



RGC, São Paulo, v. 2, n.2, art.3, pp. 73-106, dez. 2015.
ISSN 2359-313X

Governança em parques e incubadoras tecnológicas no brasil – estudos de casos múltiplos

Governance in technology parks and incubators in Brazil - multiple case studies

Renata Schirrmeister

E-mail: renatas@usp.br

Universidade de São Paulo – USP – Brasil

Programa de Mestrado e Doutorado em administração, Campus São Paulo
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - sl C18 - São Paulo, SP - Brasil, 05508-010

Ana Cristina Limongi França

E-mail: climongi@usp.br

Universidade de São Paulo – USP – Brasil

Programa de Mestrado e Doutorado em administração, Campus São Paulo
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - sl C18 - São Paulo, SP - Brasil, 05508-010

Edson Takata

E-mail: edtakata@uol.com.br

Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU – Brasil
Programa de Mestrado e doutorado em administração, Campus Liberdade,
Rua Taguá, 150 - São Paulo, SP - Brasil - 01508-010.

**Recebido em: 26 de março de 2015
Aceito em: 21 de novembro de 2015
Publicado em: 20 de dezembro de 2015**

RESUMO

Os ambientes de inovação estudados neste trabalho são três parques tecnológicos e uma incubadora tecnológica, situados no Estado de São Paulo. Estes ambientes de inovação são geridos por associações civis sem fins lucrativos, qualificadas por decreto municipal como Organizações Sociais (OS), no caso do Parque Tecnológico de Sorocaba, do Parque Tecnológico e da Incubadora Tecnológica de São José dos Campos, e como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), no caso do Parque Eco Tecnológico Damha, de São Carlos. A pergunta central desta pesquisa de campo de natureza qualitativa é: como a estrutura de governança afeta as decisões nestes ambientes? Foram realizados estudos de casos múltiplos, com dados obtidos em entrevistas individuais e em profundidade com os gestores destas entidades, integrados em detalhada análise documental relativa aos objetivos institucionais, políticas públicas e fatos registrados da idealização, implantação e gestão público-privado. Os achados de pesquisa sinalizam relativo grau de autonomia dos gestores e dos processos decisórios do ambiente em si. Observou-se que estas unidades de estudo são mais ágeis do que um órgão público, mas tem menor velocidade se comparadas com o setor privado. Segundo a percepção dos gestores entrevistados o modelo é considerado o mais viável, no contexto brasileiro.

Palavras-chave: Organização Social. Associação Civil. Parques Tecnológicos. Incubadoras Tecnológicas. Governança Corporativa.

ABSTRACT

The Innovation environments studied are three technological parks and a technology incubator, located in São Paulo, which are run by non-profit civil associations, qualified by ordinance as social organizations, OS, in the case of the Technology Park and Incubator technological São José dos Campos, and the

Sorocaba technology Park, and as OSCIP, Civil Society Organization of Public Interest, in the case of Technological Eco Park Damha, San Carlos. The central research question is: How the governance structure affects the decisions in these environments? We conducted a study of multiple cases, the qualitative method, with deep interviews with the managers of these entities and also document analysis on institutional objectives, policies and recorded facts of idealization, implementation and public-private management. The research findings suggest relative degree of autonomy, being more agile than a public body and a lower speed relating the private sector, but the model is still considered the most viable in the Brazilian context.

Keywords: Social organization. Civil Association. Technology Parks. Technological Incubators. Corporate Governance.

INTRODUÇÃO

No contexto de internacionalização das empresas vemos uma redução na importância das nações, mas criando e mantendo vantagens competitivas mediante um processo altamente localizado. Polos de modernização regionais ascenderam como unidades econômicas que ultrapassam suas fronteiras territoriais e que contemplam aproximações comerciais e culturais, como a região do Vale do Silício/Bay Área de São Francisco, o Norte da Itália, o Alto Reno (Baden-Württemberg) na Alemanha, o País de Gales, Hong-Kong e Shenzhen (China), o Triângulo de Maior Crescimento (Penang, Medan em Sumatra e Phuket na Tailândia) e vários outros. Os parques tecnológicos e incubadoras tecnológicas constituem um importante papel no desenvolvimento da indústria de alta tecnologia e requalificação das áreas onde são instalados (Zouain & Plonski, 2006).

Nos anos de 1950 e 1960 surgem os primeiros parques tecnológicos e incubadoras, nos Estados Unidos e Inglaterra, como forma de desenvolvimento local e regional. Os parques de ciência e tecnologia, bem como as incubadoras tecnológicas são entendidos como um instrumento de interação entre universidade e empresa para gerar competitividade através da inovação, promovendo qualificação, aumento de empregos e bem-estar social, e compreendendo a articulação entre as três esferas do poder público, academia e o setor privado que, além da indústria, inclui também os setores imobiliário e de serviços.

O Vale do Silício (Silicon Valley), na Califórnia, originado na Universidade de Stanford, é considerado como a experiência precursora dos parques científicos e tecnológicos, fomentando uma série de iniciativas em diversos países em prol do desenvolvimento da relação entre a atividade acadêmica e a iniciativa empresarial privada (Zouain & Plonski, 2006). O Vale do Silício gerou um novo paradigma industrial de funcionamento em rede, com uma intensa mobilidade entre as áreas, setores, unidades de negócios e também para além da empresa; as carreiras sem fronteiras, que caracterizam a mobilidade interorganizacional, apareceram de forma mais típica nesta região (Saxenian, 1996).

No Brasil, as primeiras iniciativas remontam a Fevereiro de 1984, quando foi

lançado um programa brasileiro de Parques Tecnológicos, por iniciativa do meio acadêmico, Prof. Lynaldo Cavalcante de Albuquerque, através do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Houve também a influência de experiências como Stanford, Cambridge, MIT e o francês Sophia Antipolis, bem como um programa de cooperação chamado CRE – Columbus, um Conselho de Reitores Europeus (Schirrmester, 2014). De acordo com a ABDI e Anprotec (2008), o tema retornou com força na década de 2000 como alternativa de desenvolvimento tecnológico, econômico e social, neste ponto com diversas referências internacionais bem sucedidas, como Espanha, Finlândia, França, Estados Unidos, Coreia e Taiwan e com o incentivo da Lei da Inovação (Brasil, 2004).

De acordo com um estudo realizado em 2011 pela Anprotec (2014), em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil tem 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. A associação estima que existam cerca de 400 incubadoras e 90 iniciativas de parques tecnológicos no país, 30 em operação.

As entidades paraestatais são pessoas privadas sem fins lucrativos que realizam atividades de interesse ou utilidade pública com fomento do Estado e que integram o terceiro setor, sendo por isso consideradas híbridas (Tomé e Barbosa, 2012). Os ambientes de inovação estudados são geridos por associações civis sem fins lucrativos, qualificadas por decreto municipal como organizações sociais, OS, no caso do Parque Tecnológico e incubadora tecnológica de São José dos Campos, e do Parque Tecnológico de Sorocaba, e como OSCIP, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, no caso do Parque Eco Tecnológico Damha.

Neste contexto, a pergunta central de pesquisa é: como a estrutura de governança afeta as decisões nestes ambientes? O objetivo geral está no entendimento da estrutura de governança de parques e incubadoras tecnológicas no Brasil.

