BioPacífico, essa gerência é identificada no Conselho Científico, Comitê de Pesquisa e Desenvolvimento, Agenda de Pesquisa e Desenvolvimento, Departamento de Planejamento Estratégico do Parque, Departamento de Consultoria em Negócios e Departamento de Relacionamentos Estratégicos com Parceiros Doadores junto ao Diretor do Parque.

No PTG, a Gerência de Projetos Técnicos é identificada pelo Vice-reitor de Pesquisa e Extensão da UIS e pela Unidade de Apoio para atender solicitações de patentes, comercialização de resultados de pesquisas e novos projetos, realizados pelos grupos de pesquisa e professores dessa Universidade, com aprovação do Gerente Geral. Por fim, no PCTP é utilizada a Gerência de Desenvolvimento de Negócios e a Gerência de Transferência de Tecnologia, junto ao Diretor do Parque.

A Gerência de Projetos Técnicos representa três elementos da governança corporativa de Parques, que são Inovação, Identidade



Organizacional e Ambiente Organizacional, sendo os dois últimos estudados neste artigo. Esses dois elementos apresentaram similaridades com as características indicadas por Chiochetta (2010). Encontrou-se correspondência nas funções inerentes a procedimentos técnicos para atingir os objetivos do Parque, tais como, estabelecimento de parcerias, geração de novos projetos de inovação, seleção de empresas residentes ou associadas, além de capacitações e treinamentos.

O elemento Identidade Organizacional compõe-se da estrutura organizacional do Parque, da sua tutela e dos procedimentos de cooperação, integração e comunicação entre os participantes do Parque. Em relação à estrutura organizacional, os Parques pesquisados apresentaram aspectos similares e diferentes, quando comparados à proposta de Chiochetta (2010). No modelo desse autor, o Conselho Diretivo é indicado como o organismo máximo da estrutura organizacional. Todas as unidades de análise apresentaram essa figura que, igualmente, corresponde aos órgãos responsáveis pelos processos decisórios dos Parques. O tecnoPARQ e o PTG apresentaram, no entanto, uma figura diferenciada do Conselho Diretivo, uma vez que o Vice-reitor da UIS e o da UFV, respectivamente, também participam das funções consultivas e deliberativas realizadas pelo Conselho Diretivo e pela equipe de profissionais dos Parques.

Percebeu-se a ausência da figura Conselho Fiscal na estrutura organizacional de três dos oito empreendimentos pesquisados: Tecnosinos, Sonora Soft e PTG. Essa figura é importante, pois sua presença e participação foram consideradas como agentes transformadores da gestão dos PTs. De acordo com o Modelo de Chiochetta (2010), o Conselho Fiscal é fundamental para promover a transparência na gestão e a democratização dos interesses dos atores participantes, sendo possível fortalecer a governança do Parque. A figura Diretor Presidente, responsável pela coordenação das ações do Parque, foi identificada em todos os organogramas, embora com denominações diferentes, mas com as mesmas atribuições. Convém enunciar que no caso mexicano, o Parque Sonora Soft, por questões de privacidade, não descreveu todos os membros do organograma, quando realizada a coleta dos dados. Apenas foi informada a existência do Conselho Diretivo, como órgão máximo desse empreendimento, e a ausência de um Conselho Fiscal.

Em relação à tutela e aos órgãos responsáveis pelos processos decisórios e gerências, todos os Parques estudados apresentaram dependência de suas instituições fundadoras. Verificou-se que a dinâmica de governança corporativa dos Parques analisados tem efetivamente um espaço decisório por meio da figura do Conselho Diretivo indicada por Chiochetta (2010), mas que ainda é necessária a criação de uma instituição independente que represente os interesses dos Parques e concilie os objetivos e as experiências dos parceiros envolvidos nas ações desses empreendimentos. Assim, uma personalidade jurídica autônoma e independente das organizações instituidoras, na maioria dos Parques Tecnológicos estudados, permitiria aproveitar o aprendizado dessas organizações para implementar seus propósitos com autonomia.

Por fim, o elemento Identidade Organizacional compõe-se dos procedimentos para cooperação, integração e comunicação entre os atores. Sete Parques pesquisados afirmaram realizar reuniões e diferentes atividades para o alinhamento das estratégias e o repasse de informações entre os atores envolvidos. Somente o Parque Tecnosinos não apresentou estruturação de atividades para atender a esses procedimentos, o que é confirmado na seguinte fala: “Esse é um processo ainda incipiente e funciona ainda muito organicamente entre as empresas [...]”.

O elemento Ambiente Organizacional compõe-se dos documentos para formalização de atividades do Parque, ou seja, os estatutos e regimentos. Cinco, dos oito Parques pesquisados, mantêm estatutos que descrevem a figura jurídica do Parque, além dos objetivos estratégicos, composição e funções de seus atores. O BH-TEC e o PCTP informaram utilizar tanto estatutos, quanto regimentos internos para identificar as responsabilidades e atividades realizadas nos Parques. O PTG não apresentou uma figura jurídica própria, depende dos estatutos da UIS, mas observa a importância de tê-la. O tecnoPARQ indicou ter uma resolução e o regimento interno estabelecido pela UFV. Assim, o funcionamento desse Parque se dá por meio da coordenação do tecnoPARQ e os assuntos estratégicos são submetidos à apreciação dos Conselhos do CenTev, por meio de Resolução. Já o Tecnosinos enunciou não ter elaborado seu próprio estatuto, sendo regido pela figura jurídica da Unitech, mas indicou ter um protocolo que descreve sua governança. Para os anos seguintes, são previstas mudanças nesse protocolo para ampliação do escopo de atuação e estruturação da forma jurídica do Parque.

As diferenças observadas nos documentos utilizados para constituição e formalização das atividades dos Parques estudados foram resultado das diversas tutelas e de seus atuais estágios de operação. Importa ressaltar a participação das Universidades nesses Parques, pois, na sua maioria, elas são suas instituidoras e colaboradoras. O Tecnosinos e o PTG são resultado de iniciativas, preponderantemente, de Universidades. O BH-TEC, o tecnoPARQ, o PTLC, o BioPacífico, o Sonora Soft e o PCTP foram implantados a partir de iniciativas conjuntas de Universidades e de atores em âmbitos municipais e estaduais.

---

## 5. Considerações finais

Os pontos-chave analisados neste artigo foram essenciais para a constatação de que há uma adequação parcial do modelo escolhido às diferentes visões de governança dos Parques Tecnológicos (PTs) latino-americanos estudados. Embora os empreendimentos analisados possuam diferentes trajetórias socioculturais históricas, que podem, por essa razão, levar a diferentes modelos de governança, evidenciaram-se similaridade de atores, de figuras organizacionais e de atividades para integração dos interesses e objetivos de seus membros. Mesmo que com diferentes denominações, esses elementos apresentaram igual funcionalidade à proposta por Chiochetta (2010).

Foram identificados diversos documentos de formalização da composição, características, atribuições e responsabilidades da estrutura organizacional dos Parques pesquisados, como resultado das diferentes tutelas apresentadas por eles. Isto constatou, portanto, que os atores que exercem a tutela dessas iniciativas influenciam a estrutura organizacional, a responsabilidade das ações, bem como os processos decisórios dos mesmos. Assim, a falta de tutela própria promove modelos de arquiteturas organizacionais desconexos das identidades desses empreendimentos, os quais se apresentam em movimento contínuo.

Distintamente do modelo base utilizado para realização deste estudo, sugere-se uma estrutura de governança coordenada por uma entidade autônoma de suas gestoras, capaz de representar os interesses do Parque, não sendo recomendável que algum de seus atores parceiros assuma esse papel. Entende-se que a participação desses atores apenas deve ser manifestada nos Conselhos. Assim, independentemente do nome que for atribuído às figuras jurídicas em cada País, recomenda-se que essa entidade autônoma seja separada de suas fundadoras por meio da construção de uma arquitetura organizacional independente, sendo composta por um Conselho Diretivo, um Conselho Fiscal e gerências responsáveis pela execução de seus procedimentos operacionais, suas estratégias e seus objetivos.