Para responder a esta pergunta, as próximas seções apresentam o referencial sobre Governança Corporativa, Parques e Incubadoras Tecnológicas, bem como a Estrutura de Propriedade para esta gestão; a seção cinco trata da metodologia do estudo; a seção seis apresenta os resultados do trabalho e, a seção

sete, suas conclusões e contribuições.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Governança Corporativa

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009), de modo a orientar os princípios que governam o processo decisório da organização (Carvalho, 2002) e seguindo o interesse dos proprietários na alocação de recursos (Siffert, 1998).

Em sua origem, a Governança Corporativa remete a conflitos envolvendo divergências entre os interesses dos sócios, dos executivos e da empresa em si (IBGC, 2015), a partir da qual desponta nos idos dos anos 30 com a teoria da agência (Siffert, 1998).

O problema de agência (ou problema agente-principal) aparece quando o sócio (denominado principal) contrata outra pessoa (denominada agente) para administrar a empresa em seu lugar. Embora o agente deva tomar decisões em benefício do principal, muitas vezes ocorrem situações em que os interesses dos dois são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista por parte do agente (Carvalho, 2002). No caso, os executivos e conselheiros contratados tenderiam a maximizar seus próprios benefícios, agindo em interesse próprio e não conforme os interesses da empresa, dos acionistas e dos stakeholders. Para minimizar o problema e alinhar o interesse dos envolvidos, a empresa deveria adotar uma série de medidas e práticas chamadas de Governança Corporativa (IBGC, 2015; Carvalho, 2002; Silveira, Barros & Famá, 2003).

A estrutura de propriedade é um dos principais determinantes da governança corporativa, onde identificá-la é o primeiro passo necessário para visualizar movimentos de natureza estratégica para controle das corporações (Siffert, 1998).

Outro aspecto de fundamental importância e vinculado à estrutura de propriedade é a compreensão da estrutura de controle, uma vez que ela influencia

diretamente na eficiência do mercado por controle corporativo, demonstrando um potencial problema de agência na gestão da firma entre a gerência e os acionistas, onde tanto a primeira pode não estar maximizando o valor para os últimos, assim como também pode existir um acionista que pode influenciar a gerência de uma companhia e, por conseguinte, entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários. (Leal, Silva & Valadares, 2002).

No caso dos parques tecnológicos, a complexidade da governança corporativa é dada pela diferente estrutura de propriedade que possuem – como será visto nos itens a seguir.

O que são Parques Tecnológicos e Incubadoras Tecnológicas

Os parques científicos e tecnológicos (PST) são um tipo de ambiente de inovação altamente especializado e que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico de sua região, de acordo com a *International Association of Science Parks and Areas of Innovation* – IASP (2012), Através de uma combinação dinâmica e inovadora de políticas, programas, espaço de qualidade e instalações e de alto valor agregado de serviços, a eles cabe:

- Estimular e gerenciar o fluxo de conhecimento e tecnologia entre universidades e empresas.
- Facilitar a comunicação entre empresas, empresários e técnicos.
- Proporcionar ambientes que realçam uma cultura de inovação, criatividade e qualidade.
- Focar em empresas e instituições de pesquisa, bem como as pessoas: os empresários e os trabalhadores do conhecimento.
- Facilitar a criação de novas empresas através de incubação e mecanismos de spin-off, e acelerar o crescimento de empresas de pequeno e médio porte.
- Trabalhar em uma rede global que reúne milhares de empresas inovadoras e instituições de pesquisa em todo o mundo, facilitando a internacionalização de suas empresas residentes.

Para a Anprotec (2014), os parques tecnológicos constituem um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm

caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Assim, os parques atuam como promotores da cultura da inovação, da competitividade e da capacitação empresarial, fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma determinada região.

Influenciados pela experiência do Vale do Silício (Silicon Valley), os modelos que surgiram (décadas de 60 e 70) se basearam na criação de espaços que privilegiem e estimulem o desenvolvimento da relação entre a atividade acadêmica das universidades e centros de pesquisas e a iniciativa empresarial privada. Em sua concepção, os parques deveriam gerar negócios inovadores, evitar a evasão de cérebros e apoiar o desenvolvimento regional, entre as ações de desenvolvimento econômico e imobiliário (Zouain e Plonski, 2006).

Os ambientes de inovação criam e se desenvolvem - também - pela articulação entre as instituições – governo, centros de pesquisa e mercado (Zouain e Plonski, 2006). Dentre as condições diferenciadas ofertadas pelos parques Tecnológicos, pode-se citar a possibilidade de articulação dos atores, proporcionadas pelo contato próximo entre os mesmos, facilitando a transmissão de conhecimentos. De acordo com Vedovello, Judice e Maculan (2006), a integração entre meio empresarial e científico concretiza-se nos parques tecnológicos através da: facilitação à transferência de informação, conhecimento e tecnologia entre *stakeholders* relevantes ao processo de inovação (Quadro 1); criação e fortalecimento de micro, pequenas e médias empresas de base tecnológica e subseqüentes ganhos de competitividade dessas empresas; geração de empregos; e aumento da cultura e da atividade empreendedoras, em particular as de caráter tecnológico.

Quadro 1 - Parques Tecnológicos: principais *stakeholders* e focos de interesse.

Stakeholders	Foco principal de interesse
Universidades e institutos de pesquisas	Comercializar resultados de pesquisa acadêmica ampliando as fontes de recursos financeiros. Ampliar missão institucional. Ampliar mercado de trabalho para pesquisadores e estudantes.
Empresários e acadêmico-empresários	Utilizar resultados das atividades acadêmicas e de pesquisa de forma a potencializar as próprias atividades de P&D empresarial. Potencializar retornos financeiros. Acessar recursos humanos qualificados.
Agentes financeiros e <i>venture capitalists</i>	Investir em novas empresas de base tecnológica com alto e rápido potencial de crescimento econômico e retornos financeiros .
Governo e agências de desenvolvimento	Apoiar atividades inovadoras nas empresas. Revitalizar regiões economicamente deprimidas. Gerar empregos.

Fonte: Vedovello *et al*, 2006.

Em relação às gerações de parques tecnológicos, eles começaram na década de 1960, associados ao desenvolvimento de projetos em áreas próximas às universidades ou outra instituição de pesquisa, tendo como atrativo principal a ligação com essas organizações. Como segunda geração, os parques tecnológicos passaram a buscar formas de serem mais atrativos às empresas de tecnologia: a) a possibilidade de ter um espaço físico para a incubação de empresas, b) a proximidade com outras empresas incubadas e c) outras em início de atividades, e d) contato com empreendedores de pequenas empresas. Os parques tecnológicos de terceira geração apresentam como atrativos: a) estão sendo desenvolvidos em áreas urbanas como um componente de revitalização da comunidade; b) apresentam ênfase maior na sustentabilidade como um princípio de atenção para o equilíbrio entre o desenvolvimento do negócio e a proteção ao meio ambiente; e c) ocorre o estabelecimento de parcerias internacionais, com atração de empresas incubadas de outras regiões e países (Damião *et al*, 2009).

De acordo com a IASP (2012; 2013) os parques se caracterizam da seguinte

forma:

- A maioria dos parques, no mundo, são ainda iniciativas públicas, especialmente em seus estágios iniciais. No entanto, um aumento pode ser detectado na participação do setor privado, especialmente em regimes de parceria público / privada. As incubadoras de negócios estão presentes em 91,6% dos parques científicos e tecnológicos (PCTs) e 80,7% possuem prédios de institutos de pesquisas.
- Os PCTs são um fenômeno urbano. Apenas 5,9% deles não estão em zona urbana e a tendência é aumentar esta urbanidade. Além disso, 30,3% estão localizados dentro de universidades e 4,2% em propriedades universitárias. Como se poder verificar na Ilustração 6, mais da metade dos parques (54,6%) possuem mais de 200.000 metros quadrados e 25,2% possuem mais de 1.000.000 metros quadrados.
- Em relação à localização física dos parques de ciência e tecnologia, no mundo, apenas 34,5% estão em universidades.
- Embora todos estabeleçam critérios para admissão, 47,1% são generalistas, ou seja, não têm clara preferência sobre quais tecnologias trabalham. Os parques especialistas são os que concentram apenas um ou poucos setores tecnológicos (18,4%), e os semi-especialistas (34,5%) têm preferência clara por um ou poucos setores tecnológicos, mas abrigam também empresas de outros setores.

Em estudo realizado em parques tecnológicos australianos, Kharabsheh (2012) aponta que o sucesso de um parque tecnológico depende principalmente do corpo de instituições que o gerem. Percebe-se que as universidades são focadas em: pesquisa, ensino e criação de propriedade intelectual (PI), enquanto que os órgãos governamentais tem como foco a transferência de tecnologia, criação de emprego e desenvolvimento econômico. Além disso, os participantes observaram que as universidades tinham pouca compreensão dos mecanismos de mercado, como a comercialização de PI e desenvolvimento de conceito e testes, enquanto órgãos governamentais tratavam parques tecnológicos como empreendimentos imobiliários. O estudo também constatou que, enquanto os participantes concordaram com os indicadores de sucesso anteriores de parques tecnológicos de sucesso, a sua ênfase na importância dos diferentes indicadores variam. Por fim,

relacionou os seguintes fatores de sucesso para este tipo de empreendimento:

- cultura empreendedora, que se traduz pela tomada de risco, calculado, e a abertura em falhar – com a dificuldade intrínseca de que as universidades e os governos locais, importantes parceiros, não tem uma cultura de tomada de risco e comercialização.
- gestão autônoma do parque – que inclui, também, a relação com universidades como com o governo, ou efetivar um sistema de incentivo que congregue o setor privado;
- ambiente propício – inclui presença de trabalhadores do conhecimento e mão de obra qualificada no ambiente imediato do parque tecnológico, disponibilidade de infraestrutura de energia e comunicação, a disponibilidade de escritório de PI, desenvolvimento imobiliário do parque, podem agregar valor ao parque mas pode ser prejudicial para a decisão de entrada de futuros inquilinos.
- massa crítica de empresas, que podem criar sinergia e adicionar valor e presença de empresas inovadoras de renome internacional e
- visão compartilhada entre os stakeholders do parque – as práticas devem buscar construir um consenso ou entendimento entre as partes interessadas do parque para que os benefícios e valor sejam maximizados e todos os interesses sejam servidos.

As Incubadoras Tecnológicas são um fenômeno definido pela Anprotec (2014) da seguinte forma:

Incubadoras de empresas e parques tecnológicos são entidades promotoras de empreendimentos inovadores. A incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa.

De acordo com a Associação Nacional de Incubadoras de Empresas dos Estados Unidos (*National Business Incubation Association, NBIA*), a incubação de empresas é um processo de apoio às empresas que acelera o desenvolvimento bem sucedido de empresas *start-up* e novatas, fornecendo aos empreendedores um

conjunto de recursos e serviços direcionados. O objetivo principal da incubadora de empresas é a produção de empresas de sucesso que, graduadas, possam deixar o programa com condições financeiras e independentes, considerando que estas empresas graduadas constituem um potencial para criar empregos, revitalizar bairros, comercializar novas tecnologias e fortalecer a economia local e nacional. Além disso, as empresas incubadas normalmente atuam na vanguarda do desenvolvimento de tecnologias novas e inovadoras, com a criação de produtos e serviços que melhoram a qualidade de vida em comunidades ao redor do mundo (NBIA, 2013).

O quesito fundamental para a definição de uma incubadora é o fornecimento de orientações de gestão, assistência técnica e consultoria para empresas jovens em crescimento. Além disso, as incubadoras também podem oferecer o compartilhamento de facilidades (NBIA, 2013).

O órgão gestor deve realizar a integração entre as partes, encontros com funcionários do governo e da comunidade para abrir canais de comunicação, a fim de construir relações em nível mais profundo e ajudar a criar um desenvolvimento integral e sustentável no longo prazo, tornando-se um jogador importante neste processo (Kharabsheh, 2012). Embora o tripé governo, universidade e empresa seja tradicionalmente discutido na literatura, Figlioli (2013) ressalta que, considerando que cada parque de ciência e tecnologia possui a sua rede de relacionamentos, as parcerias-chave são: as universidades, os órgãos de classe, as agências de fomento e de apoio a empresas residentes e os três níveis de governo.

A pesquisadora conclui ainda que os órgãos gestores dos parques têm como proposição de valor a diferenciação na infraestrutura (transporte público e telecomunicações) e serviços a valores competitivos no mercado (2013).

Estrutura de Propriedade dos Parques Tecnológicos

Figlioli (2013) explica que os parques e incubadoras demandam o estabelecimento de uma organização – o Órgão Gestor do parque - que administre serviços (a alma) e infraestrutura física (o corpo) e que contemple além de atividades de gestão de mercadologia, pessoas e finanças, aspectos imobiliários e

aspectos relacionados à ciência, tecnologia e inovação. A pesquisadora (*Ibid.*) conclui que o órgão gestor é um *broker* e, no contexto brasileiro, o formato de Organização Social é o mais recomendável, embora com restrições.

Em relação ao tipo de organização societária, de acordo com Figlioli (2013), as Organizações Sociais, OS, tem uma “perda relativa de autonomia diante do Poder Público” (*Ibid.*, p. 246), que exerce controle social sobre a entidade; a escolha pela OS é influenciada pelo grau em que as atividades poderiam ser desempenhadas pelo poder público e mesmo o grau de autonomia desejado. Em todos os tipos de organização – Organização Social; Associação Civil; Empresa Especializada; e Sociedade de Propósito Específico, SPE -, haverá influência dos stakeholders na tomada de decisões, já que compõem o conselho deliberativo, e a autora (*Ibid.*) conclui que, no contexto regulatório brasileiro, as organizações sem fins lucrativos são a melhor opção para gerir os parques tecnológicos, embora restrinja a dinâmica empresarial, já que não há distribuição de lucros ou remuneração vinculada a desempenho.

Figlioli (2013) argumenta que quando um parque é criado a partir de uma universidade pública, há um risco grande dele tornar-se um departamento, com baixa autonomia, comprometendo assim o sucesso do empreendimento.

De acordo com a Lei das Organizações Sociais (Brasil, 1998), a OS pode ser delegada a tarefa de realizar gestão de serviço público, por meio de um contrato de gestão, sendo um regime parcialmente público e, desta forma, menos rígido; não há concessão ou permissão de serviços. O instrumento de formalização da OSCIP com o poder público é o termo de parceria (Brasil, 1999). Não são qualificações concedidas concomitantemente, e podem ser revogadas mediante processo administrativo caso a organização descumprir as normas estabelecidas na lei, no caso da OSCIP, e no contrato de gestão, no caso da OS. Em ambos os casos é vedada a finalidade de lucro e, no caso dos recursos públicos, é necessário realizar licitação formal para obras, compras, serviços ou alienações, bem como o pregão para serviços e aquisição de bens comuns.

Além disso, a OS deve ter um conselho de administração, com representantes do poder público, sem necessidade de conselho fiscal (Brasil, 1998). Já a OSCIP deve ter conselho fiscal, sem obrigação em ter um conselho de administração, e sem necessidade de representantes de poder público em algum

órgão da entidade. A lei expressa ainda a permissão de funcionários públicos participarem de conselho de OSCIP (Brasil, 1999).

Em relação à área de atuação de OS, deve ter suas atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (Brasil, 1998). Em relação ao patrimônio, a OS tem a posse enquanto possui contrato com a esfera pública. Tanto na OS como na OSCIP, em caso de dissolução ou perda de qualificação, o patrimônio é transferido a outra organização qualificada.

O Conselho de Administração da OS deve ser assim constituído:

- a) 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;
- b) 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;
- c) até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;
- d) 10 a 30% (dez a trinta por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;
- e) até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto.

METODOLOGIA

Este é um estudo exploratório com estratégia de estudo qualitativo de múltiplos casos. Foram estudados três parques tecnológicos do Estado de São Paulo: o Parque Eco Tecnológico Damha (Ecotec), o Parque Tecnológico - São José dos Campos (PqTec - SJC) e o Parque Tecnológico de Sorocaba (PTS). No âmbito do Parque Tecnológico – São José dos Campos foi estudado também o CECOMPI, Centro para Inovação e Competitividade do Cone Leste Paulista, que é uma Organização Social com sede no Parque Tecnológico de São José dos Campos, e faz a gestão da incubadora deste parque bem como outras incubadoras e arranjos produtivos locais, ou APL's. Foram coletados dados primários e secundários que

foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. A dimensão do tempo foi transversal e a pesquisa realizou-se no período de novembro de 2013 a fevereiro de 2014.

De acordo com o Portfólio de Parques Tecnológicos no Brasil da Anprotec (2008) há no Brasil 74 parques tecnológicos, em diferentes estágios de implementação: os considerados em fase de projeto representam de 32 a 43% do universo brasileiro, os parques em fase de implantação representando algo em torno de 17 a 23% e os que entraram em fase de operação constituem de 25 a 34% do universo nacional. A maioria teve início após 2005. Em São Paulo, temos sete parques em fase de operação, em São José dos Campos, Campinas e São Carlos.

De acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, SDECTI (2013) há 28 iniciativas de implantação de parques tecnológicos; destes, os que possuem credenciamento definitivo, CD, são: Parque Tecnológico - São José dos Campos, PqTec - primeiro a receber o status definitivo; Parque Tecnológico de Sorocaba, PTS - segundo a receber o status definitivo; Parque Tecnológico de Ribeirão Preto, PTRP; Parque Tecnológico de Piracicaba; Parque Tecnológico de Santos e Parque Tecnológico de São Carlos, ParqTec. Com credenciamento provisório, CP, são divulgados os seguintes parques: Araçatuba, Barretos, Botucatu, Campinas: Polo de Pesquisa e Inovação da Unicamp, Campinas: CPqD, Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, Campinas: CTI-TEC, Campinas: CIETEC II, Campinas: Techno Parque, Parque Universidade Vale do Paraíba (Univap), Santo André, São Carlos Eco Tecnológico, São José do Rio Preto e São Paulo (duas iniciativas: Jaguaré e Zona Leste).

Foram realizadas reuniões com os gestores dos parques tecnológicos e da incubadora, que representam e são responsáveis pela gestão destes ambientes, a partir do órgão gestor.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os três parques tecnológicos estudados possuem também incubadoras. No caso do Ecotec, a incubadora encontra-se em projeto no momento da pesquisa, embora o Instituto Inova realize a gestão de outras incubadoras da região; no caso

do PTS, a incubadora tecnológica municipal havia passado, recentemente, para a gestão do Inova Sorocaba e, no PqTec, a incubadora do parque é gerida por outra OS, o CECOMPI, que faz a gestão de outras incubadoras municipais no momento deste estudo. O Quadro 2 apresenta o comparativo das características básicas de cada ambiente estudado, incluindo as principais parcerias que influenciam a sua governança: universidades, empresas, associações de classe e as três esferas do governo.

Quadro 2 - Características básicas e parcerias do parque/incubadora

Ambiente	Eco Tecnológico Damha	PqTec São José dos Campos	PTS Sorocaba	Incubadora PqTec-SJC
Cidade	São Carlos	São José dos Campos	Sorocaba	São José dos Campos
Tipo de ambiente	Parque Tecnológico	Parque Tecnológico	Parque Tecnológico	Incubadora Tecnológica
Órgão Gestor	Instituto Inova	APT-SJC Associação Parque Tecnológico São José dos Campos	Inova Sorocaba	CECOMPI
Iniciativa	Privada: Damha Urbanizadora, Grupo Encalso Damha	Prefeitura	Prefeitura	Prefeitura
Principais Empresas vinculadas	<ul style="list-style-type: none"> MIB, Materials Institute of Brazil. (o parque é um empreendimento recente)	<ul style="list-style-type: none"> Embraer; Vale Soluções em Energia (VSE); Sabesp; Ericsson; Boeing; Pequenas e Médias Empresas nos Centros Empresariais I e II. 	<ul style="list-style-type: none"> C.E.S.A.R Bardella, Metso Metal mecânica, Mentore, Greenworks, Fit (Flextronics), Input (TI), Bio Space, RDS Energy, 	(as mesmas do PqTec)

			<ul style="list-style-type: none"> • I.Q.A., Instituto da Qualidade Automotiva. 	
<p>Principais universidades e centros de pesquisas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Embrapa (duas unidades em São Carlos) • Citesc, Centro de Ciência, Inovação e Tecnologia em Saúde USP, Universidade de São Paulo. • UFSCar, Universidade Federal de São Carlos. • Unesp, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. • Unicep, Centro Universitário Central Paulista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatec, Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; • Unifesp, Universidade Federal de São Paulo. • Unesp, Universidade Estadual Paulista. • USP, Universidade de São Paulo. • ITA - Instituto Tecnológico de Aeronáutica • IPT, Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo • ITA, Instituto Tecnológico de Aeronáutica • INPE, Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais • Cité, Associação Cidade da Ciência, Tecnologia e 	<ul style="list-style-type: none"> • Facens, Faculdade de Engenharia de Sorocaba; • Fatec, Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo; • PUC-SP; • Ufscar; • Unesp; • Uniso, Universidade de Sorocaba; • USP, Universidade de São Paulo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidade de Taubaté – UNITAU • Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP • Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial – DCTA • ETEP Faculdades • Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos – FATEC • Fundação Casimiro Montenegro Filho • Instituto de Fomento e Coordenação Industrial – IFI (com calibração, metrologia, certificação) • Instituto

		Educação		<p>Tecnológico de Aeronáutica – ITA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pólo Pegase de Aeronáutica e Espacial (APL Aeronáutico Francês) • Aerospac e Valley (polo aeroespacial francês) • Pólo de Competitividade de Aeroespacial Paris
<p>Outras organizações parceiras</p>	<p>Sebrae-SP Fiesp Ciesp</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sebrae • Ciesp Senai • Abimaq, Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos • AIAB, Associação das Indústrias Aeroespaciais do Brasil • Senai, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebrae / • Ciesp / • Senai / • Fiesp Sorocaba • Associação comercial • SindusCon-SP 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebrae / • Ciesp Senai / • Abimaq • Anjos do Brasil • Fundação CasimiroMontenegro Filho • Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI • Agência Brasileira de Promoção de

		<ul style="list-style-type: none"> Anjos do Brasil 		Exportações e Investimentos – APEX
Esferas do Governo	Governo Federal. Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo. Prefeitura.	Governo Federal. Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo. Prefeitura.	Governo Federal. Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo. Prefeitura.	Governo Federal. Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo. Prefeituras de São José dos Campos, Caçapava e Caraguatatuba.
Propriedade imobiliária do Parque	Condomínio privado	Urbam, Urbanizadora Municipal	EMPTS, Empresa Municipal do PTS	Urbam, Urbanizadora Municipal

Fonte: Pesquisa

A questão da propriedade imobiliária constitui um desafio para a prosperidade destes ambientes, no Brasil. Soluções localizadas tem sido desenvolvidas, mas ainda não há um modelo ideal – atualmente só é permitido o arrendamento dos lotes por dez anos, no caso de parques públicos. O parque Damha possui esta vantagem, já que foi concebido por uma empresa privada de urbanização. O Parque de Sorocaba, que é o mais recente dos três, criou a EMPTS, como proprietária do terreno. Está em tramitação no Congresso Nacional uma Proposta de Emenda à Constituição, PEC 290/2013, para incluir na Constituição Federal políticas públicas para Ciência e Tecnologia.

Parque Eco Tecnológico Damha

O Parque Eco Tecnológico Damha, em São Carlos, é uma iniciativa da Damha Urbanizadora, pertencente ao conglomerado econômico Grupo Encalço Damha, sendo um projeto diferenciado da empresa. O Parque Eco Tecnológico

Damha, ou simplesmente, Ecotec Damha, está inserido dentro de um complexo maior, que totaliza uma reserva de 12 milhões de m², com quatro condomínios residenciais de alto padrão inseridos no Parque Eco Esportivo Damha, com hípica, represas, trilhas ecológicas, centro de eventos, fauna com animais exóticos e o Damha Golf Club, que, de acordo com a empresa, é um campo de golfe oficial considerado pela revista americana Golf Digest o 4^o melhor campo de golfe do Brasil.

As esferas públicas acompanham o trabalho do órgão gestor através do conselho deliberativo. A área onde está localizado o Centro de Inovação é de propriedade do Inova, que recebeu em doação do Grupo Encalço Damha. O Inova, enquanto Gestor do Parque Tecnológico, deverá cumprir as metas estabelecidas no Termo de Doação, relativamente ao uso e ocupação do imóvel, sob pena de perder a propriedade caso seus objetivos sejam desvirtuados – *“É necessário cumprir rigorosamente os objetivos contratados, caso contrário há descredenciamento.”*

São metas do Parque: atrair empreendimentos inovadores; apoiar áreas estratégicas de desenvolvimento; aproximar empresas, centros de pesquisa e universidades; promover parcerias público-privadas; manter um modelo de gestão inovador; integrar áreas tecnológicas, empresariais, residenciais, esportivas e ecológicas; fortalecer as empresas já existentes; oferecer e/ou criar vantagens competitivas às empresas da região; prestar serviços de gestão, representação, consultoria e assessoria; e apoiar estudos de viabilidade técnica e econômica.

O Instituto realiza serviços de Gestão, Representação, Consultoria e Assessoria elencados a seguir: Gestão do Parque Eco Tecnológico Damha; Representação junto a Órgãos de Fomento Governamentais; Gestão de Editais Governamentais relacionados à P&D&Inovação; Elaboração e Gestão de Projetos de P&D&Inovação; Consultoria Jurídica, Tecnológica e Empresarial; Assessoria em Plano de Negócios; Assessoria em Projetos de Sustentabilidade Econômica, Social e Ambiental; e Assessoria para Ensaios e Testes Laboratoriais.

As parcerias são fundamentais no conceito e no empreendimento de um parque tecnológico - *“sem parcerias, não se coloca um projeto deste em pé.”* (PI). Além das parcerias elencadas no Quadro 1, o Instituto Inova tem o respaldo de cerca de, aproximadamente, 50 professores, dentre as várias instituições com as quais mantém parceria.

O Conselho Deliberativo do Instituto Inova deve “contribuir para elaboração e acompanhamento das diretrizes do Instituto Inova, cuidar do cumprimento das disposições do Estatuto, solicitar informações, responder e rever os atos da Diretoria Executiva e zelar pela Instituição” (INOVA, 2014). É composto por 15 conselheiros, assim distribuídos:

- 05 membros representantes dos associados do Instituto Inova, eleitos pela Assembléia Geral;
- 01 membro indicado pela Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo;
- 01 representante do Poder Executivo Municipal;
- 05 membros indicados pelas instituições de ensino superior e pesquisa;
- e,
- 03 representantes das entidades de classe empresarial.

O conselho fiscal possui três conselheiros titulares e três suplentes.

PqTec-SJC Parque Tecnológico - São José dos Campos

Na segunda metade dos anos 90, iniciaram-se as discussões, debates e estudos sobre a criação de um parque tecnológico em São José dos Campos, em um momento em que, após uma longa crise onde a Embraer quase faliu, a cidade viu renascer uma nova Embraer privada, tornando-se o maior exportador do país. Havia o entendimento de era importante preservar e melhorar os bons índices socioeconômicos daquele momento e não depender tanto de uma empresa.

Em 2006, o prefeito, diante da evolução do movimento e pressionado por setores da sociedade, adquiriu a propriedade de 188.000 m² que atualmente é o núcleo do parque, administrado pela Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos, APT-SJC. Hoje o parque é composto pelo núcleo, pelo loteamento, que é uma gleba de terras adquirida pela Urbam em 2007 como vetor de implantação de empresas e entidades de base tecnológica, com área de 911.748,49 metros quadrados e ainda, posteriormente, o governo adquiriu, através de

sucessivas aquisições, glebas que totalizam 1,2 milhão de metros quadrados, que está sendo fatiado e doado para Unifesp, Fapesp, Senai, Sebrae, e também vendida para algumas empresas, como a Vale, que é proprietária, e a Boeing. Este terreno deve ser doado ou vir a ser usufruto de empresas direta ou indiretamente ligadas ao parque. Em 2010, o governo municipal criou uma lei que define uma área ainda maior, inicialmente 12,5 milhões de metros quadrados, posteriormente mais 12,8 milhões, totalizando 25,3 milhões de metros quadrados que é a chamada zona especial do parque tecnológico, ZEPTEC, que, além de incluir as áreas denominadas Núcleo e Loteamento do Parque abrange uma grande variedade de propriedades, de pessoas físicas ou jurídicas. É uma área predominantemente verde, que guarda a ideia de oferecer uma oportunidade à cidade de ter um crescimento urbano planejado, em função do parque tecnológico (uma *tecnocity*).

O parque foi, desde a sua criação, fundamentado em três pilares, ou tripé de parceiros, que são:

1. As Empresas-Âncora, com grandes empresas, líderes em seus segmentos de atuação, e que constituem, cada uma, um CDT – Centro de Desenvolvimento Tecnológico.
2. Os Centros Empresariais, com pequenas e médias empresas (PME's). O Centro Empresarial I está em operação desde o primeiro trimestre de 2011 e possui 25 empresas instaladas (Anexo VI), que atuam nos setores de tecnologia da informação e comunicação (TIC), instrumentação eletrônica, geoprocessamento, aeronáutica, biomedicina e óleo e gás. A Seleção do Centro Empresarial II foi concluída em Fevereiro de 2014, incluindo 50 empresas, das quais 21 foram chamadas, em duas convocatórias, até maio de 2014.
3. As universidades, com campi e laboratórios, que constituem fonte de mão-de-obra qualificada e importante parceria na inovação tecnológica.

As entidades de classe não são citadas nos três pilares fundamentais do parque, mas são consideradas um diferencial importante, como é o caso da Abimaq - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos e a AIAB - Associação das Indústrias Aeroespaciais do Brasil e do Sebrae.

Na visão do gestor, o parque deve priorizar as pequenas e médias empresas;

a presença de grandes empresas, entretanto, é considerada “vital, estratégica e politicamente falando, dá visibilidade, mas no fundo são apoios, conchas protetoras para o objetivo maior do parque que é acelerar o desenvolvimento, a disseminação e o fortalecimento de pequenas e médias empresas.”

Os valores mais buscados neste projeto, compartilhados com a equipe, são: desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas (PME's) de base tecnológica; ampliação de mão de obra qualificada; aumento da integração e execução do tripé de parceiros – PME's, Grandes Empresas e Universidades; desenvolvimento municipal, entendido como geração de empregos, pesquisas tecnológicas e patentes; e integração com agências de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação, como a FINEP, BNDES e FAPESP.

Visando a integração entre universidades, empresas e instituições de ensino e pesquisa, têm sido implantados no Parque Tecnológico – São José dos Campos os chamados Centros de Desenvolvimento Tecnológico.

Nesses centros de pesquisa, fruto de parcerias entre grandes empresas de renome internacional, chamadas “empresas âncora”, com universidades e instituições de ciência e tecnologia (ICTs), busca-se criar condições para a inovação tecnológica, desenvolvimento de produtos e qualificação de mão-de-obra.

Este pilar apresenta algumas dificuldades justamente pelo que é vantajoso, que é o porte destas empresas e participação na economia nacional. Estas empresas precisam do desenvolvimento tecnológico para permanecer no mercado e sua presença é importante porque dialogam com o governo central. Além disso, há um caráter mercadológico, pois o uso de logomarcas de empresas como a Embraer, Sabesp, Erikson e Vale confere ao parque visibilidade e respeitabilidade, falam por si próprias. (DG).

A presença de universidades e instituições de ensino é considerada um diferencial pelo caráter multiuniversitário, no lugar de uma grande universidade apenas, como supõe a tradição em parques tecnológicos. Sobre este relacionamento, o executivo relata que

a parceria entre as universidades e empresas geram muitos pequenos conflitos, que o gestor do parque deve gerenciar e resolver. Porém os conflitos podem ser encaminhados na perspectiva de competitividade, e como há vontade das partes em cumprir os projetos, as universidades precisaram sair da zona de conforto. [...] O que parecia ser um desperdício de energia se revelou um esforço de

conciliação onde as pessoas estavam se movimentando e os cronogramas estavam sendo obedecidos. Uma forma eficaz de gerir os conflitos e atingir objetivos é colocar juntos parceiros que sejam do mesmo tamanho.

A Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos, APT-SJC, tem a atribuição de administrar o parque com as funções de induzir, articular, regular e fiscalizar as atividades desenvolvidas no ambiente do Parque (PQTEC, 2013). Trata-se de uma associação de direito privado sem fins lucrativos, qualificada pelo poder público municipal como Organização Social (PQTEC, 2013). A gestão por meio da figura jurídica de OS, para o diretor geral, é um modelo que vem se demonstrando mais bem sucedido. O contrato de gestão com a prefeitura contempla a gestão, manutenção, limpeza e segurança. O custeio da equipe (operação) é coberto pelos recursos provenientes deste contrato. Para o que não se refere à operação, como novos laboratórios e melhorias, há recursos da Fapesp e Finep.

Devido ao uso dos recursos públicos, a instituição busca dar transparência aos processos no portal, especialmente nos casos de compras, segue-se a Lei Federal 8666/93. Outra fonte de recursos provém do pagamento de aluguel por parte das empresas residentes a otimização da estrutura da sede do parque - auditórios, salas de reunião - para outras empresas da região, sendo também uma forma de atração de empresas. A organização está fornecendo prestação de serviços como consultoria, para outros parques tecnológicos.

A organização é entendida como possuidora de identidade bifacetada, de um lado as competências para a gestão pública, e de outro lado o dinamismo do mercado empresarial

há mais uma competência: lidar com o grande cliente que é a prefeitura de SJC, que paga, não diretamente pelo quadro, sendo necessária uma sensibilidade para lidar com as demandas deste cliente, que passa a querer influenciar, como todo grande cliente.

Ainda sobre esta influência: “É um equilíbrio sensível. Melhorou muito.”

O Conselho de Administração da Associação Parque Tecnológico de São José dos Campos possui 28 membros (14 titulares e 14 suplentes), assim distribuídos:

- Prefeitura Municipal de São José dos Campos: quatro conselheiros.
- Secretaria de Desenvolvimento do Governo do Estado de SP: dois conselheiros.
- Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial: dois conselheiros.
- Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais: dois conselheiros.
- Anprotec: dois conselheiros.
- Anpei: dois conselheiros.
- CECOMPI: dois conselheiros.
- Associados eleitos por Assembleia: quatro conselheiros.
- Pessoas de notória capacidade e idoneidade moral: oito conselheiros.

CECOMPI

O Cecompi é uma Organização Social sediada no núcleo do PqTec, responsável pela gestão da incubadora de negócios do parque. Contratada pela prefeitura, a organização precedeu o parque e participou de sua criação. Desta forma, sua atuação é independente da APT-SJC e possui a sua própria grade de serviços e modelo de atuação, realizando algumas atividades em conjunto com o PqTec. A organização mantém contrato de gestão com a Prefeitura de São José dos Campos para gerenciar as quatro incubadoras do município, além de dois APL's, Arranjo Produtivo Local, ou Cluster. É presidido pelo reitor do ITA desde a sua fundação – o vice-presidente é professor do Instituto – que idealizaram, junto com o prefeito Emanuel, a criação do Cecompi e do PqTec, com o objetivo de reduzir a dependência da população da cidade de grandes fábricas – notadamente a Embraer, que havia passado por grave crise.

O objetivo da organização, relatado, é prover a interação no modelo de hélice tripla, entre empresas, universidade e poder público. O CECOMPI é visto como uma engrenagem entre estes três setores, “transformando conhecimento em negócio, e a missão é fomentar novos negócios, e aumentar a competitividade”, por meio da interação de três eixos: inovação, empreendedorismo e competitividade.

A seleção do pré-residente na incubadora tecnológica é feita por prospecção ativa, sendo analisada bimestralmente e aprovada pelo conselho gestor. Os

residentes e não-residentes são chamados por edital. Os critérios para seleção são grau de inovação, ser de base tecnológica e viabilidade econômica, financeira e mercadológica. Para entrar no APL também é necessário passar pela aprovação do conselho gestor.

A interação entre os três setores pode ser percebida na constituição do Conselho Administrativo, que é o órgão de orientação e deliberação superior da organização, com 19 membros titulares, conforme o estatuto da organização (CECOMPI, 2012):

Parágrafo único – o Conselho de Administração terá a seguinte composição:

I – Membros Natos:

1 - Cinco representantes do poder público, a saber:

- a) um do Ministério da Ciência e Tecnologia;
- b) um do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE);
- c) um do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA);
- d) um da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo;
- e) um da Prefeitura Municipal de São José dos Campos;

2 - Cinco representantes de entidades da Sociedade Civil, a saber:

- a) um da Federal das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP);
- b) um do Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae);
- c) um da Fundação Valeparaibana de Ensino (FVE);
- d) um do Centro de Desenvolvimento de Tecnologia e Recursos Humanos (CDT);
- e) um da Fundação Casimiro Montenegro Filho.

II – Membros Eleitos e Indicados

- a) dois associados do CECOMPI eleitos por seus pares na Assembléia Geral;
- b) cinco associados de notória capacidade profissional, ligados à área-fim do CECOMPI, indicados pelo Conselho de Administração e ratificados em Assembleia Geral
- c) dois associados representantes de empresas integrantes dos arranjos produtivos existentes no Cone Leste Paulista, indicados pelo Conselho de Administração.

O sítio do CECOMPI publica todos os pareceres de auditores independentes (todos favoráveis), a partir do ano de 2004.

A governança é entendida como um fator crítico de sucesso, pelo seu aporte institucional, que favorece a mobilização de recursos.

E no CECOMPI, a gente sempre tenta manter um conselho forte, parceiros fortes. Porque quando uma agência dessas me fala não, por exemplo, ela não está falando não só para o CECOMPI, ela está falando não, para essa cadeia inteira,

está falando não para essas empresas, falando não para a Embraer, não para o Sebrae, não para a Prefeitura de São José, não para o ITA, então você sempre tenta buscar, fortalecer o que a gente chama de governança. Governança é isso, criar esses ‘players’, que são institucionais, 100% institucional, mas que crie esse peso.

Para atuar em uma organização de terceiro setor como o Cecompi, que tem as três esferas do governo como clientes importantes, com grau de intangibilidade nas suas ações, o entrevistado relata que é necessário acreditar na missão da empresa, acreditar que é um caminho que dá certo “*se for pelo dinheiro, você não fica*”.

PTS - Parque Tecnológico de Sorocaba Alexandre Boldi Netto

O parque faz parte de um projeto de reestruturação do parque industrial de Sorocaba que foi concebido pela prefeitura, com a criação, em 2006, do PODI, Polo de Desenvolvimento e Inovação, um órgão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Sorocaba, que deu origem e constituiu as bases do Parque Tecnológico, sendo extinto com a criação do PTS. Sob encomenda do PODI, em final de 2006, foi realizado pelo Núcleo de Gestão e Política Tecnológica da Universidade de São Paulo, NPGTUSP, um estudo de identificação que originou o Plano de Ciência e Tecnologia da Cidade de Sorocaba, com um mapeamento científico, acadêmico e empresarial, de oportunidades e setores a serem focados. Na época, em 2006, ao mesmo tempo em que a Toyota procurava uma cidade para implantar a sua nova fábrica, o Governo do Estado, que buscava atrair a empresa para alguma cidade do Estado, estava implantando o SPTec. Nesta perspectiva, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico da cidade percebeu a oportunidade de fortalecer o projeto de Sorocaba com a criação desse ambiente e assim reforçar os argumentos para que a Toyota decidisse se instalar. A Toyota instalou-se na cidade, juntamente com outros sistemistas que atendem a empresa.

O parque possui uma área de 1,8 milhões de metros quadrados, que inclui área para expansão, instalação de empresas e uma área de biodiversidade. O projeto do Núcleo do Parque Tecnológico de Sorocaba possui, atualmente, 12.000 metros quadrados contendo: a estrutura de gestão e administração do Parque; a

incubadora tecnológica; laboratórios de universidades e empresas; o Centro de Convenções, com dois auditórios de 100 lugares, um auditório de 500 lugares e hall para exposições; e a Área de Convivência com espaço para restaurante. Faz parte do projeto a construção da chamada segunda fase, com a construção da outra metade do prédio, formando um anel completo, que totalizará 18.000 metros quadrados. De acordo com Lippi (EMPTS, 2013), há aproximadamente 600.000 metros quadrados reservados para os laboratórios das empresas e 300.000 metros quadrados para as entidades de ensino superior.

As empresas instaladas no núcleo firmam contrato de cinco anos, enquanto a concessão das áreas externas, por meio de licitação, é firmada por 25 anos, renovável por mais 25 anos. Atualmente, as próprias empresas devem realizar a construção de seus prédios mas, tal qual no Damha, busca-se outras soluções facilitar esta fase.

O Conselho de Administração da Inova Sorocaba é composto por 14 membros, sendo cinco representantes de empresas, seis representantes de universidades, dois da prefeitura e um do Ciesp, que é o presidente do conselho, em março de 2014, como segue no Quadro 3.

Quadro 3- Conselho de Administração do PTS, em Março de 2014

<ul style="list-style-type: none"> • CIESP Sorocaba • Premium Com. de Fixadores • Universidade Estadual Paulista – UNESP • Prefeitura de Sorocaba – SEJ • CEETEPS/FATEC • Universidade de Sorocaba – UNISO • Prefeitura de Sorocaba – SEDE 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidade Paulista – UNIP • Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR • FIT – Flextronics • Anthropos Consulting Ltda. • Faculdade de Engenharia – FACENS • Shaeffler Brasil Ltda. • ZF do Brasil S.A.
---	---

Fonte: Pesquisa

Em relação à autonomia na tomada de decisão, o gestor considera que trata-se de “uma Liberdade Viglada. Por ser OS, há maior velocidade e liberdade, dentro das regras de gestão corporativa e auditoria.”. Além disso, a gestão segue as diretrizes do governo municipal.

No Quadro 4 são apresentadas especificamente as características principais dos Órgãos Gestores.

Quadro 4 - Características do órgão gestor

Órgão Gestor	Instituto Inova	APT-SJC	Inova Sorocaba	CECOMPI
Configuração jurídica do órgão gestor	Pessoa jurídica de direito privado, constituída na forma de Associação sem fins lucrativos, qualificada como OSCIP, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.	Pessoa jurídica de direito privado, constituída na forma de Associação sem fins lucrativos, qualificada como OS, Organização Social.	Pessoa jurídica de direito privado, constituída na forma de Associação sem fins lucrativos, qualificada como OS, Organização Social.	Pessoa jurídica de direito privado, constituída na forma de Associação sem fins lucrativos, qualificada como OS, Organização Social.
Constituição do órgão gestor	Reestruturado pelo Damha em 2008. Qualificado em 2002.	17/07/2007 Qualificado em 2007.	2007 Qualificado em 2012.	2004 Qualificado em 2004.
Objetivo do Órgão Gestor	Interface entre empresas de base tecnológica e instituições de fomento e de desenvolvimento científico e tecnológico.	O objetivo do parque é acelerar o desenvolvimento, a disseminação e o fortalecimento de pequenas e médias empresas.	Desenvolvimento regional por meio da inovação, de melhoria de competitividade das empresas da região, de atração de novos negócios para a região.	Fomentar a competitividade de redes de cooperação entre o poder público, setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa
Governança	Conselho Deliberativo: 15 conselheiros. Conselho fiscal: três conselheiros titulares e três suplentes.	Conselho de Administração: 28 membros (14 titulares e 14 suplentes).	Conselho de Administração: 14 membros titulares.	Conselho de Administração: 19 membros titulares, podendo ter o mesmo número de suplentes.

Fonte: pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O parque tecnológico ou incubadora, embora seja um empreendimento, diferencia-se de seu órgão gestor, o que é esclarecido por duas perspectivas: na perspectiva do parque tecnológico, que não é necessariamente gerido por apenas uma entidade, como no caso do PTS; a entidade gestora pode ser substituída pelo contratante ou ainda descredenciada pela prefeitura; e, na perspectiva do órgão gestor, não é necessário que a organização gestora tenha apenas um projeto - o parque tecnológico - para administrar, como no caso do Instituto Inova de São Carlos e mesmo do CECOMPI, que poderia ter assumido o PqTec em sua concepção.

As três principais organizações gestoras estudadas nesta tese (Instituto Inova, Inova Sorocaba e APT-SJC) possuem outras atividades, embora o parque seja o principal projeto. O CECOMPI possui um portfólio mais amplo de atividades, já que realiza a gestão de APLs e incubadoras. As organizações gestoras mantêm contratos, que lhe dão autoridade para a administração do parque, mas que possuem prazos definidos e são renovados regularmente.

A governança em parques e incubadoras tecnológicas é uma questão vital no sucesso destes empreendimentos. As decisões, nestes ambientes, são tomadas pela organização gestora contratada para este fim que, no Brasil, recai em organizações paraestatais, universidades ou associações civis sem fins lucrativos, sendo este o caso das organizações estudadas neste trabalho.

Pode ser concluído que, embora a tomada de decisão pertença ao órgão gestor, a sua gestão sofre influência de todo um ecossistema de entidades que em menor ou maior grau, podem ser considerados *stakeholders* internos, já que participam dos processos essenciais destes ambientes, como as universidades, empresas e associações de classe. Como *stakeholders* externos que influenciam a gestão destes ambientes temos as três esferas de governo, que inclui as agências de fomento, sempre representadas nos conselhos das organizações.

Os órgãos gestores são controlados por seus *stakeholders* através de seus conselhos de gestão, que aprova ou não as principais decisões da entidade e ainda

através de procedimentos como a auditoria externa, e têm como risco ter o projeto transferido para outra entidade ou ainda perder a qualificação municipal de OSCIP ou Organização Social, que fundamenta suas atividades. Embora estas organizações sejam mais ágeis do que uma organização pública, não tem a velocidade e autonomia de uma empresa privada, situando-se em um meio termo. Como o empreendimento é considerado importante nas cidades em que se situam, há uma razoável autonomia e possibilidade de realização.

Os contratantes destes empreendimentos também tem uma limitação na influência sobre as decisões. Embora sejam atores importantes, não estão isolados no processo.

Há um consenso entre os entrevistados de que o gestor deve possuir habilidades de articulação e mobilização destes *stakeholders* em função dos objetivos do parque, capacidade de resiliência, e paixão em servir e por desafios. Neste contexto, especialmente, é importante “gostar de gente”.

O estudo contribui com o estudo da governança em parques tecnológicos, situando-os como entidades pertencentes ao terceiro setor. Como limitações, podemos distinguir que os parques estudados são jovens, com processos pouco consolidados e, ainda, não podem ser generalizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI & ANPROTEC (2008). *Parques Tecnológicos no Brasil – estudo, análise e proposições*. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Brasília: ABDI.

ANPROTEC (2014). *Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores*. Disponível em < <http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em 20/01/2014.

_____. *Portfolio de Parques Tecnológicos no Brasil: versão de trabalho*. Brasília: Anprotec, 2008.

Brasil (2004). *Lei n. 10.973*, de 02/12/2004. Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF, 03/12/2004.

Brasil (2005). *Lei n. 11.196*, de 21/11/2005. Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF, 22/11/2005.

Brasil (1998). *Lei n. 9.637*, de 15/05/1998. Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF, 18/05/1998.

Brasil (1999). *Lei n. 9.790*, de 23/03/1999. Diário Oficial da União – República Federativa do Brasil: Poder Executivo. Brasília, DF, 24/03/1999.

Carvalho, A.G. (2002) Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 37, n. 3.

Damião, D., Schirrmeister, R. & Zouain, D. M. (2009). Demandas tecnológicas em empresas: estudo no parque tecnológico de São Paulo. *Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)*, v. 15, p. 437-457.

IASP (2012). *International Association of Science Parks and Areas of Innovation*. Disponível em: <<http://www.iasp.ws/>>. Acesso em 01/09/2012.

IASP (2013). *International Association of Science Parks and Areas of Innovation*. Disponível em: <<http://www.iasp.ws/>>. Acesso em 01/10/2013.

IBGC (2009). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (4ª ed. p.73). São Paulo, SP.

IBGC (2015). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Origens da Governança Corporativa*. Disponível em

<<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 12 out. 15, 16:00.

Kharabsheh, R. (2012). Critical Success Factors of Technology Parks in Australia. *International Journal of Economics and Finance*, 4(7).

Leal, R.P.C., Silva, A.L.C., & Valadares, S.M. (2002) Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 7-18.

Saxenian, A. (1996). Beyond Bondaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. In: Arthur, M. B., Rousseau, D. M.. *The Boundaryless career: a new employment principle for a new organization era*. New York: Oxford University Press.

Schirrmeister, R. & Limongi-França, A. C.. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 12, p. 283-298, 2012.

Schirrmeister, R. (2014). *Construção de identidade organizacional e as influências recíprocas com a identidade pessoal: um estudo em parques tecnológicos*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SDECTI (2013). *Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/>>. Acesso em 01/09/2013.

Siffert, N., Filho (1998). Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. *Revista do BNDES*, 5(9), 123-146.

Silveira, A.M., Barros, L.A.B.C., & Famá, R. (2003) *Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras*. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 3, p. 50-64.

Tomé, L. R. & Barbosa, F. A. B. (2012). Sindicato e Pluralismo Político. In: Costa, I. G., Freitas, P. H. de S. (Org.). *Terceiro Setor, ONGs: questões críticas*. 1ª. Ed. São Paulo: Editora Verbatin, 2012.

Vedovello, C., Judice, V. & Maculan, A. (2006). Revisão Crítica às abordagens a parques tecnológicos: alternativas interpretativas às experiências brasileiras recentes. *RAI - Revista de Administração e Inovação*. São Paulo: NPGT-USP, 3(2) p.103-118.

Zouain, D. M. & Plonski, G. A. (2006). *Parques Tecnológicos - Planejamento e Gestão*. 1.ed. Brasília: ANPROTEC & SEBRAE.