Logo, a partir do estabelecimento do caráter jurídico próprio para o PT, sugere-se a construção e a utilização de estatutos e regimentos internos. A utilização ativa de ambos os documentos (estatutos e regimentos) é fundamental, uma vez que os estatutos descrevem a missão e a visão do Parque, bem como os deveres e os direitos da entidade independente que governa o empreendimento. Do mesmo modo, os regimentos internos indicam como deve ser a operacionalização do Parque no seu dia a dia. A ausência desses documentos (ou de algum deles) debilita a governança corporativa dessas iniciativas de inovação, pois eles permitem estabelecer e assegurar a fluidez do alcance e da realização dos objetivos, assim como definir e controlar a gestão e as responsabilidades de seu organismo máximo e demais atores participantes.

Recomenda-se, para estudos complementares, a adição de um método misto de análise acerca do perfil dos *stakeholders*. A coleta e a interpretação de dados, a partir da integração de abordagens qualitativa e quantitativa, permitirão a caracterização e a mensuração não só do processo de cooperação entre os diversos atores, mas, também, a identificação das contribuições efetivas na implementação e consolidação desses empreendimentos. Ademais, diante das poucas pesquisas e referências específicas que avaliem a realidade desses empreendimentos latino-americanos, também são sugeridos estudos que se ocupem do entendimento de pré-condicionantes socioculturais que influenciam a natureza e o sucesso desses Parques, tais como: aglomerações econômicas pré-existentes na região, estrutura política nacional e municipal, cultura local, entre outros. Esse questionamento pode ser tomado como ponto de partida para aprofundar o entendimento da realidade dessas

## Referências bibliográficas

- ABDI. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2008). *Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Proposições: Sumário Executivo*. Brasília: ABDI/Anprotec.
- Albertini, M. R. (2003). *O Processo de Governança em Arranjos Produtivos: o caso da cadeia automotiva do RS* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Alencar, E. e Gomes, M. A. O. (2001). *Ecoturismo e planejamento social*. Lavras: Ufla/Faepe.
- Andrade A. e Rossetti, J. (2004). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências*. São Paulo: Atlas.
- ANPROTEC/SEBRAE. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. (2002). *Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas*. Brasília: Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec) e Sebrae. Brasília: ANPROTEC.
- Argentina. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2015). *Lei nº 23.877, 28.09.1990*. Regulamenta a promoção e fomento da inovação tecnológica. *InfoLEG*. Disponível em: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/277/norma.htm>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Trad. Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bigliardi, B.; Dormio, A. I.; Nosella, A. e Petroni, G. (2006). Assessing science parks performances: directions from selected Italian case studies, *Technovation*, 26(4), 489-505.
- BID. Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). *Los parques científicos y tecnológico de América Latina: Un análisis de la situación actual*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Chiochetta, J. C. (2010). *Proposta de um Modelo de Governança para Parques Tecnológicos*. (Tese de Doutorado). Universidade Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Chiochetta, J. C. (2015). Uma abordagem para Modelo de Governança de Parques Tecnológicos. *Espacios (Caracas)*, 36(3), 8-16. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n03/15360308.html>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier: Burlington.
- Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix University-Industry-Government: Innovation in action*. New York: Routledge.
- Figlioli, A. (2013). *Em busca da sustentabilidade econômico-financeira de organizações gestoras de Parques Tecnológicos: proposta de modelo de negócio no contexto brasileiro*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Figlioli, A. e Silveira, G. (2012). Financiamento de parques tecnológicos: um estudo comparativo de casos brasileiros, portugueses e espanhóis. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 47(2), 290-306.
- Giugliani, E. (2011). *Modelo de Governanças para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil, 2011*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- IASP. International Association of Science Parks. (2012). *Parque Científico* (Definição oficial da IASP). Disponível em: <http://www.iasp.ws/publico/intro.jsp>
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código de Melhores Práticas*, Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>.
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos da metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Lastres, H. M. e Cassiolato, J. E. (2004). *Glossário de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais*. Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae. Quarta Revisão. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist>.
- MinComercio Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2015). *Documentos Corporativos*. Disponível em: <http://www.mincit.gov.co/documentos.php?id=169>.
- MINDESARROLLO. Ministerio de Desarrollo. (2000). *Política de Parques Tecnológicos*. Bogotá: Ministerio de Desarrollo Económico.
- Monck, C. e Peters, K. (2009) Science Parks as an Instrument of Regional Competitiveness: Measuring Success and Impact. *XXVI IASP World Conference on Science and Technology Parks*, Daedeok, Sul Korea.
- OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. (2003). *White Paper on Corporate Governance in Latin America*. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/2/18976210.pdf>.
- Oliveira, F. H. e Santos, M. O. (2014). O Desafio de implantar Parques Tecnológicos: Delimitando o Framework de implantação de um Parque Tecnológico. Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belém, Brasil. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20143.pdf>.
- Reyes, S. T. (2016). Governança em Parques Tecnológicos: Um estudo multicaso comparativo na América Latina (Brasil, México, Argentina, Colômbia e Uruguai). (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- Reyes, S. T.; Longhini, T. M.; Guavita, D. e Barbosa, F. V. (2016). Movimento de Incubadoras na América Latina: Estudos de casos de Brasil, Colômbia e Argentina. *Revista Espacios*, 36(11), 6-25. Disponível em: [https://www.google.com/url?q=http://www.revistaespacios.com/a16v37n11/16371106.html&sa=U&ved=0ahUKEwje5O\\_\\_lpPSAhWHAJoKHb9UDQcQFggGMAE&client=internal-uds-cse&usq=AFQjCNF9QvMqtXD9rMTFrGnfRuhsN82S5g](https://www.google.com/url?q=http://www.revistaespacios.com/a16v37n11/16371106.html&sa=U&ved=0ahUKEwje5O__lpPSAhWHAJoKHb9UDQcQFggGMAE&client=internal-uds-cse&usq=AFQjCNF9QvMqtXD9rMTFrGnfRuhsN82S5g)
- Sanz, L. (1998). Parques Científicos y Tecnológicos: breve visión panorámica de sus modelos y tendencias. Seminário de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Anprotec, Belo Horizonte, Brasil.
- SEM. Secretaria de Economía de México (2009). *Reporte sobre Parques Tecnológicos*. Disponível em: [http://amiti.org.mx/wp-content/uploads/2011/10/2009\\_Parques-tecnol%C3%B3gicos\\_EconomiaDigital.pdf](http://amiti.org.mx/wp-content/uploads/2011/10/2009_Parques-tecnol%C3%B3gicos_EconomiaDigital.pdf).
- Spolidoro, R. (1999). Habitats de inovação e empreendedores: agentes de transformação das estruturas sociais. *TECHBAHIA- Revista Baiana de Tecnologia*, 14(3), 9-21.
- Spolidoro, R. e Audy, J. (2008). *Parque Científico e Tecnológico da PUCRS*. Porto Alegre: EdiPUCRS.
- Unesco. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2008). *Science and Technological Parks: Concept and Definition*. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/science-technology/university-industry-partnerships/science-and-technology-park-governance/concept-and-definition/>.
- Williamson, O. E. (2005). The economics of governance. *The American Economic Review*. Nashville, 95(2),1-18.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zouain, D. M. e Plonski, G. A. (2006). *Parques Tecnológicos – Planejamento e Gestão*. Brasília: Anprotec e Sebrae.

---

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Graduada em Administração de Negócios pela Universidade de San Buenaventura de Cali (USB Cali) Colômbia. Integrante de: Grupo de pesquisa “Semillero de Pensamiento Estratégico” da USB Cali, Grupo de Pesquisa Empreendedorismo, Inovação, Conhecimento, Inteligência e Sustentabilidade (EICIS) e Núcleo de Pesquisa, Ensino em Marketing e Estratégia de Operações (NUME), ambos da UFMG. [steph.torres.reyes@gmail.com](mailto:steph.torres.reyes@gmail.com)

2. Doutoranda em Administração, no Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG). Mestre em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Administradora no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). [adm\\_sas@yahoo.com.br](mailto:adm_sas@yahoo.com.br)

3. Doutor em Competitividade Empresarial pela Aston University (AU) Inglaterra. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor titular, na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Coordenador do Grupo de Pesquisa Empreendedorismo, Inovação, Conhecimento, Inteligência e Sustentabilidade (EICIS) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). [fvberlim@gmail.com](mailto:fvberlim@gmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 34) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados