

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE DOUTORADO EM ENGENHARIA E ENGENHARIA
E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Eduardo Giugliani

**MODELO DE GOVERNANÇA PARA PARQUES CIENTÍFICOS
E TECNOLÓGICOS NO BRASIL**

Florianópolis
2011

EDUARDO GIUGLIANI

**MODELO DE GOVERNANÇA PARA PARQUES CIENTÍFICOS
E TECNOLÓGICOS NO BRASIL**

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção de grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Maurício Selig

Co-orientador: Prof. Dr. Neri dos Santos

Florianópolis
2011

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

G537m Giugliani, Eduardo

Modelo de governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil [tese] / Eduardo Giugliani ; orientador, Paulo Maurício Selig. - Florianópolis, 2011.

310 p.: il., gráfs., tabs.; 30 cm

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Inclui bibliografia

1. Engenharia e gestão do conhecimento. 2. Polos de pesquisa. 3. Gestão do conhecimento. 4. Inovações tecnológicas. 5. Gestão de empresas. I.Selig, Paulo Mauricio. II.Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

EDUARDO GIUGLIANI

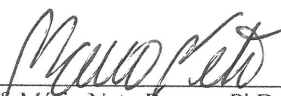
**MODELO DE GOVERNANÇA PARA PARQUES
CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS NO BRASIL**

Esta Tese foi julgada e aprovada para obtenção do grau de **Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento** do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

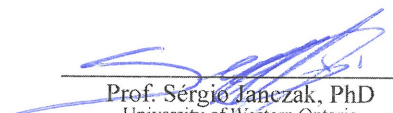
Florianópolis, em 06 de maio de 2011.


Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Coordenador do Curso

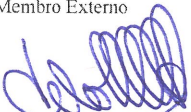
BANCA EXAMINADORA:

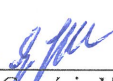

Prof. Mário Neto Borges, PhD
Universidade Federal de São João del Rei
Membro Externo


Prof. Jorge Luis Nicolas Audy, Dr.
Pontificia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul
Membro Externo



Prof. Sérgio Janczak, PhD
University of Western Ontario
Membro Externo


Prof. Roberto Pacheco, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Depto. de Engenharia do Conhecimento
Membro EGC/UFSC


Prof. Eduardo Costa, PhD
Universidade Federal de Santa Catarina
Depto. de Engenharia do Conhecimento
Membro UFSC


Prof. Gregório Varvakis, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Depto. de Engenharia do Conhecimento
Membro EGC/UFSC

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Depto. de Engenharia e Gestão do Conhecimento
Orientador/Moderador



Para Maria Cristina,
meu caminho...
Para Bruno e Luciana,
meu futuro...

AGRADECIMENTOS

Na etapa que aqui se encerra, ganhei muito, ganhei amigos. Sem eles nada teria sido possível. Muitos foram os avanços, várias as paradas, poucos os retornos, mesmo com os erros e os acertos que nos perseguem ao longo da vida. É através deles, amigos, acertos e erros, que olhamos e sonhamos com o futuro. E as contribuições que a este podemos sugerir.

Desde o início fui motivado e muito bem acompanhado nesta caminhada. Das ideias iniciais, dos conceitos novos incorporados, da trilha perseguida, cheia de curvas, das etapas conquistadas, de tudo, sentirei saudades.

Aos meus orientadores, Paulo Mauricio Selig e Neri Dos Santos, assim como Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, agradeço pelo apoio e pelas oportunidades.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Faculdade de Engenharia e TECNOPUC – pelo apoio permanente e pelas experiências vividas.

Aos colegas e amigos do EGC, alguns já parceiros em desafios vencidos e outros em novas conquistas que pela frente virão.

À minha família, Roberto, Beatriz, Silvia, Ângelo e sobrinhos, pelo afeto, apoio e envolvimento nesta caminhada.

E à Cris, MinhaCris, pela paz, ao Bruno, por dar formas às ilustrações inventadas, e à Luciana, pela revisão, além do amor, bem-estar, carinho, companheirismo e vibração recebidos em todas as horas.

Aos meus amigos, com afeto.

RESUMO

GIUGLIANI, Eduardo. Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil. 2011. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

O processo de absoluta ruptura enfrentado pela sociedade do conhecimento, baseada em elementos intangíveis, assim como pela globalidade e pelo potencial dos relacionamentos, tem induzido o mundo a novos caminhos e à evolução das organizações ao largo de suas experiências anteriores, visto serem estas em muitos aspectos inexistentes sob o foco das demandas atuais. Os Parques Tecnológicos, vetores mundialmente reconhecidos do desenvolvimento baseado em conhecimento e inovação, dentro da conjuntura econômica contemporânea, têm recebido especial atenção como um tipo de entidade organizacional diferenciada e relevante. Membros de uma cadeia de elementos voltados para capacitar um país ao desenvolvimento, os Parques Tecnológicos, assim como os Sistemas de Inovação, os Sistemas Produtivos Locais e os Arranjos Produtivos Locais, passam a ter seu modelo estrutural aprimorado, seus conceitos revistos, seus atores caracterizados, sua taxonomia definida e uma nova forma de relacionamento, interno e externo. Esta pesquisa projeta o conceito da Governança Corporativa (GC) sobre a estrutura organizacional de um Parque Tecnológico no Brasil, dentro do domínio de ciência, tecnologia e inovação, caracterizando-o como Parque Científico e Tecnológico (PCT), e busca, desse modo, definir a GC para este contexto, avaliá-la em sua origem, caracterizá-la e oferecer a proposição de um Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil, baseado em Campos de Análise da Governança aplicados ao ambiente brasileiro dos PCTs. Para esta finalidade, constituiu-se uma amostra com vistas à verificação do modelo proposto, a partir da elaboração de instrumentos metodológicos adequados a uma pesquisa de natureza aplicada e exploratória. Os resultados alcançados sugerem a aderência do modelo proposto aos princípios da GC, ampliando a base de análise desta às especificidades dos PCTs. Da mesma forma oferece um arcabouço organizacional com efetivas possibilidades de convergência aos conceitos e mecanismos da governança, permitindo a incorporação das reconhecidas boas práticas da governança aos processos organizacionais dos PCTs no Brasil.

Palavras-chave: Parques Científicos e Tecnológicos. Parques Tecnológicos. Governança Corporativa. Inovação. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

GIUGLIANI, Eduardo. Governance Model for Scientific and Technological Parks in Brasil. 2011. Doctor degree in Knowledge Engineering and Management. Knowledge Engineering and Management Post-Graduation Program. Federal University of Santa Catarina (UFSC), Florianopolis, SC, Brazil.

The process of complete rupture faced by the knowledge society, based on intangible elements, as well as by its global aspects and potential relationships, has led the world to new paths and to the evolution of organizations, without the support of previous experience, due to the fact that they did not exist in several aspects, according to the current demand perspective. Science Parks (SPs), which have been recognized worldwide as the “driving forces” of development based on knowledge and innovation, within the new economic scenario, have received special attention as a relevant and unique kind of organizational entity. Belonging to a chain of elements that aim at fostering the development of a nation, by means of Innovation Systems, Local Innovation Systems and Local Innovation Clusters, SPs had to improve their structure designs; their concepts had to be revisited, their players had to be identified and defined, their taxonomy needed defining, and their co-workers had to learn how to interact both inside and outside. This research launches the Corporate Governance (CG) concept of the organizational structure of a Science Park in Brazil, within the context of science, technology and innovation, characterizing it as a Scientific and Technological Park (STP), and thus intends to define CG within this context, to evaluate this concept in its origin, to characterize it and to propose a new Governance Model for Scientific and Technological Parks in Brazil, based on Fields Analysis applied to the STPs Brazilian environment. In order to reach this objective, a sample was set up for the validation of the proposed model, from the elaboration of appropriate methodological instruments for an applied and exploratory research. The achieved results suggest the proposed model adherence to the CG principles, expanding its analysis basis to the characteristics of STPs. In the same way it offers a framework with effective convergence possibilities to the concepts and mechanisms of governance, allowing the recognized good practices of governance to be incorporated into the organizational processes of STPs in Brazil.

Key-words: Scientific and Technological Parks. Science Parks. Corporate Governance. Innovation. Knowledge Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contextualização do problema da pesquisa	29
Figura 2 - Visão Geral da Pesquisa	38
Figura 3 - Sociedade do Conhecimento em dimensões de análise	43
Figura 4 - Posição e sobreposição de diversos tipos de parques.....	62
Figura 5 - Visão geral de um Parque Tecnológico de sucesso	68
Figura 6 - Evolução dos Parques Tecnológicos (1950 – atual).....	73
Figura 7 - Modelo Estrutural de um Parque Tecnológico no Brasil	79
Figura 8 - O Problema de Agência dos gestores e a governança corporativa	90
Figura 9 - Círculo Virtuoso para a Governança Corporativa de empresas no Brasil	102
Figura 10 - Metodologia da Pesquisa: fluxograma de atividades	117
Figura 11 - Estrutura Macro de um PCT.....	121
Figura 12 - Configuração dos Principais – Nível 1	123
Figura 13 - Configuração das Estruturas de Governança Corporativa (EGC).....	126
Figura 14 - Estrutura Funcional de um Parque Científico e Tecnológico (PCT).....	128
Figura 15 - Comitê Gestor típico de um PCT.	130
Figura 16 - Modelos dos Três Estágios: Níveis, Dimensões e Estágios 1, 2 e 3	133
Figura 17 - Modelo de Quadrantes para a Governança	135
Figura 18 - Processo de Tomada de Decisão - Fluxo	137
Figura 19 - Conselho de Administração da Grendene S.A.	177
Figura 20 - Diretoria Executiva da Grendene S.A.	178
Figura 21 - Estrutura da Rede INOVAPUC.....	185
Figura 22 - Estrutura Macro do TECNOPUC.....	187
Figura 23 - Estrutura Funcional do TECNOPUC	188
Figura 24 - Estrutura de Governança do TECNOSINOS	193
Figura 25 - Estrutura de Relacionamento do TECNOSINOS.....	194
Figura 26 - Estrutura Organizacional do SAPIENS Parque	200
Figura 27 - Etapas de Implantação do SAPIENS Parque	200
Figura 28 - Representação dos Campos de Análise da Governança para toda a amostra	210
Figura 29 - Representação dos Campos de Análise da Governança: Grendene x PCTs.....	213
Figura 30 - Representação dos Campos de Análise da Governança para os PCTs.	214

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Hipótese de transição do desenvolvimento econômico e social	43
Quadro 2 - Fatores relacionados aos desafios do processo de mudança	47
Quadro 3 - Tipo de Externalidades às Aglomerações Organizacionais	49
Quadro 4 - Vetores de abordagens teóricas e metodológicas de aglomerações.....	50
Quadro 5 - Elementos comuns de aglomerações do tipo SPL E SPL.....	54
Quadro 6 - Tipologias comuns de aglomerações do tipo SPL e APL	55
Quadro 7 - Fatores-chave de sucesso para Parques Tecnológicos	62
Quadro 8 - Principais <i>Stakeholders</i> e Objetivos de Parques Tecnológicos	64
Quadro 9 - Evolução dos Parques Tecnológicos a partir de três gerações.....	69
Quadro 10 - Modalidades de avaliação de Parques Tecnológicos e seus resultados.	75
Quadro 11 - Modelos de Parques Tecnológicos.....	75
Quadro 12 - Taxonomia de Parques Tecnológicos: Eixos norteadores	77
Quadro 13 - Papéis dos Atores de um Parque Tecnológico	80
Quadro 14 - Proposições para uma Política Pública de Parques Tecnológicos.	83
Quadro 15 - Comparação dos Modelos de Governança	95
Quadro 16 - Características Básicas dos Níveis de Diferenciação de GC da BOVESPA	99
Quadro 17 - Níveis de Diferenciação da BOVESPA.....	100
Quadro 18 - Classificação da Pesquisa	108
Quadro 19 - Taxonomia da abordagem.....	119
Quadro 20 - Dimensões dos Principais em Parques Científicos e Tecnológicos.....	123
Quadro 21 - Princípios da Governança Corporativa.....	124
Quadro 22 - <i>Stakeholders</i> de um Parque Tecnológico.....	131
Quadro 23 - Modelo de Três Estágios: descrição dos Estágios	133
Quadro 24 - Estrutura de Governança: Processos e Atividades.....	135
Quadro 25 - Processo de Tomada de Decisão - Etapas.....	137
Quadro 26 - Campo 1 de análise: Processo de Tomada de Decisão – Quesitos	138
Quadro 27 - Campo 2 de análise: CA _{adm} Atribuições e Responsabilidades – Quesitos.....	140
Quadro 28 - Influência de membros independentes no CA _{adm} e na Organização.....	143

Quadro 29 - Campo 3 de análise: CAdm Composição – Quesitos.....	145
Quadro 30 - Campo 3 de análise: CAdm Tamanho – Quesito.....	146
Quadro 31 - Campo 3 de análise: CAdm Sistema de Remuneração – Quesitos.....	147
Quadro 32 - Campo 3 de análise – Existência do CAdm.....	148
Quadro 33 - Campo 3 de análise: CAdm Composição, Tamanho, Sistema de Remuneração – Resumo dos Pesos e Proporções.....	148
Quadro 34 - Campo 4 de análise: CAdm Diversidade de Gêneros – Quesitos.....	149
Quadro 35 - Campo 5 de análise: Distinção e Dualidade de Cargos – Quesitos.....	151
Quadro 36 - Campo 6 de análise: Comitês de Supervisão – Quesitos.....	153
Quadro 37 - Campo 7 de análise: Comitês Interligados – Quesitos.....	154
Quadro 38 - Campo 8 de análise: Estrutura de Propriedade – Quesitos.....	156
Quadro 39 - Campo 9 de análise: Controladoria – Quesitos.....	159
Quadro 40 - Campo 10 de análise: Problemas de Agência – Quesitos.....	162
Quadro 41 - Transversalidades entre os Modelos de Governança.....	163
Quadro 42 - Campos de Análise da Governança.....	164
Quadro 43 - Campo 1 de análise: Processo de Tomada de Decisão – Ponderações.....	166
Quadro 44 - Campo 2 de análise: CAdm Atribuições e Responsabilidades – Ponderações.....	167
Quadro 45 - Campo 3 de análise: CAdm Composição, Tamanho, Sistema de Remuneração – Resumo dos Pesos e Proporções.....	167
Quadro 46 - Campo 3 de análise: CAdm Composição, Tamanho, Sistema de Remuneração – Ponderações.....	168
Quadro 47 - Campo 4 de análise: CAdm Diversidade de Gêneros – Ponderações.....	169
Quadro 48 - Campo 5 de análise: Distinção e Dualidade de Cargos – Ponderações.....	169
Quadro 49 - Campo 6 de análise: Comitês de Supervisão – Ponderações.....	169
Quadro 50 - Campo 7 de análise: Comitês Interligados – Ponderações.....	170
Quadro 51 - Campo 8 de análise: Estrutura de Propriedade – Ponderações.....	170
Quadro 52 - Quadro 52 - Campo 9 de análise: Controladoria – Ponderações.....	171
Quadro 53 - Campo 10 de análise: Problemas de Agência – Ponderações.....	172

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da Ocupação dos Trabalhadores do Conhecimento no Reino Unido	46
Tabela 2 - Instrumento 02 – Campos de Análise da Governança: Modo de Abordagem.....	173
(ver Instrumento completo no Apêndice C).....	173
Tabela 3 - Instrumento 02 – Campos de Análise da Governança: Representação Gráfica	174
(ver Instrumento completo no Apêndice C).....	174
Tabela 4 - Campos de Análise Empresa de Referência.....	180
Tabela 5 - Campos de Análise PCT 01: TECNOPUC	189
Tabela 6 - Campos de Análise PCT 02: TECNOSINOS.....	195
Tabela 7 - Campos de Análise PCT 03: SAPIENS Parque.....	202
Tabela 8 - Instrumento 02 – Análise da Governança:Campos 1 a 4.....	258
Tabela 9 - Instrumento 02 – Análise da Governança: Campos 5 a 10.....	259
Tabela 10 - Instrumento 02 – Campos de Análise da Governança: Representação Gráfica.....	260
Tabela 11 - Instrumento 02 – Caso 1: Empresa de Referência, Parte A.....	271
Tabela 12 - Instrumento 02 – Caso 1: Empresa de Referência, Parte B.....	272
Tabela 13 - Instrumento 02 – Caso 1: Empresa de Referência, Parte C.....	273
Tabela 14 - Instrumento 02 – Caso 2: PCT01 – TECNOPUC, Parte A.....	283
Tabela 15 - Instrumento 02 – Caso 2: PCT01 – TECNOPUC, Parte B.....	284
Tabela 16 - Instrumento 02 – Caso 2: PCT01 – TECNOPUC, Parte C.....	285
Tabela 17 - Tabela 17 – Instrumento 02 – Caso 3: PCT02 – TECNOSINOS, Parte A.....	295
Tabela 18 - Instrumento 02 – Caso 3 – TECNOSINOS: PCT02, Parte B.....	296
Tabela 19 - Instrumento 02 – Caso 3 – TECNOSINOS: PCT02, Parte C.....	297
Tabela 20 - Instrumento 02 – Caso 4: PCT03 – SAPIENS, Parte A.....	307
Tabela 21 - Instrumento 02 – Caso 4: PCT03 – SAPIENS, Parte B.....	308
Tabela 22 - Instrumento 02 – Caso 4: PCT03 – SAPIENS, Parte C.....	309

LISTA DE SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
AIC	Atividades Intensivas em Conhecimento
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas
APIL	Arranjos Produtivos e Inovativos Locais
APL	Arranjos Produtivos e Locais
BM&F	Bolsa de Mercadorias & Futuros
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
C&T	Ciência & Tecnologia
CAdm	Conselho de Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
CGes	Conselho Gestor
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CT&I	Ciência, Tecnologia & Inovação
CVM	Comissão de Valores Imobiliários
EC	European Commission
ETT	Escritório de Transferência de Tecnologia
EURADA	European Association of Development Agencies
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PIB	Produto Interno Bruto
PNCT&I	Plano Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
PT	Parque Tecnológico
PTD	Processo de Tomada de Decisão
RIC	<i>Research Intensive Cluster</i>
SNCT&I	Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
SNI	Sistema Nacional de Inovação
SPIL	Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SPL	Sistemas Produtivos e Locais
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	TEMA PROPOSTO	27
1.2	PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA	29
1.3	OBJETIVOS	30
1.3.1	Objetivo Geral	31
1.3.2	Objetivos Específicos	31
1.4	JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE	31
1.5	CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA	33
1.6	ADERÊNCIA AO PG/EGC	34
1.7	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	35
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO	36
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	41
2.1	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	41
2.1.1	Sociedade do Conhecimento	41
2.1.2	Sistemas e Arranjos Produtivos Locais	48
2.1.3	Parques Tecnológicos como um caso de Arranjo Produtivo Local	57
2.2	PARQUES TECNOLÓGICOS	59
2.2.1	Conceito e Contemporaneidade	59
2.2.2	Perspectiva Histórica	66
2.2.3	Políticas Públicas e Taxonomia	73
2.2.4	Estrutura de um Parque Tecnológico	78
2.2.5	Contexto de Parques Tecnológicos no Brasil	80
2.3	GOVERNANÇA	84
2.3.1	Conceitos e Contexto	84
2.3.2	Teoria da Agência	89
2.3.3	Modelos de Governança	92
2.3.3.1	Modelo Anglo-Saxão	93
2.3.3.2	Modelo Nipo-Germânico	94
2.3.4	Governança Corporativa no Brasil	96
2.4	ANÁLISE CRÍTICA	102
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	107
3.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA	107
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	108
3.3	MÉTODO CIENTÍFICO	111
3.4	LIMITAÇÃO DO MÉTODO	115
4	MODELO DE GOVERNANÇA PARA PARQUES CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS	119
4.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	119
4.1.1	Introdução	119
4.1.2	Principais (<i>Shareholders</i>) – Nível 1	122
4.1.3	Estruturas de Governança Corporativa – Nível 2	124

4.1.4	Parque Tecnológico – Nível 3	126
4.2	CAMPOS DE ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	131
4.2.1	Estruturas de Implementação da Governança Corporativa	131
4.2.1.3	<i>Modelo de Três Estágios para a Governança</i>	132
4.2.1.4	<i>Modelo de Quadrantes para a Governança</i>	134
4.2.2	Processo de Tomada de Decisão (Campo 1).....	136
4.2.3	Mecanismos de Governança (Campos 2 a 9).....	138
4.2.4	Problemas de Agência (Campo 10).....	159
4.2.5	Transversalidade entre os Modelos de Governança Corporativa	162
4.3	INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO E ANÁLISE DA GOVERNANÇA.....	164
4.3.1	Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo	164
4.3.2	Instrumento 02 – Instrumento Quantitativo	165
5	VERIFICAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA.....	175
5.1	CASO 1 EMPRESA DE REFERÊNCIA: Grendene S.A.	175
5.1.1	Estrutura Organizacional	175
5.1.2	Avaliação dos Campos de Análise	179
5.1.3	Posicionamento da Governança.....	180
5.2	CASO 2 PCT 01: TECNOPUC, PORTO ALEGRE, RS	183
5.2.1	Estrutura Organizacional	183
5.2.2	Avaliação dos Campos de Análise da Governança.....	188
5.2.3	Posicionamento da Governança.....	189
5.3	CASO 3 PCT 02: TECNOSINÓS, SÃO LEOPOLDO, RS.....	192
5.3.1	Estrutura Organizacional	192
5.3.2	Avaliação dos Campos de Análise	194
5.3.3	Posicionamento da Governança.....	196
5.4	CASO 4 PCT 03: SAPIENS Parque, FLORIANÓPOLIS, SC.....	199
5.4.1	Estrutura Organizacional	199
5.4.2	Avaliação dos Campos de Análise	201
5.4.3	Posicionamento da Governança.....	202
5.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	205
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	211
6.1	CONCLUSÕES	211
6.2	RECOMENDAÇÕES	215
	REFERÊNCIAS.....	217
	APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	241

APÊNDICE B - INSTRUMENTO 01 – Instrumento Qualitativo	243
APÊNDICE C - INSTRUMENTO 02 – Instrumento Quantitativo	257
APÊNDICE D – REGISTRO DE ANÁLISE DOS CASOS	261
CASO 1: EMPRESA DE REFERÊNCIA: CASO 1: EMPRESA DE REFERÊNCIA: GRENDENE S.A.....	262
CASO 2: PCT 01: CASO 2: PCT 01: TECNOPUC, PUCRS, PORTO ALEGRE, RS	274
CASO 3: PCT 02: CASO 3: PCT 02: TECNOSINOS, SÃO LEOPOLDO, RS.....	286
CASO 4: PCT 03: CASO 4: PCT 03: SAPIENS PARQUE, FLORIANÓPOLIS, SC	298

1 INTRODUÇÃO

Leveza: *Il faut être léger comme l'oiseau, et non comme la plume,*
“é preciso ser leve como o pássaro, e não como a pluma”.
Paul Valéry *apud* Italo Calvino.

1.1 TEMA PROPOSTO

A capacidade cognitiva do homem, distinta de outros seres, permite-lhe analisar seu contexto e suas experiências para melhor compreendê-los, mesmo que seu objeto de estudo estabeleça-se distante, no tempo e no espaço. No momento atual pode-se discorrer sobre a sociedade agrícola e a sociedade industrial com razoável segurança e com conceitos reconhecidamente aceitos por todos. Relativamente ao período da chamada Sociedade da Informação, cujo fim confunde-se com o início da sociedade do conhecimento, a análise e a interpretação apresentam dificuldades em face de sua relativa contemporaneidade. Porém, é inegável que, mesmo não podendo imputar limites muito rígidos de início e fim a estes períodos, vive-se atualmente um momento de mudanças vertiginosas em nossa sociedade, tendo um novo fator como objeto inquestionável, o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 5-6; ABDI, 2007b, p. 13-14). Drucker (2001, p.1) já ratifica este pressuposto quando comenta que na sociedade atual “o conhecimento será o recurso primordial e os trabalhadores do conhecimento serão o grupo dominante da força de trabalho”.

Por seu turno, Carvalho e Kanisk (2000, p. 1) caracterizam estas mudanças através da história da ciência, podendo-se deduzir que vivemos ciclos, passando por momentos de estabilidade teórica e momentos de revolução científica. O primeiro momento caracteriza-se pela não-alteração dos paradigmas e o segundo, pelas suas crises, em que se constata mudanças efetivamente conceituais, de visão de mundo, assim como a insatisfação com os modelos vigentes, tanto devido ao desenvolvimento científico quanto pela necessária ruptura com vistas à sobrevivência em uma sociedade dita evolucionista e, por isto, eminentemente competitiva.

Dentro deste contexto, abordado por uma visão dicotômica, normalidade versus ruptura (CHAUI, 1999), vive-se a emergência de uma nova era, a Era do Conhecimento, cujo início pode-se afirmar ser recente, e seu fim, provavelmente mais breve que as anteriores, ainda impreciso – pelo menos em termos conceituais.

Ao se abordar o ‘conhecimento’, inúmeros são os autores (NONAKA, 1997; CHOO, 2003; DAVENPORT, 1998) que o caracterizam não como ‘um’ fator de produção desta nova Era, da mesma forma como eram considerados anteriormente a ‘terra’, o ‘trabalho’ e o ‘capital’, mas ‘o’ único recurso, “o que torna singular esta nova sociedade” (NONAKA, 1997, p. 63). Agora, os ativos imobilizados, ditos tangíveis, passam a ter menor valor que a capacidade intelectual e de serviços das pessoas e organizações, caracterizados como ativos intangíveis. Neste sentido, tem-se

convergência ao afirmar que “o conhecimento é a fonte de poder, (...) e a chave para futuras mudanças de poder” (NONAKA, 1997), o que coloca, além dos indivíduos e das organizações, também os governos como fatores de inestimável importância no sentido de liderar iniciativas de políticas públicas e novas estratégias de desenvolvimento. Estas ações passam a ter como foco, em um mundo globalizado, visão de futuro, agregação de valor aos novos produtos e processos, ambientes inovadores, busca de garantia de sustentabilidade do crescimento e do bem-estar social de sua população.

Neste contexto, inserem-se os Parques Tecnológicos (PTs) como instrumentos e indutores de um desenvolvimento sustentável e inovador. De acordo com Vedovello (2000), Vedovello, Maculan e Judice (2006), European Commission (2007), ABDI (2007b), e Allen (2007), ao longo dos últimos cinquenta anos pode-se identificar a evolução deste tipo específico de organização. Poderá diferir a forma de abordagem, como será visto oportunamente, sob o foco de seu contexto histórico, suas características organizacionais ou suas sinergias. Porém, apesar de variados, estes enfoques conduzem à convergência de entendimento do estágio atual, estágio que se impõe como orgânico e sistêmico, suportado pelos avanços da ciência, da tecnologia e da inovação. Além disto, impõem-se novas práticas de gestão, amparadas pela Teoria da Administração e pela nova disciplina de Gestão do Conhecimento, objetivando agregar vantagens competitivas a partir da capacidade organizacional de criar e utilizar o conhecimento.

Com vistas à evolução sustentável destes novos arranjos e estruturas organizacionais identificados como Parques Tecnológicos, novas ações e mecanismos de apoio e controle passam a ser considerados. Caso a sobrevivência já não fosse colocada como uma imperiosa necessidade para a organização, estas iniciativas atuais visam resgatar a relevância desta nova instituição no contexto do desenvolvimento, como, por exemplo, na emulação de políticas públicas, na sinergia entre os atores envolvidos, na atratividade de recursos e na competitividade em várias dimensões. Dentre estas ações, emerge a Governança como mecanismo e prática reconhecidos, estabelecendo as bases para que as organizações contemporâneas conquistem requisitos como credibilidade, transparência e atratividade aos seus objetivos, além de melhores condições de monitoramento e controle para as suas ações e resultados.

A Figura 1 procura ilustrar a contextualização do problema a ser abordado por esta pesquisa, procurando sugerir o aprofundamento de suas dimensões de análise, de um contexto amplo, qual seja a contemporaneidade da sociedade do conhecimento, ao foco de um Parque Tecnológico (PT). Neste caminho serão abordados alguns fundamentos que visam enriquecer e robustecer este estudo: Conhecimento e Inovação enquanto conceitos; Sistema Nacional de Inovação (SNI) como ação coletiva e sinérgica para a implementação de políticas públicas; Sistema Produtivo Local (SPL) como agentes econômicos articulados para a introdução de novos produtos e processos; e Arranjos Produtivos Locais (APL) como aglomerações produtivas para finalidades específicas. É entre estas fron-

teiras que os objetos deste estudo serão situados: o Parque Tecnológico ajustado a um novo posicionamento, conforme a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2008, p. 12) e, em seu entorno, a Governança e seu modelo.

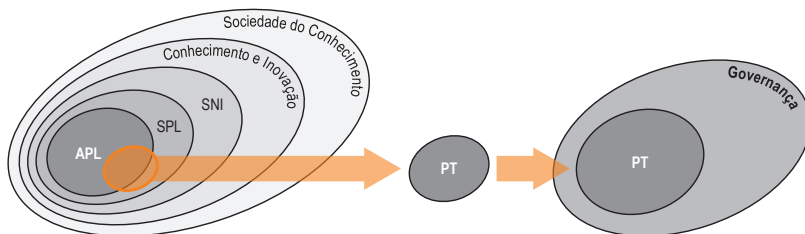


Figura 1 - Contextualização do problema da pesquisa

1.2 PROBLEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

Estudos recentes relativos à Governança conferem sua relevância e efetiva aplicabilidade, em que pese seus conceitos seminais tenham origem acadêmica em horizontes mais distantes.

Desprovidas de maiores mecanismos de condução de suas políticas estratégicas, muitas organizações, nos mais diversos setores, subvertem a estrita e soberana decisão dos seus membros proprietários, quer majoritários ou minoritários, em prol de interesses de terceiros. Fatos recentes ilustram falências e extinções de organizações, algumas consideradas até então acima de qualquer suspeita na condução de suas atividades. Associadas a teorias consagradas nas áreas da Economia e da Administração (SAMUELSON e NORDHAUS, 1930), Teoria da Firma (COASE, 1937), Teoria dos Agentes (JENSEN e MECKLING, 1976), Estruturas de Propriedade (SHLEIFER e VISHSY, 1997; SILVEIRA, 2002, 2004), entre outras, passaram a ser revisitadas para configurar novos mecanismos de controle e suporte à gestão: Governança, em seu sentido mais amplo, ou Governança Corporativa, quando focada em empresas ou ‘corporações’, com amplitude de abordagem tanto para organizações privadas como públicas.

Firmada e aprofundada inicialmente para corporações financeiras, a Governança tem sofrido abordagem cada vez mais plural, com o objetivo de tipificá-la para outros contextos e ambientes: Organizações de Ensino Superior (DUARTE, 2007); Fundos Setoriais (DERUNUSSON, 2004); Arranjos Produtivos Locais (GRAÇA, 2007); Organizações Financeiras e Societárias (SILVEIRA, 2002 e 2004), acrescentando a partir desta pesquisa um novo contexto, Parques Tecnológico, ambientado no Brasil.

A partir deste arcabouço, com foco em uma organização de conceito difuso, o Parque Tecnológico, e com base em uma fecunda análise de conteúdo envolvendo Sociedade do Conhecimento, Sistemas e Arranjos Produtivos Locais (SPL e APL), Inovação e Sistemas de Inovação, esta pesquisa propõe avaliar a consistência do modelo de Governança governança com para uma organização do tipo Parque Tecnológico, propondo as seguintes questões:

QUESTÃO GERAL:

O ponto focal que ordenou o desenvolvimento deste estudo está consubstanciado no seguinte questionamento:

- Qual o Modelo de Governança para Parques Tecnológicos no Brasil?

A esta questão mais ampla, que sofrerá maior aprofundamento e delimitação ao longo da pesquisa, estão agregadas questões específicas com vistas à consecução do trabalho:

QUESTÕES ESPECÍFICAS:

1. Como posicionar um Parque Tecnológico no contexto da Sociedade do Conhecimento, onde o desenvolvimento está baseado em Conhecimento e Inovação?
2. Qual a importância dos PTs para o desenvolvimento baseado em Conhecimento e Inovação?
3. Como posicionar o estudo de PTs a partir de fontes teóricas e experimentais de Sistemas Produtivos Locais (SPLs) e Arranjos Produtivos Locais (APLs)?
4. Qual a importância e aderência da Governança com os recursos e com a lógica estratégica e de operação dos PTs?
5. Como caracterizar um Modelo de Governança para Parques Tecnológicos vinculado ao ambiente institucional e legal Brasileiro?

Assim, é por este caminho que se pretende abordar o problema proposto, especificamente para organizações do tipo Parque Tecnológico no Brasil, norteadas principalmente pela emergência e pelo senso de oportunidade, geralmente associadas a estruturas de gestão carentes e por vezes insuficientes (VEDOVELLO, MACULAN e JUDICE 2006; FIGLIOLI, 2007). A partir desta proposição, baseada nos conceitos da Governança, este estudo busca oferecer maior suporte e maior sinergia à relação entre todos os atores envolvidos, oferecendo eficiência à gestão e eficácia na obtenção dos resultados almejados, além de monitoramento e controle das ações globais da organização.

1.3 OBJETIVOS

Com vistas à consecução desta pesquisa, deverão ser alcançados objetivos concernentes às questões levantadas. A partir dos objetivos es-

pecíficos, fundamentais para o suporte ao tema principal, o objetivo geral representará a possibilidade visível de solução do problema proposto.

1.3.1 Objetivo Geral

- Definir um Modelo de Governança para Parques Tecnológicos no Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

6. Avaliar a importância dos Parques Tecnológicos como vetor para o desenvolvimento baseado em Conhecimento e Inovação;
7. Caracterizar e visualizar contexto dos PTs dentro do arcabouço teórico da Sociedade de Conhecimento e de Sistemas de Inovação, SPLs e APLs;
8. Caracterizar a Governança Corporativa como um conjunto de ações que visa suportar mecanismos para qualificar e alinhar os interesses dos agentes em relação ao principal;
9. Determinar o domínio e o modelo de Governança Corporativa em organizações vinculadas ao ambiente institucional e legal Brasileiro.

1.4 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE

O *locus* ‘Parque Tecnológico’, sob suas mais diversas denominações, é hoje reconhecido como um dos principais vetores de desenvolvimento no contexto da Sociedade do Conhecimento. Políticas Mundiais baseadas em Conhecimento e Inovação apresentam este ambiente como indutor de políticas públicas de desenvolvimento.

Avaliações e pesquisas referentes a experiências concretas de Parques Tecnológicos em operação têm apontado para carências e insuficiências de Gestão, por um lado, e, por outro, de Governança.

De acordo com a ABDI (2007a, p. 123-125), frente à análise de três gerações de PTs estudados em todos os continentes, são interessantes e notórias as conclusões referentes, primordialmente, ao trabalho em redes e ao modelo de gestão destas organizações. No nascedouro dos Parques, o trabalho em rede estava baseado em atores locais, apoiados na espontaneidade e na informalidade, enquanto o modelo de gestão era nucleado e centralizado, via de regra, em uma única instituição. Ao longo do tempo, o trabalho em rede evoluiu para relações mais formais, fomentado por novas diretrizes e regulamentações, e o modelo de gestão abriu espaço para uma maior flexibilização e autonomia. Para a geração atual, conforme a fonte citada, a sinergia das redes ganha relevância estratégica, assim como vantagem competitiva, e o modelo de gestão típico passa a contar com maior autonomia e, em muitos casos, com uma gestão profissional terceirizada.

Estudo de avaliação de 2006 (VEDOVELLO, MACULAN e JU-

DICE, 2006, p. 35-110), contratado pela Financiadora de Estudo e Projetos (FINEP), descreve de forma clara e precisa experiências referentes à evolução de operação de doze parques tecnológicos brasileiros que receberam apoio financeiro desta instituição de fomento. Este conjunto de parques pode ser considerado representativo da experiência brasileira atual. A exaustiva metodologia adotada para a avaliação aborda itens como as origens da iniciativa, etapas de implementação e operação, visão de futuro e temas emergentes. O registro mais visível e, eventualmente, mais próximo ao tema desta pesquisa diz respeito às abordagens do modelo de gestão, parceiros e financiadores. Nos parques avaliados, os modelos de gestão apresentam-se como diversificados: (a) modelo de gestão única e centralizada, (b) modelos baseados em conselhos, (c) modelos baseados em executivos do mercado, (d) modelos baseados em experiências internacionais, a partir de sociedades anônimas sem fins lucrativos, (e) modelos mistos e outros, todos com efetivas e constatadas deficiências de gestão. Entre os parceiros intervenientes no processo de formação de um PT, geralmente há consenso na necessidade de apoio no tripé governo-universidade-empresa, com maior ou menor densidade de uma das partes em função do foco do Parque, seja de base científica ou de base tecnológica (ETZKOWITZ, 1997. 2009).

Em âmbito internacional, as análises referentes a parques tecnológicos realizadas pelo *European Commission* (EC, 2007, p.59-63) e por Allen (2007, p. 11) apresentam de forma mesclada Modelos de Gestão e Modelos de Governança, havendo referência, no contexto das gerações de Parques, a mantenedor(es) vinculado(s) na origem a instituições universitárias; na fase seguinte, primordialmente, a empresas privadas; e, na atualidade, a parcerias que envolvem, via de regra, os campos público e privado, resgatando novamente a importância da ação sinérgica da interatividade.

Destas análises, somadas a outras ainda mais recentes para o ambiente brasileiro, onde foram avaliadas as fontes de financiamento para PTs (FIGLIOLI, 2007), a abordagem da governança praticamente inexistente no contexto de Parques Tecnológicos, sendo que em alguns momentos é mascarada pelo Modelo de Gestão de um Parque Tecnológico, em que pese seus objetos conceituais distintos.

É precisamente a inexistência ou, pelo menos, a escassez de pesquisas sobre ambientes de parques tecnológicos, com foco no tema da Governança, em uma base organizacional peculiar, que justifica a presente pesquisa.

Outro estudo de cunho qualitativo (ABDI, 2007b, p. 45-244), ratifica, a partir da análise de quatorze países nos continentes da Europa, da América do Norte e da Ásia, o vultoso investimento no segmento de ciência, tecnologia e inovação (CT&I), implementado a partir de políticas públicas direcionadas ao crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) destas nações. Em muitas das projeções futuras de crescimento do PIB, os índices projetados apresentam forte apoio aos investimentos em conhecimento e inovação, avaliados através de indicadores do *European Innovation*

Progress Report (2006, p. 214), conforme registrado, por exemplo, para o Reino Unido, pelo *Department of Trade and Industry* (DTI, 2004, p. 7) para o período 2004-2014 e, para o Brasil, pela ABDI (2007b, p. 124).

Os estudos referentes a Parques Tecnológicos têm oferecido maior foco nos aspectos relacionados ao impacto econômico, à geração de empregos, à indução de empresas nascentes, assim como a revitalização econômica do seu entorno, elementos igualmente relevantes. Por outro lado, de acordo com Vedovello, Maculan e Judice (2006, p. 20), a importância deste mecanismo como instrumento de política pública não tem sido equivalente, principalmente em termos de Brasil, o que diverge da tendência mundial, podendo ser visualizado a partir da avaliação de um grupo de países desenvolvidos e emergentes, onde a adoção destas ações no contexto de PTs é notória e fundamental para o crescimento e o desenvolvimento deste segmento (ABDI 2007b).

Relativamente à justificativa e à relevância desta pesquisa enquadra-se dentro da envergadura com que os países atualmente elaboram seus planejamentos estratégicos e executam suas ações, posicionando de forma destacada em suas estruturais organizacionais o tema CT&I e um de seus vetores de indução, o Parque Tecnológico. Aprofundar este estudo aderente ao Brasil visa ampliar seu debate, seu conhecimento e potencializar seus efeitos. Agregar ao tema o enfoque da Governança Corporativa busca dotar de maior qualificação a particular estrutura organizacional de um Parque Tecnológico, agregando novas dimensões corporativas com o intuito de alinhar interesses, mediar conflitos, ampliar o monitoramento e o controle de suas ações na busca de um melhor desempenho (AGUILERA, 2007, p. 2).

O contexto da originalidade pode ser visto a partir de duas vertentes de avaliação. Por um lado, baseada na relativa juventude da figura da Governança no seio das corporações, públicas ou privadas, tendo como alicerce estudos conhecidos referentes às teorias econômica, da administração e da firma, além de apresentar demanda emergente em vários ambientes organizacionais. Por outro lado, por posicionar no centro do estudo uma organização tipificada como um Parque Tecnológico, com taxonomia própria, bases variadas – científica, empresarial ou mista, de origem privada – porém de interesse público, com o objetivo de agregar vantagens competitivas para seus vários atores. A amplitude de interpretação e aplicabilidade do conceito de Governança sugere possibilidade de aderência ao contexto de um Parque Tecnológico, ambientado no Brasil, indicando relação original, na medida em que a análise de conteúdo, baseada na literatura atual e disponível, não apresenta evidências de estudos recentes que garantam a profundidade científica almejada por esta pesquisa, qual seja a de propor um Modelo de Governança para Parques Tecnológicos no Brasil.

1.5 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

No mundo ocidental, a Governança Corporativa está mais intima-

mente relacionada com as empresas onde, pelo crescimento societário, há a pulverização acionária (muitos proprietários) e a conseqüente tendência de pulverização do poder. Os estudos nestas organizações têm sofrido aprofundado avanço: Governança Corporativa relacionada com desempenho e valor da empresa e com a Estrutura de Propriedade (SILVEIRA, 2002, 2004), Governança Corporativa e o Risco e Desempenho de Empresas (LAMEIRA, 2007), Governança Corporativa e o desempenho de pequenas empresas de alta-tecnologia (AABOEN, 2006). Setorialmente, em termos específicos do contexto brasileiro, estudos recentes de Governança alcançaram seguimentos distintos: Setor Público Brasileiro (MELLO, 2006; SARTORI, 2011), Organizações de Serviços Educacionais (DUARTE, 2007), C&T e Fundos Setoriais (DERENUSSON, 2004) e Tecnologia da Informação para Organizações (ROSSI, 2004).

Aprofundar o estudo e o conhecimento da Governança Corporativa com o foco de aplicação na estrutura organizacional de um Parque Tecnológico, propondo um Modelo de Governança para PTs no Brasil, sugere acréscimo teórico aos demais estudos, agregando especificidade e evitando a simples aplicação genérica de um conceito.

1.6 ADERÊNCIA AO PG/EGC

O presente estudo apresenta sua motivação e desenvolvimento vinculado à Área de Concentração de Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC), alinhado à Linha de Pesquisa ‘Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica’.

Neste contexto, em sua gênese, esta área de estudos tem como pontos focais a Gestão de Negócios, o Empreendedorismo e a Gestão Ambiental, apresentando por objetivo “desenvolver estudos e pesquisas de forma a suportar o desenvolvimento do conhecimento associado à gestão da inovação tecnológica bem como a ação empreendedora” (EGC, 2004), assim como “estudar o comportamento individual frente ao fenômeno de geração de conhecimento da sociedade da informação e sua utilização inovadora na busca do desenvolvimento pessoal, do bem-estar social e da geração de renda” (EGC, 2010).

A inclusão e o entrelaçamento dos temas sociedade e gestão do conhecimento, ambientes de inovação – aqui tomados e representados pelos Parques Tecnológicos em suas várias nuances, e estruturas organizacionais contemporâneas – aqui incorporadas a partir do concurso da governança corporativa, perfilam e consubstanciam esta tese como aderente e alinhado ao EGC/UFSC. Neste sentido, busca oferecer e descortinar de forma propositiva uma nova estrutura organizacional aos Parques Tecnológicos, baseada nos preceitos da moderna governança corporativa, já notoriamente assumida em outros segmentos empresariais e de negócios, lastreada e sustentada pela abordagem simultânea da transformação de uma sociedade industrial em uma sociedade do conhecimento. Neste

sentido, com o uso de uma nova abordagem, visa contribuir para a gestão empresarial baseada no conhecimento, apresentando perspectivas organizacionais inovadoras para estes ambientes no contexto da nova economia.

Da mesma forma, esta pesquisa compõe ação orgânica do EGC/UFSC, conferindo continuidade e complementaridade a outros estudos desenvolvidos também dentro do mesmo foco, Parques Tecnológicos enquanto ambientes de inovação, tanto na condição de pesquisas aplicadas, dissertações de mestrado ou mesmo teses de doutorado (GIUGLIANI, 2006, 2007a, 2007b, 2007c, 2008; OTANI, 2008; COSTA, 2009; LABIAK, 2010; SÁ, 2009, 2011), assim como outros trabalhos do EGC que também abordaram a avaliação de práticas de gestão do conhecimento baseadas em estudos da OECD – Organization for Economics Co-operation and Development (SOUZA, 2009; YOUSSEF, 2010), e governança em agentes de fomento dos Sistemas Regionais de CT&I (SARTORI, 2011), dentre outros.

1.7 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Baseado nos diversos conceitos reconhecidos de Parques Tecnológicos, a literatura não adota nem tampouco sugere um modelo único para Parques Tecnológicos, definindo-os a partir de contornos mais amplos, mesmo que convergindo para objetivos e características próprios. Por outro lado, a flexibilidade conceitual permite a ascensão das suas riquezas a partir das características específicas de cada contexto sócio-cultural, do ambiente e das estratégias adotadas para cada caso.

Em termos taxonômicos (VEDOVELLO, 2008), os Parques Tecnológicos podem ser classificados em dois eixos qualificadores:

- Base de Ciência e Tecnologia: considerando parâmetros, indicadores e características do PT e da região referente à base de conhecimento existente: universidades, instituições de C&T, centros de P&D, competências em recursos humanos, investimentos em P&D, sistema educacional, etc.
- Base Empresarial: considerando parâmetros, indicadores e características do PT e da região referente à base empresarial existente: densidade de empresas inovadoras, cultura empreendedora, cultura de inovação, geração de start-ups, receitas geradas por empresas inovadoras, entre outros.

O avanço do estudo proposto será, dentro destas características, limitado à aplicação do conceito de Governança Corporativa à estrutura organizacional de um Parque Tecnológico, afeto à Base prioritariamente vinculada à C&T e associado ao ambiente brasileiro, passando a ser identificado, dentro deste contexto e mantido o foco do estudo, como Parque Científico e Tecnológico (PCT) no Brasil.

Com base na adoção de metodologia de pesquisa que, em sua abordagem, será tipificada como pesquisa qualitativa e como pesquisa quantitativa, aderente ao campo das Ciências Sociais, cabe neste contexto, e de forma antecipada, a inclusão das delimitações impostas. Considerando

que a combinação de ambas é procedimento metodológico adequado e, em muitos casos – como este – gerador de complementaridades a ambas, para a fase qualitativa, buscou-se explorar o tema em maior profundidade, enquanto que, na fase quantitativa, visou-se o estabelecimento da amostra, a mensuração dos dados, sua análise e representação. É neste contexto que se insere fronteira na aplicação do estudo em tela. Na avaliação do modelo proposto – Modelo de Governança em PCT no Brasil – para os vários elementos básicos que o compõe (a serem taxonomicamente categorizados como “Campos de Análise da Governança”), sua mensuração no ambiente da pesquisa quantitativa foi adotada com ponderações relativas similares, refletindo um mesmo peso para cada elemento (“Campo de Análise”) na composição do modelo proposto. Por outro lado, na avaliação de cada elemento, na ponderação de suas variáveis internas, foram adotados parâmetros definidos na estrita percepção deste pesquisador, com base na fundamentação teórica (Capítulo 2, secundado pelo Capítulo 4). Justifica-se a inclusão desta delimitação pela não-observância de estudos similares e pelo fato de permitir, de forma propositiva, o eventual e futuro desdobramento do estudo, com a inclusão de novos procedimentos de ponderação, caso esta percepção se imponha, com vistas ao aprimoramento do modelo agora proposto. No desenvolvimento do trabalho, este fato será, sempre que pertinente, explicitado, o que ocorrerá na descrição da metodologia de pesquisa (Capítulo 3), na apresentação e proposição do modelo de governança (Capítulo 4), assim como na sua verificação (Capítulo 5).

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o objetivo de apresentar uma síntese dos itens a serem abordados, a Figura 2 apresenta uma visão geral relativa da pesquisa, tendo por objeto o Problema proposto e suas questões, seus Objetivos, os alicerces adotados com vistas à Fundamentação Teórica, e, por fim, a Metodologia da Pesquisa planejada e executada para perseguir os objetivos enunciados, a etapa propositiva do Modelo de Governança, sua verificação e, por fim, as considerações finais, enumerando os resultados conquistados, as limitações e as recomendações para futuros trabalhos, conforme descrito a seguir.

O Capítulo 2, relativo à fundamentação teórica e suporte conceitual ao tema, está dividido em quatro partes, abrangendo os seguintes assuntos:

- Sociedade do Conhecimento, Sistemas e Arranjos Produtivos Locais: Insere estes conceitos como contributivos à pesquisa, enriquecendo a temática de Parques Tecnológicos a partir da visualização de seu posicionamento dentro de um contexto mais amplo. Sistematiza a coexistência dos PTs com outras formas de aglomerações, guardados os seus focos distintos. Sugere sua inserção em sistemas articulados e sinérgicos a partir de diretrizes e regulamentos. Mantém o foco no desenvolvimento baseado em conhecimen-

to e inovação. Ambienta estas organizações na contemporaneidade da Sociedade e Economia do Conhecimento e na Gestão do Conhecimento.

- Parques Tecnológicos: Visa abordar a conceituação destas organizações, seus objetivos e características. Apresenta sua evolução histórica a partir de pesquisas recentes, resgatando a importância e a necessidade de uma melhor visualização no momento atual. Contextualiza políticas públicas e taxonomia, indicando a relevância e as tendências destas ações. Apresenta a Estrutura de um Parque Tecnológico e o seu contexto no Brasil, indicando as tendências das políticas públicas existentes e caracterizando seus principais atores.
- Governança: Aborda seus conceitos e seu contexto. Caracteriza a estrutura organizacional, os atores e os conflitos da empresa sob este foco. Apresenta a Teoria da Firma e a Teoria de Agência como suportes teóricos às demandas da Governança. Aborda os modelos clássicos da Governança Corporativa reconhecidos no mundo e da Governança Corporativa no Brasil.
- Análise Crítica: Realiza uma reflexão a respeito dos temas abordados. Sugere uma síntese preliminar dos pontos aderentes ao tema proposto Governança e Parques Tecnológicos no Brasil e no contexto de uma Sociedade do Conhecimento. Apresenta a estratégia de consecução dos passos seguintes da pesquisa.

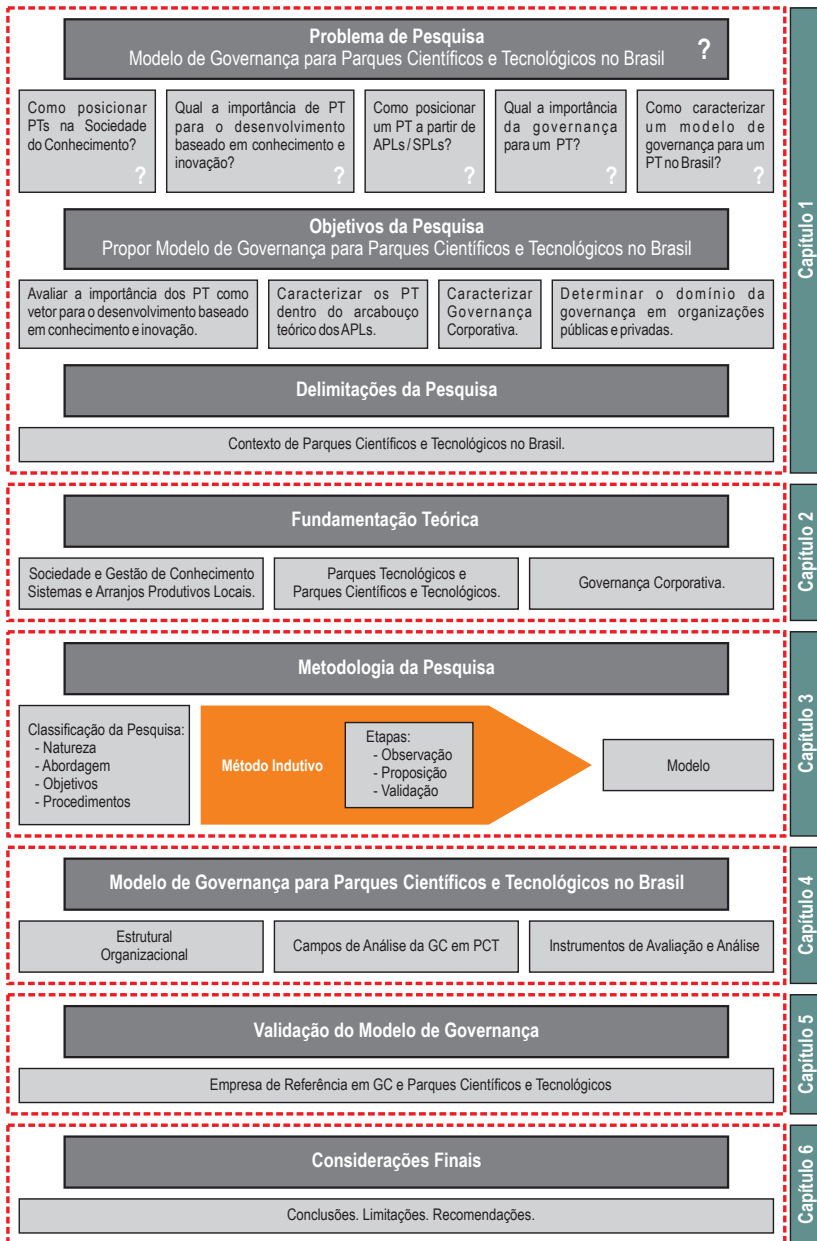


Figura 2 - Visão Geral da Pesquisa

O Capítulo 3 apresenta e descreve a metodologia de pesquisa adotada à luz da abordagem metodológica que suporta o presente estudo. É estabelecida a classificação da pesquisa a partir de quatro formas clássicas: natureza, forma de abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Sob a imperiosa necessidade de definir o método científico, conduz a pesquisa à adoção do Método Indutivo, apoiado na consecução de três etapas: (a) observação; (b) proposição; e (c) verificação, incluindo em todos os passos sua efetivação a partir de procedimentos e técnicas ajustados ao planejamento de uma pesquisa tipificada como qualitativa e quantitativa, coerente ao contexto das Ciências Sociais na qual se insere. Ao final deste capítulo, são abordadas as limitações do método, caracterizando as fronteiras da aplicação desta pesquisa.

No Capítulo 4 é consubstanciada e apresentada a proposta do modelo objeto desta pesquisa: Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil. Inicialmente é conformado seu arcabouço, identificando sua estrutura organizacional e sua taxonomia própria ao contexto da abordagem. Na sequência, apoiado em modelos de governança correlatos, são abordados os elementos constitutivos do Modelo de Governança em PCTs, identificados pela taxonomia como “Campos de Análise da Governança”, a serem submetidos a procedimentos qualitativos através de instrumentos específicos que compõem o presente estudo, o suporte ao processo de verificação ratificado no capítulo seguinte.

No Capítulo 5, o foco de abordagem é a verificação e a visualização da aderência do modelo proposto a organizações que compõem seu entorno. Para tal finalidade, a partir de procedimento metodológico estabelecido anteriormente (Capítulo 3), a amostra é composta de quatro organizações, uma adotada como referência no ambiente organizacional da GC e as outras três no ambiente dos PCTs, resultando em quatro casos de verificação. Para cada caso são abordados: (a) estrutura organizacional; (b) avaliação dos “Campos de Análise”; e (c) posicionamento relativo à governança.

Ao final, encerrando o conjunto de etapas de desenvolvimento desta pesquisa, o Capítulo 6 busca consolidar as considerações finais, refletindo as conquistas e os resultados alcançados, as limitações que balizaram seu desdobramento e, ainda, registrar recomendações para futuros trabalhos ou mesmo sua continuidade a partir de linhas potenciais de investigação.

Em complementação e na sequência, estão relacionados: Referências adotadas e consultadas e os Apêndices, conferindo registros aos instrumentos utilizados, bem como sua rastreabilidade para os casos onde foram implementados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Exatidão: “... uma linguagem que seja a mais precisa possível como léxico e em sua capacidade de traduzir as nuances do pensamento e da imaginação”.

Italo Calvino

2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

2.1.1 Sociedade do Conhecimento

É deste período recente a tipificação do que atualmente cunhamos como Era do Conhecimento. “A próxima sociedade será a sociedade do conhecimento. O Conhecimento será o recurso primordial, e os trabalhadores do conhecimento serão o grupo dominante na força de trabalho” (DRUCKER, 2001). Agora, o ‘conhecimento’ não pode ser tratado como ‘um’ fator de produção desta nova Era, como eram considerados anteriormente a ‘terra’, o ‘trabalho’ e o ‘capital’, mas ‘o’ único recurso, “o que torna singular esta nova sociedade” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Os ativos imobilizados, ditos tangíveis, passam a ter menor valor que a capacidade intelectual e de serviços de pessoas e organizações, caracterizados como ativos intangíveis. Neste sentido, tem-se convergência ao afirmar que “o conhecimento é a fonte de poder, (...) e a chave para futuras mudanças de poder” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), o que coloca indivíduos, organizações e governos como fatores de inestimável importância no sentido de liderar estratégias de desenvolvimento, com foco em um mundo global e com visão de futuro, com vistas à agregação de valor aos novos produtos e serviços e à sustentabilidade de seu crescimento e do bem-estar social de sua população (ABDI, 2007b, p. 14).

O conhecimento sempre foi relevante para o desenvolvimento das sociedades. Sendo assim, sua utilização como fator de produção não é iniciativa recente; porém, há profunda mudança no seu uso e na sua valorização a partir da década de 70 do século passado (LASTRES, 2006, p. 2), caracterizando um novo modo de produção baseado em atividades intensivas em conhecimento (AIC), altamente especializadas e caracterizadas por envolverem processos de aquisição e compreensão de princípios abstratos (OECD, 2006, p. 7). Esta nova tipologia de atividades também pode ser caracterizada por estar baseada em competências e onde o agente executor apresenta forte influência sobre o seu escopo de trabalho e sobre a amplitude da decisão a ser tomada (ABECKER *et al*, 2002; GRUTTNER SILVEIRA, 2007, p. 38). Nestas atividades, o conhecimento é criado através da pesquisa ou por experiências acumuladas e aplicado, com vistas ao desenvolvimento de novos produtos ou para a tomada de decisões (DAVILA CALLE, 2008).

Na Era da Agricultura, a terra era o principal recurso. Na Era Industrial, os recursos naturais eram os responsáveis pelo desenvolvimento econômico, e, na Era atual, o conhecimento apresenta-se como o principal fator produtivo. O grau de incorporação do conhecimento e da infor-

mação nas atividades econômicas adquiriu elevada importância a ponto de induzir a uma completa mudança, tanto estrutural como qualitativa, nas operações econômicas, transformando suas bases em vantagens competitivas (HOUGHTON, 2000).

O uso intensivo do conhecimento no mundo econômico e o aumento da habilidade humana de distribuí-lo e compartilhá-lo agregou valor para todos os participantes no sistema econômico contemporâneo. As consequentes implicações destas mudanças são profundas, não somente nas estratégias das empresas e nas políticas governamentais, mas também para as instituições e sistemas utilizados na regulação do comportamento econômico e no comportamento humano desta nova Sociedade.

Muitos países apresentam convergência em suas ações, apontando o conhecimento e a inovação como vetores para o desenvolvimento, mesmo que forjando práticas distintas e adequadas ao próprio ambiente na sua efetivação (DTI, 2002). Uma nova sociedade dentro deste contorno necessita de ações políticas que tenham cunho mais orgânico e sistêmico, valorizando as dimensões nacional, regional e local e desenvolvendo estratégias para todas as áreas. O desenvolvimento econômico é um processo social e, tal como a economia do conhecimento, não é somente crescimento e competitividade, mas também inclusão social e bem-estar social. Assim, a agenda de uma economia baseada no conhecimento deve ser geograficamente bem distribuída e utilizada como base para unificar e agrupar áreas aparentemente pouco relacionadas (ABDI, 2007b, p. 20).

As nações que têm a intenção de prosperar com elevado padrão competitivo na economia do conhecimento serão aquelas que competirão com alta tecnologia e força intelectual, atraindo pessoas altamente qualificadas e empresas com potencial de inovação e com capacidade de transformar a inovação em oportunidade de negócios (DTI, 2004).

Dentro deste contexto, a evolução do mundo atual poderá ser também visualizada a partir de quatro dimensões, com fronteiras pouco distintas entre si, tendo em comum o conhecimento como ponto de ação e interesse, conforme ilustra a Figura 3:

- Sociedade do Conhecimento
- Economia do Conhecimento
- Organizações Intensivas em Conhecimento
- Trabalhadores do Conhecimento

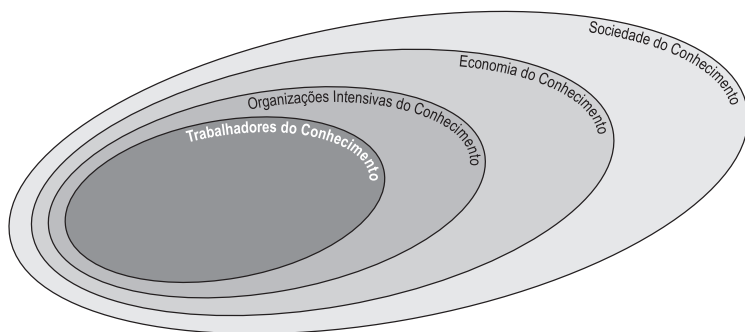


Figura 3 - Sociedade do Conhecimento em dimensões de análise
 Fonte: ABDI (2007b, p.21), adaptado pelo autor.

A visão de uma sociedade a partir de sua perspectiva histórica sempre enriquece seu conhecimento, oferecendo maiores condições para uma análise mais ampla e realista, baseada em fatos vivenciados. Evocando a Teoria da Transição, pode-se registrar que a passagem de um período histórico de uma sociedade para outro ocorre sempre que um novo fator de produtividade inovador é introduzido. Esta abordagem pode ser visualizada a partir do Quadro 1, sob a hipótese de transição do desenvolvimento econômico e social (EVERS, 2001, p. 3).

Quadro 1 - Hipótese de transição do desenvolvimento econômico e social

Ciclo	Fator de Produtividade	Período de Transição	
		De	Para
I	Redes comerciais de longa distância	Agricultura de subsistência	Império comercial
II	Trabalho intensivo em propriedade agrícola e mineração industrial	Sociedade Agrícola	Produção de material 'in natura'
III	Produção industrial e organização	Produção de material 'in natura'	Industrialização e comercialização
IV	Conhecimento	Industrialização e comercialização	Sociedade e Economia do Conhecimento

Fonte: Evers (2001), adaptado pelo autor.

Conceito amplamente aceito registra que o conhecimento substituiu a organização industrial e de produção como o principal fator de produção. O valor agregado atual nos produtos não está vinculado tão-somente ao valor do material utilizado, ou do trabalho e capital envolvido

em sua produção, mas principalmente ao conhecimento agregado no produto final. Assim visto, o conhecimento apresenta-se como o mais importante fator de produção, superando o capital e o trabalho. Neste contexto de comparação de fatores de produção, quando se avalia a transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento, existem importantes diferenças entre o trabalho, o capital e o conhecimento, podendo-se citar pelo menos dois aspectos (EVERS, 2001, p. 11-12):

- Conhecimento: fator de produção de difícil mensuração, caracterizado como um ativo intangível das organizações;
- Valor Agregado: produtos baseados em conhecimento mantêm valor mesmo quando outros produtos têm seu valor diminuído.

De acordo com o mesmo autor, algumas características podem ser aqui indicadas como fatores de identificação de uma Sociedade do Conhecimento, merecendo análise mais profunda para o seu melhor entendimento:

- População com elevado nível de educação;
- Produção com base nas tecnologias de informação e comunicação (TIC);
- Organizações (governo, empresas e sociedade civil) em transformação para Organizações Intensivas em Conhecimento, tendo suas atividades caracterizadas como AIC;
- Conhecimento organizacional na forma de sistemas digitais, repositórios de dados, sistemas inteligentes, planos organizacionais, etc.;
- Centros de excelência;
- Criação e Produção descentralizada do conhecimento;
- Distinção entre produção e utilização do conhecimento.

Na Sociedade do Conhecimento, os sistemas não dependem somente da tecnologia empregada, mas são determinados também por seu conteúdo, significado e conhecimento. Objeto não-similar àquele que se entende por Sociedade da Informação, onde há maior ênfase nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 1997), ‘economia baseada no conhecimento’ é uma terminologia adotada para “descrever as tendências, verificadas nas economias mais avançadas, e a uma maior dependência de conhecimento, informações e altos níveis de competência” e a crescente necessidade de ofertar pronto acesso a estes recursos. A *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), como organismo associativo de escala global, vem empreendendo muitos esforços no sentido de oferecer maior compreensão e ênfase a este novo ativo intangível:

O conhecimento, em todas as suas formas, desempenha hoje um papel crucial em processos econômicos. As nações que desenvolvem e gerenciam efetivamente seus ativos de conhecimento têm melhor desempenho que as outras. Os indivíduos com maior conhecimento obtêm empregos mais bem re-

munerados. Este papel estratégico do conhecimento é ressaltado pelos crescentes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, educação, treinamento e outros investimentos intangíveis, que cresceram mais rapidamente que os investimentos físicos na maioria dos países, e na maior parte das últimas décadas. (OECD, 1997, p. 31)

A Economia do Conhecimento, assim como também é chamada, é mais usualmente definida (BRINLEY, 2006, p. 3-4; BRINLEY e LEE, 2007, p. 6) considerando a base das organizações em termos de tecnologia e conhecimento: investimentos em P&D, elevada utilização das TICs e um grande número de graduados e profissionais nas áreas de ciência, engenharia e tecnologia. Cabe a ressalva que uma definição completa seria de difícil alcance, já que a economia do conhecimento aplica-se a todos os tipos de organizações, justificando a complexidade de sua análise. De acordo com Houghton (2000, p. 2), a Economia do Conhecimento apresenta dois vetores fundamentais, não excludentes de outros:

- Atividades econômicas intensivas em conhecimento;
- Globalização econômica.

Enquanto o primeiro apresenta como fatores motivadores a revolução tecnológica e o dinâmico ritmo de sua mudança, o segundo vetor tem na desregulamentação dos mercados nacionais e global, assim como na revolução tecnológica, seus principais fatores. Anteriormente, enquanto os momentos de transição estavam centrados em produtos específicos, ou setores industriais, a tecnologia da informação (TI) apresentava um impacto genérico. Agora, sua atuação ocorre sobre todo e qualquer elemento da economia, em bens e serviços, em cada elemento da cadeia produtiva, na pesquisa e no desenvolvimento da produção, no marketing e na distribuição (HOUGHTON, 2000, p. 2). Por outro lado, a globalização está afeta à rápida internacionalização das atividades econômicas. Mesmo considerando outros períodos com relativa abertura econômica mundial, o momento atual apresenta-se como sem precedentes, considerando seu ritmo evolutivo e sua abrangência.

Algumas características da Economia do Conhecimento podem ser aqui indicadas (BRINLEY, 2006, p. 6):

- Não-ruptura com o passado, não podendo ser considerada uma ‘nova’ economia sob um novo conjunto de ‘novas’ leis e ‘novas’ regras econômicas;
- Presente em todos os setores econômicos, não somente nas empresas intensivas em conhecimento;
- Elevada utilização das TIC, em evolução contínua, baseada em uma massa de trabalhadores altamente qualificada e bem educada;
- Maior fração de investimento em ativos intangíveis, quando comparados com capital físico;
- Composta por organizações inovadoras utilizando novas tecnologias para introdução da inovação em organizações, bens e serviços;
- Reorganização do trabalho para permitir captura, codificação, es-

toque, combinação e compartilhamento do conhecimento através de novas práticas de gestão do conhecimento;

- Para a caracterização das Organizações Intensivas em Conhecimento é necessário a avaliação de setores intensivos em conhecimento em determinada sociedade.

A Economia do Conhecimento é frequentemente definida em termos de indústrias intensivas em conhecimento com sua produção baseada na tecnologia da informação e comunicação, sua consequente utilização e compartilhamento e uma força de trabalho altamente qualificada. Inicialmente, as definições estavam focadas na manufatura, e no nível de utilização intensiva da pesquisa e desenvolvimento (P&D) como um indicador para distinguir os setores com alto, médio e baixo usos de tecnologia. Esta caracterização vem sofrendo constante alteração, incluindo setores de serviços que, por um lado, apresentam baixo investimento em P&D; porém, por outro lado, são usuários intensivos de alta tecnologia ou apresentam elevada capacidade e habilidade para utilizar os benefícios da inovação tecnológica (BRINLEY, 2007, p. 14).

Em um novo contexto, onde o principal fator de produção passa a ser o conhecimento, trabalhadores que acompanham esta transição apresentam o 'rótulo' que se convencionou chamar de 'Trabalhadores do Conhecimento', de característica multi-setorial. Alguns caminhos podem ser identificados como contribuições para a caracterização de Trabalhadores do Conhecimento (LAMPERT, 2003, p. 12):

- Ocupações características: gestores, engenheiros e técnicos;
- Elevado nível de habilidades e qualificação educacional;
- Desenvolvimento de tarefas com requisitos de excelência de raciocínio e habilidade para comunicação complexa com o uso de computadores.

A partir de pesquisa prospectiva realizada no Reino Unido (LAMPERT, 2003, p. 107-116), pode-se avaliar a evolução deste novo tipo de trabalhador, considerando a comparação com vários outros tipos de ocupação. Brinkley (2006, p. 19) ilustra a evolução ocupacional da força trabalhadora baseada em estudo no Reino Unido, apresentada pela Tabela 1.

Tabela 1 - Evolução da Ocupação dos Trabalhadores do Conhecimento no Reino Unido

Ocupação	1984 %	1994 %	2004 %	2014 %	Variação %
Trabalhadores do Conhecimento	31	36	41	45	+ 45
Serviços Pessoais	25	28	28	28	+ 12
Serviços Manuais	28	23	19	18	- 36
Serviços sem qualificação	16	14	11	9	- 44

Fonte: Brinkley (2006, p. 19).

Como forma de melhor apropriar a tipificação ocupacional desta nova categoria de trabalhador, as mesmas fontes sugerem a seguinte divisão para as habilidades humanas:

- Excelência de pensamento: solução de problemas onde as regras existentes não se aplicam;
- Comunicação complexa: interação com outras pessoas com a intenção de adquirir ou convencer sobre informações;
- Rotina cognitiva: desenvolvimento de tarefas mentais próprias da capacidade cognitiva humana, vulneráveis à informatização com vistas à inerente tomada de decisão;
- Tarefas manuais não-rotineiras: tarefas físicas que exijam difícil capacidade de controle.

Assim como Bertalanfy (1973, p. 57) desenhava a emergência dos sistemas e processos no contexto de Teoria Geral dos Sistemas, o momento atual sugere a necessidade de aprofundamento conceitual no significado desta emergência e a difusão do novo modo de acumulação, incorporando não apenas aspectos econômicos, mas também sociais, políticos e culturais (LASTRES, 2006, p. 2). Conforme o Quadro 2, vários fatores contribuem e dificultam para o melhor entendimento deste momento de mudança, devendo ser encarados como desafios a serem superados.

Quadro 2 - Fatores relacionados aos desafios do processo de mudança

FATOR	DESCRIÇÃO
Imprecisão	O 'novo' apresenta-se com fronteiras não definidas, implicando processos de aprender e desaprender, experimentações, erros e acertos.
Invisibilidade	O 'novo' é desconhecido e de difícil captação a partir dos modelos dos padrões anteriores.
Intangibilidade	O conhecimento como fator de produção, de distinta mensuração se comparado com o capital e o trabalho.
Insegurança	Dinâmica, flexibilidade e mutabilidade afetam a permanência e consequências de um 'novo' padrão.
Resistência	Inércia dos agentes frente às novas regras, posições conquistadas e poder estabelecidos.
Controle	Mudanças nos mecanismos de monitoramento e controle frente ao desconhecimento do 'novo' padrão.
Modismo	Importância do aprofundamento conceitual, evitando análises parciais e superficiais face ao 'novo' em estado de mutação.
Conceito	Escolas de pensamento com enfoques conceituais e analíticos distintos para o 'novo' padrão'.
Injustiça cognitiva	Predomínio de visões e modelos já estabelecidos e inadequados para outros ambientes e contextos de desenvolvimento.
Práticas oportunistas	Alguns agentes não equacionam o 'novo' para evitar perda de poder ou vantagens adquiridas, sujeitas ao risco de perdê-los.
Limites do conhecimento	Para um 'novo' modelo, há a necessidade de uma 'heurística' nova para resolver e controlar problemas e equacionar conflitos.

Fonte: Lastres (2006, p.2-3), adaptado pelo autor.

Dentro do contexto conceitual, foco relevante em qualquer processo de mudança, o conhecimento tem sugerido a adoção de várias complementaridades que amplificam sua relevância. De acordo com Lastres (2006, p. 4), o conhecimento é destacado como o recurso mais importante, sendo que o principal processo no novo modelo é o aprendizado, cunhando-se assim o termo ‘economia do aprendizado’, onde faz-se necessária a atualização constante, inovações, competências e habilidades para a inclusão dos atores nesta sociedade. Outros autores, como Morris-Susuki (1997), sugerem ‘economia da inovação perpétua’, indicando que a busca da competitividade seja acompanhada pela cooperação entre atores e regiões, resgatando novamente a temática da territorialidade, um século após as seminais inferências de Alfred Marshall. Por outro lado, pesquisadores como Castells (1996), Freman (1995) e Cooke e Morgan (1998), ao início da fase emergente deste período recente, tinham na ‘sociedade’ e na ‘economia em rede’ a principal referência de sua organicidade.

A difusão de um novo padrão, associado à Era do Conhecimento, está vinculado a novas formas e práticas de acumulação de capital, conhecimento e formatos de produção, assim como de comercialização e consumo, cooperação e competição, circulação e valorização do capital, em que as novas tecnologias e sistemas induzem também a conceitos inovadores de evolução territorial. Desta forma, focando-se o vetor da globalização, assim como se observa a veloz aceleração de sua dimensão financeira, constata-se a revalorização da dimensão espacial, acentuando-se a importância da diferenciação entre os lugares e seus ambientes como vantagens competitivas.

2.1.2 Sistemas e Arranjos Produtivos Locais

Não é premissa somente dos tempos atuais que a questão da territorialização e da localização das empresas seja relevante. No final do século XIX, Alfred Marshall (MARSHALL, 1890, p. 267) já indicava sua importância, ressaltando que a concentração geográfica das atividades produtivas poderia ser determinante na eficiência e na eficácia econômica de uma comunidade, assim como seria semeada naturalmente pela evolução da sociedade humana (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002, p. 2), já em profunda transformação naquele período. No século seguinte, sob a égide da Teoria Econômica clássica, baseada na hegemonia dos mercados e em suas transações, a questão da espacialidade perdeu importância, passando a identificar as empresas em termos de setores, complexos industriais e cadeias industriais, entre outras formas. Esta tendência e prática acabaram por subverter-se nas décadas finais do século XX. As razões podem ser arroladas pela emergência de um novo contexto social e econômico – baseado em valores diversos dos anteriores, por um mundo agora caracterizado pela globalização, pelo surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e pela adoção de um novo ativo como base para os processos de desenvolvimento e competitividade, o conhecimento. Ativo este, intangível por natureza, que tornou mais complexas as disciplinas

que o analisam, o caracterizam e avaliam sua efetiva contribuição ao desenvolvimento.

Sistemas Produtivos Locais (SPL) e Arranjos Produtivos Locais (APL) têm sido objeto de intensa pesquisa em período recente, consagrando conceitos, características e objetivos. De forma geral, ambos podem ser identificados como aglomerações de organizações, agrupadas espacialmente como forma de gerar vantagens competitivas relevantes quando comparadas com organizações similares dispersas (FERREIRA JR e SANTOS, 2006, p. 413). Este modelo de agrupamento visa potencializar a relação das atividades organizacionais com o ambiente onde estas estão inseridas, quer no foco da produção e distribuição (FERREIRA JR e SANTOS, 2006, p. 413), ou no foco da cooperação inter-firmas (SANTOS, DINIZ e BARBOSA, 2006), valorizando o que se define por capital social (PURCIDONIO, 2008, p. 27) a partir das características de proximidade geográfica e proximidade cognitiva (SANTOS, DINIZ e BARBOSA, 2006). Da mesma forma, a sinergia possível pela nova forma de territorialização das organizações permite iniciativas como as sugeridas em estudo elaborado por Nonaka e Takeuchi (1997), com foco na criação e na difusão do conhecimento. A interação deste novo contexto com agentes públicos e privados potencializa a capacitação tecnológica, gerencial e financeira como tipos de externalidades que conferem vantagens competitivas às aglomerações (BRITTO, 2002, PURCIDONIO, 2008, p. 28), conforme ilustra o Quadro 3.

Quadro 3 - Tipo de Externalidades às Aglomerações Organizacionais

Tipos de Externalidades	Características
Técnicas	Resultantes da interdependência entre os agentes, do ponto de vista técnico, que promovem mudanças nas características das respectivas funções de produção.
Pecuniárias	Refletem mudanças nos preços relativos dos fatores e em modificações da estrutura de custos das empresas.
Tecnológicas	Associadas a efeitos de <i>spill-over</i> (espraiamento) que provocam mudanças no ritmo de adoção e difusão de inovações em determinado mercado.
Demanda	Ocorrem quando a demanda de bens ofertados individualmente é afetada por modificações na demanda de outras unidades produtivas.

Fonte: BRITTO, J. Cooperação inter-industrial e redes de empresas. In: Kupfer, D. e Hansenclever, L. (orgs.). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Em análise evolutiva, referente às aglomerações e a seus novos conceitos de territorialidade e espacialidade, vários estudos evocam alinhamentos e vetores que têm permitido uma maior clareza do momento atual. A partir de Casarotto (2004), Cassiolato e Szapiro (2002) e Ferreira Jr. e Santos (2006), Mytelka e Farinelli (2000) e EURADA (2008), é pos-

sível consolidar as abordagens teóricas e modelagens principais que contribuem para a contextualização desta pesquisa. Pelo eixo comum destas análises, passam dois itens relevantes: o conceito de proximidade geográfica e o conceito de competitividade. O Quadro 4 consolida estes vetores a partir de sua identificação, autores seminais e sua caracterização.

Quadro 4 - Vetores de abordagens teóricas e metodológicas de aglomerações.

Vetor	Identificação	Autores seminais	Caracterização
1	Nova Teoria do Crescimento	Krugman (1991, 1995, 1999)	Aglomerações produtivas resultam de atividades acumulativas geradas pela presença de economias externas, com possibilidades reduzidas para a ocorrência de políticas públicas.
2	Gestão de Empresas	Porter (1993, 1998, 1999)	Aglomerações com base em organizações parceiras e rivais geograficamente próximas com vistas a desenvolver vantagens competitivas a partir de sinergia que emerge das relações locais.
3	Inovação Neo-Shumpeteriana	Nelson e Winter (1982) Fremann (1987, 1995) Lundwall (1994) Cooke e Morgan (1998)	Sistemas Nacionais de Inovação com vistas ao desenvolvimento tecnológico nacional, regional e local, a partir da interação e cooperação entre as organizações face às TIC e à globalização. Relevância à proximidade e ao fluxo e difusão de conhecimento como requisitos inovadores.
4	Regional	Storper (1996, 1997) Markussen (1995) Scott (1998) Brusco (1990)	Aglomerações Industriais – Distritos Industriais. Foca a importância de arranjos socioeconômicos específicos e o papel das PME a partir de suas inter-relações e seu desempenho. Para atingir vantagens competitivas tem como requisitos coordenação ativa e políticas públicas.
5	Eficiência Coletiva	Schmitz (1994, 1995, 1997, 1999)	Cooperação entre atores privados e atores públicos somados à ação das economias externas locais. Combina efeitos emergentes (tácitos) e planejados (explícitos) para garantir vantagens competitivas.

Fonte: Casarotto (2004); Cassiolato e Szapiro (2002); Ferreira Jr. e Santos (2006); Mytelka e Farinelli (2000); Eurada Magazine (2008), complementado pelo autor.

As diversas teorias e enfoques metodológicos não oferecem uma definição conceitual de consenso a respeito destas aglomerações, mas apresentam convergências importantes quando o objeto é a obtenção de vantagens competitivas. Suas estratégias têm origem, em sua maioria, nas noções seminais de economia de Marshall: a diversidade de modelos de implantação reflete a própria diversidade dos distintos ambientes e contextos geográficos, caracterizando os fluxos e a difusão do conhecimento

e suas sinergias; e a importância das aglomerações – sistemas e arranjos produtivos locais – como *locus* para a competitividade e a inovação das organizações.

Para trilhar os caminhos percorridos pelas aglomerações até os dias atuais, faz-se necessário um olhar sobre a visão evolucionista da inovação, iniciada por Schumpeter (1939) em meados do século passado. Os anos 60 do século passado podem ser vistos como um ponto de inflexão destes conceitos. Até então, a inovação era interpretada como um processo linear, desenvolvido a partir de etapas sucessivas e independentes que envolviam a pesquisa básica, a pesquisa aplicada, o desenvolvimento, a produção, a difusão e a final disponibilização ao mercado, sendo assim definida na visão de Schumpeter (1939, p. 87-88):

A inovação, com base no senso econômico estabelecido, onde a produção não é nada mais do que a combinação de serviços produtivos, pode ser vista também como a combinação de fatores na direção de um novo caminho, ou mesmo na busca de novas combinações. (tradução do autor).

Ao final dos anos 60, esta visão é subvertida, quando a inovação passa a ser vista como o produto de um processo interativo entre todas as suas etapas, procurando-se valorar outras instâncias do processo além daquelas vinculadas explicitamente ao bem ou ao serviço inovador gerado, agregando-se valor aos processos subjacentes de cunho social e cognitivos envolvidos. Esta nova visão pode ser assim definida (ERNST et al., 1998, p. 12-13):

Inovação é o processo pelo qual as empresas dominam e implementam o desenvolvimento e a produção de bens e serviços, que sejam novos para elas, independentemente do fato de serem novos para seus concorrentes – nacionais ou internacionais.

Ou ainda, no início dos anos 90, a Comunidade Europeia já definia que a inovação era um processo caracterizado pela contínua e intensa interação e feedbacks (OECD, 1990, p.11), tanto entre as diversas instâncias de uma mesma organização como entre distintas organizações. No contexto da síntese sobre o tema oferecida pelo Manual de Oslo (OECD, 1997, p. 54), foi assim definida, no que tange às inovações tecnológicas em produtos e processos, entendendo-se ‘produtos’ como a configuração de ‘bens e serviços’:

Inovações compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação é considerada implantada

se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Uma empresa inovadora é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise. (OECD, 1997, p. 54)

Assim, perseguindo o giro da roda evolucionista da inovação, no início deste século, com vistas a um melhor entendimento de sistemas e arranjos produtivos locais, já eram aceitas várias formas de caracterizá-los (CASSIOLATO e LASTRES, 1999):

- Inovação e conhecimento como vetores para o desenvolvimento;
- Inovação como resultado de processos de aprendizado contínuo e de criação de conhecimento;
- Sistemas de inovação distintos e influenciados por fatores sociais, políticos, institucionais e organizacionais;
- Diferenças entre os agentes e suas distintas capacidades de aprendizagem;
- Valoração do conhecimento tácito para o processo de inovação, de caráter localizado e individual; e,
- Valoração do conhecimento explícito, codificado, potencializado pelo uso das TICs para sua disseminação e combinação.

É dentro deste contexto que emerge o conhecimento como o principal fator de produção contemporâneo, moldando o funcionamento das aglomerações com a proposta de contribuir na obtenção de vantagens competitivas a partir da capacidade inovativa das organizações, tanto em sua dimensão epistemológica como ontológica (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 62). A visão sistêmica de inovação fundamenta o objeto de uma aglomeração, dentro de sua espacialidade local, perpassando a necessidade de caracterizar Sistemas de Inovação, em suas dimensões supranacional, nacional, regional e local (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002, p. 6):

Sistema de Inovação é um conjunto de instituições distintas que coletivamente e individualmente contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias, constituindo o quadro de referências para a implementação de políticas públicas com o objetivo de influenciar o processo inovativo.

A visão da inovação em nível mais elevado, ou sistêmico, enfatiza a importância da transferência e difusão de ideias, habilidades, conhecimentos, informações e sinais de vários tipos. Os canais e redes através dos quais essas informações circulam estão inseridos em um contexto

social, político e cultural.

A importância deste conceito torna-se relevante por abordar, nesse momento de mudança, questões que antes eram desprezadas. Uma visão sistêmica para inovação é adotada enfatizando a importância da transferência e difusão de ideias, habilidades e conhecimentos, informações e sinais de vários tipos, agregados ao contexto social, político e cultural (OECD, 1997, p. 33). A aprendizagem passa a ser influenciada por elementos como a diversidade inovativa, diversidade de competências, processos de aprendizagem e a intangibilidade, envolvendo, além das empresas, instituições de ensino e pesquisa, de financiamento, governo, etc. (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002, p. 7-8). Mesmo sofrendo a influência de fatores históricos, culturais e sociais, os Sistemas de Inovação podem ser caracterizados e distinguidos em seus contextos a partir de três pontos fundamentais:

- Econômico: baseado nas institucionalidades legalmente constituídas, seus controles e resultados econômicos;
- Conhecimento Tecnológico: baseado na gestão do conhecimento e suas ferramentas para que o mesmo possa ser utilizado em processos de aprendizagem e criação;
- Vantagens competitivas: baseadas na diversidade e especialização e seus efeitos sobre o desempenho econômico.

Estas características, baseadas na interatividade e na aprendizagem, envolvem contextos que transcendem a dimensão puramente econômica, envolvendo ambientes culturais subjacentes no entorno das organizações, quais sejam: institucional, cultural, político e social. Emerge assim um ambiente com forte ação sobre as organizações, em sua organicidade interna e suas inter-relações, implicando comportamento e ações rotinizadas. Já em 1992, Johnson (1992, p. 6) sugeria a importância de arranjos institucionais, pois estes “reduzem incertezas, coordenam o uso do conhecimento, medeiam e proporcionam sistemas de incentivos”.

As aglomerações, agora postas dentro do ambiente inovativo, podem ser identificadas a partir de várias características e tipologias, primeiramente envolvidas por dois contextos que a literatura assim os define, a partir do conceito evolucionista (FERREIRA JR. e SANTOS, 2006, p. 417-418; LASTRES, 2004, p. 5; ALBAGLI e BRITO, 2003, p. 3; CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002, p. 12):

Sistemas Produtivos Locais: aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem voltados para a introdução de novos produtos e processos, envolvendo instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento em ciência, tecnologia e inovação (CT&I).

Arranjos Produtivos Locais: aglomerações produtivas, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, onde as interações entre os agentes não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-las como sistemas.

No Brasil, estes dois conceitos e modelos apresentam raízes no enfoque neo-schumpeteriano da inovação, caracterizada como Economia da Inovação, sendo também por vezes identificados como Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (SPIL e APIL). Esta abordagem permite explorar sua importância associada às configurações institucionais, no sentido de dar sustentação às trajetórias de capacitação inovativa das organizações ao mesmo tempo em que enfatiza o papel do conhecimento e do aprendizado como elementos centrais neste especial processo de mudança tecnológica (FERREIRA JR. e SANTOS, 2006, p. 418).

Em período recente, os conceitos destes dois objetos de análise ganharam importância e convergência com vistas ao desenvolvimento econômico e local de uma região, sendo que seus principais elementos e tipologias comuns estão indicados nos Quadros a seguir, onde nenhuma destas duas interpretações procura esgotar o tema, mas esclarecer pontos de análise para seu melhor entendimento. O Quadro 5 apresenta elementos comuns de distintas abordagens, identificados em termos de *locus*, agentes e características dos aglomerados. No Quadro 6, procura-se resgatar as tipologias de aglomerações identificadas na literatura, no contexto de uma taxonomia ainda preliminar para o setor, agregando-se, além do tipo de aglomeração, sua definição, sua ênfase e o papel do Estado, tendo-se como pano de fundo o estabelecimento de políticas públicas, tanto de indução como de governança. Nestas ilustrações, busca-se visualizar o grau de complexidade do tema, a sua dinâmica e a variedade de indicadores envolvidos nem sempre transponíveis a todos os territórios por inserirem-se em contextos histórico-culturais distintos de cada nação, região ou local, fatores estes considerados como de forte potencial de diferenciação e competitividade face ao capital social envolvido.

Quadro 5 - Elementos comuns de aglomerações do tipo SPL E SPL

Elementos	Descrição
Localização	Espacialmente próximas ou Concentração geográfica
Agentes	Grupos de pequenas empresas (ou incubadoras) Pequenas empresas nucleadas por grande empresa Associações e instituições de apoio, ensino e pesquisa, financeira, entre outras.

Continua

Elementos	Descrição
Características	Intenção de divisão de trabalho entre as organizações Flexibilidade de produção e de organização Especialização Recursos humanos qualificados Competição entre organizações baseadas em inovação Estreita cooperação inter-organizações e demais atores Fluxo intenso de informações Identidade cultural entre os atores Relação de confiança entre os atores Complementaridades e sinergias

Fonte: Lemos (1997 *apud* Cassiolato e Szapiro, 2002, p. 18 e *apud* Ferreira Jr.); Santos, (2006, p.5), adaptado pelo autor.

Quadro 6 - Tipologias comuns de aglomerações do tipo SPL e APL

Tipologia	Definição	Ênfase	Papel do Estado
Distritos Industriais tradicionais	Pequenas empresas concentradas para a manufatura de produtos específicos, no entorno de centros produtores.	Alto grau de economias externas. Redução de custos de transação.	Neutro
Distritos Industriais recentes	Empresas concentradas para a manufatura de bens e serviços específicos, apoiadas em forte cooperação e interação.	Eficiência coletiva, baseada em economias externas e em ação conjunta.	Promotor e, eventualmente, estruturador
Clusters	Redes de empresas, com forte relação de interdependência, vinculadas por uma cadeia de valor e processos de aprendizado interativo.	Tradições artesanais e especializadas. Economias externas de escala e escopo. Redução de custos de transação. Redução de incertezas.	Indutor e Promotor
<i>Milieu</i> Inovador (Ambiente Inovador)	Rede de relações sociais em uma área geográfica limitada que intensifica a capacidade inovativa local a partir de processo de aprendizagem sinérgico e coletivo.	Capacidade inovativa local. Aprendizado coletivo e sinergia. Identidade social, cultural e psicológica. Redução de incertezas.	Promotor
Parques Tecnológicos (PTs)	Organização gerenciada por profissionais especializados, cujo objetivo fundamental é incrementar a riqueza de sua comunidade promovendo a cultura da inovação e competitividade das empresas e instituições baseadas em conhecimento, instaladas no parque ou associadas a ele.	Propriedade intelectual. Setores de tecnologia avançada. Intensa relação ensino-pesquisa-desenvolvimento. Intensa relação universidade-empresa-governo. Incubação de empresas. Fomento à transferência de tecnologia.	Promotor, indutor e, eventualmente, estruturador

Continua

Tipologia	Definição	Ênfase	Papel do Estado
Redes Locais	Arranjos inter-organizacionais baseados em vínculos sistemáticos entre firmas formalmente independentes, dando origem a um padrão particular de governança que é capaz de promover uma coordenação mais eficaz de atividades complementares realizadas por estas diversas empresas.	Sistema intensivo em informação. Complementariedade tecnológica, identidade social e cultural. Redução de incertezas.	Promotor

Fonte: Lemos (1997 *apud* Cassiolato e Szapiro, 2002 e *apud* Ferreira Jr. E Santos, 2006); Albagli e Brito (2003); Graça (2007); IASP (2008); REDESIST (2008), adaptado pelo autor.

A partir de um excerto dos Quadros anteriores, podem ser identificadas tipificadas que registram um Parque Tecnológico (PT) como uma aglomeração, com características e dinâmica próprias, apresentando o conhecimento e a inovação como seus principais fundamentos, assim como um ambiente inovativo e interativo propício à adoção de novas e específicas práticas organizacionais, quer sejam de gestão ou de governança.

O Conhecimento, como foco, e a Gestão do Conhecimento, como disciplina, têm sido objeto de pesquisa constante e profunda, além de serem considerados relevantes para a obtenção de vantagens competitivas. Diversos autores, tais como Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (1998), Davenport e Prusak (1998) e Druker (1999), apresentam o conhecimento como o principal fator de produção no contexto das organizações. Se por um lado, a disciplina Aprendizagem Organizacional tem fundamento mais teórico e descritivo, a Gestão do Conhecimento apresenta ênfase na prática e na prescrição, razão pela qual sua importância é resgatada no contexto das organizações pela sua consequente agregação de valor e criação de vantagens competitivas. Conforme referenciado por Uriona-Maldonado *et al* (2007, p. 6), dois autores são representativos deste novo cenário a partir de suas abordagens sobre a nova disciplina:

Criação do Conhecimento: capacidade de criar e utilizar um novo conhecimento como sendo a fonte mais importante para a geração de vantagens competitivas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Gestão do Conhecimento: coleção de processos que objetivam governar a criação, disseminação e uso do conhecimento (organizacional) para atingir os objetivos organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

No contexto das aglomerações, onde a interatividade e a cooperação são elementos que superam a dinâmica linear schumpeteriana dos processos de inovação, o trabalho seminal de Michael Polanyi na década de 60 do século passado corrobora com esta evolução quando sugere que

os processos de conversão do conhecimento passam pela identificação de dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é pessoal, procedural, baseado em experiências, difícil de ser formulado e comunicado, específico de um determinado contexto histórico-cultural. O conhecimento explícito é declarativo, codificado e transmissível em linguagem formal (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NONAKA e KONNO, 1998; DALKIR, 2005; NONAKA, VON KROGH e VOELPEL, 2006). Aparece assim, neste contexto, a valoração do aspecto tácito do conhecimento como novo fator de diferenciação e competitividade. O gerenciamento destes processos de fluxos contínuos de conhecimento, de tácito para explícito, em ciclo, para facilitar a transferência e integração do conhecimento dentro das organizações, é a tarefa precípua da Gestão do Conhecimento. O conhecimento tácito, associado a determinado contexto e espacialidade, apoiado por ações de interação e cooperação, oferece o arcabouço para a constituição de vantagens competitivas e maior alavancagem inovativa, tecnológica, comercial e produtiva (FERREIRA JR. e SANTOS, 2006, p. 7).

Por outro lado, para coordenar os diversos atores envolvidos, alinhar estratégias, mediar conflitos e garantir melhor desempenho às aglomerações no justo interesse dos seus mantenedores – públicos ou privados, impõe-se na atualidade a adoção do conceito e das práticas de governança, reconhecidos e aceitos globalmente. Governança Corporativa ou as rotuladas ‘práticas de boa governança corporativa’ aderem ao mesmo cenário, ajustadas ao ambiente corporativo e organizacional, tanto em termos de aglomerações, sistemas ou arranjos, como em uma aglomeração produtiva específica do tipo Parque Tecnológico.

2.1.3 Parques Tecnológicos como um caso de Arranjo Produtivo Local

Antecedendo a sua conceituação, Parques Tecnológicos, por não suportarem uma definição única, podem ser enquadrados em várias situações e contextos, nenhuma definitiva, nem tampouco consensual ou mesmo absolutamente divergente. A pertinência desta abordagem apresenta a intenção de, guardados os objetivos desta pesquisa, ampliar o rol de experiências de outros focos, senão similares, ao menos muito próximos, com vistas a permitir a avaliação de eventuais abordagens de governança nestes outros seguimentos.

Um Parque Tecnológico é uma aglomeração espacial e geograficamente definida. Dependendo do seu modelo, coloca alguns parceiros em nível de maior relevância que outras aglomerações que têm objetivos diversos. Demanda mais intensamente a sinergia com um centro de ensino e pesquisa e coloca a inovação como seu foco principal. No caso de APLs, por exemplo, em que algumas características são semelhantes (aglomeração, espacialidade, sinergia, entre outras), difere no quesito inovação. Nestes casos, de acordo com Steiner, Cassim e Robazzi (2007, p. 9), o objetivo é a promoção da competitividade e sustentabilidade de micros e

pequenas empresas, onde o “nexo” da inovação tecnológica não se apresenta como sua ênfase principal¹.

Analisar um PT como um caso APL não encerra uma discussão *strictu sensu*, mas esta abordagem agrega valor por suas aderências, inter-relações, complementaridades e eventuais co-existências. Neste sentido, um PT também poderá ser associado a um novo conceito de *Cluster*, *Research Intensive Cluster* (RIC) – Cluster Intensivo em Pesquisa, conforme aborda relatório da *European Commission* (EC, 2007, p. 28-30, 52-53). Neste caso, um RIC difere de um Cluster clássico – aproximando-se ainda mais dos PTs – por haver maior intenção de reforçar as áreas científica e de pesquisa com o objetivo de ampliar a capacidade de gerar empresas inovadoras capazes de comercializar e explorar os resultados da pesquisa. Nestas iniciativas, as universidades e os centros de pesquisa passam a desempenhar uma função muito importante. De acordo com *Mutual Learning Platform* (MPL, 2006) e *European Commission* (EC, 2007, p. 27), são dez as características principais de um RIC, sendo geralmente atendidas em sua maioria:

- Base Científica;
- Cultura Empreendedora;
- Capacidade de geração de empresas de rápido crescimento (*start-ups/gazelles*) e empresas nascentes (*spin-offs*);
- Atração de talentos e estudantes;
- Força de trabalho qualificada e competente;
- Acesso a apoio financeiro de risco – capital de risco (*venture capital / seed capital*);
- Acesso a serviços de apoio de valor agregado;
- Efetivação de redes formais e informais;
- Capacidade de estruturação de cooperação em rede mundial.

De acordo com EC (2007, p. 53), o conceito recente de RIC mantém os requisitos principais de aglomeração econômica, distrito industrial e a relação governo-universidade-empresa (*triple helix*), alinhando forte intercâmbio com as universidades, as empresas e o Governo em atividades de pesquisa e de inovação (ETZKOWITZ, 1997. 2009). As Universidades oferecem o recurso principal aos RICs, recursos humanos qualificados, fonte para atração de talentos e ambiente intelectual apropriado. Além desta contribuição das universidades aos RICs, a promoção de implantação de um Parque Tecnológico por parte da universidade, ou mesmo em parceria com outros atores, agrega maior valor ao RIC, dotando a parceria de maior visibilidade e atratividade para a pesquisa intensiva nas empresas para a inovação. Assim, um PT apresenta condições de reforçar a infra-estrutura local, ampliação do capital social e maior relacionamento institucional. PTs são normalmente identificados como ‘centros de conhecimento e inovação’ (*centers of knowledge and innovation*). O debate referente à natureza dos benefícios devido à localização

¹ Segundo dados da FIESP *apud* Steiner, Cassim e Robazzi (2007, p. 9), em um universo de 31 APLs pesquisadas, apenas 8% estariam em condições de desenvolver atividades de cunho inovativo.

de um parque científico é frequente, mas nem sempre conclusivo, face à diversidade dos modelos de desenvolvimento de um PT, conforme *European Commission* (2007, p. 52), citando Vedovello (1999).

Como será visto na sequência, muito mais que as similaridades com os Parques Tecnológicos, aqui faz-se mais relevante suas complementaridades e o potencial sinérgico de suas ações, tornando factível a abordagem conjunta destas tipologias de aglomerações na qual, a partir destas análises, pode-se buscar contribuições contemporâneas para a abordagem de Parques Tecnológicos.

2.2 PARQUES TECNOLÓGICOS

2.2.1 Conceito e Contemporaneidade

Parques Tecnológicos (PTs) não são objetos de definições consensuais e muito menos únicas (ABDI, 2007a; ABDI, 2007b; Vedovello, 2006; *European Commission* (2007), variando na medida e proporção de seus objetivos. Por outro lado, ressaltadas distinções conceituais, apresentam características e perspectivas convergentes dentro da atual contemporaneidade (EC, 2007, p. 6): visam contribuir para o reforço da infra-estrutura local e o enriquecimento do capital social e institucional, oferecendo maior visibilidade, atratividade e trabalho em rede para fomentar a aplicação de estratégias mais amplas no campo da pesquisa, do desenvolvimento e do conhecimento.

As últimas seis décadas, aproximadamente, foram virtuosas na evolução destas organizações. A história da humanidade e os fenômenos ocorridos neste breve período de tempo ofereceram ameaças e oportunidades a todas as organizações, em particular aos PTs. São fatores aceitos neste contexto a conformação da Sociedade do Conhecimento, a globalização, a evolução das TICs e uma nova estrutura econômica de abrangência global (ABDI, 2007a). A inovação apresenta-se como um dos vetores que suportaram e suportam a evolução dos PTs, tanto no mundo como no Brasil, em tempos mais recentes. Inovação, como já definida anteriormente, é o fruto de um sistema complexo, envolvendo vários atores, com o foco de oferecer como resultado um novo produto ou processo ao mercado. Para tanto, os PTs constituíram-se em “ambientes favoráveis à inovação” e, por esta singela razão, têm-se apresentado como entidades com forte potencial para comporem sistemas de inovação em seus vários níveis e dimensões (APILs, SPILs, entre outros).

Em termos mundiais, várias são as principais associações que congregam iniciativas vinculadas a Parques Tecnológicos. A *International Association of Science Parks* (IASP, 2008), com sede na Espanha, congrega mais de 70 países, além de manter parcerias com associações de outros continentes, concentrando os principais esforços, em nível global, de discussão e debate no entorno do tema *Science Parks* (Parque Tecnológico). Também, como instituições reconhecidas, apresentam-se a *United Kingdom Science Parks Association* (UKSPA, 2008), a *Association*

of University Research Parks (AURP, 2008), a *Asian Science Park Association* (ASPA, 2008), e, no Brasil, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2008). Esta capilaridade e sinergia vêm demonstrando e ratificando o profundo reconhecimento, nos mais diversos países, de instrumentalizar suas Políticas Públicas com este foco, conferindo ao tema a importância devida como um dos vetores de desenvolvimento baseado em conhecimento e inovação (ABDI, 2007b).

De acordo com a *European Commission* (2007, p. 54), há muitas tipologias de Parques no mundo e não somente uma definição (VEDOVELLO, 2006, p. 18), suportada pela razão de que em diferentes países os Parques se desenvolveram de forma diversa, cada um com sua história e sua própria terminologia. Assim, *Science Park* é usualmente adotado no Reino Unido, *Technopole* ou *Technopolis*, na França, *Technology Centre* ou *Technology Park*, na Alemanha, *Research Park*, nos Estados Unidos, e Parques Tecnológicos ou Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil. Ainda são adotadas outras denominações no contexto brasileiro, o que será aprofundado no item 2.2.4, quando da abordagem do tema Taxonomia de Parques Tecnológicos no Brasil.

Apesar desta variedade terminológica, pode-se estabelecer um convergente denominador comum para todos os parques, onde produzem produtos de alta tecnologia e serviços, fornecendo oportunidades de cooperação institucional entre a universidade, a indústria e o Governo. Adotando-se a IASP como referência, pode-se definir que:

Parque Científico é uma organização gerenciada por profissionais especializados, cujo objetivo principal é o de incrementar a geração de renda e riqueza na sua comunidade a partir da promoção da cultura da inovação e da competitividade das suas empresas e instituições baseadas em conhecimento, instaladas no parque ou associadas a ele. Para tal objetivo, um Parque Científico estimula e gerencia o fluxo de conhecimento e tecnologia entre universidades, instituições de P&D, empresas e mercados; impulsiona a criação e o crescimento de empresas inovadoras através de mecanismos de incubação (spin-off) e proporciona outros serviços de valor agregado, juntamente com espaço físico de qualidade – infra-estrutura e equipamentos (IASP, 2008).

Outra definição para Parques, largamente aceita e também reconhecida, é aquela expressa pela UKSPA, onde:

Parque Científico é uma iniciativa voltada para o apoio a empresas e transferência de tecnologia com vistas a:

- Encorajar e suportar o início (spin-off) e a in-

- cubação de empresas inovadoras, de alto crescimento e baseadas em conhecimento;
- Prover ambiente onde as empresas de dimensão internacional podem desenvolver cooperação com um específico centro de criação de conhecimento com vistas ao seu mútuo benefício;
 - Manter relação formal e operacional entre centros de criação de conhecimento, tais como universidades e institutos de pesquisa. (UKSPA, 2008)

Como complemento a estas definições, cabe explicitar características que distinguem alguns dos termos utilizados, tais como Parques de Pesquisa (*Research Parks*), Centros de Inovação (*Innovation Centers*) e Parques de Empresas (*Business Parks*):

- Parques de Pesquisa (*Research Parks*): onde a principal atividade é o desenvolvimento de pesquisa de novos produtos e processos, não sendo seu foco a manufatura, exceto a produção de protótipos;
- Centros de Inovação (*Innovation Centers*): sendo o foco a criação de condições favoráveis para a concepção, início e suporte à primeira fase de crescimento de empresas, particularmente empresas inovadoras e de base tecnológica (no Brasil são também conhecidas como Incubadoras de Empresas), não apresentam necessariamente relação com universidades;
- Parques de Empresas (*Business Parks*): empreendimentos com oferta de infra-estrutura de elevada qualidade para instalação e serviços complementares, como nos Centros de Inovação, não apresentam necessariamente relação com universidades.

A Figura 4 procura ilustrar a posição relativa e as sobreposições dentre os tipos de parques aqui comentados, o que será de profundo apoio, posteriormente, quando do estabelecimento do foco da presente pesquisa dentro do contexto de Governança para este específico tipo de organização e seus inter-relacionamentos.

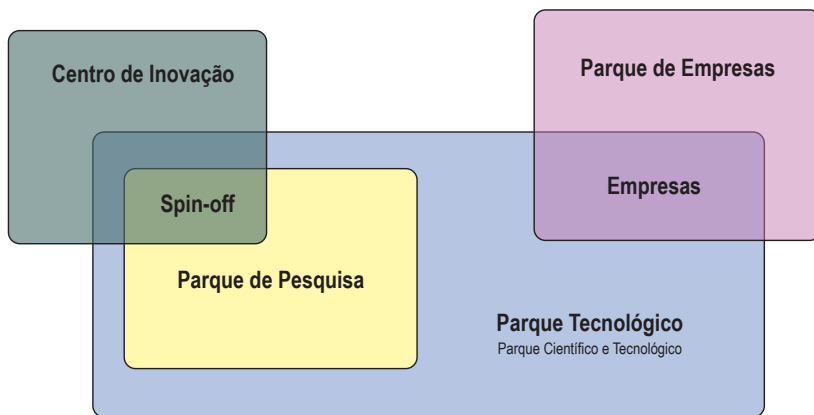


Figura 4 - Posição e sobreposição de diversos tipos de parques
 Fonte: *European Commission* (2007), adaptado pelo autor.

Sendo objeto de estudo há mais de 50 anos, organizações com as características de Parques Tecnológicos têm sido referenciadas por inúmeros autores, tais como Luggler e Goldstein (1991). Destas análises, emerge que a evolução dos PTs está diretamente vinculada à existência de fatores-chave de sucesso, podendo estes ser divididos em três categorias, relativamente à localização, ao planejamento e à equipe gestora. A literatura contemporânea atualiza este foco e emite uma releitura destes fatores, indicando que os mesmos podem não ser suficientes para o completo desenvolvimento de um PT. Assim, na atualidade são incluídos mais três fatores para auxiliar estas organizações a alcançar os benefícios econômicos almejados: fatores de abrangência, gestão da propriedade e da integração com demais atores envolvidos.

O Quadro 7 apresenta um resumo destes fatores-chave de sucesso, apresentando, complementarmente, atributos de sucesso indicados por outros estudiosos.

Quadro 7 - Fatores-chave de sucesso para Parques Tecnológicos

Fator-chave de sucesso	Comentários
Contexto Histórico	
Localização	Posicionamento e infra-estrutura adequada, facilidades de TIC e serviços, além de um ambiente aprazível são fatores importantes para a atração de empresas baseadas em conhecimento e trabalhadores do conhecimento.

Continua

Fator-chave de sucesso	Comentários
Planejamento	Etapa prévia ao início do empreendimento, compreendendo: Design físico flexível: possibilitando uma rápida adequação às demandas de mudanças das empresas de base tecnológicas; Recursos financeiros: os PTs devem ser vistos como investimento e retorno de longa duração. Neste período, os recursos deverão ser suficientes para suportar o desenvolvimento das atividades intensivas em conhecimento; Conhecimento do mercado: permitindo o conhecimento dos seguimentos potenciais de mercado e fatores de atratividade de empresas.
Equipe de Gestão	Grupo de pessoas altamente qualificado e comprometido nas áreas de interesse do PT e no seu <i>marketing</i> .
Contexto Contemporâneo	
Contexto Nacional e Regional	Um Parque Tecnológico de sucesso não pode ser considerado um 'risco' isolado, mas sim uma ação intimamente vinculada e envolvida na implementação de políticas nacionais, regionais e locais de inovação.
Política estratégica e de gestão	Faz-se necessário tanto uma política de gestão permanente assim como uma visão estratégica de longo prazo, permitindo a implantação de um modelo de negócio sustentável, considerando espaços, processos, relações e resultados.
Espaço físico e Ambiente	Localização adequada para favorecer a atração de empresas, identificando suas demandas e necessidades que deverão ser oferecidas pelo PT. Ambiente adequado enriquece o processo de criatividade, interação e inovação.
Gestão da Propriedade	PT são iniciativas que conjugam oferecimento de espaço físico, tanto para o acesso imobiliário como para o <i>lay-out</i> de empresas. Atividade comercial é importante para o funcionamento do parque, porém é distinta em termos de objetivos, pois visa basicamente o retorno do investimento. O sucesso pode ser alcançado com uma maior proximidade da gestão da propriedade aos objetivos do Parque Tecnológico.
Relacionamentos	A gestão de PTs deve buscar a integração entre os atores internos e a permanente interatividade com os parceiros externos, principalmente aqueles relacionados com as empresas sediadas no PT. A efetivação desta sinergia dinâmica poderá atrair maior número de atores para as proximidades do PT, criando condições potenciais para o desenvolvimento de um <i>cluster</i> associado ou mesmo de uma região. O PT pode ser considerado uma 'ponte' entre a pesquisa e o mercado.
Empresas Incubadas	O PT agrega valor ao modelar processo de acompanhamento às empresas nascentes, avaliando oportunidades e consequências de suas atividades, apoiando seu crescimento e avaliando a atratividade potencial de investidores.
Governança	Estrutura organizacional composta por mecanismos que apresentam o objetivo de buscar permanentemente o alinhamento entre os mantenedores da organização e seus gestores.

Continua

Atributos complementares	
•	Pensar globalmente, não somente em termos regionais ou locais.
•	PTs de sucesso geralmente apresentam entre seus mantenedores uma instituição de ensino superior.
•	PTs de sucesso controlam efetivamente os conflitos a partir de uma clara separação entre propriedade e gestão, buscando o equilíbrio entre os interesses e as expectativas, forjando maneiras inovadoras para a realização das atividades entre as diversas partes.
•	O envolvimento de um PT com uma Instituição de Ensino Superior (IES) é geralmente elevada no sucesso do empreendimento, contudo, nem sempre esta condição se apresenta como necessária ou suficiente, pois PTs que não alcançaram o sucesso também mantinham parceria com as IES.
•	Investidores individuais apresentam maior interesse para atingir o sucesso do que grupos de investidores.
•	Capacidade de contar com <i>Venture Capital</i> para o investimento em empresas nascentes (<i>spin-offs</i>), geralmente de base tecnológica e com grande potencial de crescimento (<i>start-up/gazzeles</i>).
•	Parques Tecnológicos de sucesso atuam a partir de uma visão clara e de uma estratégia bem definida, devem ter datas fixas e de curto prazo para seu início.
•	Habilidade de empreender, fruto da combinação de recursos humanos – em quantidade e qualidade – das universidades e dos demais atores, motivados pelas mudanças tecnológicas e comportamentais.

Fonte: Luggler e Goldstein (1991); *European Commission* (2007); Seymour (2006); Vedovello (2000, 2006); Allen (2007).

Outra característica peculiar de um Parque Tecnológico é a sua flexibilidade, sua capacidade ‘orgânica’ de adaptar-se ao contexto, possibilitando o comprometimento de distintos *stakeholders*² com vistas à perseguição de objetivos, expectativas e interesses (VEDOVELLO, 2006, p. 18). Com este propósito, o Quadro 8 identifica os principais *stakeholders* participantes destas iniciativas, assim como os principais objetivos de um PT.

Quadro 8 - Principais *Stakeholders* e Objetivos de Parques Tecnológicos

<i>Stakeholders</i>	
Universidades e Institutos de Pesquisa	As mudanças econômicas têm compelido estes atores a buscar parceria com o setor empresarial como fonte potencial de novos recursos financeiros. A convergência de interesses tem levado os pesquisadores a adequar suas investigações às demandas da indústria.
Empresários	Neste grupo situam-se os empresários e os ‘acadêmico-empresários’, ambos operando no sentido de aproximar o setor produtivo do setor acadêmico, estimulando o empreendedorismo e agregando capacidade de transformar uma pesquisa inovadora em potencialidade comercial e ampliar a competitividade empresarial.

Continua

² No contexto desta pesquisa, o termo *stakeholders* será utilizado como referência a todos os públicos envolvidos com a empresa, tais como, clientes, fornecedores, colaboradores, entre outros.

Stakeholders	
Agentes Financeiros	Grupo também integrado pelos <i>venture capitalists</i> , com interesse de investimento em empresas de base tecnológica, com forte potencial de crescimento e capacidade de oferecer retorno de curto prazo.
Governo e Agência de Desenvolvimento	O interesse convergente destes atores está relacionado à convicção de que os PTs representam hoje ações com forte potencial de desenvolvimento econômico de uma região ou país.
Objetivos	
Universidades e Institutos de Pesquisa	
Aproximar a universidade do setor empresarial	
Facilitar a transferência de tecnologia universidade-indústria-universidade.	
Agregar valor ao produto acadêmico e buscar sustentabilidade para novos investimentos.	
Promover o empreendedorismo e permitir a ocorrência de <i>spin-offs</i> acadêmicos	
Integração com setores de P&D do setor empresarial	
Ampliar oportunidades para o setor acadêmico	
Empresários	
Integração com setor acadêmico	
Captação de novos 'talentos'	
Pontencializar a utilização da infra-estrutura de pesquisa das universidades e institutos de pesquisa	
Estabelecer parcerias com o setor acadêmico em termos de consultoria e P&D	
Apoiar o crescimento de empresas nascentes de base tecnológica fora dos PTs	
Instrumentalizar sinergia entre empresas com vistas atingir interesses comuns	
Criação de novas oportunidades e agregação de valor às empresas maduras	
Agentes Financeiros	
Incentivar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias inovadoras	
Buscar novas tipologias de investimento adequadas à economia do conhecimento	
Gerar opções diferenciadas e competitivas para atração de novos investidores e retorno do capital	
Governo e Agência de Desenvolvimento	
Capacitar e estimular o desenvolvimento local, regional e nacional, ampliando o capital social e industrial	
Atrair novos investimentos	
Fomentar atividades de P&D baseadas em conhecimento e inovação	
Prover maiores e melhores condições de equilíbrio econômico entre regiões	
Gerar novas oportunidades de trabalho baseados em conhecimento	
Gerais	
Estimular mudanças sócio-culturais e comportamentais	
Vitalizar relações de confiança e comprometimento entre os diversos atores	

Fonte: Vedovello (2000, 2006), *European Commission* (2007), adaptado pelo autor.

Conforme estudo de Battelle (2007, p. 4), o principal gestor de Parques nos Estados Unidos são as universidades, ou organizações sem fins lucrativos a elas vinculadas. De acordo com Allen (2007, p. 18) e a *European Commission* (2007, p. 65), as iniciativas relativas a Parques Tecnológicos, dependendo de seus modelos de negócio e estratégia, apresentam forte potencial de sucesso quando existe uma efetiva rede de conexões em regiões com capital social, capacidade inovativa, entradas e saídas aderentes à economia do conhecimento.

A Figura 5 (p. 69) procura ilustrar uma visão geral de um Parque Tecnológico, indicando seus principais atributos de sucesso. Neste contexto, fica grafada a perspectiva de implantação de estruturas de governança, o que já aparece, mesmo que de forma parcial e subliminar, na indicação do atributo Suporte Político.

2.2.2 Perspectiva Histórica

Em sua perspectiva histórica, a evolução dos Parques Tecnológicos desde o início dos anos 50 do século passado pode ser traduzida por várias visões e formatos, considerando a lente do observador, fundamentadas a partir de estudos e pesquisas recentes. Pode ser vista a partir de duas abordagens (VEDOVELLO, MACULAN e JUDICE, 2006), uma histórica e outra contemporânea. Por um lado, a partir da sinergia de três gerações, considerando suas características e focos (ABDI, 2007a; Bigliardi *et al.*, 2006); e, por outro, classificada a partir de três etapas, tendo a ciência como fonte emuladora (1^a), o mercado como indutor (2^a) e uma mais atual (3^a), baseada na interatividade dos fluxos locais, atraindo para a espacialidade geográfica o profundo potencial do capital social (EC, 2007).

A abordagem histórica, mediada entre os anos de 1960 e 1990, aproximadamente, apresenta-se como mais conceitual e promissora, praticamente dedicada aos casos de sucesso (VEDOVELLO, MACULAN e JUDICE, 2006, p. 15). Com origem nos Estados Unidos (*Silicon Valley: Stanford University and University of California at Berkeley* e *Route 128: Massachusetts Institute of Technology e Harvard*), foi seguida pela exitosa experiência europeia dos parques tecnológicos ingleses. A conjuntura do pós-guerra também foi fator de influência e de motivação para que estas iniciativas avançassem. Neste contexto, o processo de inovação apresentava um fluxo shumpeteriano – linear – procurando a racionalização dos recursos científicos e tecnológicos disponíveis. Fomentou maior sinergia entre os centros de conhecimento e pesquisa com as empresas e conferiu guarida ao início de políticas públicas, em níveis nacional, regional e local, como forma também de indução da revitalização de regiões economicamente abatidas. Dentro de um aspecto conceitual difuso e da ausência de indicadores de desempenho que pudessem refletir sua evolução, estas experiências moldaram-se às peculiaridades de cada caso, caracterizando-se por ocupar grandes áreas físicas, elevada flexibilidade das atividades empresariais desenvolvidas, abrigando empresas tanto de grande porte como outras com projetos de expansão. Muitos são os estu-

dos que se dedicam a esta fase, podendo-se citar, por exemplo, Luger e Goldstein (1991), referente à experiência americana, Massey, Quintas e Wield (1992), sobre a experiência inglesa, e Castells e Hall (1994) em estudo comparativo a partir de parques de vários continentes.

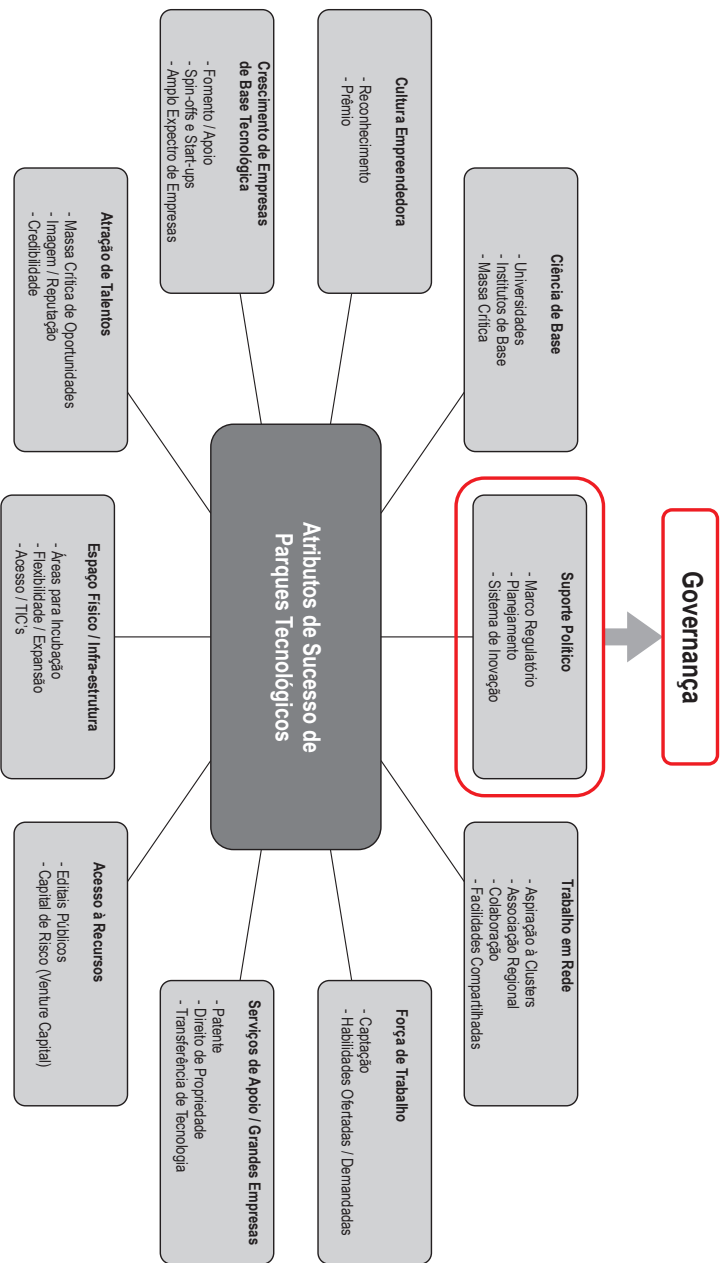


Figura 5 - Visão geral de um Parque Tecnológico de sucesso
 Fontes: *European Commission* (2007, p. 67) e UKSPA

Na sequência, a partir dos anos 90, de acordo com os mesmos autores, uma abordagem mais contemporânea “assume um caráter mais crítico e de questionamento de resultados” destas iniciativas. O conceito de Parque Tecnológico continuava não sendo único. Os principais *stakeholders* enunciados anteriormente, assim como seus objetivos, estavam mantidos (ver Quadro 8), sendo acrescidos de outros objetivos, de acordo com Macdonald e Deng (2004): gerar novos empregos, oportunizar para o surgimento de novas empresas, possibilitar a difusão de novas tecnologias e promover maior sinergia entre os centros de pesquisa e as empresas instaladas no PT. A nova abordagem, de acordo com Vedovello (2006), tem sua validade constatada a partir dos seguintes fatores:

- O movimento dos Parques Tecnológicos no mundo assume contornos mais duradouros, mesmo com a ausência de indicadores de desempenho;
- Os recursos financeiros necessários, de origem pública ou privada, apresentam-se como vultosos;
- As iniciativas têm suscitado, por suas características, um uso político excessivo.

Por outra vertente de análise (ABDI, 2007a; Bigliardi *et al.*, 2006), pode-se avaliar a evolução dos PTs a partir de três gerações, conforme apresentado no Quadro 9, indicando sua terminologia (*latu sensu*), seu período aproximado e suas características principais.

Quadro 9 - Evolução dos Parques Tecnológicos a partir de três gerações.

Geração	Parques	Período	Características Principais
1ª	Pioneiros	1950-1970	Missão: desenvolvimento da inovação industrial através da sinergia entre membros da academia e da indústria. Atores: setores de universidades e pesquisadores isolados. Local: próximos a universidades. Geração espontânea ou natural. Apoio às empresas de base tecnológica e transferência de tecnologia de centros de conhecimento. Apoio público não sistêmico. Desenvolvimento a partir de <i>spin-offs</i> universitários. Aproveitamento de infra-estrutura pré-existente. Relevância Nacional. Trabalho em rede do tipo espontânea e informal. Modelo de Gestão institucional, liderado pela instituição nucleadora.

Continua

Geração	Parques	Período	Características Principais
2ª	Seguidores	1970-1990	<p>Missão: revitalização econômica e re-industrialização de áreas abandonadas.</p> <p>Atores: Governo Regional, universidades e empresas.</p> <p>Local: estabelecidas em espaços físicos abandonados, incubadoras de empresas.</p> <p>Geração de forma planejada ou estruturada.</p> <p>Apresentaram tendências de perseguir <i>benchmarking</i> anterior.</p> <p>Apoio público.</p> <p>Foco no mercado externo.</p> <p>Relevância Regional.</p> <p>Início de políticas regulatórias.</p> <p>Trabalho em rede formal, prevalecendo ainda relações pessoais.</p> <p>Modelo de Gestão mais autônomo, privado ou público.</p>
3ª	Estruturantes	1990-atual	<p>Missão: desenvolvimento nas empresas da inovação tecnológica em empresas em áreas específicas.</p> <p>Atores: universidades, empresas, governo regional e nacional.</p> <p>Local: próximos a universidades, espaços abandonados.</p> <p>Consolidação dos serviços de transferência de tecnologia e propriedade industrial.</p> <p>Relevância Nacional, Regional e Setorial.</p> <p>Existência de Marcos Regulatórios e Programas Estruturados de Apoio para a promoção de PTs.</p> <p>Consolidação de redes formais de relacionamentos.</p> <p>Modelo de Gestão mais autônomo, público ou privado, caracterizado pela existência de um conselho.</p> <p>PTs adotados como instrumento para a implantação de Política Pública de Inovação.</p>

Fonte: ABDI (2007b, p.21, 48, 69, 123-125); Bigliardi et al. (2006, p. 491), adaptado pelo autor.

De acordo com a *European Commission* (2007, p. 58-61), visando propor um novo ângulo de análise, três são as etapas – ou mesmo gerações – de Parques Tecnológicos:

1ª Geração – impulsionada pela ciência (*Science Push*):

O Parque Tecnológico é uma extensão da universidade em relação a sua vizinhança, incluindo: incubação de empresas nascentes, apoio a serviços, e caminhos para o desenvolvimento de inovação. O modelo de governança está sob o controle da universidade através de uma fundação ou instituição similar.

A filosofia de inovação está baseada na ciência. As novas ideias providas através das atividades de P&D são repassadas ‘linearmente’ às empresas associadas, instaladas no PT ou nos arredores, assumindo que os resultados científicos são considerados como matéria-prima das atividades inovativas

entre as empresas e o PT.

2ª Geração – motivada pelo mercado (*Market Pull*): Neste caso, o PT, ou outra atividade de P&D, é uma extensão da universidade na direção de um seguimento de alta tecnologia, onde o parque não está necessariamente próximo à universidade. A motivação a inovação provem das empresas, interessadas na criação e crescimento de empresas de base tecnológica. Os gestores destes parques são responsáveis por atender a necessidades das empresas, viabilizando acesso a facilidades de alta qualidade, dinamização do fluxo de tecnologia relacionado ao conhecimento e apoio a empresas incubadas.

O modelo de governança está associado ao gerenciamento do parque por parte da empresa privada. Atores do setor acadêmico e de pesquisa estão envolvidos na elaboração de regras e regulamentos para as empresas incubadas e na definição das diretrizes gerais para operação do Parque.

A filosofia de inovação apresenta como fonte a demanda de mercado, sendo resultados da pesquisa os avanços técnico-científicos considerados como matéria prima para as empresas inovadoras do parque.

3ª Geração – motivada pela interatividade dos fluxos de informações (*Interactive local flows*):

Esta geração caracteriza-se por ser mais detalhada, perfeitamente integrada ao tecido urbano da cidade, e por apresentar uma relação mais próxima do tripé governo-universidade-indústria, potencializando sua participação nas atividades de inovação em nível local, regional e global. Apesar do PT apresentar fronteiras espaciais ‘fixas’, esta 3ª Geração apresenta elevado esforço para rompê-las, como forma de impregnar sua ação ao contexto urbano como ação catalisadora para a inovação. Além de gerenciada por profissionais especializados, como as gerações anteriores, busca ofertar uma base de serviços mais variada, vinculada à inovação, proporcionando uma ampla rede de comunicação para um largo espectro de atividades empreendedoras.

O modelo de governança é sustentado por uma relação pública-privada de longa duração, onde as decisões de cunho estratégico são tomadas em grupo e a gestão permanente funciona como uma empresa altamente especializada. Há o envolvimento de vários *stakeholders* com vistas às decisões de investimentos.

A filosofia de inovação é essencialmente orientada para inovação interativa, alimentada

pelo fluxo contínuo entre a academia e o mercado. Iniciando de forma ‘linear’ e sendo efetivada a partir de uma rede intensiva de relações que envolvem o tripé governo-universidade-indústria.

Portanto, como síntese desta terceira abordagem evolutiva da história do desenvolvimento dos Parques Tecnológicos, de certa forma convergente com as anteriores, pode-se dizer que a 1ª Geração de PTs foi promovida com base na ciência, no sentido da universidade para o exterior, através da incubação de empresas (*spin-offs*). Na 2ª Geração de PTs, o emulador da dinâmica passa a ser o mercado, nos quais as empresas lideram os ambientes de pesquisa e passam a demandar por inovações científicas. Os Parques Tecnológicos que emergem na 3ª Geração passam a operar baseados em modelos interativos de inovação, ajustados aos mais diversos contextos urbanos. Nestas áreas passam a existir redes e relações de confiança, o desenvolvimento de parcerias que envolvem a tríade governo-universidade-indústria, cultura de avaliação, participação pública ou privada e acesso a mecanismos legais e financeiros, constituindo uma parte de um ambiente global de inovação. Atualmente, o posicionamento de um PT em relação ao seu meio não é visto somente como uma característica, mas como um efetivo fator-chave de sucesso (*European Commission*, 2007, p. 61).

Nas suas origens, os Parques foram deliberadamente separados dos centros urbanos, em direção à periferia, e colocados ao largo de espaços economicamente ativos. Atualmente, o movimento é oposto, nos vários continentes, procurando-se integrar suas funções principais e seus ambientes inovativos ao tecido urbano.

Na atualidade, existem aproximadamente 3500 Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas distribuídos globalmente, sendo que a IASP – *International Association of Science Parks*, a principal associação que reúne organizações desta natureza, apresenta uma maior concentração na Europa (59%), seguida pela Ásia (21%), e demais regiões, entre estas a América Latina (8%), América do Norte (8%) e África (3%) (IASP, 2011).

A Figura 6 apresenta e ilustra a evolução dos Parques Tecnológicos no mundo considerando as abordagens apresentadas, histórica e contemporânea, e as gerações comentadas. Para esta ilustração, foi utilizada como apoio uma curva representativa do ciclo de vida da inovação – Curva ‘S’ (Tan, 2006, p. 833-834; ABDI, 2007a, p. 20, p. 126; IASP, 2008).

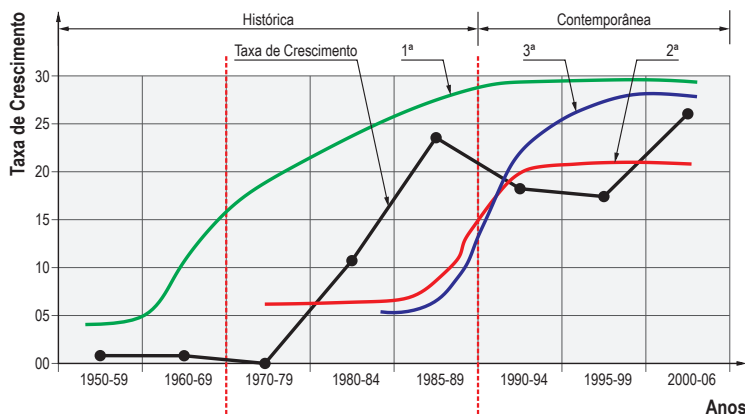


Figura 6 - Evolução dos Parques Tecnológicos (1950 – atual)
 Fontes: Tan (2006, p. 833-834); ABDI (2007b, p. 20, p. 126); IASP (2008), adaptado pelo autor.

2.2.3 Políticas Públicas e Taxonomia

O período em que se constata o nascimento e a evolução dos Parques Tecnológicos pode, igualmente, ser associado ao surgimento de ações políticas e estruturantes com vistas ao desenvolvimento suportado pela criação, pela codificação e pela difusão do conhecimento e da inovação. Instrumentos e mecanismos foram criados para emular e apoiar estas ações, pautados por um cenário econômico diverso, cuja mensuração dos ativos passa a indicar desafios face a sua intangibilidade. A comentada dificuldade de definir indicadores de desempenho para os Parques Tecnológicos, por exemplo, tem neste aspecto sua principal justificativa. Desafio que persiste até os dias atuais, assim como em outras áreas. Com grau similar de dificuldade, apresenta-se a necessidade de visualização deste cenário, identificando com clareza e critério uma Taxonomia³, nova e aderente ao contexto de Parques Tecnológicos, que possa auxiliar na definição das estratégias de ação e nas consequentes tomadas de decisão.

A ‘roda’ da inovação tecnológica no Brasil é mais recente, mas tampouco não muito distinta do acontecido em outros países, desenvolvidos ou emergentes, onde floresceram experiências de Parques Tecnológicos à luz destas dicotomias. Estimular Políticas Públicas abrangentes e definir uma Taxonomia para PTs são ações convergentes em muitos pa-

3 O termo Taxonomia, também identificado por Taxionomia, tem sua definição vinculada à ciência da classificação, sistematização ou classificação das palavras (FERREIRA, 1975, p. 1359). Em sua origem, a taxonomia apresenta utilização seminal na ciência biológica, com vistas à classificação dos seres vivos, objetos de seu estudo original. Atualmente, outras áreas do conhecimento humano têm agregado este conceito no sentido de identificar e estender a classificação e a categorização de termos a partir de uma lógica estabelecida, buscando o nome mais adequado ao fim a que se destina.

ises (ABDI, 2007a, 2007b; EC, 2007), devendo ser abordadas dentro de um contexto via de regra nacional, face às características sócio-culturais, ambientais e tácticas do conhecimento, valorizado este como vetor para a inovação e fator de vantagem competitiva em uma economia globalizada.

No Brasil, o desenvolvimento ao longo dos últimos anos de uma Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (PNCT&I) já oferece a existência de um Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCT&I), com avanços e resultados advindos da sinergia entre os vários atores e devido à ampliação da infra-estrutura em CT&I disponível, aproximando os ‘mundos’ acadêmico e empresarial e rompendo paradigmas quanto ao necessário fortalecimento da economia e da competitividade (VEDOVELLO, 2008, p. 1). Os Planos de Ação de Governo em CT&I passam a dar prioridades à nova conjuntura:

- Expansão, integração, modernização e consolidação do Sistema Nacional de CT&I, articulando ações de Governo em vários níveis;
- Fomento ao desenvolvimento de ambientes favoráveis à inovação de empresas;
- Fortalecimento da pesquisa em focos estratégicos para o País;
- Investimento na educação de ciências, universalização do acesso e difusão de novas tecnologias.

É neste cenário estrutural que avançam estratégias mais focadas de apoio às ações voltadas à inovação tecnológica. Na direção de estratégias que apoiam a iniciativa de crescimento dos PTs, surgiram os Sistemas Produtivos Locais de Inovação (SPLIs), e os Arranjos Produtivos Locais de Inovação (APLIs), entre outros, no sentido de promover ações coordenadas, estratégicas, integradas e otimizadas, com vistas ao planejamento de médio e longo prazos em CT&I.

Organismos como a ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) e a ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial) têm atuado no sentido de apoiar ações estruturantes no contexto de Parques Tecnológicos e de Incubadoras de Empresas, onde as demandas destes seguimentos vêm apresentando forte crescimento a partir do início deste século.

Envolvendo distintos *stakeholders* e objetivos bem consolidados (ver Quadro 8), os Parques Tecnológicos são atualmente considerados como *players* importantes com vistas à formulação de políticas públicas, influenciando as políticas industrial, científica, tecnológica e de inovação, vocacionadas ao desenvolvimento local, regional e nacional. Fatores-chave de sucesso (ver Quadro 7) para este tipo de empreendimento recebem atenção diferenciada. Requisitos para o processo de estruturação e operação de um PT são valorizados, definindo com clareza as competências e papéis do poder público e do setor privado (STEINER; CASSIN; ROBAZZI, 2007, p. 21).

Contextualizar ações para investimentos em Parques Tecnológicos remete, compulsoriamente, à retomada do tema de indicadores de desempenho para avaliar seu retorno e seus resultados. De acordo com Vedovello, Maculan e Judice (2006), a literatura contemporânea apresen-

ta várias modalidades de avaliação dos PTs, mantidas as dificuldades já comentadas relativas à mensuração do intangível. O Quadro 10 registra um excerto da fonte indicada, como ilustração, descrevendo estas modalidades de forma resumida.

Quadro 10 - Modalidades de avaliação de Parques Tecnológicos e seus resultados.

Avaliações	Comentários
Interação Universidade-Indústria	Avaliam a natureza, frequência e vínculos entre as universidades, os parques e seus atores. Avaliam a relevância da proximidade física entre os diversos agentes como fator de sinergia da relação universidade-parque.
Localização de empresas e seu desempenho econômico	Avaliam e comparam o desempenho econômico de empresas similares, localizadas dentro e fora do parque, indicando semelhanças e diferenças face aos aspectos considerados.
Origem das empresas	Avaliam e comparam empresas similares localizadas dentro e fora do parque, com foco no desempenho e na origem das mesmas, acadêmica ou corporativa.
Parques como mecanismos de indução do processo de inovação	Modelos de avaliação distintos, apresentando tendências, vinculadas à percepção de que os PTs: (1) são adaptáveis ao modelo linear de inovação, administrável e controlável, não correspondendo mais à concepção contemporânea (MACDONALD e DENG, 2004); e (2) potencializam a criação de empresas inovadoras, a partir da geração e difusão do conhecimento, mas não em criar um ambiente inovador (HANSSON, HUSTED e VESTERGAARD, 2005).
Institucionalização dos Parques Tecnológicos no sistema político	Avaliam a atuação dos parques como instrumentos de desenvolvimento econômico e ação política, em dois níveis: (1) interna às instituições – credibilidade, redes e serviços; e (2) externa, junto à provedores de recursos – governos, empresas e investidores.

Fonte: Vedovello, Maculan e Judice (2006); Vedovello (2008).

Retomando-se a pouca consensualidade em termos da definição de Parques Tecnológicos comentada anteriormente (IASP, UKSPA e AN-PROTEC, entre outras), faz-se oportuno focar esta temática a partir do estabelecimento de propostas de Modelos de Parques Tecnológicos, de acordo com Allen (2007) e Vedovello (2008) e conforme indicado no Quadro 11.

Quadro 11 - Modelos de Parques Tecnológicos.

Modelo	Descrição
Parques Tecnológicos formado por alianças	Aliança e cooperação entre parceiros para o desenvolvimento e crescimento do PT. Objetivos baseados em transferência de tecnologia e inovação com vistas ao desenvolvimento econômico. Recursos públicos para infra-estrutura e fase inicial de construção dos edifícios. Aliança é desenhada e implantada para gerir e desenvolver o PT e alcançar os seus objetivos estratégicos.

Continua

Modelo	Descrição
Parques Tecnológicos aco- plados a universidades	Parque Tecnológico é fisicamente integrado à universidade, proprietária da terra. A Universidade tem a expectativa de rendimento com a iniciativa do PT. Proporção significativa das empresas localizadas no PT (acima de 40%) é constituída por <i>spin-offs</i> acadêmicos ou empresariais. Participação expressiva de acadêmicos nos negócios instalados no PT como diretores, gestores, parceiros, entre outros. Empreendedorismo é característica fundamental no currículo acadêmico. Promoção de espaço para a Incubação de Empresas por parte da Universidade.
Parques Tecnológicos aco- plados a empresas	Empresas-âncora ocupam parte substancial das áreas disponíveis no parque. Empresas-âncora atuam como atradoras de empresas da sua cadeia produtiva. Inovação aberta permeia a relação entre as empresas e as organizações relevantes para as atividades localizadas no PT. O foco da pesquisa da universidade é fortemente influenciado pelos produtos e serviços relacionados às empresas-âncora. Atividades de ensino da universidade são fortemente atreladas às necessidades das empresas.
Parques Tecnológicos aco- plados a clusters	<i>Clusters</i> de empresas que atuam em um mesmo setor, geograficamente próximos. Parcerias são estabelecidas para fornecer serviços às empresas do <i>cluster</i> . Ligações com geradores/provedores de conhecimento crescem com a demanda das empresas e não por indução da academia ou mesmo de políticas públicas. Inexistência de um único proprietário das facilidades ou da terra. Desenvolvimento econômico apoiado por oportunidades de mercado.

Fonte: Allen (2007); Vedovello (2008).

Com a evolução e a relevância dos Parques Tecnológicos como vetores de desenvolvimento, alguns estudos têm se aprofundado no sentido de uma melhor identificação das ‘partes’ que os compõem, buscando definir uma classificação, uma nomenclatura e uma terminologia próprias de seu contexto. Partindo-se da variedade de definições possíveis de PTs, pode-se inferir que enveredar por este campo pressupõe desafios e peculiaridades por vezes muito específicos dos ambientes e dos modelos analisados, podendo sofrer variações de resultados quando o foco são países ou mesmo regiões.

Em recentes estudos para o contexto brasileiro de Parques Tecnológicos, Vedovello (2008) e ABDI (2008) sugerem, em avaliação preliminar, a adoção de uma taxonomia como forma de apoio à estruturação de políticas públicas, considerando estratégias de desenvolvimento, promoção e investimento no setor de PTs. A base destes estudos pode ser interpretada, à luz desta pesquisa, como formada por quatro eixos norteadores de análise: Eixo de Qualificação, Eixo de Relevância, Eixo de Categorização e Eixo de Estruturação. Como requisitos para estudos desta natureza, estão o conhecimento dos objetivos geral e específicos de um PT, seus principais *stakeholders* e seus fatores-chave de sucesso, já abordados anteriormente. Igualmente importante é a ratificação de que estas organizações visam fomentar o desenvolvimento econômico e tecnológico baseadas no conhecimento e na inovação a partir de intensa sinergia governo-universidade-indústria, guardadas as distinções de mo-

delos existentes para os Parques Tecnológicos.

A Taxonomia dentro deste contexto tem o objetivo de alcançar os seguintes requisitos (ABDI, 2008, p. 10-11):

- Definir padrões e parâmetros de análise, avaliação e comparação;
- Possibilitar a definição de uma Política Pública com visão sistêmica e integrada;
- Estabelecer prioridades para investimentos;
- Permitir a configuração de grupos com características similares;
- Propor políticas e mecanismos para cada categoria de Parque Tecnológico.

O Quadro 12 apresenta e comenta estes eixos norteadores para uma taxonomia de PTs no Brasil, baseado nas fontes citadas e em Steiner, Cassin e Robazzi (2007). Na ausência de indicadores em nível nacional, estes estudos consideram indicadores do *European Innovation Scoreboard* (EIS, 2006)⁴, adotado pela comunidade europeia no contexto do desenvolvimento baseado em conhecimento e inovação, também abordado em outro estudo recente elaborado pela ABDI (2007b).

Quadro 12 - Taxonomia de Parques Tecnológicos: Eixos norteadores

Eixo de Qualificação	
Base de Ciência e Tecnologia	Considera parâmetros, indicadores e características do PT e da região referente à base de conhecimento existente: universidades, instituições de C&T, centros de P&D, competências em recursos humanos, investimentos em P&D, sistema educacional, entre outros.
Base Empresarial	Considera parâmetros, indicadores e características do PT e da região referente à base empresarial existente: densidade de empresas inovadoras, cultura empreendedora, cultura de inovação, geração de <i>start-ups</i> , receitas geradas por empresas inovadoras, entre outros.
Eixo de Relevância	
Mundial/Nacional	PTs com Base em C&T ou Base Empresarial com abrangência nacional e capacidade de inserção no cenário mundial.
Regional	PTs cujos indicadores de C&T e Empresarial apresentam destaque no âmbito regional.
Local	PTs cujos indicadores de C&T e Empresarial apresentam destaque no âmbito local.

Continua

4 Indicadores considerados: *Innovation Drivers* (Diretrizes de Inovação), *Knowledge Creation* (Criação de Conhecimento), *Innovation and Entrepreneurship* (Inovação e Empreendedorismo), *Application of Knowledge* (Aplicação do Conhecimento) e *Intellectual Property* (Propriedade Intelectual).

Eixo de Categorização	
Parque Tecnológico ‘consolidado’	PTs com destaque às Bases de C&T e Empresarial com relevância mundial/nacional.
Parque Científico-Tecnológico	PTs com destaque da Base de C&T em relação à Base Empresarial.
Parque Empresarial-Tecnológico	PTs com destaque da Base Empresarial em relação à Base de C&T.
Parque Tecnológico ‘emergente’	PTs que apresentam Base de C&T e Empresarial de nível regional.
Eixo de Estruturação	
PT em fase de Planejamento	Viabilidade Institucional, Técnica, Econômica, Ambiental, entre outros. Projeto Conceitual, Plano de Negócio (<i>Masterplan</i>) e Captação de Investimentos.
PT em fase de Implantação	Implantação Física, Técnica e Mercadológica.
PT em fase de Operação	Gestão do Empreendimento. Projeto Mobilizadores.
PT em fase de Expansão	Planejamento. Implantação de Projetos Mobilizadores.

Fonte: Steiner, Cassin e Robazzi (2007), Vedovello (2008), ABDI (2008), adaptado pelo autor.

A estruturação de uma Taxonomia oferece apoio à elaboração, qualificação e ampliação de um arcabouço de Políticas Públicas para a promoção de CT&I, que visa, por sua vez, estabelecer diretrizes que possam permitir o tratamento diferenciado a empreendimentos distintos. Composto este arcabouço voltado para PTs, podem ser arrolados os seguintes instrumentos (Vedovello, 2008, p. 19-21):

- Política Pública: princípios e diretrizes;
- Marco Legal e Regulatório;
- Sistemas Nacional e Estadual de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas;
- Programas Operacionais.

Nestes vários níveis de abordagem de estratégias com vistas ao desenvolvimento de Parques Tecnológicos, sobressai a importância em relação às estruturas de gestão e, de forma incipiente, as estruturas de governança para PTs.

2.2.4 Estrutura de um Parque Tecnológico

Transpondo de uma dimensão sistêmica de abordagem de Parques Tecnológicos, cabe também ajustar a lente do observador à dimensão focal desta organização, de certa forma peculiar, apresentando uma estrutura híbrida entre o ‘público’ e o ‘privado’, ou ainda, considerado um ambiente público de interesse privado (STEINER, CASSIN e ROBAZZI, 2007, p. 31).

O Eixo de Estruturação, identificado na Taxonomia, perpassa vá-

rias fases. Uma primeira de Planejamento, determinante, entre outros objetivos, para a captação de recursos e atração de empresas. A segunda, de Implantação, impõe as ações iniciais de estruturação física e de mercado, buscando a concretização de negócios a partir de informações qualificadas. A terceira, de Operação, busca ações de cunho mais seletivo e o aperfeiçoamento da ocupação do espaço, qualificação das empresas instaladas e uma maior sinergia entre os agentes. A quarta, concluindo um ciclo que se sugere contínuo, visa a Expansão do Parque Tecnológico, com vistas ao alcance de novas ações de maior abrangência e relevância.

Para tal ciclo de vida de um Parque Tecnológico, definir as principais premissas e requisitos de um PT para sua estruturação passa a ser fundamental. Competências do poder público e do setor privado, papéis dos vários atores e agentes intervenientes no processo de modelagem de um PT, visam tornar mais claro o seu enquadramento taxonômico. Possibilitam também a implantação de modelos de gestão condizentes com objetivos e modelos de governança ajustados ao interesses dos mantenedores da iniciativa.

Na Figura 7 e no Quadro 13, estão sugeridos, à título de exemplo, um modelo de estrutura para um Parque Tecnológico. Estão ilustrados os diversos papéis a serem desempenhados pelos seus principais atores, conforme pesquisa realizada por Steiner, Cassim e Robazzi (2007, p. 21-26), a partir da experiência recente do Sistema Paulista de Parques Tecnológicos.

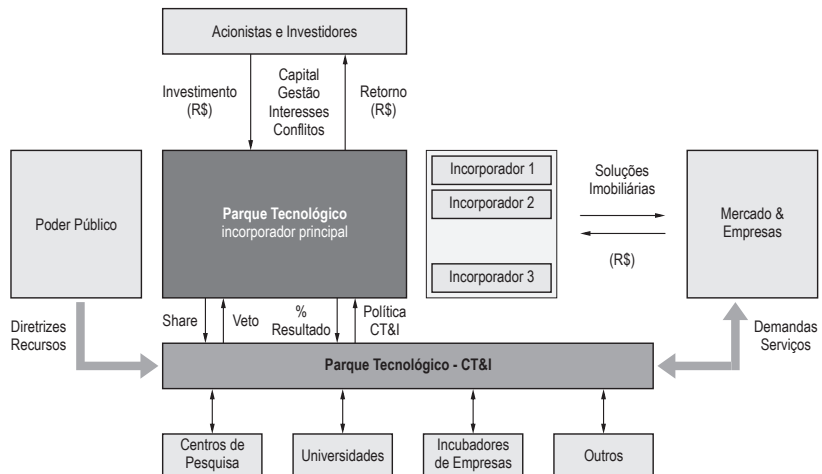


Figura 7 - Modelo Estrutural de um Parque Tecnológico no Brasil
 Fonte: Steiner, Cassim e Robazzi (2007), adaptado pelo autor.

Quadro 13 - Papéis dos Atores de um Parque Tecnológico

Parque Tecnológico – CT&I
Organismo central e definidor do PT. Responsável pela implementação do projeto de CT&I com vistas à atração de empresas, incubação de empresas de base tecnológica e geração de riqueza. Articulador entre governo-universidade-indústria. Responsável pela gestão do empreendimento.
Poder Público
Governo em nível nacional, regional e local. Agências de fomento e financiamento. Definidores e articuladores de políticas e diretrizes para o empreendimento: vocação, prioridades, metas qualitativas e quantitativas, incentivos, aporte de recursos, etc.
Parque Tecnológico – Incorporador Principal
Responsável pelo empreendimento imobiliário. Responsável pela edificação dos espaços físicos e infra-estrutura adequada para as diversas atividades do PT: pesquisa, desenvolvimento e inovação. Responsável pela atração de empresas. Gerador de receitas. Alimenta visão de longo prazo. Visa agregação de valor econômico ao seu contexto (local/regional/nacional).
Incorporadores
Agentes alinhados às diretrizes do PT através de negócios imobiliários com o Incorporador Principal. Responsável por construir e vender/alugar espaços para empresas, associações e prestadores de serviços. Alimenta visão de curto prazo. Não se caracteriza por investir grande soma de recursos próprios.
Universidades, Centros de Pesquisa, Incubadoras e Outros
Agentes responsáveis pela geração e difusão do conhecimento. Fomentadores do capital social com grande contribuição para a qualificação do projeto de CT&I do PT. Caracterizados por situarem-se fisicamente muito próximos ao PT.
Mercado, Empresas
Empresas de base tecnológica com potencial de instalação no PT. Apresentam dimensão variada, podendo ser desde pequenas empresas incubadas como empresas âncora. Normalmente e prioritariamente estão alinhadas com a missão tecnológica do PT.
Acionistas, Investidores
Detentores de recursos para o fomento e o investimento. Indivíduos ou instituições com propósitos de investimento de risco, com foco no retorno do investimento e na rentabilidade. Nucleadores de Capital de Risco, <i>Seed Money</i> e <i>Venture Capital</i> .

Fonte: Steiner, Cassim e Robazzi (2007), adaptado pelo autor.

2.2.5 Contexto de Parques Tecnológicos no Brasil

As ações de inserção dos Parques Tecnológicos no cenário atual de desenvolvimento do País alimentam o objeto de serem sistêmicas, inclusivas e orgânicas. Visam, sobretudo, agregar estas iniciativas a outros mecanismos que têm como missão o desenvolvimento de políticas e estratégias de CT&I de forma integrada.

E datada dos anos 70, aproximadamente, a inserção do tema C&T na agenda do governo brasileiro, a partir do primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento e do primeiro Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (VEDOVELO, MACULAN e JUDICE, 2006, p. 25; VEDOVELO, 2008, p. 9), induzindo a implantação de vários organismos e fomentando sua sinergia.

Apesar de ações de formação e qualificação de recursos humanos em nível de pesquisa e titulação antecederem este período, através de reconhecidas iniciativas da CAPES e do CNPq, é a partir dos nos 90 que o debate e as ações se qualificam, introduzindo ao tema o quesito inovação e a indispensável necessidade de participação do elemento empresarial no processo. Ações que agregam estes elementos passam a obter relevância e importância. A Hélice Tríplice (ETZKOWITZ, 2009) – governo-universidade-indústria ganha seu próprio contorno e todas as ações que as agrega, no conjunto ou mesmo em parte, passam a obter destacado reconhecimento quando o foco é a articulação, coordenação, financiamento e a execução de políticas científicas, tecnológicas e inovadoras. Iniciativas como Distritos Industriais, APLIs, *Clusters*, SPLIs, SNI e, mais recentemente, Parques Tecnológicos, passam a representar mecanismos e vetores para o ‘novo’ caminho do desenvolvimento baseado no conhecimento e na inovação, próprios da contemporaneidade da economia do conhecimento.

Onde estas ações têm emergido, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento (ABDI, 2007b; ANTONOPOULOS, 2009, p.518), de acordo com Vedovello (2008, p. 9), algumas dificuldades têm sido identificadas no sentido de constatar ausência de:

- maior entendimento, no âmbito da Base Empresarial, dos aspectos que influenciam a criação, a difusão e a utilização do conhecimento;
- capacidade para identificar os obstáculos que influenciam o fluxo de dados, as informações, os conhecimentos e as competências, ou o ciclo do conhecimento nas organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63, 79; CHOO, 2003, p. 222, 377; DALIKIR, 2005, p. 25) entre os atores envolvidos;
- capacidade de superar os obstáculos identificados, com vistas a tornar viável o alcance dos objetivos do processo;
- políticas amplas e sistêmicas voltadas para a indução e o estímulo do desenvolvimento baseado no conhecimento e na inovação;
- recursos financeiros com visão de largo prazo, público ou privado, para o apoio às atividades dos atores envolvidos.

No Brasil, a década de 90 do século passado já registra algumas iniciativas, ainda que isoladas, voltadas à configuração de Parques Tecnológicos, dentro dos conceitos que atualmente são propostos. Mas é a partir deste século que estas ações se tornam mais efetivas, com a promulgação da Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004 (Lei de Inovação, LI, 2004), regulamentada pelo Decreto nº 5.563 em 11 de outubro de 2005, dispondo sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no âmbito do setor empresarial e produtivo brasileiro.

A ANPROTEC, apoiada em estudos e levantamentos nos segmentos de Parques Tecnológicos e Incubadoras (ANPROTEC, 2011) registra um total de 74 iniciativas de Parques Tecnológicos (classificados em fase de projeto, implantação e operação) e 377 Incubadoras de diversas modalidades. Relativamente aos Parques Tecnológicos, 43% encontram-se em projeto, ~23% em implantação, e ~34% em operação, apresentando forte

vocação vinculada à área de TIC (~78%). As Incubadoras de Empresas, muitas com iniciativas independentes de PTs, atestam um pioneirismo no contexto da visão de uma cultura empreendedora, principalmente visualizando-se que, ao final dos anos 80, não passavam de dez iniciativas. De acordo com a mesma fonte, as Incubadoras estão distribuídas nas áreas de base tecnológica (40%), seguimentos tradicionais (17%), cultura, sociais e serviços (20%) e o restante associadas a áreas tradicionais (23%). Ambas as iniciativas, parques e incubadoras, estão preferencialmente concentradas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, representam um conjunto de oportunidades equivalente a mais de 30 mil postos de trabalho, aproximadamente.

A FINEP, Financiadora de Estudos e Projetos, tem se postado como a principal agência de fomento a iniciativas vinculadas à PTs, particularmente a partir da utilização de recursos dos Fundos Setoriais. A partir de mecanismos baseados em Editais Públicos, contemplou vinte e seis projetos, com investimentos da ordem de R\$ 16 milhões. Trabalhos consecutivos de avaliação e desempenho destes projetos já apontam tendências, sucessos e deficiências (VEDOVELLO, MACULAN e JUDICE, 2006, p. 35-110; FIGLIOLI, 2007, p. 92-188), oferecendo abordagens referentes ao modelo de gestão e governança destas iniciativas. Das experiências implantadas e avaliadas, emergem modelos de gestão diversificados: a) gestão única e centralizada; b) baseados em conselhos; c) baseados em executivos do mercado; d) baseados em experiências internacionais, a partir de uma sociedade anônima sem fins lucrativos; e) modelos mistos, e outros com efetivas e constatadas deficiências de gestão. Em relação a modelos de governança propriamente ditos, poucas são as referências dentro do que compõem os princípios da Governança Corporativa (ver Item 2.3).

Iniciativas recentes de vários agentes indutores como MCT, FINEP, ADBI, ANPROTEC, CGEE, entre outros, têm fortalecido o debate estratégico sobre desenvolvimento econômico e social a partir do conhecimento e da inovação, sugerindo o aporte de um modelo mais amplo, sistêmico e integrado para a adoção de uma Política Pública para PTs articulada com outras ações, planos e programas estratégicos tanto do Governo – Público/Base de CT&I – como da Sociedade Civil – Privado/Base Empresarial. As atuais proposições em curso no âmbito destas instituições dão conta de três alicerces básicos, sintetizados no Quadro 14, que encerra em seu bojo o trabalho conduzido pela ADBI e ANPROTEC no período de 2007/2008 (ADBI, 2008).

Quadro 14 - Proposições para uma Política Pública de Parques Tecnológicos.

Bases de uma Política Pública para Parques Tecnológicos no Brasil	
10. Princípios, Declarações e Diretrizes	
Objetivos	Suporte e Requisitos
Oferecer um conjunto de instrumentos regulatórios	Existência de Base de CT&I, Base Empresarial e Sistema de CT&I.
	Experiência no seguimento de Incubadoras de Empresas e fomento à atração e criação de Ambientes Inovadores.
	Adoção de Política Pública em sinergia com outros programas em nível nacional, regional e local.
	Garantias de recursos para investimentos de longa duração com definição de prioridades estratégicas.
	Adoção de uma Taxonomia adequada ao setor de PTs.
11. Arcabouço Jurídico	
Objetivo	Requisitos
Elaborar base jurídica e regulatória para a implementação dos programas e garantia de regramento institucional para a atração investimentos.	Sinergia e integração entre poderes executivo, legislativo e judiciário com vistas ao aprimoramento da legislação existente e concepção de novos instrumentos.
	Regulamentação de instrumentos existentes no que concerne à inclusão da temática referente à parques tecnológicos.
	Atrair para os âmbitos regional e local os instrumentos já existentes em nível nacional.
	Dotar de consistência jurídica as proposições afetas às áreas de PTs.
12. Sistema Nacional de Parques Tecnológicos	
Objetivo	Requisitos
Criação de um Sistema Nacional para o efetivo planejamento, implementação e avaliação dos instrumentos e mecanismos de apoio aos parques.	Sistema de Governança
	Sistema de Ações Básicas e Permanentes
	Apoio e financiamento à Parques Tecnológicos
	Apoio e financiamento à Empresas instaladas nos Parques Tecnológicos.

Fonte: ABDI (2008).

Fortalecer a consolidação de uma macro-estrutura nacional, atendendo requisitos e tendências globais, investindo na ação sinérgica entre todos os atores nos diversos níveis faz-se tão importante quanto à estruturação particular dos elos desta cadeia. No que se refere à PTs, particularmente, falar-se em modelo estrutural, gestão, suporte financeiro, atores e integração nos tempos atuais (ver item 2.2.4) ganha maior relevância se associado a novas práticas que possam consolidá-las também em termos organizacionais. Estabelecer diretrizes e princípios para o relacionamento entre os atores, garantir o alcance dos interesses de acionistas e investidores – públicos ou privados, assim como mediação de conflitos – passam

a configurar ações necessárias e indispensáveis com vistas à agregação de novos adjetivos ao empreendimento de PTs, tais como, transparência, equidade, responsabilidade, e sustentabilidade, princípios já consagrados de uma ‘boa’ governança.

2.3 GOVERNANÇA

2.3.1 Conceitos e Contexto

As origens poderão ser consideradas diversas, e seus convencimentos, por vezes antagônicos, mas, em sentido *stricto sensu*, poderá ser dito que um modelo de governança corporativa pressupõe maior transparência das empresas e respeito aos direitos dos acionistas. De acordo com Grün (2003, p. 140), poderia ser aceito que a “boa governança corporativa” seria o instrumento que deflagraria um ciclo virtuoso, garantindo um melhor ambiente institucional e assegurando aos investidores o destino de suas aplicações de risco. Tipificada para empresas da área financeira, a boa governança agregaria transparência nos procedimentos contábeis e administrativos e respeito aos direitos dos acionistas minoritários, sendo estas as bases de sustentação da nova institucionalidade, de acordo com o mesmo autor. Em uma perspectiva histórica, a prática da governança, focalizando a atividade das empresas para satisfazer exclusivamente o interesse dos seus acionistas, contribuiu para a ruptura de um paradigma do século XX, em que as relações de trabalho eram gestadas por sistemas nacionais (Grün, 2003, p.141), portanto, coletivos. Condizente com este mesmo foco histórico, Carlsson (2001) sugere que o século XIX foi o momento dos ‘empreendedores’, o século XX dos ‘gerentes’, e o século XXI será a era da ‘governança corporativa’, definida assim face à relevância do poder que será exercido pelas corporações do mundo. Em uma perspectiva temporal mais recente, o advento da governança está alinhado com a globalização, agrupando seus adeptos e também seus críticos.

Estudos mais aprofundados demonstraram que, além de avaliar a pertinência da análise sociológica da governança corporativa, conforme registrado por Fligstein e Friedland (1995), foram avaliadas pesquisas advindas de outras disciplinas, envolvendo áreas como finanças, administração, economia e direito, conferindo a conseqüente multidisciplinaridade desta temática. Guillén (2000a, 2000b, 2001), sob o foco sociológico, amplia a difusão do conceito de governança para além de modelos inicialmente concebidos e de origem anglo-saxão. Nestes estudos (GUILLÉN, 2000a), não foram encontradas evidências que pudessem corroborar na adoção de um modelo de governança corporativa baseado no modelo capitalista, conferindo que suas diferenças têm origem na forma com que cada ambiente lida com problemas (conflitos), que podem ser de escala, de inovação, de adensamento e de cooperação, sugerindo a possibilidade da adoção, com êxito, de modelos diversos de governança corporativa (GRÜN, 2003, p. 142).

No Brasil, a discussão de governança corporativa obtém maior aprofundamento com o debate político no início deste século, trazendo consigo a abordagem antagonista de duas correntes. Uma mais recente, pelo lado da governança corporativa, apresenta proposições identificadas com o individualismo, o que, no âmbito econômico, confunde-se com uma maior ‘financeirização’ das empresas e das organizações. Outra, decantada pela face das câmaras setoriais, onde o foco de ação é o coletivismo (GRÜN, 2003, p. 142). É dentro deste ambiente que se instaura o debate no Brasil, vinculando, ainda que conceitualmente, a governança corporativa à adoção de novos mecanismos de melhoria e medição do desempenho das empresas e das organizações.

No modelo capitalista tradicional, baseado em uma economia capitalista, as empresas têm como foco a criação de tecnologia, o aumento de produtividade e a geração de riqueza (SILVEIRA, 2002, p. 1). Em momento de transição para uma economia baseada no conhecimento, agregam-se a estas a criação de conhecimento e a inovação (NONAKA, 1997; OECD, 2003a; ABDI, 2007a). O crescimento dos mercados e os novos objetivos das empresas fomentaram a necessidade de fontes adequadas de financiamento, sendo o desenvolvimento do mercado de capitais uma das faces mais visíveis do apoio ao desenvolvimento das corporações atuais, momento no qual o papel do gestor da empresa passou a ser exercido não mais necessariamente pelo proprietário. Estes papéis, agora distintos (proprietário e gestor), têm sua origem na pulverização acionária (muitos proprietários) das corporações e na implícita necessidade de evitar uma conseqüente pulverização do poder (poucos gestores). Para tanto, novos mecanismos ganham espaço na estrutura das empresas, obtendo um crescimento mais rápido nos países que já detinham um conjunto de leis, regulamentos, regras e diretrizes mais claros, principalmente junto ao mercado de capitais. O conjunto destes ‘mecanismos’ confere o que se conceitua como Governança Corporativa, buscando-se assim um maior e o melhor alinhamento dos interesses dos acionistas e dos gestores, fazendo com que os gestores tenham foco de ação convergente com os interesses dos acionistas, ou seja, a busca da maximização da riqueza a partir do que, na empresa, foi investido.

O desafio assim interposto, de equilibrar interesses de acionistas e gestores, traz ao debate a Teoria de Agência, tendo Jensen e Meckling (1976) como uns dos primeiros pesquisadores a abordarem esta temática com vistas à formulação de suas bases teóricas: relações e conflitos entre ‘Principais’ e ‘Agentes’. Principais⁵ entendidos como os acionistas, investidores e credores. Agentes identificados como aqueles que representam os interesses dos Principais, também conhecidos como gestores ou agentes gestores. Este problema emerge quando da compulsória separação entre propriedade e controle (gestão) e a ocorrência da não-convergência das atividades do Principal (*Shareholder*) com as do agente

5 De forma similar à identificação dos Principais, este estudo também adotará a terminologia de *Shareholders* para a mesma finalidade, convergindo com a literatura de referência utilizada.

(gestor), razão pela qual este é contratado, e sim em razão do seu próprio interesse, muitas vezes de cunho estritamente pessoal.

Estabelecida esta premissa e este novo contexto, na literatura, emergem conceitos de Governança, em sentido mais amplo, e Governança Corporativa, em sentido mais estrito, que colaboram com um melhor entendimento da profunda mudança que está em curso nas corporações contemporâneas. Além disto, cabe incluir este conceito no ambiente público, cujo investimento recente em pesquisas e estudos tem amealhado reconhecida importância.

No âmbito da Governança, uma síntese inicial pode estar vinculada à forma do exercício de poder dos diversos atores em um processo de decisão. Em termos organizacionais, governança pode ser vista como a forma onde os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus interesses comuns (DERENUSSON, 2004).

A European Comission (2001) assim sintetiza este conceito:

A governança é a forma pela qual a sociedade, em sua acepção mais ampla, resolve aquilo que é do seu interesse ou é comum a todos. Governança implica, então, algo que extrapola as funções dos agentes – estados, cidadãos, empresas – mas ao mesmo tempo os enxerga em seu conjunto, em sua dinâmica de relações recíprocas.

Uma distinção, mesmo que geral, entre os objetos da Governança e da Administração faz-se importante. De acordo com Harrison (1998, p. 142), Governança não apresenta o foco da gestão executiva do negócio, mas preocupa-se com sua direção global, a supervisão, o monitoramento e o controle das ações executivas da administração e com a conquista de expectativas legítimas da prestação de contas e da regulação.

Shleifer e Vishny (1997, p.737) definem Governança Corporativa como sendo o conjunto de meios pelos quais os Principais (acionistas e investidores/credores) de uma corporação garantem o retorno de seus investimentos. Ainda de acordo com os autores, isto não é razão para dizer-se que o problema da governança esteja resolvido, ou mesmo que seus mecanismos não possam ser melhorados. Mecanismos estes, de ordem econômica e legal, que podem ser alterados através do processo político – algumas vezes para melhor.

Várias são as práticas prescritas no mundo para a adoção e implementação da Governança Corporativa, resultando em conhecidos Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa que se complementam e se replicam em diversos países. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2003) reúne as principais regras e diretrizes com o intuito de harmonizar as relações entre os Principais e os Agentes. Este documento registra, para o contexto brasileiro, as referências sobre o tema em nível internacional, dentre os quais se destacam (DUARTE, 2007): Relatório Cadbury (1992, Inglaterra); Relatório Vienot (1995, França); Relatório *National Association of Corporate Directors* – NACD

(1996, Estados Unidos); Relatório Hampel (1998, Inglaterra); Relatório da *Organization for Economic Co-Operation and Development* (1999, OECD – Europa e EUA).

O documento de referência *The Oecd Principles of Corporate Governance*, editado no ano de 1999 e revisado cinco anos depois (OECD, 2004 p. 11), considera a governança corporativa como um conjunto de relações entre a gestão da empresa, seu órgão de administração, seus acionistas e outros atores com interesses relevantes. Os princípios adotados pela OECD e seus países-membros tornaram-se *benchmark* internacional para práticas da boa governança corporativa, abrangendo seis áreas-chave, quais sejam:

- Bases para uma efetiva estrutura de governança corporativa;
- Direitos dos Principais: proteção para o exercício de seus direitos;
- Tratamento equitativo dos Principais: relacionamento equilibrado e proporcional entre os majoritários e os minoritários, provendo mecanismos para a não-violação de seus direitos;
- Relacionamento com *stakeholders*: estabelecimento da importância do reconhecimento legal ou contratual dos direitos dos *stakeholders* com vistas à sustentabilidade dos empreendimentos conjuntos;
- Divulgação e transparência: disponibilização de todos os documentos referentes à empresa (relatórios, desempenhos, composição, entre outros);
- Responsabilidades do Conselho de Administração: definição da estrutura de governança – estratégias, monitoramento, controle e responsabilidades.

Em trabalho recente, Kitagawa (2007, p. 24) registra e contextualiza as recomendações da OECD sobre a temática de Governança Corporativa para a América Latina (OECD, 2003a, 2003b, 2003c). São mantidos e ajustados os princípios anteriores ao novo ambiente, para economias em transição e emergentes, sendo agregado mais um princípio aos anteriores:

- Cooperação regional: promoção de sinergia entre os países para sua incorporação no contexto internacional da temática de governança corporativa.

No âmbito nacional, o IBGC (2003, p. 6) define da seguinte forma este novo conceito:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Sua ação está baseada na adoção dos seguintes princípios, de acordo com o IBGC (2003, p. 9):

- Transparência (*disclosure*);
- Equidade (*fairness*);
- Prestação de Contas (*accountability*);
- Responsabilidade Corporativa (*compliance*).

Ainda no Brasil, tanto o Conselho de Valores Mobiliários (CVM) e a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) também apresentam códigos de governança corporativas aceitos e amplamente reconhecidos.

Dentro deste contexto, onde tais regulamentos emergem em sinergia com a evolução das modernas corporações devido à pulverização acionária e à separação entre propriedade e controle (principais e gestores), busca-se alinhar os interesses destes aos dos principais, a fim de garantir que os gestores procurem agir no melhor interesse de todos os acionistas (SILVEIRA, 2002, p. 1), garantindo assim a maximização dos recursos investidos. É neste sentido que a não-observância de tal equilíbrio, ou mesmo sua busca, oferece uma eventual ação oportunista (também referida na literatura como *moral hazard*) para a ocorrência de conflitos entre os diversos atores, conferindo assim a origem ao que convencionou-se chamar de ‘problemas de agência’.

Nesta pesquisa, será adotado o conceito de Governança Corporativa delineado por Silveira (2002, p. 1) – convergente com outros autores, onde o entendimento é dado por:

Governança Corporativa é o conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre Principais e Agentes, dada a separação entre controle e propriedade.

Como mecanismos internos, pode-se destacar, por exemplo, o Conselho de Administração, a remuneração dos gestores e a posse de ações por parte dos executivos, dependendo do tipo de organização envolvida. Para os mecanismos externos, tem-se a divulgação das informações periódicas sobre a organização e a existência de um mercado competitivo (SILVEIRA, 2002, p. 2).

No contexto do ambiente público, Governança se apresenta a partir de um entendimento mais amplo do que o encontrado nas empresas e no mercado. Para Kickert (1997, p. 732), Governança Pública está relacionado à legalidade e à legitimidade, e não somente a uma questão de melhoria de eficiência e eficácia, em que a interação entre os contextos político e social representa o papel-chave, mais do que um (rígido) valor de mercado. Edwards (2002, p. 52) sugere que Governança, dentro deste âmbito, pode ser mais bem compreendida a partir dos elementos considerados para descrever a boa governança, como por exemplo: responsabilidade na prestação de contas, transparência, participação, administração de relacionamento e aspectos de eficiência e eficácia, conforme o contexto, o que é perfeitamente convergente com os princípios relacionados

anteriormente.

2.3.2 Teoria da Agência

No contexto das organizações, caracterizadas tanto como de propriedade privada ou de propriedade pública, vários poderão ser os caminhos que contribuem para fundamentar e orientar suas ações de governo, considerando teorias reconhecidas e consagradas.

Por um lado, tem-se a Teoria da Agência (*Agency Theory*), definida por Jensen e Meckling (1976, p. 5) como um contrato de relacionamento entre uma ou mais pessoas (principal) com o(s) agente(s) para o desenvolvimento de atividades do interesse do primeiro envolvendo delegação para a tomada de decisão por parte do segundo. Outra abordagem apoia-se na Teoria da Escolha Pública, permitindo compreender os problemas comportamentais na direção dos interesses comuns na esfera das organizações públicas, suportados pelo pressuposto de que todos os envolvidos estarão sempre maximizando todas as suas ações (BHATTA, 2003, p. 8). Neste caso, as ações são aplicadas com vistas à tomada de decisão coletiva (SHAW, 2008, p.1). Além destas, pode-se cotejar este contexto com a Teoria do Equilíbrio ou Teoria das Partes Interessadas (*Stakeholders Theory*), que pressupõe o atendimento dos interesses de todos os atores envolvidos com a organização (cada *stakeholder* com seu próprio interesse). Silveira (2004, p. 39-42) argumenta as dificuldades da Teoria dos *Stakeholders* quando da tomada de decisão por parte dos gestores, pois “múltiplos objetivos significa não ter objetivos”, advogando razões que a tornariam incongruente ou, pelo menos, contraditória.

Este trabalho abordará prioritariamente a Teoria da Agência, tanto por razões de contemporaneidade como por apresentar ponto focal na relação principal-agente, fundamento maior na questão da Governança Corporativa. Neste contexto, as dificuldades que surgem entre o principal e o agente são devidas à eventual expropriação da riqueza por parte dos gestores, onde estes tomam decisões com o intuito de maximizar seus interesses pessoais e não a riqueza dos acionistas (SILVEIRA, 2002, p. 13). Jensen e Meckling (1976, p. 6) sustentam que, se ambas as partes têm suas ações voltadas para a maximização de seus interesses pessoais, existirá uma boa possibilidade de que o agente não atue sempre com o objetivo de atender ao interesse do principal. Para enfrentar estes conflitos, as empresas estabelecem mecanismos de monitoramento e controle com vistas à minimização de divergências. De acordo com os mesmos autores, ficam assim identificados como ‘Problemas de Agência’, incorrendo em custos para o seu controle, chamados, por sua vez, de ‘custos de agência’, e definidos como a soma de:

- Custos de monitoramento das despesas por parte do principal;
- Custos do estabelecimento de mecanismos de relacionamento (contratos, por exemplo) entre as partes – principal e agente;
- Custos realizados pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não são prejudiciais aos mesmos;

- Custos devido a perdas residuais em face à tomada de decisão do agente que não tenha maximizado o interesse do principal.

Silveira (2002, p. 14) expõe o problema de agência dos gestores dentro do contexto da Governança Corporativa, caracterizando a relação do principal com os agentes, os fluxos de tomada de decisão dos agentes e os consequentes custos de agência, ilustrados pela Figura 8.

A partir dos estudos originais de Coase (1937), e de acordo com Zingales (1998a), Silveira (2002, p. 15) e Jensen e Meckling (1976), a noção de governança corporativa está intrinsecamente vinculada à definição e aos conceitos da ‘firma’, além da forma contratual de relacionamento entre os seus diversos atores. Caso fosse possível prever a totalidade das contingências futuras e, além destas, aquelas não previstas, não haveria a necessidade da profunda discussão que atualmente ocorre sobre este tema. Tal contexto, previsível, não converge com o mundo atual, emergente, dinâmico e hipertextual, de acordo com a obra de Ludwig von Bertalanffy (1973) e a contemporânea evolução das organizações nos dias atuais.

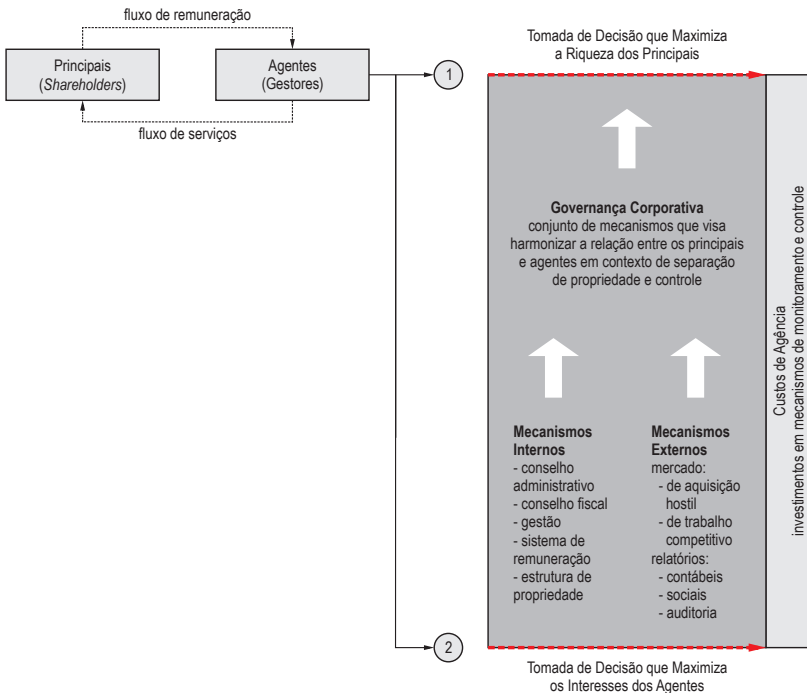


Figura 8 - O Problema de Agência dos gestores e a governança corporativa
Fonte: Silveira (2002, p.14), adaptado pelo autor.

De acordo com Coase (1937) *apud* Jensen e Meckling (1976, p. 7-8), a ciência econômica não tinha uma teoria para determinar as fronteiras da firma. Coase caracterizava a firma como um campo de trocas sobre o qual o sistema de mercado estava suprimido e onde a alocação de recursos era realizada preferencialmente pela ação da autoridade e pela estratégia. Ainda de acordo com Jensen e Meckling (1976, p. 8), as relações contratuais são a essência da firma, não somente com os empregados, mas também com os fornecedores, clientes e credores, além de outros atores.

Rajan e Zingales (1997) e Zingales (1998b) argumentam o fato da ‘firma’ ser um *nexo* para investimentos específicos. Conforme citado por Silveira (2002, p. 14), a firma é um *nexo* de contratos entre clientes, trabalhadores, executivos e fornecedores de recursos e capital. Assim, a firma é o foco da temática de governança, sustentada pela inviabilidade de se garantir contratos que possam ser completos e definitivos, pois muitos dos problemas são difíceis de serem descritos e previstos antecipadamente (SILVEIRA, 2002, p. 14). Em face disto, os atores contratuais – principal(is) e agente(s) – têm que introduzir direitos e deveres residuais, de monitoramento e controle, conferindo autoridade para a tomada de decisão, para o caso dos eventos não previstos em contrato.

Esta margem para tomada de decisão por parte do agente, principalmente em casos não previstos, pode evidenciar comportamento gerencial que não atenda aos interesses do principal. De acordo com Shleifer e Vishny (1997, p. 746), estudos de eventos no mercado de capitais, a partir da oscilação das ações, comprovam tais fatos. Silveira (2002, p. 16; 2004), em seu estudo sobre desempenho e valor na governança corporativa em empresas do mercado bursátil, cita as principais ocorrências pelas quais os executivos podem não atender aos interesses dos principais e, com isto, causar a expropriação de sua riqueza, podendo ser sintetizadas como descrito a seguir:

- Diversificação excessiva da empresa;
- Crescimento maior que o desejado, com investimentos em projetos não-agregadores de valor;
- Elevada remuneração para si próprios (agentes);
- Expropriação dos lucros;
- Designação de pessoas desqualificadas para posições gerenciais;
- Empreendimento de projetos orientados por seu próprio interesse e não segundo estudos fundamentados de viabilidade técnica;
- Permanência excessiva na função, mesmo quando não mais competentes e habilitados para a atividade.

As tipologias de contratos possíveis entre principal e agente podem ser variadas, dependendo de seu objeto principal: o comportamento do agente ou os resultados por ele alcançados. Para ambos os casos, o acompanhamento e a mensuração se fazem necessários, ressaltando-se assim a importância da contabilidade na governança corporativa (Silveira, 2002, p. 17) e do método organizacional adotado para controle com vistas ao monitoramento do comportamento e a recompensa do desempenho (Mello, 2006, p. 20). Com este intuito, Ensenhardt (1989, p.63)

advoga que seria mais adequado o equilíbrio entre a mensurabilidade dos resultados e o seu uso em contratos de empregados.

Tendo a governança corporativa origem na firma e, em grande parte também na firma privada, onde as relações de agência se fazem presentes, faz-se oportuno situar a firma pública, tendo o Estado como principal, dentro deste contexto. Segundo Slomski (1999, p. 27; 2003, p. 432; 2005, p. 30), “é pertinente afirmar que as entidades públicas devem ser vistas sob a perspectiva da teoria da agência” a partir das complexas relações de contratos que representam o relacionamento do principal (Estado) com seus inúmeros agentes. Este fato fica configurado a partir do atendimento de condições sugeridas, conforme citado por Mello (2006, p. 20), quais sejam:

- O agente (público) dispõe de vários comportamentos possíveis de serem adotados;
- A ação do agente (público) influencia o bem-estar das partes envolvidas;
- As ações do agente (público) não são facilmente observáveis pelo principal (Estado enquanto cidadão).

Ainda neste caso, a eventual falta de visibilidade das ações do agente por parte do cidadão reflete a assimetria informacional entre as partes, não permitindo saber se a decisão do agente está na direção do interesse do cidadão. O paralelo com a ‘firma’ privada é pertinente e válido, conferindo também importância às relações de agência a partir da assimetria informacional existente. Para outras organizações, situadas intermediariamente entre estes dois campos, público e privado, pressupõem-se também relações similares, objetivando o foco de abordagem deste trabalho.

2.3.3 Modelos de Governança

Modelos de Governança Corporativa não podem ser desvinculados do ambiente institucional e legal em que estão inseridos, regulados estes pelo Estado a partir de sua maior ou menor ingerência no mercado. Esta influência fica caracterizada pela variação de modelos de governança adotados na prática pelas corporações em vários países, configurando-se a não-existência de um modelo único. Contextos histórico, cultural e institucional, formação econômica, meios para a captação de investimentos e crescimento do mercado de capitais apresentam-se também como fatores de diferenciação na determinação do modelo de governança (KITAGAWA, p. 11). Outro fator, de acordo com La Porta (1999), ocorre em função da concentração acionária por parte dos majoritários face ao nível, maior ou menor, de proteção legal aos minoritários.

Segundo Shleifer e Vishny (1997, p.737-738), os modelos de governança de países desenvolvidos, tais como Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha, apresentam mais similaridades do que os modelos de governança adotados por países menos desenvolvidos, com níveis de regulação institucionais ainda muito incipientes. Segundo os mesmos auto-

res, a adoção de governança corporativa não isenta as empresas de riscos ou de problemas, como os ocorridos em 2002 e, mais recentemente, em 2008, nos Estados Unidos.

É possível relacionar características de modelos de governança para vários países, principalmente para aqueles que já apresentam regramento econômico desenvolvido. Agrupando suas similaridades, pode-se caracterizar dois modelos principais e representativos: o modelo anglo-saxão e o modelo nipo-germânico. Além destes, um terceiro modelo pode ser identificado, baseado na propriedade familiar, típico de estruturas econômicas incipientes e subdesenvolvidas, não sendo nesta pesquisa objeto de análise.

2.3.3.1 *Modelo Anglo-Saxão*

Este modelo de governança corporativa tem suas origens e é representativo principalmente dos Estados Unidos e do Reino Unido. Silveira (2004, p. 48), Andrade e Rosseti (2004, p. 147) o caracterizam pela pulverização do controle acionário e pela clara separação entre propriedade e controle, entre o acionista e o gestor da empresa. Esta pulverização torna a propriedade difusa, com muitos acionistas, sendo incomum uma concentração de ações maior do que 10% em um único acionista (Silveira 2002, p. 19).

Esta principal característica conduz a proprietários fracos e a gestores fortes – ou ainda, principais fracos e agentes fortes, fazendo com que os problemas de agência tenham sido profundamente estudados e pesquisados com vistas à minimização dos conflitos, contribuindo para o alinhamento dos interesses entre principais e agentes e para a definição de mecanismos de governança para a consecução destes objetivos.

Nos Estados Unidos, Carlsson (2001, p. 25) cita o fundo de pensão CALPERS (*California Public Employees Retirement System*) como uma das organizações que impulsionou o movimento de governança corporativa no país entre os anos 80 e 90 do século passado. Com foco no alinhamento e na garantia dos interesses dos acionistas, novos mecanismos foram implementados, podendo ser assim resumidos por:

- Mecanismos Internos:
 - Conselhos de Administração mais ativos e independentes;
 - Aumento do número de membros independentes nos conselhos;
 - Aumento do número de membros não-executivos nos conselhos;
 - Elaboração de diretrizes empresariais de governança.
- Mecanismos Externos:
 - Acompanhamento de práticas de governança em outras empresas;
 - Regulamentação da Lei *Sarbanes-Oxley* (*Sarbanes-Oxley Act*, 2002): com foco na governança corporativa.

No Reino Unido, a propriedade também se apresenta como difusa e pulverizada, como nos Estados Unidos. A origem da governança corporativa neste país é de 1992, quando foi publicado o relatório do Comitê *Cadbury – The Financial Aspects of Corporate Governance*, posteriormente revisado e complementado a partir de várias outras iniciativas com vistas ao estabelecimento de boas práticas de governança corporativa: adoção de regras relacionadas à remuneração de executivos e conselheiros; responsabilidades e deveres do Conselho de Administração, dentre outras. Estas iniciativas culminaram com a adoção do *City Code* (1998), consolidando as diretrizes de governança e a adoção de novas regras para as companhias participarem da Bolsa de Valores de Londres (*London Stock Exchanges*). Dois foram os focos estabelecidos para a questão da governança corporativa: atuação responsável e prosperidade do negócio.

Os mecanismos deste modelo estão estruturados para oferecer níveis de proteção máxima aos investidores minoritários, de forma a preservar seus interesses de expropriações de seus investimentos pelos agentes e pelos gestores das empresas. Andrade e Rosseti (2004, p. 147) ainda sugerem a baixa abrangência deste modelo, por estar dirigido primordialmente aos principais (acionistas), sem estendê-los aos demais *stakeholders*.

2.3.3.2 Modelo Nipo-Germânico

Este modelo de governança está baseado na experiência de dois países, Alemanha e Japão, que entre si apresentam semelhanças, em que pese suas distintas origens culturais. Por outro lado, ambos diferem do modelo anglo-saxão, o que, de certo modo, os aproxima. Roger, Roger e Martins (2004, p.11), Lethbridge (1997, p. 3), Andrade e Rossetti (2004, p. 147) e Carlsson (2001, p. 62) registram estas diferenças.

Neste modelo, o objeto da governança corporativa passa a ser a busca do equilíbrio dos *stakeholders* – de todos os atores envolvidos na empresa, e não a maximização da riqueza dos principais. O financiamento das empresas e a captação de recursos estão baseados no crédito bancário, ao invés do que ocorre no modelo anglo-saxão, em que a capitalização das empresas ocorre primordialmente através do mercado de ações. Outra diferença é em relação a uma maior concentração acionária e à consequente sobreposição entre a propriedade e a gestão. Neste contexto, os bancos passam a deter grande poder, monitorando os interesses de acionistas e credores. Assim, no modelo nipo-germânico, o principal conflito – conflito de agência – ocorre entre credores e acionistas, e não entre principais e agentes, como no modelo anglo-saxão.

Carlsson (2001, p. 62-64) aponta que a governança corporativa da Alemanha pode ser caracterizada por:

- Modelo de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*, fruto do modelo de industrialização, altamente controlado e regulamentado pelo Estado;
- Instituições financeiras – bancos – como principal fonte de recur-

... e não o mercado de capitais – ainda fracamente desenvolvido quando comparado com o mercado de ações de Nova York ou Londres, por exemplo;

- Gestão coletiva das empresas, caracterizada pela não-existência de um único tomador de decisões, mas sim um conjunto de membros do Conselho Gestor da empresa.

No caso do Japão, a cultura da sociedade japonesa suporta o coletivo que caracteriza a gestão de suas empresas, sustentando o modelo de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*, acrescido agora de outra característica específica, qual seja a busca da garantia de emprego vitalício para seus funcionários. De acordo com Carlsson (2001, p. 80), uma consequência deste modelo de governança corporativa é a priorização de metas de crescimento absoluto e de participação no mercado, diferentemente do anterior, cujo foco é a maximização dos lucros. Cabe destacar uma característica peculiar no Japão que são os *keiretsus*, grandes conglomerados de negócios – formados por empresas e bancos – vinculados por uma rede de participações e interesses cruzados. Apresentam o conceito de um único Conselho de Administração, formado exclusivamente por executivos da empresa (CARLSSON, p. 85), além de apresentarem número elevado, com cerca de 50 membros.

Em ambos os países, Alemanha e Japão, como forma de ampliar a inserção de suas empresas no contexto de competitividade internacional, há alguns anos, já existe um movimento de maior inserção das empresas no mercado global e, como consequência, fazendo com que ocorra interesse na implantação de modelos de governança corporativa voltados para os mercados de capitais. No caso do Japão, este movimento iniciou-se em 1997 com a edição do relatório *Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance*, indicando, entre outras iniciativas, redução do Conselho de Administração, práticas de auditorias e maior transparência de suas atividades.

Como ilustração, o Quadro 15 sintetiza uma breve comparação entre estes dois modelos típicos de governança corporativa, base dos estudos sobre o tema, e origem de outros modelos contextualizados para distintos ambientes e culturas.

Quadro 15 - Comparação dos Modelos de Governança

Quesitos	Modelo Anglo-Saxão	Modelo Nipo-germânico
Participação acionária	Pulverização acionária (<i>outsider system</i>)	Concentração acionária (<i>insider system</i>)
Estrutura de Controle	Externa – Difusa: empresas com grande número de acionistas	Interna – Concentrada: pequeno grupo de acionistas detém maior parte das ações.
Liquidez	Alta	Baixa

Continua

Quesitos	Modelo Anglo-Saxão	Modelo Nipo-germânico
Criação de Valor	Interesses dos acionistas (principais/ <i>shareholders</i>).	Interesse dos acionistas e outros grupos na empresa (<i>stakeholders</i>).
Transparência	Elevada	Baixa
Estrutura de Capital	Controle por <i>equity</i> , recursos do mercado (acionistas)	Controle por <i>debt</i> , recursos de credores (bancos)
Mercado de Ações	Mais desenvolvido Responsável pelo monitoramento	Menos desenvolvido Não têm papel ativo no controle.
Conflito de Interesses	Principais – Agentes (acionistas – gestores)	Principais Majoritários – Principais Minoritários (acionistas majoritários e acionistas minoritários)

Fonte: Victória e Maehler (2007); Silveira (2002).

2.3.4 Governança Corporativa no Brasil

O movimento de governança corporativa no Brasil data do início dos anos 90. Entre suas raízes, estão o início da redemocratização brasileira, o processo de privatização de empresas estatais e a necessária inserção das empresas nacionais no cenário competitivo global, que já conta com modelos de governança corporativa reconhecidos e estabelecidos. Para a busca de recursos de menor custo, as empresas brasileiras têm sido motivadas à adoção de práticas de governança corporativa, preservando interesses dos acionistas minoritários, profissionalização do Conselho de Administração, maior transparência e equidade nas suas ações.

No contexto brasileiro, o ambiente corporativo tem procurado focar sua atuação no sentido da adoção de práticas de boa governança para melhorar a direção, o monitoramento e o controle das empresas, assegurando aos principais sua gestão estratégica e o efetivo monitoramento dos agentes (Iudicibus *et al*, 2003, p. 118).

A evolução, mesmo que recente, da governança corporativa no Brasil, já oferece parâmetros que a tipificam dentro de uma peculiaridade própria. Por um lado, caracterizando-se a partir de uma forte sobreposição entre propriedade e controle e a captação de recursos a partir de instituições financeiras - bancos (Modelo Nipo-germânico) – e, por outro, apresentando mais recentemente forte tendência de ampliação da captação de recursos a partir do mercado de capitais, assim como uma maior difusão da propriedade (Modelo Anglo-saxão). A partir de vários estudos, baseados em IBGC (2001), MCKINSEY & COMPANY e KORN/FERRY INTERNATIONAL (2001) e Silveira (2002, p.31; 2004, p. 54), pode-se sugerir um perfil típico da governança corporativa para as empresas brasileiras, principalmente para o conjunto daquelas compostas por formação societária e listadas em bolsa, qual seja:

- Propriedade:
 - Concentração das ações com direito a voto (ordinárias) – acionistas controladores;

- Elevada emissão de ações sem direito a voto (preferenciais) – acionistas minoritários;
- Controle:
 - Concentrado: familiar ou compartilhado entre poucos acionistas;
- Propriedade e Controle:
 - Sobreposição elevada;
 - Membros do Conselho de Administração representando interesses dos acionistas controladores;
 - Acionistas minoritários pouco ativos;
- Gestão:
 - Pouca clareza na divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares;
- Conselho de Administração:
 - Ausência de comitês para a abordagem de temas específicos (comitês de arbitragem, auditoria, ética, entre outros);
 - Reduzida participação de membros independentes ou membros profissionais;
 - Remuneração dos membros tratada como fator pouco relevante.

Estas características, somadas à baixa regulamentação legal para a proteção dos acionistas, somente mais recentemente resgatada, consolida o principal conflito de agência para as empresas brasileiras como sendo entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários, similar ao Modelo Nipo-germânico. Fato este distinto do que ocorre no Modelo Anglo-saxão, em que o conflito de agência dá-se entre acionistas e agentes, caracterizado por uma propriedade difusa e pulverizada.

A emissão de grandes volumes de ações preferenciais, sem direito a voto, acentua diferenças e características na separação entre propriedade e controle das empresas (VALADADES e LEAL, 2000, p.10). Em que pese a concentração das ações ordinárias, com direito a voto, estas acabam por representar fração menor frente ao contingente das preferenciais, fazendo com que o controle efetivo da empresa possa ocorrer a partir de uma quantidade pequena de ações ordinárias, ou seja, a partir de pequeno investimento na empresa, diminuindo assim o retorno e o incentivo de ser um acionista controlador e, conseqüentemente, um monitor eficaz dos agentes (SILVEIRA, 2002, p. 32).

A questão do controle familiar – ou mesmo a alta concentração de poder – em muitos casos, acaba por determinar a composição do Conselho de Administração. Nestas situações, seus membros são indicados pelo acionista controlador, em escolha que nem sempre recai sobre a qualificação profissional ou independência dos mesmos, reduzindo a perspectiva de uma ação mais ativa do Conselho de Administração da empresa. Empresas de capital aberto têm seu Conselho composto por executivos com pouco interesse em tratar de assuntos específicos. Em empresas estatais, sua composição contempla indicações de cunho político, de caráter mais figurativo. Em ambos os casos, a composição do Conselho assim conso-

lidade não oferece garantia da maximização do interesse dos principais, tanto acionistas majoritários ou minoritários, potencializando a ocorrência de conflitos.

Dentro deste perfil, a valorização da remuneração dos membros do Conselho de Administração não era vista como requisito relevante. A busca de profissionalização dos conselheiros tem visado alterar esta característica, tornando menos consultiva e figurativa sua participação.

Para alterar esta tendência das empresas brasileiras com vistas à consolidação e melhoria de práticas de governança corporativa, necessidade e requisito prementes para concorrência em um mercado competitivo nacional e global, ações estruturantes foram desenvolvidas por várias instituições brasileiras. De acordo com Silveira (2004, p. 56), estas ações podem ser identificadas como Ações de Adequação e como Ações de Financiamento, podendo ser assim resumidas (ver Silveira 2004, 56-58):

- Ações de Adequação
 - IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa):
<http://www.ibgc.org.br>
Criado em 1995 com a edição do 1º Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, posteriormente revisado em 1999 e 2004. Seu objetivo central, como mencionado na edição atual do seu Código (IBGC, 2003, p. 9), “é de indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis”. Como objetivos complementares, o IBGC indica como foco o aumento do valor da sociedade, a melhoria do seu desempenho, a facilitação do seu acesso ao capital a custos mais reduzidos e a contribuição para a sua perenidade. Nesta atual versão do Código, é abordado o tema de governança corporativa a partir de seis temáticas distintas: Propriedade (sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses. Os princípios que sustentam e “inspiram” este Código, baseados em instituições similares internacionais, são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, conforme já indicado anteriormente.
- Congresso Nacional: aprovação da Lei das SAs (Lei nº 10.303/2001);
 - Com vigência a partir de 2002, alterou e regulou o funcionamento das Sociedades Anônimas, visando promover maior proteção aos principais (acionistas ordinaristas e preferencialistas). As principais características desta lei são:
 - Obrigatoriedade de oferta pública de aquisição de ações pelo valor econômico aos ordinaristas minoritários;
 - Obrigatoriedade do adquirente do controle da companhia aberta em realizar oferta pública de aquisições ordinárias aos demais acionistas da companhia;
 - Direito dos preferencialistas elegerem um membro para o conselho de Administração, desde que representem no mí-

- nimo 10% do capital social da companhia;
- Limitação para a emissão de ações preferenciais a 50% do total de ações emitidas;
- Previsão de Câmaras de Arbitragem como mecanismo de solução de conflitos entre os acionistas e a companhia ou entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários.
- CVM (Comissão de Valores Mobiliários):
<http://www.cvm.gov.br>
 Estabelecimento de Código de Governança Corporativa a partir do ano de 2002, com propósitos semelhantes ao IBGC;
- BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo):
 Implantação de Níveis Diferenciados de Governança Corporativa a partir do ano de 2001. Esta ação buscou o objeto de motivar, reconhecer e destacar as empresas comprometidas com a implantação de boas práticas de governança corporativa a partir de adesão voluntária. Atualmente, são três os níveis estabelecidos a partir de requisitos de práticas de governança, identificadas por exigências crescentes, como ilustrado no Quadro 16.

Quadro 16 - Características Básicas dos Níveis de Diferenciação de GC da BOVESPA

Governança Corporativa Características	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1
	Maior nível	Nível intermediário	Menor nível
Percentual Mínimo em ações de circulação	25%	25%	25%
Características das ações ¹ emitidas	Ações ON	Ações ON e PN	Ações ON e PN
Conselho de Administração	Mínimo de 5 membros 20% independentes	Mínimo de 5 membros 20% independentes	Mínimo de 3 membros Conforme legislação
Demonstrações financeiras padrão internacional	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Câmara de Arbitragem	Obrigatória	Obrigatória	Facultativa

Fonte: BOVESPA, www.bmfbovespa.com.br, acesso em 05/03/2011)

A evolução da adesão das empresas listadas na BOVESPA a estes níveis de governança corporativa pode ser vista a partir do número de empresas participantes nos últimos anos nestes vários segmentos. De acordo com SILVEIRA (2002, p. 38; 2004, p. 59), eram dezenove as empresas listadas no Nível 1 em 2001 e, em 2004, com adesão crescente, havia trinta e uma empresas no Nível 1, cinco no Nível 2 e quatro no Novo Mercado. Com base no ano de 2008 e na sequência o ano de 2011, o Quadro 17 ilustra o nível atual de empresas listadas na BOVESPA, identificando

aquelas participantes dos Níveis de Diferenciação de Governança Corporativa, com adesão às práticas de boa governança corporativa. A análise deste contexto ilustra que estas iniciativas corporativas, além de promoverem uma maior inserção das empresas brasileiras nos níveis de padrões competitivos globais, também destacam as empresas comprometidas com maior transparência e melhores práticas de governança.

Quadro 17 - Níveis de Diferenciação da BOVESPA

NÍVEL		Nº DE EMPRESAS	
		2008	2011
Nível 1 (N1)		44	38
Nível 2 (N2)		18	17
Novo Mercado (NM)		101	117
Total de Empresas NÍVEIS DE DIFERENFIAÇÃO		163	172
Total de Empresas BOVESPA		396	537
% de adesão (*)		~41	~32%
Taxa de Crescimento 2001 – 2011 (**)	2001	19	--
	2004	40	+ 111%
	2008	163	+ 757%
	2011	172	+ 805%

Fonte: BOVESPA, www.bmfbovespa.com.br, acesso em 06/03/2011.

(*) Níveis de Diferenciação de Governança Corporativa. (**) percentuais relativos ao ano de 2001.

- Ações de Financiamento
 - BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social):
Lançado em 2002, o Programa de Incentivo à Adoção de Práticas de Governança Corporativa até o momento não foi implementado. Este programa, à época, teve o mérito de oferecer mecanismos de indução a práticas de boa governança corporativa. Sendo o BNDES um dos principais bancos para a oferta de recursos de longo prazo, seus instrumentos de ação, assim como a exigência da contrapartida das empresas, podem influenciar decisivamente na adoção de práticas de governança corporativa, podendo incentivá-las com a oferta diferenciada de recursos com custos reduzidos ou prazos mais alongados.
(Silveira 2004 p. 61; www.bndes.gov.br, acesso em 22/11/2008)

- Fundos de Pensão:
Definição de novas regras para o investimento de recursos originários dos Fundos de Pensão a partir de resoluções do SPC – nº 2.829/01 (Secretaria de Previdência Complementar) em 2001 e do CMN – nº 3.121/03 (Conselho Monetário Nacional) de 2003. Este último texto normativo regulou o percentual máximo de investimento dos Fundos de Pensão em empresas listadas nos diferentes Níveis de Diferenciação da BOVESPA, ampliando seus patamares e caracterizando maior inversão de recursos de volumes distintos em ações de empresas optantes pelas práticas da boa governança, em detrimento de outras ausentes deste grupo. Esta iniciativa passou a oferecer acesso a recursos com custos mais reduzidos para as empresas e um efetivo canal de investimento no mercado de ações para os Fundos de Pensão, além de outros setores até então mais tradicionais, como por exemplo, renda fixa, renda variável, imóveis.
- Plano Diretor do Mercado de Capitais
Esta iniciativa visa normatizar e regulamentar ofertas de empréstimo de bancos oficiais, com regras mais acessíveis para as empresas que apresentem práticas de boa governança corporativa. Ela apresenta forte fator motivador para que as empresas adotem padrões de governança reconhecidos (não implementado até o final de 2008).
- Congresso Nacional: Projeto de Lei do FGTS (PLS 247 de 06/11/02)
Este projeto de lei, em tramitação, prevê o investimento de 16% do percentual recolhido pelo empregador em ações de empresas listadas nos níveis Novo Mercado e Nível 2, com regulamentação de garantia de retorno mínimo ao investidor (empregado).

Este conjunto de ações estruturantes, algumas implementadas, outras ainda não, apresentam o mérito de sugerir tendências de mudança do quadro de adesão às práticas de boa governança corporativa. Passa a ser visível a crescente adesão das empresas a objetivos que têm como ponto de síntese os princípios enumerados pelo IBGC, em termos de conjuntura nacional de governança. Baseado nos estudos de Silveira (2002, p. 40; 2004, p. 64), voltado para empresas vinculadas ao mercado de capitais, pode-se visualizar, mesmo que de forma ainda preliminar, uma abordagem mais ampla para governança corporativa, voltada também para organizações externas a este mercado, indicando-se um “Círculo virtuoso da governança corporativa no Brasil”. As cinco fases deste ciclo estariam por indicar a busca da maximização dos interesses do principal (acionista), proteção aos investidores, redução de custos para acesso a recursos, maior atratividade a investimentos, ampliação dos níveis de desenvolvimento e competitividade, além de notórias garantias de controle e monitoramento das ações, conforme ilustrado na Figura 9.

A observação deste ciclo torna-se relevante para a melhoria da competitividade das empresas nacionais, agregando os conceitos e as

boas práticas de governança corporativa, com vistas ao seu crescimento e à sua sustentabilidade em um mercado marcado pela globalização.

A aderência deste foco às organizações tipificadas como Parques Tecnológicos, intensivas em conhecimento, apresenta o mérito de potencializar o objetivo destas organizações que, com o reconhecimento mundial, oferecem, na atualidade, forte potencial de atuar como um dos principais vetores do desenvolvimento baseado em conhecimento e inovação.

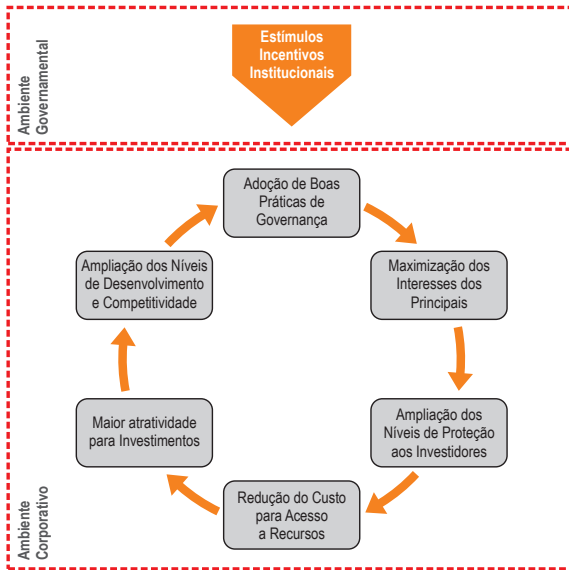


Figura 9 - Círculo Virtuoso para a Governança Corporativa de empresas no Brasil

Fonte: Silveira, A. M., “Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil” (2002, p. 40). Silveira, A. M., “Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil” (2004, p. 64). (adaptado pelo autor)

2.4 ANÁLISE CRÍTICA

A proposta desta pesquisa visa, além de procurar aderência entre duas temáticas, Parques Tecnológicos e Governança Corporativa, propor um Modelo de Governança Corporativa para Parques Tecnológicos no Brasil, ambientado no contexto de uma sociedade em constante mutação, baseada no conhecimento e na inovação.

A Governança Corporativa está relacionada à estrutura de direitos e responsabilidades entre as partes de uma organização (AGUILEIRA *et al.*, 2007, p. 2). Como anteriormente delineado, a efetividade da Governança Corporativa implica a implementação de mecanismos com

vistas a garantir que os agentes – executivos e gestores – atendam e estejam alinhados às intenções dos principais (*shareholders* e acionistas). Da mesma forma, e de acordo com o mesmo autor, estes mecanismos são estabelecidos para garantir que todas as partes atuem com responsabilidade em respeito à proteção, à geração e à distribuição do investimento na organização, sendo que sua efetividade deve estar baseada em diferentes campos de análise da Governança Corporativa, tanto no monitoramento e no controle do gerenciamento, como na promoção de uma liderança empreendedora e inovadora.

Vedovello (2008, p. 6) indica a importância do desenvolvimento de novas metodologias que possam capturar a relevância e o impacto de um Parque Tecnológico no ambiente no qual ele está inserido, já indicando, à época, a importância do desenvolvimento de Modelos de Governança.

Com estes objetivos, esta pesquisa buscou aprofundar a abordagem sobre temas que pudessem criar um arcabouço teórico-científico para a proposição de Modelo de Governança Corporativa em Parques Tecnológicos no Brasil, objetivando seu foco em parques alinhados a ambientes universitários como apoio ao desenvolvimento em CT&I, sustentados pelo conhecimento no estado da arte nos temas interpostos e, principalmente, na avaliação de modelos similares em outros tipos de organizações.

A abordagem inicial, referente a aglomerações e ao contexto da inovação, objetivou acrescentar à pesquisa uma visão complementar para o enquadramento dos Parques Tecnológicos, quanto à sua origem e quanto ao seu posicionamento. Ao invocar a atualidade da Sociedade do Conhecimento e a transposição de uma economia baseada em ativos tangíveis para outra, baseada em conhecimento – ativo intangível por natureza – buscou-se associar uma nova visão ao pensar estratégico das organizações atuais. No caminho para a caracterização de um Parque Tecnológico como um ‘ambiente inovador’, foram configuradas as dimensões deste sistema organizacional a partir de uma envoltória de conhecimento, inovação e gestão. Sistemas Nacionais, Sistemas Locais e aglomerações agudizaram a questão da espacialidade onde estas estão inseridas, as ações sinérgicas e os relacionamentos entre os diversos atores. A inovação perpassa estes contextos, tendo maior ou menor relevância face aos objetivos de cada aglomeração, sendo absolutamente indispensável ao contexto dos Parques Tecnológicos, considerado aqui como um tipo peculiar de arranjo organizacional, com conceito e ênfase próprios (ver Quadro 6).

A abrangência desta primeira análise visou robustecer o entorno dos PTs através de organizações supostamente similares, podendo conferir experiências a serem verificadas na continuidade deste estudo, quer no âmbito de sua estrutura organizacional – já conhecidas, quer na investigação de seus modelos de governança, praticamente inexistentes dentro da definição abordada anteriormente (ver item 2.3). O ‘recorte’ sugerido nesta pesquisa para caracterizar um PT como uma APL (ou melhor, um “PCT” como uma APL) acabou agregando a conceituação de uma nova aglomeração, ainda mais próxima de um Parque Tecnológico, definido

por um *Cluster* Intensivo em Pesquisa (*Research Intensive Cluster - RIC*), cuja complementaridade e sinergia com um PT faz-se praticamente indispensável.

Na segunda etapa de análise, buscou-se consolidar e vertebrar o Parque Tecnológico dentro de sua lógica precípua e contemporânea de atuação: organização que apresenta organicidade, ação sinérgica entre seus atores, flexibilidade de adaptação a um entorno cada vez mais dinâmico, quer esteja geograficamente próxima ou não, focada na inovação e na agregação de vantagem competitiva aos seus atores. Desta abordagem, emerge a conceituação dos Parques, reconhecida mundialmente como não-consensual. Os fatores-chave de sucesso são apresentados como requisitos indispensáveis para viabilizar sua operação, assim como seus *stakeholders* (atores) envolvidos. A evolução histórica dos PTs constata a crescente importância deste ambiente inovador no desenvolvimento econômico e social baseado em conhecimento e inovação e sua potencial sinergia com outras aglomerações. Como novo pressuposto a ser considerado para a elaboração de políticas públicas, é apresentada proposta de taxonomia para Parques no Brasil, a partir de estudo de Vedovello (2008), objetivando-se a classificação e a categorização dos termos que envolvem um Parque Tecnológico. São identificados eixos onde a taxonomia está baseada, principalmente segmentando-a em duas vertentes, PTs de Base Científica e Tecnológica (C&T) e PTs de Base Empresarial.

A taxonomia foi objeto de abordagem nesta pesquisa, não somente pela sua relevância na elaboração de políticas públicas, agregando conceitos de categorização e hierarquização dos PTs, como também pelo fato de permitir melhor interpretação dos modelos de PTs, dos seus diversos atores, suas atribuições, responsabilidades e competências. A apresentação de um Modelo Estrutural para um Parque Tecnológico no Brasil (ver Figura 7) contextualiza os fluxos de informações e relacionamentos, proporcionando melhor ambiente para a abordagem da Governança Corporativa, principalmente quando relacionada ao contexto brasileiro. Nestes aspectos, considerar as tendências de políticas públicas nacionais, algumas em curso e outras em fase propositiva, indicando seus objetivos e requisitos, passa a ser importante para a definição de foco de um Parque Tecnológico. Ter um objetivo ou múltiplos objetivos pode determinar o caminho para a formação de seu Modelo de Governança, pois o alinhamento de interesses entre principal e agentes (*Agency Theory*), ou mesmo entre todos os *stakeholders*, passa por esta precípua definição.

Vedovello, Maculan e Judice (2006, p. 115-116) ressaltam que os PTs devem cumprir as missões e os objetivos para os quais foram adequadamente formatados e priorizados. Devido à multiplicidade de *stakeholders* e de objetivos, a mesma fonte sugere carência na delimitação de metas baseadas em prioridades, concluindo pela complexidade na modelagem da gestão para Parques Tecnológicos. É também citado, como requisito para a “equipe de gestão”, que esta tenha “grande flexibilidade e habilidade na manutenção dos apoios institucionais ou políticos”, com vistas a manter a “multiplicidade de parceiros unidos em torno do projeto

e ao mesmo tempo, garantir um delicado equilíbrio entre eles”. A referida fonte, ao analisar experiências concretas de Parques Tecnológicos no Brasil, registra a dificuldade de modelar a gestão dentro deste contexto, incluindo a não consideração da existência de “possíveis tensões entre os *stakeholders*”. Pela equivalência de atores, pelas demandas por definição de objetivos e pela necessidade de gerenciamento das tensões – aqui já identificados como conflitos (Problemas de Agência) – esta arguição será estendida como uma clara e necessária indução à modelagem da governança, aditando à organização mecanismos próprios para o enfrentamento dos conflitos e do alinhamento de interesses entre as partes. A fonte citada apresenta quesito de relevância, pois, além de estudo recente, está baseada em dados concretos a partir da avaliação de parques brasileiros. Acrescenta, ainda, mais um questionamento a partir da avaliação realizada: “com tantos *stakeholders*, qual é o objetivo de cada um?”. Este fato corrobora com a questão a ser respondida por esta pesquisa a partir de um Modelo de Governança para PCTs no Brasil, sugerindo a real necessidade de um maior, senão indispensável, alinhamento de objetivos entre todas as partes interessadas.

Respalhado pela abordagem referente à Governança, este fato sugere a retomada do tema abordado em 2.3.2, Teoria da Agência (*Agency Theory*), fundamentada no fato de que o gerenciamento do conflito entre o principal (*shareholders* e acionistas) e os agentes (executivos e gestores) conduz a um melhor nível de eficiência e desempenho e a delimitação de um objetivo único: a maximização do valor da organização. Esta reflexão remete à necessária consideração de três bases de estudo (SILVEIRA, 2004, p. 40) com vistas a alcançar a Governança Corporativa:

- Base Sociedade: qual o caminho que gera um maior bem-estar para a sociedade?
- Base Organização: qual o caminho que representa um melhor desempenho corporativo?
- Base Profissional: qual o caminho que poderá especificar, de forma clara, a forma como os conselheiros e os gestores devem tomar suas decisões, e como estes poderão ser avaliados e monitorados?

Na continuidade deste trabalho, será proposto um Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil a partir da complementação da abordagem referente à Governança Corporativa. Será ajustado o ambiente organizacional de um PCT no Brasil para maior aderência ao Modelo a ser proposto, incluindo um conjunto de boas práticas de governança identificadas, e a definição de *constructs* a serem observados, envolvendo questões como tomada de decisão, mecanismos de governança e problemas de agência, além de contingências e complementaridades, com vistas a efetividade da Governança Corporativa, conforme os estudos de Aguilera *et al.* (2007, p. 12-23, 44). O suporte conceitual a este modelo, a ser visto no Capítulo 4, serão os “Campos de Análise da Governança”, taxinomicamente categorizados no desdobramento deste estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Método: *Cogito ergo sum*, “... penso logo existo”.
Descartes

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Pesquisar é o ato de investigar, procurar respostas para os problemas da natureza. De acordo com Minayo (1993, p.23), a partir de uma visão com perspectiva filosófica, pesquisar pode ser considerado como uma “atividade básica das ciências na indagação e descoberta da realidade”. Ainda, de acordo com a autora, “é uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente (...) atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. Por outro lado, a partir de uma visão em perspectiva pragmática, a pesquisa é vista como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p. 42).

De acordo com Selltiz *et al.* (1974), uma pesquisa impõe-se a partir do momento em que questões são criadas sobre um determinado tema, podendo sua abordagem contribuir para o meio científico e para a melhoria das atividades profissionais. Neste sentido, existem dois tipos de razões para a proposição destas questões. Uma primeira, de cunho intelectual, baseada no desejo de conhecer ou compreender, e, por outro lado, uma segunda, de cunho prático, baseada no desejo de conhecer o assunto, com o objetivo de torná-lo mais eficiente. Segundo os mesmos autores, as etapas do processo de uma pesquisa são sempre interrelacionadas, podendo não haver uma estrita sequência determinada, permitindo que algumas etapas possam ocorrer de forma simultânea. Em contrapartida, ao descrever uma determinada pesquisa, como esta que encerra o presente estudo, suas etapas deverão seguir a estrutura proposta.

Para os autores Lakatos e Marconi (1996), o ato da pesquisa sugere a adoção de um procedimento formal baseado em pensamento reflexivo, sendo abordada cientificamente e podendo ser considerada como um processo para se conhecer a realidade ou para se conhecer suas verdades, mesmo que parciais. É a este processo que Gil (1999, p. 26) define como método, sintetizado como sendo “um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”.

Uma metodologia é relativa às opções que realizamos sobre os casos a serem estudados (SILVERMAN, 2009, p.26-27), os métodos de coleta de dados e suas formas de análise, no planejamento e na execução de um estudo de pesquisa. O mesmo autor, baseado em estudos correlatos, sugere que uma metodologia compreende quatro componentes, a saber:

- uma preferência por alguns métodos entre outros;
- uma teoria do conhecimento científico, ou um conjunto de suposi-

ções sobre a natureza da realidade, as tarefas da ciência, o papel do pesquisador, os conceitos de ação;

- uma série de soluções, procedimentos e estratégias para lidar com o problema de pesquisa;
- uma sequência sistemática de passos procedurais, a serem executados a partir da escolha do método.

Neste capítulo será apresentada a metodologia da pesquisa, sendo inicialmente oferecida, em sua forma mais ampla, a abordagem metodológica do problema proposto. A seguir será disposta a classificação da pesquisa, de acordo com a literatura tradicional, e na, sequência, o método científico adotado e etapas que ordenaram este estudo. Ao final deste capítulo serão descritas as limitações do método, antecipando e registrando características restritivas de sua utilização com vistas a correta interpretação desta pesquisa e seu alcance.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No contexto da presente pesquisa, sua abordagem poderá ser classificada a partir das considerações de Silva e Menezes (2005, p.20-22), que definem como quatro as formas de classificação de uma pesquisa que almeje ser tipificada como científica, relacionando-a:

- a) a sua natureza;
- b) a sua forma de abordagem;
- c) aos seus objetivos;
- d) aos procedimentos a serem adotados pelo pesquisador.

O Quadro 18 sintetiza a classificação deste trabalho, ponderando e considerando seus conceitos mais amplos e abrangentes.

Quadro 18 - Classificação da Pesquisa

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA		
Foco	Tipologia	Descritor
(a) Natureza	Aplicada	Visa gerar conhecimentos com foco na aplicação, buscando a solução prática de problemas específicos. Apresenta como intenção a mudança de paradigma da estrutura das organizações dentro do foco do estudo. Tem por objetivo “gerar conhecimento para a aplicação prática em soluções de problemas específicos”. Neste contexto, para Gil (1999, p. 43), a pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento”.

Continua

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA		
Foco	Tipologia	Descritor
(b) Abordagem	Qualitativa	Relaciona a ligação entre os mundos objetivo e subjetivo, de difícil quantificação. Sua característica primordial conjuga a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Apresenta por objeto a perspectiva do sujeito estudado. É descritiva e sua análise é indutiva. Apresenta relação dinâmica entre o sujeito/organização e o mundo real, obrigando o pesquisador a adotar postura aberta em relação a tudo o que é observado. Considera que todos os atores que interagem com o objeto de estudo são, de acordo com Chizzotti (1995, p.83), “reconhecidos como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que intensificam”.
	Quantitativa	Considera que todos os objetos podem ser traduzidos em números, portanto quantificáveis, podendo ser assim classificados e analisados. Apresenta como características a neutralidade, a regularidade e a precisão para maior confiabilidade à inferência. De acordo com Roesch (1999), oferece a possibilidade de medir relações entre variáveis (associação ou causa/efeito), de avaliar o resultado de algum modelo ou projeto, e é utilizada como meio adequado para suportar uma boa interpretação dos resultados alcançados.
(c) Objetivos	Exploratória	Visa à busca de maior proximidade com o problema, de caráter recente e pouco estudado, tanto para torná-lo mais claro como para a construção de suas premissas. Segundo Gil (1994, p.39), envolve o levantamento do estado da arte, quer pela revisão bibliográfica, por entrevistas, como pelo envolvimento dos sujeitos/organizações relacionados ao objeto de estudo. Busca maior aprofundamento com o tema com vistas a novas abordagens <i>a posteriori</i> , permitindo formular e reformular conceitos e problemas mais precisos e específicos, bem como linhas de investigação para estudos futuros.
	Descritiva	Explicita a percepção de determinada população a respeito do objeto de estudo, através de procedimentos adequados de coleta de dados e levantamento. Para Lakatos e Marconi (1996), é descritiva, pois descreve, registra, analisa e interpreta um fenômeno atual – objeto do estudo, objetivando seu funcionamento no presente. Segundo Gil (1999), é descritiva por descrever características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis e utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, neste estudo identificada através da aplicação de questionários e entrevistas.
(d) Procedimentos	Levantamento de Campo	Baseado na interrogação direta dos sujeitos cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 1999, p.70), adotando-se questionário como apoio à entrevista semi-estruturada.
	Pesquisa Bibliográfica	A partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, dissertações, teses, artigos de periódicos e material disponível na internet.
	Análise de Conteúdo	Baseada em documentos existentes e públicos, permitindo a amplificação da compreensão dos conhecimentos envolvidos e já estudados. Adotada como complementar ao Levantamento de Campo.

Fonte: Silva e Menezes (2005); Gil (1991); Minayo (1993).

Na condição de elemento norteador desta pesquisa, pode-se indicar seu enfoque como sistêmico, baseado nas premissas seminais dos estudos de Bertalanffy (1973, p. 57), onde a Teoria Geral dos Sistemas é instrumento útil e capaz de fornecer modelos a serem utilizados em diferentes campos do conhecimento e transferi-los para outros. Admite-se a existência de relações internas ao fenômeno de estudo, assim como numerosas inter-relações com o ambiente externo, interpretando-os de forma sistêmica, dentro de um determinado contexto, e estabelecendo a natureza de suas relações.

Para o contexto específico deste estudo, sua classificação poderá ser mais bem explicitada conforme descrito a seguir.

Ancorada em três conceitos principais de análise, Gestão do Conhecimento, Governança Corporativa e Parques Científicos e Tecnológicos, a natureza deste estudo é classificada como aplicada, por visar a busca de soluções de cunho prático para problemas específicos, qual seja a proposta de alterar a estrutura organizacional de ambientes corporativos em PCT a partir de Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil.

Quanto à natureza, apresenta tipologia tanto qualitativa, pois conjuga a interpretação de fenômenos das três áreas, atribuindo significado dentro do ambiente organizacional pesquisado – PCT – com a utilização de instrumento semi-estruturado como fundamento para procedimento de entrevista. Como quantitativa, a partir da mensuração, composição e representação em dados objetivos com o propósito de avaliar os Campos de Análise propostos da Governança em PCTs.

No que se refere a seus objetivos, é vista como exploratória, pois incursiona em conceitos que, além de serem considerados recentes isoladamente, quando co-relacionados, permitem reformular ideias e propor novos modelos, apresentam-se como de caráter inovador – Governança em PCTs. Da mesma forma, pode ser classificada como descritiva por permitir descrever, registrar, analisar e interpretar a percepção dos sujeitos/organizações consultadas a respeito do modelo proposto, a partir de instrumento de coleta de dados padronizado – questionário – como base para a aplicação de entrevista.

Relativamente aos procedimentos metodológicos adotados, podem ser consideradas três ações. A realização de pesquisa bibliográfica a fontes seminais sobre os três alicerces desta pesquisa, aprofundando seu conhecimento nestas áreas com vistas a permitir maior domínio sobre seus conceitos. O levantamento de campo (também conhecido como pesquisa de campo), através da aplicação de questionário em entrevista semi-estruturada, com respostas fechadas e abertas, tendo por objeto os sujeitos/organizações relacionados aos ambientes organizacionais estudados, envolvendo os campos de análise de governança propostos. E, face às questões abertas do questionário, de caráter unicamente complementar, a análise de conteúdo, permitindo ampliar a percepção das respostas, quando discursivas.

3.3 MÉTODO CIENTÍFICO

A partir da análise dos vários Métodos Científicos conhecidos e disponíveis, entre eles o Dedutivo, o Indutivo, o Hipotético-dedutivo, o Dialético ou ainda os métodos específicos das Ciências Sociais, esta pesquisa baseou-se na adoção do Método Indutivo para o seu desenvolvimento.

O Método Indutivo apresenta-se como um processo mental pelo qual, partindo-se de um conjunto de dados e informações, infere-se uma verdade geral ou universal, não integralmente contida nos elementos avaliados. As conclusões alcançadas com a utilização deste processo apresentam caráter muito mais amplo do que as premissas nas quais foram baseadas. Difere, antagonicamente, do Método Dedutivo, pois se neste caso as premissas verdadeiras garantem uma conclusão também verdadeira, no outro, no Método Indutivo – caso desta pesquisa – as premissas consideradas apenas podem sugerir que as conclusões sejam provavelmente verdadeiras, “nada mais” (LAKATOS e MARCONI, 2000, p. 53).

Fazendo-se distinção ao filosófico debate, no campo das Ciências Sociais, entre o que se entende por “método e métodos”, neste estudo, “método” é visualizado como “de abordagem”, definido aqui como Método Indutivo, de caráter mais amplo e nível de abstração mais elevado. Por outro lado, como “métodos”, serão rotulados os “de procedimento”, com a intenção de realizar etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais estreita em termos de explicação geral dos fenômenos pesquisados e menos abstratos (LAKATOS e MARCONI, 2000, p. 90-91), conjugando-se neste caso o Método Comparativo e o Método Tipológico. De acordo com Rodrigues (2009, p. 96), a pesquisa pode ser vista como associada à descrição e interpretação de fenômenos e realidades que apresentam a intenção de englobar a diversidade do comportamento humano, utilizando procedimentos reconhecidos para coleta de dados, variedades de fontes de informação, assim como para observação e entrevistas.

O Método Comparativo considera o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, organizações ou sociedades, contribuindo para uma melhor compreensão do comportamento humano, realizando comparações com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências.

De certa forma semelhante ao anterior, o Método Tipológico, ao comparar fenômenos sociais, permite ao pesquisador propor modelos, construídos a partir da análise de aspectos fundamentais do fenômeno avaliado. A característica principal do modelo proposto é não existir na realidade presente, servindo de base para a análise e compreensão de situações concretas.

Para a perseguição dos objetivos da pesquisa, três são as etapas caracterizadas e consideradas para a elaboração deste trabalho: (a) observação; (b) proposição; e, (c) verificação, incluindo seus desdobramentos, quando pertinente, conforme a seguir descrito.

(a) Observação:

Nesta primeira etapa, observam-se e analisam-se os fatos e fenômenos, com o objetivo de identificar suas causas de ocorrência.

- Pesquisa de referencial teórico (bibliográfico):
Realizada de forma contínua e sistemática, procurando-se atingir obras nacionais e internacionais relativas aos conceitos de Gestão do Conhecimento, Governança Corporativa e Parques Tecnológicos. O material selecionado foi agrupado e sistematizado buscando-se obter uma visão ampla e sistêmica de suas bases teóricas e de suas inter-relações com os setores organizacional e produtivo.

(b) Proposição:

Adotadas as relações entre os fatos e fenômenos observados como premissas a serem consideradas, generalizam-se estas relações, induzindo-se similitudes com outros fatos e fenômenos não observados.

- Proposição de taxonomia para o contexto do objeto de estudo:
Em face da não-identificação de modelo similar ao objeto deste estudo, foi elaborada categorização de termos a serem adotados no contexto desta pesquisa. Esta atividade resultou da definição de uma taxonomia de abordagem do tema, visando permitir melhor interpretação dos conhecimentos agrupados e da terminologia adotada frente ao modelo a ser proposto
- Análise de modelos correlatos de governança:
Na busca de referências, mesmo que não totalmente convergentes ao ambiente organizacional de PCTs, foram pesquisados e relatados dois modelos de governança com o objetivo de correlacionar seus processos e atividades com o modelo proposto. Neste contexto, é oferecida uma análise sintética de transversalidade entre os modelos, avaliando-se a amplitude do modelo proposto frente aos referências citados.
- Proposição de modelo de governança em PCTs no Brasil:
De acordo com Silverman (2009, p. 25), modelos visam proporcionar uma estrutura geral para encararmos a realidade, refletindo sua “ontologia”, como é esta realizada e os elementos que a compõe, e sua “epistemologia”, indicando a natureza e a situação do conhecimento.
Suportado pelo referencial teórico e nos modelos citados, é proposto modelo de governança específico para Parques Científicos e Tecnológicos, a partir de espectro de análise abrangente e alinhado à taxonomia definida para este contexto, categorizando em seis hierarquias conceituadas a terminologia adotada, sendo estas indicadas a seguir:
 - Níveis;
 - Dimensões;
 - Campos de Análise;

- Quesitos;
- Pesos;
- Fator.

No modelo proposto, dez são os Campos de Análise definidos e merecedores de avaliação no ambiente organizacional.

(c) Verificação:

Sob a figura e ação da comparação analítica, busca-se identificar e descobrir as relações existentes entre os fatos e fenômenos constatados:

- Procedimento de levantamento de campo:
 - Aplicação de instrumento qualitativo – Instrumento 01 – como base para a efetivação de entrevista semi-estruturada, abrangendo os Campos de Análise propostos. Esta opção foi julgada adequada e contributiva para alcançar os objetivos da pesquisa, preservando as seguintes características em sua aplicação (GIL, 2002):
 - aprofundamento nas questões propostas;
 - foco em uma comunidade que não é, necessariamente, geográfica;
 - realizada por meio de observação direta e/ou entrevistas, captando percepções e interpretações do que ocorre no grupo;
 - desenvolvida no ambiente foco da pesquisa, objetivando resultados mais fidedignos;
 - atividade (entrevista) realizada pessoalmente pelo pesquisador, com vistas a obtenção de resultados mais confiáveis.

O procedimento de campo foi desenvolvido a partir das seguintes etapas:

- Universo e Amostra:

O universo (população) deste estudo é constituído pelo conjunto de organizações que integram os Parques Tecnológicos relacionados pela ANPROTEC, classificados como em fase de planejamento, implantação e operação (ver item 2.2.5), e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BOVESPA (ver item 2.3.4). De acordo com Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p. 81), universo é definido como composto de casos a serem avaliados que se adequam a algum “conjunto de especificações pré-definidas”.

A amostra (subconjunto do universo) foi definida como amostra intencional (LAKATOS e MARCONI, 1996), com vistas à verificação do modelo proposto. Para tanto, foi formada a partir de quatro organizações (Capítulo 5), uma adotada como referência no Nível de Governança Corporativa, participante do nível de Novo Mercado da BOVESPA, e, as demais, três ao todo, foram incluídas sob o foco de ambientes organizacionais caracterizados como Parques Científicos e Tecnológicos, classificadas como em fase de operação pela ANTROTEC, formadas tipicamente por empresas intensivas em conhecimento e

atuantes como vetores do desenvolvimento baseado em conhecimento e inovação.

- Coleta de Dados

A coleta de dados é desenvolvida a partir de etapas (Cervo e Ber-
vian (2002), incluindo a elaboração do instrumento de coleta,
o planejamento e a realização da coleta. Neste estudo, o instru-
mento base – Instrumento 01 – foi um questionário (Apêndice
B), adotado como suporte à entrevista semi-estruturada reali-
zada pessoalmente com cada sujeito pesquisado, permitindo ao
entrevistador moderada e pontual liberdade na abordagem do
instrumento padronizado e pré-estabelecido. Os procedimentos
adotados foram julgados adequados, por permitirem a conju-
gação da obtenção de dados associada à percepção do contato
com o sujeito pesquisado em seu ambiente organizacional.

O questionário foi elaborado de acordo com os objetivos do
estudo, visando obter vantagens deste instrumento e minimizar
suas desvantagens, tendo sido assim planejado com base no pro-
blema e no plano de pesquisa (ROESCH, 1999). O questionário
elaborado e utilizado nesta pesquisa passou por todas as etapas
de construção: determinar questões relevantes, pesquisar infor-
mações preliminares referentes às questões e definir as ques-
tões do estudo. Para sua prévia verificação, como pré-teste, foi
submetido a dois revisores, tendo suas análises e comentários
incorporados ao instrumento final. Para garantir uniformidade
da aplicação do instrumento e apresentar natureza impessoal, o
planejamento de sua aplicação cumpriu o seguinte roteiro:

- Identificação do sujeito pesquisado, pertencente ao nível es-
tratégico ou tático da organização incluída na amostra;
 - Contato prévio com o sujeito pesquisado, através de e-mail
e telefone;
 - Envio de Carta de Apresentação e Convite para participar
do estudo;
 - Confirmação de agenda para aplicação do instrumento junto
à amostra definida, ocorrida entre 17 de fevereiro e 21 de
março de 2011;
 - Aplicação do questionário em entrevista, efetuada de ma-
neira metódica e sistemática, em tempo médio de 35 a 45
min.;
 - Efetivação de 100% da aplicação do instrumento 01 – ques-
tionário – junto à amostra definida.
- Análise, registro e representação dos dados:
Levantamento de dados a partir da utilização de instrumento quan-
titativo – Instrumento 02 – com representação gráfica dos resulta-
dos.
 - Tratamento de Dados
Baseado nos métodos de procedimentos Comparativo e Tipológi-
co, os dados levantados pelo Instrumento 01 receberam tratamento

mensurável a partir da elaboração do Instrumento 02 (Apêndice C), adotado como ferramenta de análise e registro dos dados obtidos junto a cada sujeito pesquisado na amostra.

Para esta finalidade foi constituída planilha, com base no software Excel, visando sistematizar e quantificar os dados obtidos. Todas as questões abordadas no Instrumento 01 – Questionário – são analisadas e interpretadas para conferir mensurabilidade ao fenômeno avaliado.

- **Análise de Dados**

A análise é realizada tendo em vista o modelo proposto e todos os Campos de Análise que o compõem (vide taxonomia). Para tanto, foi elaborado, de forma complementar e consistente com a planilha adotada, representação gráfica para o modelo e seus campos, a partir da apresentação de um Gráfico Radar, representando o conjunto de dados analisados. Este procedimento permitiu, além de ampliar o alcance da análise, proceder a análise comparativa entre os casos pertencentes à amostra, à luz do modelo proposto.

As etapas de proposição do modelo e de análise de dados foram consideradas relevantes para as conclusões deste estudo e para as recomendações com vistas ao seu futuro desdobramento, quer com o foco de sua complementaridade, rompendo os limites agora assumidos, quer com o foco da ampliação da base de amostra adotada, ou mesmo pela transformação de paradigmas frente aos modelos de governança e gestão no ambiente organizacional de Parques Científicos e Tecnológicos.

A Figura 10 a seguir apresenta e ilustra em um fluxograma as várias etapas aqui declinadas e adotadas como fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa, suportada parcialmente pela experiência descrita nos estudos de Rodrigues (2009, p.98).

Em sua forma, esta pesquisa apresenta-se como Incompleta ou Científica, ao contrário daquela conhecida como Completa ou Formal, estabelecida por Aristóteles (LAKATOS e MARCONI, 2005, p. 89). No seu formato científico, cujo expoente é Francis Bacon (1561-1626), seu caráter indutivo e científico consagra-se a se generalizar as premissas observadas em alguns casos, ou mesmo em somente um caso, para todos os demais elementos de uma mesma categoria ou segmento de análise.

3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Como em todo e qualquer processo, impõe-se o registro das delimitações que contornam e delimitaram o desenvolvimento e a aplicação deste estudo, aspecto já abordado preliminarmente no capítulo introdutório, item 1.6. Embora a metodologia de pesquisa tenha sido criteriosamente definida, planejada e implementada, algumas limitações estão a seguir descritas:

- No ambiente organizacional delimitado aos Parques Tecnológicos, este estudo atende àqueles contidos no limite taxonômico do eixo de categorização Científico e Tecnológico (ver item 2.2.3, Quadro

12), configurando-se então como Parques Científicos e Tecnológicos (PCTs), razão para sua inclusão na amostra definida;

- Face ao levantamento de campo adotado procedimentos do tipo questionário e entrevista, apoiados portanto na obtenção de dados relacionados à percepção de pessoas (sujeito pesquisado), de ordem subjetiva, a pesquisa pode resultar eventualmente em dados distorcidos;
- Mesmo que parcialmente a quantidade de informações seja grande – caso de governança corporativa, em detrimento do outro, caso de parques científicos e tecnológicos, nem sempre o levantamento adotado pode ser considerado como adequado para um maior aprofundamento dos fenômenos pesquisados;
- Na análise, interpretação e representação dos dados, o fato de ter sido adotada ponderação igualitária aos Campos de Análise da Governança, assim como a pré-definição de pesos e fatores para avaliação dos Quesitos (questões formuladas), pode limitar o alcance deste estudo, em um primeiro momento, porém concretiza base inicial para a eventual e futura inclusão de ponderação relativa destas variáveis, a partir da adoção de ferramental disponível para tanto (matriz de relevância, matriz de decisão, entre outros), ampliando seu rigor científico;
- Devido à questão da temporalidade de sua aplicação, retratando fatos em um determinado momento, este estudo pode não indicar tendências à variação ou mudanças de fundo estrutural, face a uma visão estática do fenômeno abordado.

Por outro lado, visando dotar esta proposta de maior abrangência, ou mesmo sua generalização, face ao método de pesquisa adotado, poderá ser objeto de estudos futuros, principalmente a partir da ampliação da amostra, procurando-se atingir maior espectro de organizações.

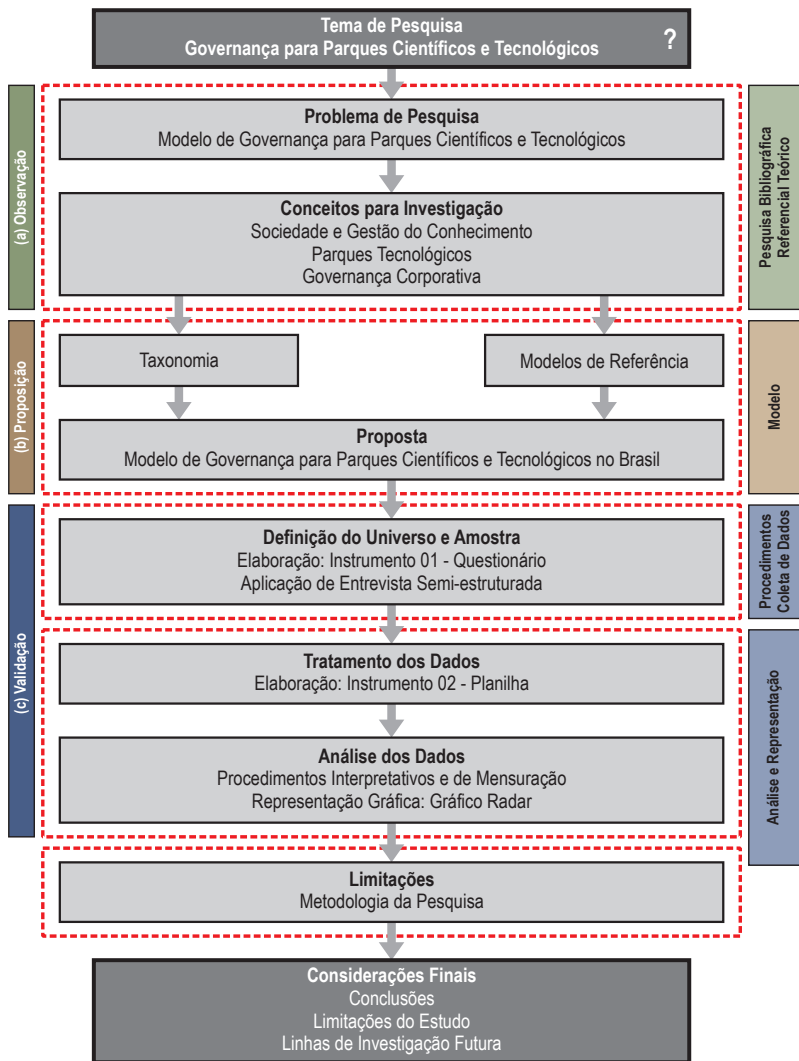


Figura 10 - Metodologia da Pesquisa: fluxograma de atividades

4 MODELO DE GOVERNANÇA PARA PARQUES CIENTÍFICOS E TECNOLÓGICOS

Rapidez: *Festina lente*: “... apressa-te lentamente”.
Octavius Augustus *apud* Italo Calvino



4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

4.1.1 Introdução

A proposição de Modelo de Governança para Parques Tecnológicos pressupõe o estabelecimento de níveis mais externos frente à estrutura específica de um PCT, principalmente vinculado à gestão deste tipo de organização, acrescentando à sua estrutura funcional o posicionamento de estruturas de Governança Corporativa.

Com o objetivo de fundamentar esta proposta e ajustar sua abordagem a um ambiente de análise e interpretação, foi adotada uma taxonomia própria com vistas a uma melhor identificação da morfologia do modelo de governança a ser proposto. Assim, esta categorização está segmentada em seis hierarquias distintas, passando a ser normativa para os itens a seguir apresentados neste estudo. O Quadro 19 descreve de forma matricial esta taxonomia, ilustrando a transversalidade da abordagem e sugerindo o formato da sistematização adotada com vistas ao alcance dos resultados.

Quadro 19 - Taxonomia da abordagem

Níveis	Dimensões	Campos de Análise	Quesitos	Peso	Fator
1 Principais <i>Shareholders</i>	1.1 Geral				
	1.2 Específico				
	1.3 PCT				
2 EGC Estruturas de Governança Corporativa	2.1 Tomada de Decisão	2.1.1	...		
		2.2.1	2.2.3.1		
		2.2.2	2.2.3.2	2.2.3.2.1	2.2.3.2.1.1
2.2 Mecanismos de Governança	2.2.3	2.2.3.3			
	2.2.4	...			
	2.2.5	...			
2.3 Problemas de Agência	2.2.6	...			
	2.2.7.				
	2.2.8				
2.3.1.					
3 PCT Parque Científico e Tecnológico	3.1 Incorporador				
	3.2 CT&I				

Os conceitos destas várias categorias, assim como adotados neste estudo, estão a seguir descritos:

- Níveis: definem o ambiente de uma Estrutura Macro de um PCT, aditando abordagens complementares à Estrutura Funcional de um PCT, com vistas a suportar a proposição de um Modelo de Governança para PCTs.
- Dimensões: estratificação de cada Nível com vistas à sua melhor identificação de atores e atividades.
- Campos de Análise: adotados especificamente para o aprofundamento do Nível 2 – EGC – e de suas Dimensões, suportados pelas Dimensões dos Níveis 1 e 3, com vistas à estruturação do Modelo de Governança para PCTs.
- Quesitos: questões avaliadas internamente a cada Campo de Análise, sendo cada Quesito ponderado a partir de seu ‘peso’ e ‘fator’ dentro do seu Campo.
- Peso (P) : variável de ponderação de cada Quesito dentro de cada Campo de Análise. Seu valor é definido entre os limites de 0 a 100% (0,00 a 1,00), totalizando o valor máximo de 100% (1,00) para o somatório de todos os Quesitos em cada Campo.
- Fator (F): variável de valoração da cada Quesito, face aos resultados da análise qualitativa a ser baseada em instrumento próprio (ver Apêndice B – Instrumento 01). Devido à formulação do Quesito, seu valor pode sofrer variação entre os limites de ‘0’ ou ‘1’, para questões fechadas, ou entre os limites de ‘0’ a ‘1’, para questões abertas.

Neste contexto sugere-se o posicionamento e a identificação de Principais (*shareholders*) e de *stakeholders* desta organização. A Figura 11 indica a Estrutura Macro desta abordagem, ensejando os vários níveis de acordo com a taxonomia proposta, a serem agregados ao modelo organizacional de um PCT, conforme identificado no item 2.2.4 (Figura 7).

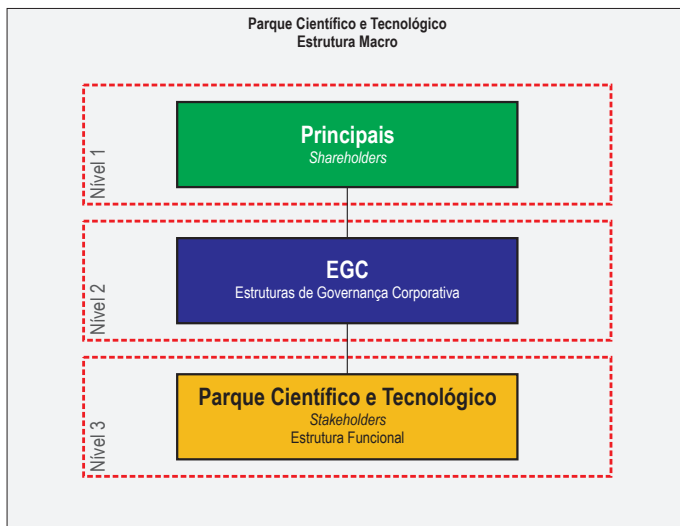


Figura 11 - Estrutura Macro de um PCT

No Nível 1 indicado, o conjunto dos Principais tem como referência congregar o seguimento dos Principais da organização, aqueles para os quais os resultados alcançados deverão atender primordialmente seus interesses, apoiados na maximização dos recursos investidos. Este Nível será abordado a partir de três dimensões, onde estão incluídos organismos ou indivíduos na condição de Acionistas, Cotistas, Investidores, Credores e Mantenedores, dentre outros que mantenham interesse em investir na organização e dela obter retorno, ajustado este à estratégia de cada Principal em particular, financeira ou não.

O Nível 2 indicado na Figura 11 visa reunir as Estruturas de Governança Corporativa (EGC), representadas por um conjunto de três dimensões que apresentam e têm por objeto a coordenação das relações entre os Principais e os Gestores da organização. O foco da ação passa a ser os riscos inerentes às compulsórias tomadas de decisão, visando, por um lado, à maximização da riqueza dos Principais ou, por outro, mesmo que indevido, à maximização dos interesses pessoais dos gestores, gerando inúmeras situações de problemas (problemas de agência), danosos e custosos à organização. É neste contexto que se inserem os mecanismos de governança, para ordenar e tornar eficaz as complexas relações organizacionais contemporâneas.

O Nível 3 se dedica ao objeto de estudo desta pesquisa, os Parques Científicos e Tecnológicos, passando a identificar, a partir deste contexto, os *stakeholders* (partes interessadas) envolvidos e as variáveis relativas a

este ambiente organizacional específico, o que foi foco de aprofundamento teórico no item 2.2 anterior. Da mesma forma, a abordagem de caráter mais abrangente a respeito do tema Governança Corporativa realizada no item 2.3 passa a ser direcionada ao ambiente de Parques Científicos e Tecnológicos, buscando ajustar seus conceitos e aplicações a este objeto.

4.1.2 Principais (*Shareholders*) – Nível 1

Os Principais ou *Shareholders*, no âmbito da Governança Corporativa, apoiando-se no conceito de “dimensão ontológica” de Nonaka e Takeuchi (1997), estão posicionados como indivíduo, como grupo de indivíduos ou mesmo como uma organização. Apresentam interesses que visam a aplicação de recursos no Parque Científico e Tecnológico e o retorno do capital investido. Entre uma fase e outra, aplicação e retorno, impõem-se no contexto contemporâneo a relevante intersecção da Governança Corporativa e da implantação de ações que preservem e busquem garantir aos Principais um relacionamento harmonioso para a aplicação do capital, implantação de Processo de Gestão, alinhamentos de interesses e minimização de conflitos.

A configuração dos Principais poderá ser visualizada como sugerido na Figura 12, a partir das dimensões de abrangência com vistas à caracterização dos atores envolvidos, observadas sob os princípios da Governança Corporativa.

Em seu conjunto mais amplo, poderão ser vistos como Acionistas, Cotistas, Credores ou Investidores. Em um Parque Científico e Tecnológico, não serão necessariamente identificados pela tipologia de sua constituição, formal ou mesmo legal, mas primordialmente pela forma de ação na aplicação de recursos. Como comentado no Capítulo 2, não há consenso em uma definição ampla e geral para organizações como Parques Tecnológicos, o que impõe a identificação dos Principais de uma forma mais ampla e aberta em sua interpretação.

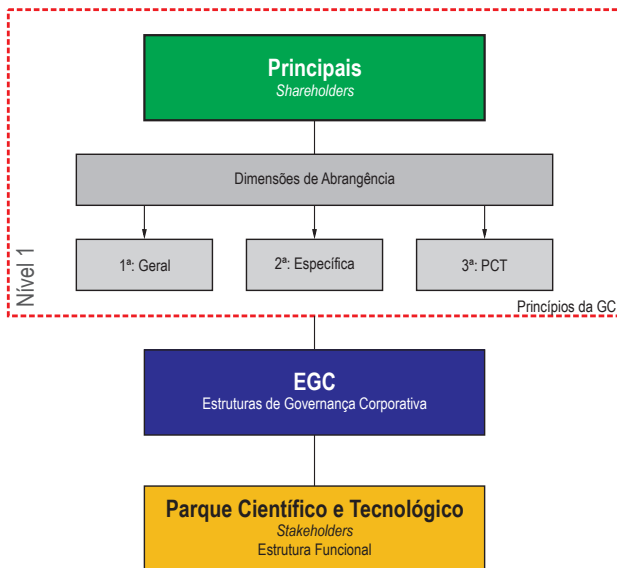


Figura 12 - Configuração dos Principais – Nível 1

O Quadro 20 caracteriza os Principais em seus vários contextos – Geral, Específico e PCT, correlacionando-os para os diversos segmentos aqui apresentados com vistas à sua identificação para a organização foco deste estudo, qual seja um Parque Científico e Tecnológico.

Quadro 20 - Dimensões dos Principais em Parques Científicos e Tecnológicos

1ª Dimensão: Geral	2ª Dimensão: Específica	3ª Dimensão: PCT
Acionistas	Detentores de ações da Organização (capital aberto)	Acionistas do PCT (quando uma S/A) Acionistas de empresas vinculadas ao PCT
Cotistas	Detentores de cotas da Organização (capital fechado)	Mantenedores Universidades
Credores	Atores que proporcionam empréstimos à Organização	Proprietários Imobiliários Bancos Comerciais
Investidores	Atores que investem recursos na Organização	Poder Público Empresas Privadas Bancos de Fomento <i>Venture Capital</i>

Para o conjunto de interesses, nem sempre alinhados, apresenta-se o Modelo de Governança Corporativa em uma organização do tipo Parque Científico e Tecnológico no Brasil, com o intuito de garantir a observância de princípios já consagrados tanto em nível mundial (OECD, 2004) como em nível nacional (IBGC, 2003), conforme abordado em 2.3 e a seguir resumido (ver Quadro 21).

Quadro 21 - Princípios da Governança Corporativa

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	
PRINCÍPIOS OECD (Global)	PRINCÍPIOS IBGC (Brasil)
Bases para Estrutura de Governança Corporativa Direitos dos Principais Tratamento Equitativo dos Principais Relacionamento com os <i>Stakeholders</i> Evidenciação e Transparência Responsabilidades do Conselho de Administração	Transparência (<i>transparency</i>) Equidade (<i>equity</i>) Prestação de Contas (<i>accountability</i>) Responsabilidade Corporativa (<i>corporate responsibility</i>)

4.1.3 Estruturas de Governança Corporativa – Nível 2

A temática Governança Corporativa vem sendo objeto de análise, aprofundamento e estudo a partir da utilização de metodologias científicas das mais variadas, com abordagens que transitam entre as áreas das Ciências Sociais e Ciências Humanas. A literatura apresenta, além da conceitualização de Governança dentro de determinado campo organizacional, análises baseadas em estudos de caso e medições econométricas no sentido de correlacionar a Governança com variáveis organizacionais, exógenas ou endógenas. Neste sentido, Silveira (2002) avalia Governança com Desempenho e Valor; e aborda Governança e a Estrutura de Propriedade (2004); e Peebles (2007), dedicou-se ao estudo da influência das Estruturas, Processos e Tecnologia da Informação na Governança e no Desempenho corporativo, conforme já abordado no Capítulo 2. O tratamento do tema a partir de variáveis exógenas representa a maioria dos estudos. Estas variáveis (SILVEIRA, 2004, p. 14), também reconhecidas como variáveis independentes, são aquelas que não possuem relação com os demais mecanismos ou outras características da empresa. Por outro lado, as variáveis endógenas apresentam sim a influência de outros mecanismos ou de outras variáveis corporativas, o que torna mais complexa a análise da correlação da Governança Corporativa com os resultados organizacionais.

Nesta pesquisa, objetivou-se por configurar as Estruturas de Governança Corporativa (EGC) a partir desses estudos e da caracterização e influência dessas variáveis em sua constituição. Assim, com este intuito, foram identificadas três dimensões de análise. Uma primeira relativa ao Processo de Tomada de Decisão por parte dos agentes gestores; outra re-

lativa aos mecanismos de controle e monitoramento, consagrados como ‘mecanismos de governança’, objetivando alinhar os interesses entre Principais e Agentes; e uma terceira dimensão relativa aos Problemas de Agência, com foco nos conflitos e seus custos para a organização, em um contexto de separação entre propriedade e gestão.

A Figura 13 racionaliza este entendimento, sugerindo as próximas etapas a serem abordadas, onde a identificação destas dimensões oferecerá sustentação ao alinhamento dos interesses entre Principais e os Agentes, além de suportar a configuração do modelo a ser proposto.

Na 1ª dimensão, a análise do Processo de Tomada de Decisão ganha relevância neste contexto. De acordo com Fama e Jensen (1986, p. 1983), é corrente visualizar-se que o poder de decisão está concentrado no empreendedor de uma empresa, desconsiderando-se a análise dos passos que compõe este processo. Por outro lado, definindo-se as suas etapas, é possível identificar seus atores e responsáveis pelas ações, tanto por parte do Conselho de Administração como por parte dos Agentes.

Assim como nas corporações, onde há separação entre propriedade e controle, nos Parques Científicos e Tecnológicos, via de regra, os responsáveis pela gestão não são diretamente onerados pela perda de desempenho da organização devido às suas decisões, indicando que estas decisões de controle possam ser de fato alocadas em outro nível, especificamente aquele composto pelo Conselho de Administração, efetivamente responsável pela sustentabilidade e sobrevivência da organização (SILVEIRA 2002, p. 50).

No contexto da 2ª dimensão, compondo o conjunto de Estruturas de Governança, encontram-se os Mecanismos de Governança. Os ‘Mecanismos Internos’ congregam iniciativas de controle e monitoramento endógenas à organização e por sua vez passíveis de sofrer maior planejamento, controle e previsibilidade de suas ações. Os ‘Mecanismos Externos’ apresentam-se vinculados ao ambiente externo à organização, sujeitos a condicionantes ambientais nem sempre acessíveis às organizações e de características emergentes, ao sabor, por exemplo, de oscilações sociais e econômicas vinculadas a um mercado atualmente dependente de uma conjuntura global.

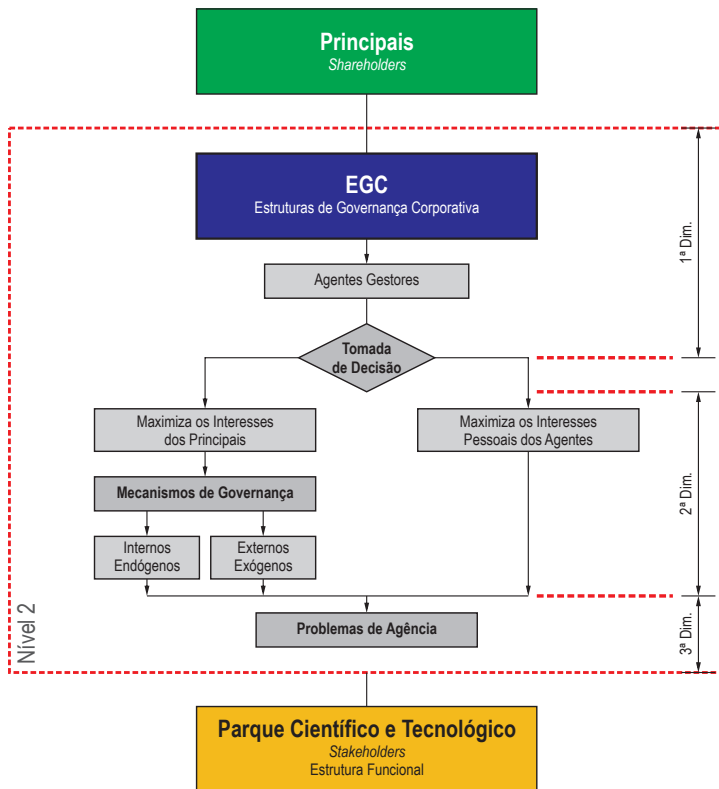


Figura 13 - Configuração das Estruturas de Governança Corporativa (EGC)

A 3ª dimensão abrange o contexto do choque entre a ‘Tomada de Decisão’, por parte dos agentes, e os resultados alcançados, podendo ocasionar um possível e muito provável ambiente de conflito nas organizações. É no enfrentamento destes ‘Problemas de Agência’ que está a implementação dos mecanismos citados na dimensão anterior, sobrecarregados de ‘Custos de Agência’ (ver 2.3.2), como forma de maximizar os interesses dos Principais, minimizar os conflitos entre Principais e Agentes e promover maior alinhamento de ações entre principais, agentes gestores e *stakeholders*.

4.1.4 Parque Tecnológico – Nível 3

No item 2.2.4 foi avaliado, à luz da literatura atual e de experiências concretas, o modelo organizacional típico de um PCT, assim como

foram abordados os diversos papéis dos *stakeholders* (atores) participantes deste ambiente. O modelo visualizado oferece uma macro visão dos processos básicos de um PCT, calcado nas demandas de gestão com vistas à necessária operacionalização das ações inerentes ao relacionamento de todos os envolvidos.

O presente estudo amplia esta visão, repositona as ações deste modelo e, prioritariamente, inclui os níveis identificados em 4.1.1, Principais e Estruturas de Governança Corporativa (EGC). A Figura 14 apresenta em detalhe o Nível 3, reconhecendo-se aqui como a Estrutura Funcional de um Parque Científico e Tecnológico, e consagrando-se a partir de agora à ocorrência simultânea da Governança Corporativa com a Gestão de um PCT.

A idealização deste modelo organizacional para um PCT, agora inserido no contexto de uma estrutura mais abrangente, está estabelecida a partir da constituição de um Comitê Gestor e da segmentação do PCT em duas dimensões, intrinsecamente vinculadas e inter-relacionadas, uma destinada ao foco incorporador de um PCT, como lastro de sustentabilidade do empreendimento, e a outra relacionada ao contexto de CT&I, como artífice da gestão estratégica e política para o cumprimento da missão maior a que esta organização preconiza, a partir do reconhecimento de seu conceito.

Estas dimensões encontram-se a seguir caracterizadas, em conformidade ao ilustrado na Figura 14.

PCT Incorporador:

Estrutura interna ao PCT responsável pela gestão dos espaços físicos com vistas ao empreendimento imobiliário. Fortemente relacionado com o mercado e as empresas, conferindo suporte às ações nos seguintes segmentos:

- Legal: regulamentos, regras e requisitos de ordem legal a serem observados pelo empreendimento incorporador;
- Marketing: atividades destinadas a aprofundar o conhecimento do mercado potencial e seu relacionamento com um ambiente de permanente troca entre produção e consumo, com vistas ao desenvolvimento e sustentação de novos produtos e serviços para as empresas;
- Incorporadores Associados: empresas externas ao empreendimento que se associam a este para a oferta de produtos e serviços junto ao *business* imobiliário, ao mercado e a outras empresas;
- Meio-ambiente: adequação de todas as iniciativas às normas e condutas legais quanto à sustentabilidade ambiental do empreendimento;
- Mercado/Empresas: ambiente externo ao PCT, foco do empreendimento, definido no eixo de relevância (Quadro 12), caracterizando ‘onde’, ‘como’ e ‘com quem’ os fluxos de trocas entre produção e consumo serão efetivados.

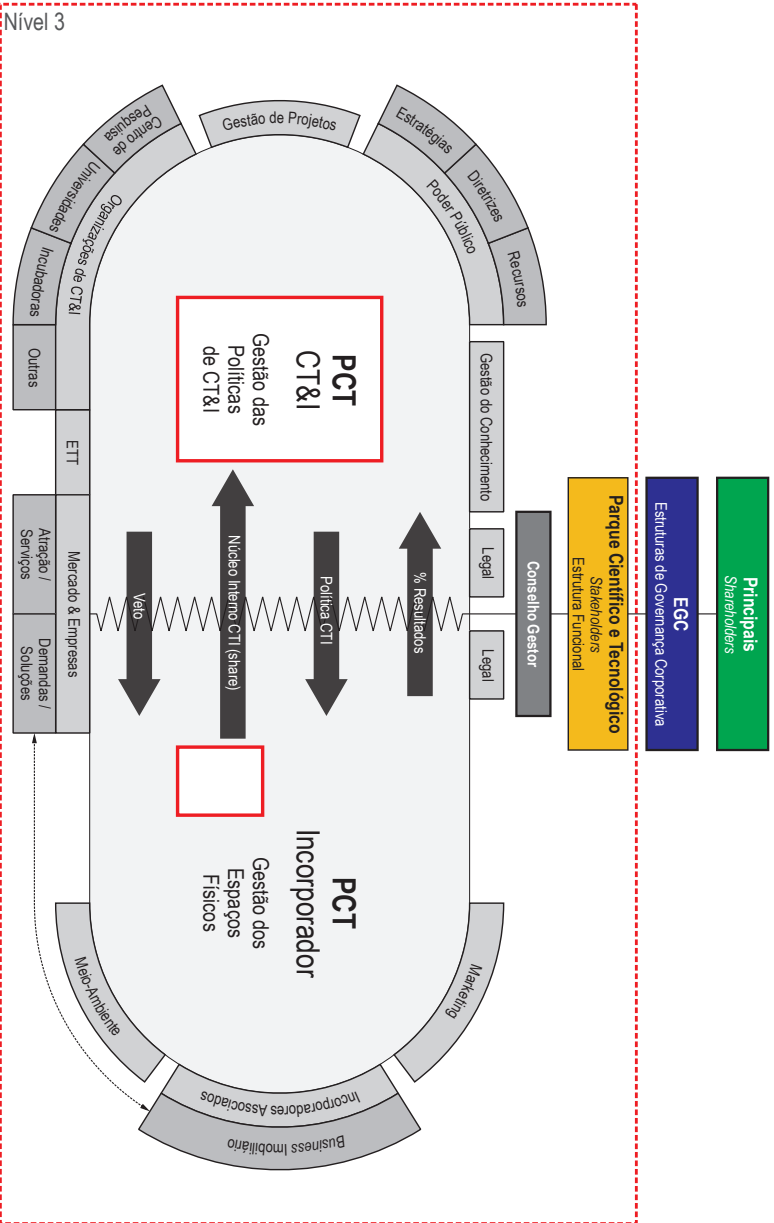


Figura 14 - Estrutura Funcional de um Parque Científico e Tecnológico (PCT).

Sua meta principal está na agregação de valor ao empreendimento, principalmente no aspecto econômico e na geração de receitas. Tem igualmente foco na aplicação de resultados alcançados junto à dimensão de CT&I e ao abrigo do segmento do PCT voltado para as políticas de P&D. Na relação com o mercado, busca oferecer requisitos de atratividade aos Incorporadores Associados na ampliação do *business* imobiliário junto às empresas com forte potencial de participar do PCT, dentro do seu espaço físico ou de forma associada, como ocorre em alguns casos, localizada externamente e utilizando os serviços disponíveis do PCT.

PCT CT&I:

Estrutura interna ao PCT responsável pela gestão da política da ciência, tecnologia e inovação (CT&I), comprometida com a articulação entre os atores das áreas de pesquisa e desenvolvimento, conferindo suporte às ações dos seguintes setores:

- Legal: regulamentos, regras e requisitos de ordem legal a serem observados pelo empreendimento em CT&I;
- Gestão do Conhecimento: processo que trata da conversão do conhecimento por meio de ações relacionadas a sua criação, sua codificação e sua disseminação, a fim de assegurar a sustentabilidade de sua organização e das organizações que a compõem, já identificadas anteriormente como intensivas em conhecimento;
- Poder Público: relacionamento com as três esferas governamentais, de acordo com o eixo de relevância (Quadro 12), na busca de configuração de políticas públicas, diretrizes estratégicas e fomento de recursos para investimento;
- Gestão de Projetos: agente que visa coordenar e facilitar o processo de relacionamento com a Tríplice Hélice, Governo-Empresa-Universidade, aliando competências e habilidades às demandas da sociedade, a partir da promoção e indução de projetos de pesquisa e desenvolvimento no campo da ciência, tecnologia e inovação.
- Organizações de CT&I: organizações de origens diversas com objetivos comuns quanto à criação e difusão do conhecimento a partir da inovação com base no capital intelectual disponível e acessível no contexto do PCT (Centros de Pesquisa, Universidade, Incubadoras de Empresas, entre outros);
- Transferência de Tecnologia: instrumento destinado à proteção do patrimônio intelectual gerado e à transferência dos resultados da pesquisa científica ao setor empresarial, visando viabilizar a transformação da ‘inovação’ em ‘negócio’ e fortalecendo a inserção do PCT junto à sociedade;
- Mercado/Empresas: ambiente externo ao PCT foco do empreendimento, definido no eixo de relevância (Quadro 12), caracterizando ‘onde’, ‘como’ e ‘com quem’ os fluxos de trocas entre produção e consumo serão efetivados: atratividade por serviços e demanda por soluções em CT&I.

- Esta dimensão apresenta forte ação na gestão das políticas de CT&I, definindo diretrizes à dimensão PCT Incorporador, assim como aplicando o contexto de veto nas suas ações, quando não alinhadas aos interesses do PCT.

A missão do Agente caberá ao Comitê Gestor, com a iniciativa de potencializar a utilização dos recursos disponíveis e a tarefa de implementação das decisões, operacionalizando as atividades necessárias para o PCT, enquanto agente incorporador e agente de políticas de CT&I. A constituição deste Comitê Gestor estará muito afeta à taxonomia do PCT e à caracterização em seus eixos de referência, como abordado em 2.2.3 (Quadro 12), podendo ser composto a partir de representantes dos diversos níveis e dimensões, vinculadas ao PCT:

- Mantenedor principal;
- Diretoria Executiva do PCT;
- Empresas (âncoras/incubadas/*spin-offs*);
- Organismos de fomento.

Todos estes atores terão forte atuação e permanente interdependência na gestão do PCT, apresentando dinâmica e ambiente similar à proposição da criação de conhecimento na empresa (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 185), configurando uma organização em “hipertexto”, com vistas a permitir “a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua em uma organização”, conforme ilustrado na Figura 15.

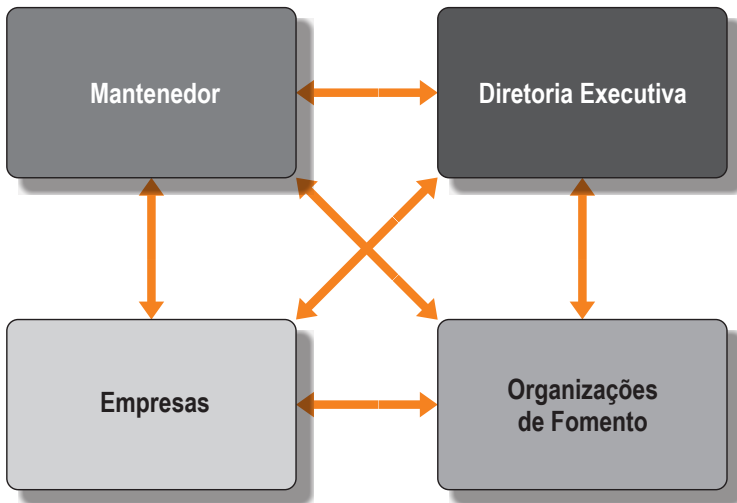


Figura 15 - Comitê Gestor típico de um PCT.

Com foco em universidades e parques tecnológicos, Arroyo-Varquez e Sijde (2008, p. 38-39) propõem modelo para suporte ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de negócios para estas organizações. O estudo é contributivo no sentido de identificar os papéis centrais de uma universidade empreendedora, quais sejam o ensino, a pesquisa e o desenvolvimento sócio-econômico. Para implementar a ação do desenvolvimento, o parque tecnológico é visto como sendo o principal vetor de vínculo com o ambiente externo, identificando seus mais diversos *stakeholders* – internos e externos. Transladados ao contexto desta pesquisa e baseados na estrutura apresentada para o PCT, os *stakeholders* podem ser qualificados como indicado no Quadro 22 a seguir:

Quadro 22 - *Stakeholders* de um Parque Tecnológico

Stakeholders de um Parque Tecnológico	
Internos	Externos
Universidade	Incorporadores Imobiliários
Faculdades e Unidades Acadêmicas	Incorporadores Associados
Centros de Pesquisa	Governos (Federal, Estadual e Municipal)
Centros de Inovação	Órgãos de fomento
Incubadora de Empresas	Entidades empresariais
Escritório de Transferência de Tecnologia	Empresas
Agência de Gestão	

O mesmo estudo, em suas conclusões (ARROYO-VARQUEZ e SIJDE, 2008, p. 47), aplicando o modelo proposto em estudo de caso (*Ciudad Politécnica de la Innovación, Universidad Politécnica de Valencia* – CPI/UPV, Espanha), oferece espaço ao aprofundamento da presente pesquisa. Sustenta a importante e necessária implantação de uma estrutura comum, com vistas a unir os *stakeholders*, no entorno de objetivos que possam ser alinhados através do estabelecimento de estratégias convergentes, inserindo assim as estruturas e mecanismos de governança corporativa no contexto de parques científicos e tecnológicos.

4.2 CAMPOS DE ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

4.2.1 Estruturas de Implementação da Governança Corporativa

Com base na proposição de modelos de Governança Corporativa para a área de Tecnologia de Informação e Comunicação (RAGHUPATHI, 2007; NOLAN, 2005; HENDERSEN e VENKATRAMAN, 1999), observa-se o objetivo da GC em garantir o retorno do investimento, tornando relevante o papel do controle e da medição, especialmente com vistas à mensuração de sucessos e falhas nas práticas de governança (RA-

GHUPATHI, 2007, p. 94). Neste contexto, torna-se pertinente a utilização de métodos quantitativos e qualitativos para avaliar o desempenho da governança.

A não observância da existência de modelos padrão de governança faz com que cada organização tenha que desenvolver suas próprias políticas e rotinas para a governança e contar com seus gestores para sua implementação. Os modelos são escassos e o suporte teórico-científico ainda apresenta deficiência para suportar as soluções práticas em determinadas áreas organizacionais mais específicas, exigindo modelagem propositiva com vistas ao estabelecimento de novos e adequados modelos de governança para cada finalidade corporativa. Este modelo de governança deverá refletir estruturas organizacionais, de liderança e de processos, para garantir a sustentação da organização e a extensão das estratégias e objetivos dos Principais.

Dois segmentos organizacionais têm oferecido significativas contribuições à implementação da Governança Corporativa, advindas do setor de Tecnologia da Informação (TI) e do setor de empresas que dispõe ações no mercado de capitais como forma de ampliar sua fonte de captação de recursos.

Do setor de TI, de acordo com Raghupathi (2007, pg. 96), advém que Governança é a capacidade organizacional de controlar a formação e a implementação de estratégias e garantir a sua direção com vistas ao alcance de vantagens competitivas para a organização. Ou ainda, como as pessoas comprometidas com a Governança consideram as questões de supervisão, monitoramento, controle e gestão na organização, fazendo com que a sua implantação seja considerada uma função crítica para suportar e permitir o alcance dos objetivos da empresa, visando gerar benefícios reais ao negócio: reputação, credibilidade, liderança, inserção no mercado e redução de custos, com o conseqüente incremento de valor de todos os *stakeholders* envolvidos.

Assim, com vistas a conferir maior sustentabilidade ao Modelo de Governança em PCT a ser proposto, está apresentado a seguir o substrato de dois modelos de governança, quais sejam:

- Modelo de Três Estágios para a Governança:
- Objetivo: oferecer condições para a implantação de políticas de Governança;
- Modelo de Quadrantes para a Governança:
- Objetivo: oferecer condições para o início da Governança, permitindo uma gestão em uma maior e mais completa perspectiva.

4.2.1.3 *Modelo de Três Estágios para a Governança*

Com base neste modelo, devem ser estabelecidas políticas e rotinas com vistas a implementação da Governança. O nascedouro deste processo de desenvolvimento parte da ideia de que a organização como um todo deverá estar ajustada a este conceito.

Os estágios de desenvolvimento deverão estar agrupados no en-

torno de dois níveis, Nível Organizacional e Nível de Responsabilidade e Processos, e suas dimensões, mantendo-se taxonomia similar à adotada anteriormente. A Figura 16 ilustra a seguir esta proposição.

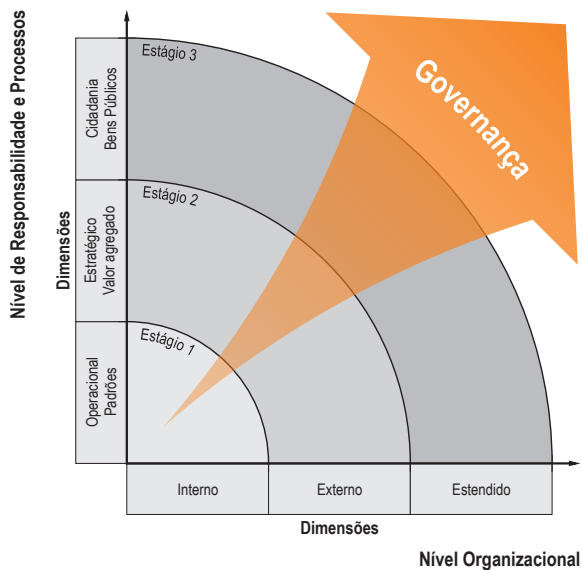


Figura 16 - Modelos dos Três Estágios: Níveis, Dimensões e Estágios 1, 2 e 3
 Fonte: Raghupathi (2007, p. 94) – adaptado pelo autor.

Os três estágios de implementação da governança estão caracterizados conforme indicados no Quadro 23, identificando seus atores e suas atividades.

Quadro 23 - Modelo de Três Estágios: descrição dos Estágios

Estágio 1
<p>Indivíduos e Grupos. Políticas e rotinas das atividades internas são introduzidas e padronizadas: Regrar a privacidade dos colaboradores Gerenciar e-mails Gerenciar segurança de informação Gerenciar informações Desenvolver código de ética Implantar posição de 'ouvidoria' Implantar sistema de recompensa</p>

Continua

Estágio 2
<p>Parceiros, Consumidores e Fornecedores. Alteração de foco das políticas, rotinas e padrões internos para maior interação e relação com parceiros, consumidores e fornecedores. São estabelecidas regras para governar as relações entre consumidores e fornecedores da cadeia de valor e compartilhado com os parceiros externos.</p>
Estágio 3
<p>Membros externos. As boas práticas de governança são estendidas para fora do ambiente organizacional, de acordo com o interesse voluntário das demais organizações envolvidas. O público externo poderá ser envolvido na composição de conselhos ou comitês, incluindo cidadãos como membros. A partir da efetividade destas práticas de governança, as mesmas poderão desencadear ações semelhantes em outras organizações.</p>

Fonte: Raghupathi (2007, p. 97), adaptado pelo autor.

Os três estágios descritos não deverão ser necessariamente sequenciais, podendo ser desenvolvidos e implantados a partir do estabelecimento de políticas e processos que poderão ser sobrepostos em alguns momentos, ou mesmo tendo ocorrência simultânea.

4.2.1.4 *Modelo de Quadrantes para a Governança*

Baseado na proposição de Hendersen e Venkatraman (1999), uma estrutura de governança deve ser proposta a partir da identificação e operação de processos e atividades alinhadas com as estratégias de Governança, definindo as diretrizes de ação e os objetivos a serem alcançados, seu foco. Assim, este conjunto de iniciativas passa a ser identificado a partir de dois níveis, Diretrizes e Foco, consagrando quatro quadrantes como dimensões de atuação, Interno e Externo à Organização e Foco em nível Operacional e Estratégico, conforme indicado na Figura 17. A contextualização dos processos e atividades para cada quadrante está indicada conforme descrito no Quadro 24.

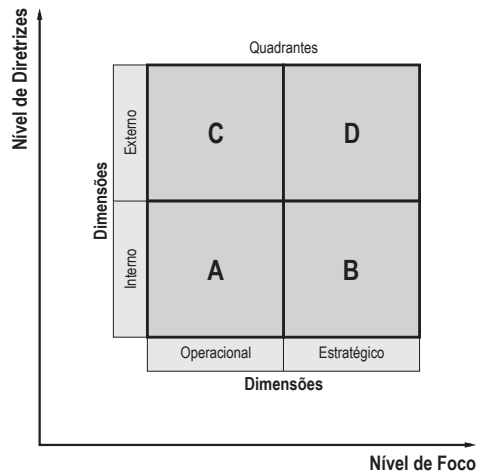


Figura 17 - Modelo de Quadrantes para a Governança.
 Fonte: Raghupathi (2007, p. 96) – adaptado pelo autor.

Quadro 24 - Estrutura de Governança: Processos e Atividades.

		QUADRANTES			
		A	B	C	D
		Interno/ Operacional	Interno/ Estratégico	Externo/ Operacional	Externo/ Estratégico
PROCESSOS	Rotinas políticas e procedimentos mínimos a serem implementados em uma organização. Foco nos empregados, incluindo: política de e-mail, código de ética, garantia de informação, segurança e privacidade, manual de procedimentos internet, fácil acesso às políticas corporativas.	Ações de governança com vistas a políticas que afetam o desempenho de toda a organização. Posicionamento da gerência superior para auditoria de controle, adoção de benchmarking para comparação interna.	Políticas de governança com foco na integração da parceria com consumidores, gestão de fornecedores, terceirização, outras parcerias e alianças. Canais de relacionamento. Adoção de regimentos, requisitos, exigências e a necessidade de proteger a reputação da organização.	Avaliação dos efeitos de leis e regulamentos na adoção de políticas de governança.	
ATIVIDADES	Código de ética. Política de e-mail/web. Segurança de informação.	Auditoria de controle. Benchmarking. Alinhamento estratégico.	Integração com consumidores. Gerenciamento de fornecedores. Proteção de informações. Terceirização. Privacidade.	Observância às leis. Observância aos princípios da governança. Normas ISO.	

Fonte: Raghupathi (2007, p. 97) – adaptado pelo autor.

O sucesso da Governança requer que as organizações olhem para além do retorno do investimento e das tradicionais perspectivas contábeis com foco em números financeiros.

O Modelo dos Três Estágios propicia a implantação gradual de políticas de Governança e, combinado com o Modelo de Quadrantes, podem ambos propiciar um 1º passo para que as iniciativas de Governança possibilitem à gestão buscar uma perspectiva mais detalhada e alinhada aos interesses dos Principais.

Esta perspectiva, nova, é o principal avanço encontrado recentemente em relação a uma histórica e contábil visão da Governança. É o conjunto destas ações que “visam a aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento”, minimizando “o risco de os recursos dos investidores não serem bem empregados ou serem desviados” devido à separação entre propriedade e controle (SILVEIRA, 2004, p. 12).

O Modelo de Governança para PCT, apoiado na estrutura dos modelos anteriores e em morfologia e taxonomia próprias (ver item 4.1.1), propõe uma abordagem mais ampla e com foco nesta tipologia organizacional a partir de Campos de Análise da Governança, a serem descritos nos itens seguintes. Este modelo ora proposto procura identificar ações que, caso sejam implantadas em seu conjunto, poderiam sugerir a existência de uma estrutura organizacional voltada à Governança Corporativa e à atenção aos seus conceitos, requisitos, objetivos e resultados. Ao final da descrição dos dez Campos de Análise – divididos em três sub-conjuntos – este estudo sugere uma avaliação transversal dos três modelos (ver item 4.2.5) como forma de sistematizar as evidências convergentes como base para a subsequente verificação do modelo proposto. Nesta abordagem, os pesos e os fatores descritos na taxonomia proposta encontram-se indicados de forma genérica, tanto para cada campo como para cada quesito, sendo identificados por: PC, peso a ser atribuído a cada campo; P, peso a ser atribuído a cada quesito; e, F, fator a ser atribuído a cada Quesito. Na subsequente apresentação do Instrumento 02 – Instrumento Quantitativo –, estas variáveis serão definidas para o contexto deste estudo e de sua verificação.

4.2.2 Processo de Tomada de Decisão (Campo 1)

Conforme abordado anteriormente (Item 4.1.3, Nível 2 – EGC), a identificação das etapas do Processo de Tomada de Decisão permite melhor alocar atores e responsabilidades, de acordo com o proposto por Fama e Jensen (1983, p. 303). São quatro estas etapas, duas sob a responsabilidade do Conselho de Administração e duas dos Agentes Gestores.

Estas etapas não são necessariamente separadas, mas um ator deste processo não deverá exercer exclusivamente e simultaneamente os direitos de gestão e controle (SILVEIRA, 2002, p. 50). As etapas caracterizadas pelas ações de ‘Iniciação’ do processo decisório e sua ‘Implementação’ estão mais relacionadas ao que poderá ser visto como decisões

de gestão. Por outro lado, as etapas de ‘Ratificação’ e ‘Monitoramento’ encontram-se vinculadas às decisões de controle, podendo ser assim descritas, conforme indicado no Quadro 25 e na Figura 18 (FAMA e JENSEN, 1983, p. 303-304).

Quadro 25 - Processo de Tomada de Decisão - Etapas

Etapa		Decisão	Descrição
1	Iniciação	Gestão	Geração de propostas para utilização de recursos e estruturação de contratos.
2	Ratificação	Controle	Escolha de iniciativas de decisão a serem implementadas.
3	Implementação	Gestão	Efetivação das decisões ratificadas.
4	Monitoramento	Controle	Medição do desempenho da decisão dos agentes e implementação de recompensas.

Fonte: Fama e Jensen (1983, p. 303); Silveira (2002, p. 49), adaptado pelo autor.

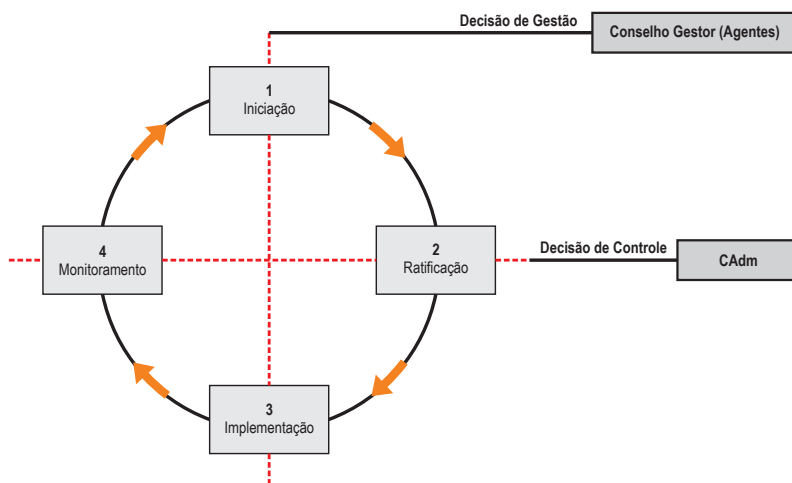


Figura 18 - Processo de Tomada de Decisão - Fluxo

Fonte: Fama e Jensen (1983, p. 303); Silveira (2002, p. 49), adaptado pelo autor.

Na análise deste Campo 1, com vistas à identificação das etapas dos processos decisórios, foram adotadas as seguintes ponderações relativas aos quesitos propostos de acordo com o Quadro 26. Em específico para o Quesito 3, o Fator F3 será obtido a partir da razão entre o número de Etapas do Processo de Tomada de Decisão identificadas (PTD2) e as Etapas indicadas (PTD1) na organização.

Quadro 26 - Campo 1 de análise: Processo de Tomada de Decisão – Quesitos

Campo 1: Quesitos		Peso	Fator	
1	Identificação do Processo de Tomada de Decisão (PTD)	P1	F1	
2	Identificação de distinção entre os processos de Controle (CAdm) e de Gestão (CGes)	P2	F2	
3	Etapas identificadas do Processo de Tomada de Decisão (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = PDT2/PDT1		P3	F3
	PDT1 indicados	PDT2 identificados		
	4	—		
	() 1. Iniciação de ações (CGes)			
	() 2. Ratificação de ações a serem efetivadas (CAdm)			
	() 3. Implementação de ações (CGes)			
() 4. Monitoramento das ações (CAdm)				
Total		PC1		

4.2.3 Mecanismos de Governança (Campos 2 a 9)

Em um processo de governança, onde o alinhamento de interesses entre os principais e os agentes é uma meta, passível de métrica, mecanismos deverão ser incorporados à estrutura organizacional com vistas à melhor identificação dos processos atinentes tanto ao controle como à gestão. Estes mecanismos poderão ser ditos internos, quando sua ocorrência apresenta característica endógena, internalizada à organização, atuando principalmente a partir de inter-relações alimentadas dentro da estrutura organizacional, ou, contrariamente, externos, quando o ambiente externo passa a ser relevante, identificados por fatores exógenos à organização. Neste estudo foi conferida prioridade à identificação dos mecanismos mais relevantes, seus efeitos e suas mensurações, em detrimento da caracterização mais aprofundada de endogenia ou exogenia dos mesmos, podendo ser agrupados e tipificados conforme indicados nos itens a seguir descritos.

A) Conselho de Administração (CAdm) – Atribuições e Responsabilidades (Campo 2)

O Conselho de Administração de uma organização muitas vezes é confundido com a figura da Governança. O Conselho é elemento fundamental em um sistema de governança, mas não se apresenta como único. Sua atuação e ação independentes não poderão sobrepujar outros mecanismos que compõe a Governança Corporativa.

O principal objetivo da ação do Conselho de Administração é minimizar problemas e custos de agência entre principais e agentes, ou ainda entre controladores majoritários e minoritários.

Vários são os fatores considerados na configuração de um Conse-

lho, tais como, por exemplo, composição, tamanho e remuneração (PEEBLES, 2002, p. 64, 70 e 76). Como base para o presente estudo, no campo organizacional específico de Parques Científicos e Tecnológicos, foram adotadas majoritariamente pesquisas nos seguimentos de empresas societárias e empresas de TI, abordando estes fatores frente ao desempenho, ao valor e à estrutura de propriedade da organização.

Com vistas à eficiência organizacional, a maioria dos códigos converge quanto à definição de que boas práticas de governança devem incluir ações relativas à atribuições e responsabilidades na inequívoca alçada do Conselho de Administração. Entre estas principais ações, de acordo com Bhagat e Black (1999, p. 925), igualmente referendadas por Silveira (2002, p. 56), podem ser citadas:

- Substituição do Diretor Executivo/CEO;
- Posicionamento frente à oferta de aquisição;
- Posicionamento frente à aquisição de outra empresa;
- Sistema de remuneração e compensação de executivos;
- Investigação sobre fraudes;
- Avaliação sobre diversificação excessiva;
- Posicionamento frente ao PD&I da empresa;
- Formação de comitês para assuntos específicos.

Consenso entre muitos autores, a tarefa de substituição do CEO (Diretor Executivo) apresenta-se como ação das mais relevantes do Conselho de Administração de uma empresa, posto estar diretamente relacionada às estratégias de controle (ratificação e monitoramento) do ciclo do processo decisório, prioritariamente às questões operacionais, relacionadas às decisões de gestão.

Na avaliação deste Campo 2 foram analisados os quesitos e ponderações descritos no Quadro 27. Foi incluída a análise complementar, de forma aberta, relativa à pertinência de comentários adicionais às ações de atribuições e responsabilidades do CAAdm. Em específico para o Quesito 3, o Fator F3 será obtido a partir da razão entre o número de Atribuições e Responsabilidades do CAAdm identificadas (AR2) e as previamente indicadas (AR1).

Quadro 27 - Campo 2 de análise: CAdm Atribuições e Responsabilidades – Quesitos

Campo 2: Quesitos		Peso	Fator	
1	Existência e identificação da figura do CAdm	P1	F1	
2	Existência e identificação da figura do CGes	P2	F2	
3	Identificadas de Atribuições e Responsabilidades do CAdm (AR) (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = AR2/AR1	P3	F3	
	AR1 indicados			AR2 identificados
	8			—
	() 1. Substituição do CEO			
	() 2. Posicionamento frente à oferta de aquisição			
	() 3. Posicionamento frente à aquisição de outra empresa			
	() 4. Sistema de remuneração de executivos			
	() 5. Investigação de fraudes			
	() 6. Avaliação sobre diversificação excessiva			
	() 7. Posicionamento frente ao PD&I da organização			
() 8. Formação de comitês para assuntos específicos				
4	Comentários sobre Atribuições e Responsabilidades do CAdm	P4	F4	
Total		PC2		

B) Conselho de Administração – Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração

A seguir encontram-se caracterizados três relevantes mecanismos diretamente relacionados com o CAdm: (B1) Composição, relacionado à origem dos membros do CAdm e suas relações com a organização; (B2) Tamanho, relacionado ao número total de membros que o compõe; Sistema de Remuneração, caracterizando sua existência e sua vinculação com os mecanismos de Composição e Tamanho do CAdm. Nesta pesquisa estes mecanismos foram agrupados num mesmo campo de análise – Campo 3 – primordialmente devido à clara interdependência constatada pela literatura, identificados como Campos 3.1, 3.2 e 3.3. Com vistas à consideração da participação relativa destes três mecanismos na composição de um mesmo campo – Campo 3, poderá ser definida ponderação proporcional entre estes, considerando ainda, para efeito deste estudo, a existência ou não do Conselho de Administração como estrutura formal na organização (ver Quadro 33 ao final deste item).

B1) Conselho de Administração – Composição (Campo 3.1)

A composição de um Conselho de Administração aqui será tratada sob o foco da maior ou menor independência dos seus membros em relação à empresa. Os recentes registros na literatura não evocam tendências positivas definitivas com base na composição do Conselho, podendo

variar ao sabor da metodologia adotada. O ‘senso comum’ dos principais códigos de governança sugere que a composição majoritária a partir de membros independentes à empresa pode melhorar o desempenho e o valor da organização (SILVEIRA, 2002, p.51), reduzindo igualmente os riscos de oportunismo ao nível dos membros do Conselho (PEEBLES, 2007, p. 64).

Assim como apresentado nos estudos de Bhagat e Black (1999, p. 950), no Brasil o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2003, p. 24) caracteriza esta composição a partir de três classes de conselheiros:

- Independentes: conselheiros externos sem qualquer tipo de relação com a organização, sendo contratados por meio de processos formais de seleção;
- Externos: conselheiros que não mantêm vínculo atual com a organização, mas não são considerados independentes, por manter ou terem mantido relações de negócio com a companhia;
- Internos: conselheiros vinculados à empresa, diretores ou funcionários.

Baseado nos estudos de Fama e Jensen (1983, p. 321), pode-se sustentar que os conselheiros independentes e externos ampliam a ação do Conselho e restringem a possibilidade de expropriação da riqueza dos principais por parte da ação dos agentes. Os estudos de Jensen (1993, p. 852; 2001, p. 52) corroboram esta visão sustentando que os conselheiros internos, devido às relações de dependência, apresentam maior dificuldade para monitorar o Diretor Executivo, concluindo que este seja o único membro interno na constituição do Conselho.

Muitas pesquisas têm buscado relacionar composição do Conselho com vários fatores, como desempenho, valor e rentabilidade. Com este intuito buscam avaliar se uma maior independência do Conselho resulta em melhor desempenho e maior valor para a organização. Variando os métodos, Bayesinger e Butler (1985) e Bhagat e Black (1999) – a partir de variáveis contábeis, e Morck, Shleifer e Vishny (1988), Hermalin e Weisbach (1991) e Bhagat e Black (2002) – a partir do Q de Tobin¹, não encontram relações significativas entre a composição de um CAAdm e o desempenho da empresa.

Sob outro foco, correlacionando a variável independência do Conselho com a decisão de substituição do CEO, Weisbach (1988) conclui que conselhos com maioria de independentes apresentam maior tendência de efetivar a substituição do CEO a partir do baixo desempenho da empresa, indicando que conselhos com esta maioria têm por base a questão do desempenho para esta decisão. Por outro lado, para conselhos compostos por maioria de membros internos (executivos da organização), a decisão de substituição depende de outros fatores não relacionados diretamente com o desempenho (SILVEIRA, 2002, p. 58). Outros estudos não garantem a mesma tendência. Weisbach (1988) não identifica relação

1 Q de Tobin: metodologia de avaliação utilizada com o objetivo de considerar variáveis intangíveis, como a Governança Corporativa.

direta da tarefa de substituição com a independência. Geddes e Vinod (1997) constataam o contrário, encontram relação curvilínea positiva, onde conselhos com alto grau de independência têm menor tendência à substituição do CEO. Estes vários estudos, de acordo com Silveira (2002, p. 59), não são conclusivos quanto à substituição do CEO quando esta decisão é relacionada com o fator de independência da composição do Conselho. Assim, não é indicada para qual maioria, de membros internos ou membros externos/independentes, poderiam ser adotadas as “melhores ou piores decisões de substituição” do CEO.

Relações de maior significância, porém sem clareza de causa e efeito, são encontradas nos estudos de Bhagat e Black (1999 e 2002), sugerindo que o comportamento de conselhos com maioria de membros independentes se comporta de forma diferente de conselhos sem esta maioria. Este fato pode contribuir para o aumento do valor da empresa ou para sua diminuição. Assim como foi constatado que, entre os anos 60 e o período atual, a maioria do conselho migrou de interna para independente, constituindo desta forma a tendência e o ‘senso comum’ contemporâneo. Os mesmos autores, endossados por Silveira (2002, p. 52), sustentam que não existe relação segura para se afirmar que o aumento da independência do Conselho esteja correlacionado à maior lucratividade da empresa ou ao crescimento mais rápido desta.

De acordo com Bhagat e Black (1999, p. 950), os conselhos podem ser classificados como de maioria independente, quando mais de 50% dos conselheiros são independentes, ou de super-maioria independente, quando somente um ou dois membros do conselho são internos. Porém, mesmo com este quantitativo majoritário de ‘independentes’ não existem evidências que garantam maior lucratividade ou desempenho, ao contrário, ambas as situações poderão ocorrer. O estudo conclui e sugere que seja adotado um número moderado de conselheiros internos no Conselho de Administração.

A busca de correlação entre a composição do conselho, desempenho e valor da empresa sugere tendências, evidenciando, em alguns casos, relação negativa entre maioria independente e desempenho, contrariando o dito ‘senso comum’ relativo à existência de que uma direta relação entre uma maioria de membros independentes no conselho conduz à garantia de melhor desempenho e maior valor da organização.

No contexto das relações de agência entre os principais (*shareholders*) com os agentes (gestores), o aumento do número de membros independentes não necessariamente resulta em uma adequada redução nos problemas de agência, e esta eventual redução não resulta necessariamente em uma gestão mais efetiva da empresa. Ou seja, riscos podem ser reduzidos através de um melhor monitoramento, porém, novas oportunidades nem sempre são alcançadas com isto.

No Quadro 28 a seguir, são apresentadas ponderações de várias pesquisas relativas à avaliação do impacto na organização e em sua governança quando há a ampliação da proporção de conselheiros independentes.

Quadro 28 - Influência de membros independentes no CAAdm e na Organização

Autor	Fator de Análise: Independência do Conselho
Pass (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - aumento da responsabilidade - julgamento independente - ampliação da rede de negócios - moderação do poder do presidente (CEO) - diretores independentes não apresentam conhecimento da empresa para efetivo suporte à estratégia da empresa
L. D. Brown e Caylor (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - elevado retorno de equidade - elevada margem de lucro - elevados dividendos - elevada re-compra de ações
Uzum, Szweczyk e Varma (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - diminuição da probabilidade de ocorrência de fraude
Bhagat e Black (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - mesmo membros independentes são próximos do CEO - muitos membros são CEO de outras empresas, apresentando pouco tempo de dedicação - nomeação de membro do Conselho sugere mais “aparência do que substância” à organização. - muitos membros nomeados não apresentam reais qualificações para sua efetivação junto ao Conselho.
Roberts et al. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - tendência da Governança é perseguir falhas, ajustando as ações de governança com foco no controle e não na estratégia - maioria independente tende a minimizar os riscos, porém não garante maior desempenho
Hermelin (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - proporção membros internos/externos não se apresenta como relevante. - estudo sugere relação equivalente de membros
Hill e Snell (1988)	<ul style="list-style-type: none"> - elevação da rentabilidade a partir do controle da estratégia - maior número de independentes: apresenta elevação da rentabilidade a partir do controle da estratégia - menor número de independentes em prol dos internos: amplia o nível de inovação na empresa - sugere a importância do conhecimento da organização e o valor estratégico do conhecimento
Agrawal e Knober (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - maioria independente amplia os gastos financeiros e diminui o nível de desempenho. - muitos membros externos não apresentam nível de qualificação (políticos, ativistas, representante dos consumidores, entre outros)

Sob uma análise mais abrangente, considerando-se vários pesquisadores, pode-se afirmar que “nenhum estudo responde de forma conclusiva se uma maioria independente constitui uma estrutura melhor para os Conselhos de Administração” (SILVEIRA, 2002, p. 53). A abordagem conjunta dos temas Governança, desempenho corporativo e composição do Conselho de Administração é complexa, não dependendo somente da proporção de seus membros. Analisando a estrutura macro da composição do Conselho, pode-se afirmar que membros independentes:

- Reduzem os problemas de agência;
- Vinculam a empresa ao ambiente de mercado;

- Adicionam a capacidade de juízo independente;
- Acrescentam competências externas;
- Moderam o controle do CEO.

De acordo com Peebles (2007, p. 239), em suas conclusões a respeito da composição do Conselho e sua independência, a interpretação da Teoria da Agência sustenta que a o risco do agente não atuar no estreito interesse do principal é real, e que, sendo assim, a Governança requer o monitoramento e controle das ações dos agentes. Da mesma forma, o Conselho de Administração supervisiona e dirige as ações de gestão, reduzindo estas possibilidades. A independência do Conselho é considerada importante para permitir o efetivo controle da gestão (Bhagat e Black, 2002; Brown e Caylor, 2004), do contrário, a partir de um controle não apropriado, ações oportunistas (“*moral hazard*”) poderão ocorrer. A correlação entre uma maior independência com elevado desempenho e/ou valor da empresa também é sustentada pelas pesquisas, conforme registrado no Quadro 28. O monitoramento e o controle agregam valor diminuindo a probabilidade de resultados desfavoráveis. Estas abordagens relativas à redução dos problemas de agência – entre Principais e o Conselho ou entre o Conselho e os agentes – não garantem, por si só, a probabilidade de aumento de resultados favoráveis, porém poderão efetivamente contribuir para que sejam alcançados.

Por fim, o quesito referente à independência do Conselho de Administração apresenta significância relativa, adiciona qualidades à governança, agrega valor pela monitoração e controle, mas a efetiva redução dos problemas de agência não garante melhores resultados quanto ao desempenho. A adoção, portanto, de uma proporção moderada entre as classes de membros do Conselho de Administração (independentes, externos e internos) sugere-se como desejável, com vistas ao equilíbrio do CAadm.

Para este mecanismo de governança, considerou-se a importância da composição de membros do CAadm ser formada pelas três classes indicadas (independentes, externos e internos) e como recomendável que cada classe apresente uma participação moderada, tendo-se a faixa entre 20% a 40% como desejável. Os quesitos avaliados e suas ponderações encontram-se a seguir indicados no Quadro 29. Em específico para o Quesito 2, os Fatores F2.1, F2.2 e F2.3 serão obtidos a partir da definição da faixa escolhida como pertinente para cada classe de membros.

Quadro 29 - Campo 3 de análise: CAdm Composição – Quesitos

Campo 3.1: Quesitos		Peso	Fator	
1	Composição: origem dos membros do CAdm	Independentes	P1.1	F1.1
		Externos	P1.2	F1.2
		Internos	P1.3	F1.3
2	Composição: % de membros do CAdm por classe (*) (*): Fator de acordo com a tabela abaixo:	Independentes	P2.1	F2.1
		Externos	P2.2	F2.2
		Internos	P2.3	F2.3
		Faixa (%)	Fator	
		A: 0-20	0,50	
		B: 21-40	1,00	
		C: 41-60	0,50	
		D: 61-80	0,25	
		E: 81-100	0,00	
		Não Aplicável (NA)	0,00	
Total		PC3.1		

B2) Conselho de Administração – Tamanho (Campo 3.2)

Em qualquer grupo de tomada de decisão é muito provável que seu tamanho afete os resultados. Por um lado, um grupo muito pequeno restringe uma maior variedade de insumos ao processo e, por outro, um grupo muito grande apresenta dificuldades de gerar conclusões a partir de muitas entradas e opiniões ao longo do processo de tomada de decisão (Davis e Ussem, 2001).

Em que pese esta tendência, neste mecanismo – Tamanho do Conselho – também há opiniões não coincidentes, indicando que nem sempre o número de membros do Conselho de Administração está relacionado com o melhor desempenho e o maior valor da organização. Convergente com a teoria do comportamento organizacional, onde o aumento de um grupo de trabalho tende a torná-lo menos produtivo, Jensen (1993, p. 867) sustenta que conselhos com número elevado de membros tendem a ser menos produtivos e com menor probabilidade de ser controlado pelo seu Presidente.

Adotando o Q de Tobin, vários autores (Yermack, 1996; Fuerst e Kang, 2000) encontram uma relação negativa entre o tamanho do conselho e valor da empresa, desempenho e indicadores de rentabilidade.

Contrariamente a este consenso, Dalton e Daily (2000) e Dalton e Dalton (2005) obtêm resultados diversos dos anteriores, indicando que conselhos maiores resultam em desempenho maior. De acordo com Silveira (2002, p. 56), para este contexto as vantagens seriam as seguintes:

- Aconselhamento de melhor qualidade para o Presidente do Con-

selho;

- Maior variedade de experiências para a composição de comitês;
- Maior e melhor nível de informações do ambiente e do mercado;
- Maior difusão da inovação;
- Melhor capacidade de moderação junto ao presidente do Conselho.

Neste sentido, Peebles (2007, p. 241), nas conclusões de sua pesquisa, advoga que a falta de significância encontrada na literatura não oferece condução conclusiva para a questão do tamanho de um Conselho de Administração, acrescentando mais uma variável ao indicar que, mais do que seu tamanho, as competências dos membros e a dinâmica de trabalho podem influenciar de forma mais efetiva o desempenho da empresa.

No âmbito geral, resiste a tendência de adoção de um número moderado e em concordância com vários códigos de boas práticas de governança. Conforme o código brasileiro (IBGC, 2003, p. 23), e de acordo com o perfil da empresa, este número deve oscilar entre 5 e 9 membros. Nesta mesma direção, Brown e Carly (2004) sugerem entre 6 e 15 membros, como um tamanho associado a melhores desempenhos do que conselhos maiores ou menores. E ainda, Jensen (2001, p. 52) sugere entre 7 ou 8 membros, caso em que ocorreria uma atuação mais eficiente do CAadm.

Considerou-se como tamanho desejável e recomendável a referência indicada pelo IBGC (2003), corroborado por várias outras pesquisas, com número de membros do CAadm variando de 5 a 9. O quesito avaliado e sua ponderação encontram-se descritos no Quadro 30 a seguir, incluindo-se a possibilidade de ocorrência de outras faixas de tamanho. Especificamente para este Quesito 3, o Fator F3 será obtido a partir da definição da faixa que melhor identifica o Tamanho do CAadm.

Quadro 30 - Campo 3 de análise: CAadm Tamanho – Quesito

Campo 3.2: Quesito		Peso	Fator	
3	Tamanho: número total de membros do CAadm (NT) (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo:	P3	F3	
	Faixa (%)			Fator
	NT1: < 5			0,50
	NT2: 5-9			1,00
	NT3: 10-15			0,50
	NT4: > 15			0,25
	Não Aplicável (NA)			0,00
Total		PC3.2		

B3) Conselho de Administração – Sistema de Remuneração (Campo 3.3)

O estabelecimento de uma política de remuneração deve ser tarefa primordial do Conselho de Administração da empresa, regulando e minimizando os riscos de uma remuneração excessiva tanto para o Diretor Executivo como para os demais executivos da empresa. As pesquisas desenvolvidas por Core, Holthausen e Larcker (1999) procuraram estabelecer relações entre a composição do conselho, estrutura de propriedade e remuneração, indicando que sob modelos de governança corporativos mais frágeis existe a tendência de que o diretor executivo seja mais bem remunerado. Silveira (2002, p. 62) sumariza o estudo anterior e indica que a remuneração do CEO aumenta quando aumenta: o número de conselheiros, o número de conselheiros com mais de 69 anos, o número de conselheiros externos indicados pelo CEO e o número de conselheiros pertencentes a outros conselhos (com menor disponibilidade de tempo). Com resultado diverso, Yermack (1996) registra forte correlação entre conselhos menores, elevado desempenho da empresa e elevação da remuneração do CEO, indicando melhor capacidade do Conselho em incentivar o CEO e Diretoria no cumprimento de metas e sua consequente recompensa.

Não há comprovação através de pesquisas se conselhos de maioria independente ou maioria interna são melhores ou piores quanto ao quesito da remuneração do CEO e Executivos. Sugere-se para tanto a adoção de comitê de remuneração formado por membros independentes do Conselho, visando deliberar e decidir sobre o tema (Silveira, 2002, p. 61).

Face à relevância e influência deste mecanismo de governança – Sistema de Remuneração do CAdm – no contexto da governança corporativa, foi avaliada sua existência e sua forma de efetivação. Os quesitos avaliados e suas ponderações encontram-se indicadas no Quadro 31 a seguir.

Quadro 31 - Campo 3 de análise: CAdm Sistema de Remuneração – Quesitos

Campo 3.3: Quesitos		Peso	Fator
4	Existência do Sistema de Remuneração	P4	F4
5	Tarefa de responsabilidade do CAdm	P5	F5
Total		PC3.3	

Na consideração ampla deste Campo 3 de análise, foi novamente considerada e ponderada a existência ou não do CAdm, já avaliado dentro do Campo 2. Justifica-se esta iniciativa face aos demais quesitos relativos ao Campo 3 estarem na abrangência de um CAdm, ou de um órgão similar, tornando-se mais efetivas se consideradas conjuntamente. Este quesito e sua ponderação estão indicados no Quadro 32.

Quadro 32 - Campo 3 de análise – Existência do CAdm

Campo 3.0: Quesito		Peso	Fator
0	Existência do CAdm – já avaliado no Campo 2 (Quesito 1)	P0	F0
Total		PC3.0	

Por fim, a totalidade do Campo 3 de análise está composta a partir dos quesitos avaliados, seus pesos e fatores, sendo que para o caso específico deste Campo 3, os mecanismos avaliados devem apresentar ponderações a serem definidas de acordo com o escopo da análise, conforme indicadas no Quadro 33 pela variável PP (proporção de cada mecanismo dentro do Campo 3).

Quadro 33 - Campo 3 de análise: CAdm Composição, Tamanho, Sistema de Remuneração – Resumo dos Pesos e Proporções.

Campo 3: Quesitos (Resumo)		Peso	Fator
0	Existência do CAdm	P4	F4
1-2	Composição do CAdm	P5	F5
3	Tamanho do CAdm	P5	F5
4-5	Sistema de Remuneração	P5	F5
Total		PC3	100%

C) Conselho de Administração - Diversidade de Gênero (Campo 4)

Não são muitos os estudos que abordam a relação da diversidade de gênero na composição do Conselho de Administração. Em caráter amplo poderá ser abordado no contexto de gêneros masculino, feminino, índio, amarelo, negro, entre outros. Com foco na dualidade masculino e feminino, aqueles pesquisadores que assim o fizeram constataram que existem diferenças quando mulheres também compõem o Conselho da empresa ou quando este é composto somente por membros do gênero masculino. Carter, Simkins e Simpson (2003) identificam relação positiva entre proporção feminina no Conselho e a elevação do valor da empresa. Já Fister (1996) relata uma positiva associação entre independência do Conselho e desempenho, sugerindo que os homens tendem a agregar sua contribuição principalmente junto aos processos operacionais do Conselho, e que as mulheres incorporam maior capital social ao Conselho, melhorando o nível de coesão e a capacidade de tomada de decisão sob uma maior abrangência.

Evidências empíricas comprovam este contexto. Estudos apresentados na *Conference Board of Canada* (Brown, 2002), retratam a associação entre empresas que em 1995 apresentavam duas ou mais mulheres na

composição do CAAdm e empresas apontadas como líderes na avaliação de 2001. Além disto, conselhos com esta composição têm apresentado níveis elevados de práticas responsáveis; revisam mais frequentemente indicadores de desempenho não financeiros; adotam elevados níveis de governança, conforme indicado pela *Toronto Stock Exchange*, e têm sido igualmente mais efetivos no desenvolvimento, avaliação e implementação de estratégias.

Baseado nos pesquisadores citados, Peebles (2007, p. 240) conclui em sua pesquisa – voltada para o segmento de TI – que a diversidade de gênero apresenta significância e está positivamente associada ao desempenho da empresa.

Neste Campo 4 foram analisados a ocorrência da Diversidade de Gêneros (restrito aos gêneros masculino e feminino) e sua proporção na composição do CAAdm. Os quesitos propostos e suas ponderações encontram-se a seguir descritos – ver Quadro 34, indicando-se como desejável uma proporção de moderado equilíbrio entre os gêneros considerados. Em específico para o Quesito 2, o Fator F2 será obtido a partir da definição da faixa que melhor identifica o percentual de membros do gênero feminino no CAAdm.

Quadro 34 - Campo 4 de análise: CAAdm Diversidade de Gêneros – Quesitos

Campo 4: Quesitos		Peso	Fator	
1	Ocorrência de Diversidade de Gêneros (masculino / feminino)	P1	F1	
2	Composição: % Gênero Feminino (*) (* Fator de acordo com a tabela abaixo:	P2	F2	
	Faixa (%)			Fator
	GF1: 0			0,00
	GF2: < 40			0,50
	GF3: 41-60			1,00
	GF4: > 60			0,50
	GF5: 100			0,00
Total		PC4		

D) Presidente do Conselho de Administração e Diretor Executivo (CEO) (Campo 5)

As atividades de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Executivo (CEO) de uma empresa são perfeitamente identificadas e distintas em sua concepção e escopo. Enquanto a primeira está mais vinculada às questões estratégicas, a segunda identifica-se ao foco operacional. O entendimento de sua distinção e sua ocorrência em dualidade pode estar vinculado à composição do Conselho e a seu grau de independência, oferecendo tendência nem sempre ao sabor do ‘senso comum’, conforme

constata a literatura sobre o tema.

- Distinção de Cargos

É perfeitamente identificada a distinção entre os cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Executivo (CEO) em todos os códigos de Governança.

Pelo código brasileiro (IBGC, 2003, p. 20), a estreita responsabilidade do Presidente do Conselho está assentada na busca da eficácia e desempenho do Conselho e de seus membros. Deve estabelecer os objetivos e programas para conduzir o Conselho quanto à finalidade de representar os principais (*shareholders*), além de acompanhar e avaliar os atos da Diretoria Executiva.

O CEO está à frente da Diretoria Executiva da organização, devendo prestar contas de suas atividades ao Conselho, sendo o responsável pela execução das diretrizes por este fixadas (IBGC, 2003, p. 33). O mesmo código recomenda a não superposição destas funções pela mesma pessoa, com vistas a permitir maior independência na supervisão da gestão.

- Dualidade de Cargos

Novamente o ‘senso comum’, baseado na ‘antiga sabedoria’, apregoa que é muito difícil se criticar um *príncipe*, conforme Maquiavel já insinuava em sua obra. Sabidamente, a concentração de poderes em um único indivíduo, Presidente do Conselho e Diretor Executivo (CEO), transforma-o na verdade em um ‘príncipe’. Sob certas circunstâncias, os problemas de agência podem ser amplificados, mais do que o são na realidade, caso estes papéis – Presidente e CEO – estejam unificados em um mesmo indivíduo. Assim como o código brasileiro, outros códigos – como o Cadbury Report (1992, Inglaterra) – recomendam que estas funções sejam exercidas por indivíduos distintos e, caso este fato não ocorra, o CAAdm deverá ser majoritariamente independente para mitigar eventuais riscos devidos à concentração de poder.

A busca de correlações científicas que possam indicar consequências reais devidos à existência ou não desta dualidade tem oferecido resultados nem sempre convergentes. Uzun *et al.* (2004), avaliando esta questão, não encontram diferenças quando o campo de observação são empresas com problemas de fraude. Wan e Ong (2005) não detectam relações do efeito da dualidade quando avaliadas as questões de conflitos e o uso de competências. Brown (2000), por outro lado, detecta que empresas com separação de funções apresentam maior valor. Em estudo mais recente e mais amplo, Kang e Zardkoochi (2005) abordam a questão da dualidade com vários outros indicadores organizacionais, identificando relações sem significância, relações negativas e outras positivas. Concluem que o tema é complexo, sendo a dualidade também dependente de outras variáveis que não somente a unificação dos cargos em um único indivíduo. Indicam ainda que, caso a dualidade seja conquistada como uma recompensa, a expectativa é positiva para

o valor e o desempenho da empresa. Caso contrário, sendo a dualidade conquistada unicamente a partir da consolidação do poder do CEO, sua ocorrência está associada a problemas de agência e à diminuição do desempenho da empresa.

Geralmente, tanto a Teoria da Agência como as boas práticas recomendam a busca de maior independência para o Conselho de Administração, porém, mesmo dentro deste contexto a interação entre o Conselho e um Presidente/Diretor Executivo é possível e pode resultar em um desempenho organizacional superior ao encontrado em casos de menor independência.

Este mecanismo que compõe o Campo 5 é analisado a partir da existência da distinção entre os cargos de Presidente do CA e de Diretor Executivo (CEO) e sua eventual ocorrência em dualidade, isto é, de forma simultânea pelo mesmo indivíduo. Adotando-se como desejável a efetiva Distinção de Cargos e a não ocorrência da Dualidade de Cargos, o Quadro 35 apresenta os quesitos avaliados assim como suas ponderações.

Quadro 35 - Campo 5 de análise: Distinção e Dualidade de Cargos – Quesitos

Campo 5: Quesitos		Peso	Fator
1	Existência da Distinção de Cargos	P1	F1
2	Ocupação dos Cargos por indivíduos distintos	P2	F2
3	Existência de procedimentos em caso de ocorrência da Dualidade de Cargos	P3	F3
Total		PC5	

E) Comitês de Supervisão (Campo 6)

De acordo com Peebles (2007, p. 68), o Conselho de Administração pode ser mais efetivo em suas ações quando algumas de suas responsabilidades são assumidas por comitês do conselho. Em 1992 o Cadbury Report já identificava o Comitê de Auditoria como um dos comitês mais importantes, além de outros comitês que podem ser compostos em função do modelo organizacional da empresa: Remuneração, Nomeação, Risco, Ética, Responsabilidade Social.

A maioria dos códigos de governança revela a importância destes comitês e dos membros independentes do conselho, recomendando, conforme Pass (2004), que os comitês de Auditoria, Remuneração e Nomeação sejam compostos de forma prioritária por membros independentes, sendo estes comitês a seguir abordados dentro do escopo desta pesquisa.

O **Comitê de Auditoria**, conforme o código brasileiro (IBGC, 2003, p. 21), deve ser composto “preferencialmente” por membros independentes, sem incluir membros com função executiva. Investigando comitês com esta formação independente, Brown e Caylor (2004) identi-

ficaram uma relação positiva entre uma composição a partir de membros independentes – unicamente – e rendimento de dividendos, não encontrando a mesma tendência quando a avaliação se relaciona com desempenho e valor da empresa. Outro pesquisador, Uzun et al (2004), identifica uma elevada relação de um comitê de auditoria independente e uma baixa probabilidade de fraude. Baseado na literatura pode-se dizer que o Comitê de Auditoria tem atuação direta na redução dos custos de agência e, conseqüentemente, na melhoria do rendimento líquido da empresa.

O **Comitê de Remuneração** tem por objetivo prioritário avaliar e recomendar para a aprovação do Conselho a remuneração e os benefícios a serem pagos aos executivos. Alinhada com a Teoria da Agência, a composição deste comitê deve ocorrer a partir de membros independentes, sinalizando a efetiva supervisão no sentido de preservar os interesses dos principais (*shareholders*) (VAFaes, 2000). Por outro lado, vários são os autores que constataam outras tendências quando da existência deste comitê. Uzun *et al.* (2004) relacionam este comitê associado a fraudes, sugerindo que este fato seja consequência de suas relações com setores de recursos humanos, consultores externos e membros externos que, na verdade, não são realmente independentes. Relativo à remuneração por desempenho de executivos, Anderson e Bizjak (2000) não identificam relação entre a independência deste comitê com a adoção do uso de recompensa, e Clief (2004), embora sugira a adoção de plano de recompensa para os executivos, 40% das empresas não adotam esta postura. Em que pese esta realidade, naturalmente conflituosa, a aplicação específica da Teoria da Agência, como indicado por Peebles (2007, p. 70), sugere uma relação positiva entre um comitê de remuneração independente e o desempenho da empresa.

Outro comitê considerado como relevante no contexto do Conselho de Administração é o **Comitê de Nomeação**, responsável pela seleção e recomendação de candidatos aos cargos de gestores da empresa, contribuindo assim para a minimização da seleção adversa e suas consequências. Em seus estudos, Brown e Caylor (2004) identificam relação positiva entre a independência total deste comitê e o desempenho da empresa. No mesmo sentido, ratificando esta tendência de independência, Vafeas (1999) sugere que a presença de membros internos indica relação de conflito com a missão de controle deste Comitê.

Peebles (2007, p. 239), nas conclusões de seus estudos considera que a existência destes comitês contribui efetivamente para o controle da gestão.

Este mecanismo, definido dentro do Campo 6, considera os Comitês de Supervisão como ações que ampliam a efetividade do CAadm. No contexto deste estudo, são abordados os Comitês de Auditoria, Remuneração e Nomeação por sua relevância e por sua composição preferencialmente independente estar vinculada a um melhor desempenho e valor da organização. O Quadro 36 apresenta os quesitos e ponderações considerados para o presente contexto.

Quadro 36 - Campo 6 de análise: Comitês de Supervisão – Quesitos

Campo 6: Quesitos		Peso	Fator
1	Existência do Comitê de Auditoria	P1	F1
2	Maioria de membros independentes no Comitê de Auditoria	P2	F2
3	Existência do Comitê de Remuneração	P3	F3
4	Maioria de membros independentes no Comitê de Remuneração	P4	F4
5	Existência do Comitê de Nomeação	P5	F5
6	Maioria de membros independentes no Comitê de Nomeação	P6	F6
Total		PC6	

F) Conselhos Interligados (Campo 7)

De acordo com Mizruchi (1996), o interligamento entre conselhos ocorre quando um de seus membros atua simultaneamente em outro conselho. Este interligamento pode ocorrer tanto em termos de profundidade, número de companhias interligadas, ou de extensão, número de membros participantes de vários conselhos de empresas. Gulati e Westphal (1999) buscaram avaliar consequências destas inter-relações, identificando efeitos primários e secundários. No primeiro caso, profundidade, nenhum maior efeito foi identificado devido à existência da interligação entre conselhos. No segundo, extensão, foram relacionados o efetivo aprofundamento das relações sociais do CEO com os membros externos, também participantes de outros conselhos.

O mesmo autor, aprofundando suas análises, avaliou várias abordagens associando o fenômeno da interligação com conluio, cooptação e monitoramento, legitimação interna e externa do conselho, progressão de carreira dos membros associados e relacionamento social. Nestes estudos não foram identificadas evidências relevantes que pudessem sugerir que o efeito da interligação esteja associado ao desempenho da organização, sugerindo somente que eventuais benefícios estão mais relacionados a vantagens pessoais dos membros (relacionamento social, progressão de carreira, entre outros), e não como retorno de interesse à organização.

Por outro lado, sob o foco da interligação de conselhos e da Teoria da Agência, constata-se que pequenos níveis de interligação não são suficientes para apresentar preocupação, porém, sua ampliação em níveis de extensão e profundidade poderá favorecer problemas de agência, tais como danos morais, pela influência de um membro a partir do uso indevido de sua posição, ou pela seleção adversa, quando membros participantes de vários conselhos passam a ser menos colaborativos por estarem muito divididos em responsabilidades e compromentimentos. Na efetiva avaliação da relação de interligação entre conselhos e o desempenho da organização, Peebles (2007, p. 240), para sua amostragem representada por firmas canadenses, não constata níveis de significância que pudessem indicar relação negativa entre interligamento e desempenho.

No sentido de avaliar este mecanismo de governança, que compõe o Campo 7 de análise, o fenômeno de interligação de conselhos é abordado à luz do contexto de profundidade e extensão. Os quesitos avaliados e suas ponderações encontram-se descritos no Quadro 37, buscando-se identificar a ocorrência da interligação e sua amplitude, sendo recomendável a existência de pequenos níveis de interligação. Em específico para o Quesito 2, o Fator F2 será obtido a partir da definição da faixa que melhor identifica a proporção de membros que participam de outros conselhos.

Quadro 37 - Campo 7 de análise: Comitês Interligados – Quesitos

Campo 7: Quesitos		Peso	Fator	
1	Existência de membros do CAAdm que participam de outros conselhos.	P1	F1	
2	Proporção de membros que participam de outros conselhos (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo:	P2	F2	
	Proporção			Fator
	Pequena			1,00
	Média			0,50
	Alta			0,00
Total		PC7		

G) Estrutura de Propriedade (Campo 8)

Conforme Silveira (2004, p. 17), a estrutura de propriedade é um dos principais mecanismos de governança, indicando se a relação entre concentração de propriedade e o desempenho corporativo apresenta-se como positiva. Quando não há proteção legal suficiente para garantir aos pequenos investidores ou acionistas minoritários a aplicação de seus recursos, impõem-se a presença de controle mais concentrado a partir de grandes acionistas ou grandes investidores como forma de viabilizar o efetivo controle da empresa. Este fato provoca, positivamente, um alinhamento entre os direitos de propriedade e os direitos de tomada de decisão (SILVEIRA, 2002, p. 44).

A abordagem sobre este mecanismo poderá diferir face à constituição da organização, sendo mais visível e pesquisado quando esta apresenta composição societária baseada em ações, acionistas majoritários e minoritários, e na proteção legal existente, que podem conferir maior ou menor garantia aos investidores.

Algumas abordagens, como a realizada por La Porta *et al.* (1998), procuraram estabelecer como a estrutura de propriedade varia a partir do grau de proteção legal conferido por distintos países, oferecendo garantias ao investidor contra a expropriação por parte dos agentes, assim como garantias aos acionistas minoritários contra a expropriação por par-

te dos acionistas majoritários. Destes vários estudos, entre eles La Porta et al. (1999 e 2000), Claessens et al. (2002) e Beck et al. (2001), pode-se extrair opinião convergente de que a distinta proteção legal em ambientes contratuais existentes, nos distintos países, acarreta variação na concentração da estrutura de propriedade.

Por outro lado, em um mesmo ambiente contratual, em um mesmo país, tem-se distintos níveis de concentração de propriedade, caracterizando-se a estrutura de propriedade como fruto também de variáveis endógenas, com vistas a um processo de maximização da eficiência da empresa, como argumentado por Silveira (2004, p. 18). Esta situação endógena, conforme sugere Himmlberg et al. (1999), pode ser caracterizada pelo tamanho da empresa, pelo escopo dos gastos a serem efetivados pelo agente (gestor), e pelo risco da empresa.

Baseado no mesmo estudo, Silveira (2004, p. 19) contextualiza estas variáveis. O tamanho da empresa poderia influenciar diretamente os custos de agência e os custos de monitoramento, conduzindo a uma maior concentração da propriedade. Relativo aos gastos do agente, o seu controle e monitoramento faz-se mais eficaz quando aplicado sobre ativos tangíveis da organização, causando uma menor necessidade de concentração de propriedade, contrariamente aquelas com elevada fração de ativos intangíveis, fazendo com que a elevação da concentração da propriedade possa compensar a dificuldade de monitoramento dos gestores. Caracterizado o risco da empresa, uma maior concentração de propriedade expressa diretamente um menor risco aos principais, o que significa, opostamente, que maior será o risco quanto menor for a concentração de propriedade.

Visualizada sob este ponto de vista, a estrutura de propriedade apresenta-se principalmente como dependente de variáveis endógenas, conformada como mais um mecanismo interno da governança, muito menos dependente de ações exógenas à empresa, decorrente do ambiente que a cerca.

Quando as características são exógenas, os mecanismos de governança alinham-se prioritariamente ao ambiente exterior à organização. Neste contexto, passam a ser consideradas oscilações econômicas e de mercado, movimentos de *turn over* de recursos humanos, tanto em nível executivo como laboral, e de desenvolvimento, podendo ser, desta forma, assim agrupados e tipificados.

O Campo 8 de análise é contemplado pelo mecanismo de governança relativo à Estrutura de Propriedade da organização. A caracterização deste relevante mecanismo é dependente de variáveis endógenas ou exógenas, considerando ainda vários fatores subjacentes, fazendo com que uma relação positiva entre Estrutura de Propriedade e desempenho, por exemplo, possa variar caso a caso. Os quesitos e ponderações de análise, a seguir indicados no Quadro 38, procuram analisar o contexto de ocorrência da Estrutura de Propriedade e suas relações com variáveis de entorno, tendo-se como cenário as boas práticas de GC.

Quadro 38 - Campo 8 de análise: Estrutura de Propriedade – Quesitos

Campo 8: Quesitos		Peso	Fator
1	Existência de Estrutura de Propriedade de forma concentrada	P1	F1
2	Alinhamento entre direito de propriedade e direitos de tomada de decisão	P2	F2
3	Existência de aparato de proteção legal para investidores	P3	F3
4	Estrutura de Propriedade de característica endógena	P4	F4
Total		PC8	

H) Controladoria (Campo 9)

Um dos princípios da Governança Corporativa a serem observados pelas boas práticas de governança é o da Transparência, contribuindo para uma efetiva redução da assimetria informacional entre aqueles que geram e aqueles que utilizam a informação. A simples existência formal deste princípio pode não garantir que o mesmo seja efetivamente, devendo ser adotados mecanismos que visem instrumentalizar ações para promover maior igualdade informacional e maior alinhamento de interesses entre principais e agentes (BIANCHI, 2005, p. 72). Pesquisas recentes comprovam que uma boa governança poderá não garantir o elevado desempenho da organização, porém, uma governança fraca poderá efetivamente contribuir para seu fracasso (BERGAMINI, 2005, p. 150). Baseado nos estudos de Santos (2004), constata-se que não existe governança sem controle, sugerindo-se, de acordo com Bergamini (2005, p.150), a implementação de um bom sistema de controle com mecanismos próprios, a serem integrados às boas práticas de governança corporativa.

Neste contexto de controle, o IBGC (2003, p. 35), ratificado por Trapp (2009, p. 39), enfatiza que sua criação deve ser de responsabilidade do Diretor Executivo, conjugando “sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas”, envolvendo várias áreas de abrangência e passando toda a organização.

Admitindo-se a transversalidade dos mecanismos de controle no contexto organizacional, nas áreas operacional, físico-financeira e prescritiva, de acordo com Bianchi (2005, p. 74) e Veiga (2006, p. 60), pelo menos dois outros mecanismos de controle já se encontram abordados no contexto deste trabalho:

- Distinção de Cargos, segmentando governança e gestão, cabendo ao Conselho de Administração o Planejamento Estratégico e à Diretoria Executiva o Planejamento Operacional (ver item F anterior), subsidiando assim o Processo de Tomada de Decisão (ver item 4.2.2);
- Comitê de Auditoria (ver item E anterior – Comitês de Supervisão), com seu foco contemporaneamente centrado na avaliação de controles internos sob a ótica do risco, com a finalidade de aper-

feioar o processo de gestão, antecipando e prevenindo riscos de negócios na origem.

Os demais mecanismos de controle, a partir de suas áreas de abrangência, serão a seguir tipificados, com vistas ao seu enquadramento na configuração de boas práticas de governança no contexto desta pesquisa.

Área Operacional:

Configura-se a partir da elaboração e implementação de instrumentos de apoio aos processos de gestão e de decisão, com vistas a configurar um melhor caminho para que sejam alcançados os objetivos da organização. Seus instrumentos são:

- Planejamento Estratégico, definido em nível do Conselho de Administração, visando assegurar o cumprimento da missão da empresa, sendo instrumento dorsal e estratégico na orientação de todos os processos organizacionais. De acordo com Nascimento (2002, p.6), representam “uma poderosa ferramenta de controle gerencial interno”, permitindo monitorar ações e identificar antecipadamente problemas e riscos;
- Planejamento Operacional, a cargo da Diretoria Executiva, definindo planos e políticas operacionais da organização, sendo implementados a partir de objetivos, metas e indicadores de desempenho, tornando-se mecanismo indispensável à governança corporativa, com vistas à maior transparência na gestão de seus recursos (BIANCHI, 2005, p. 79).

Estes instrumentos de planejamento, para garantir um fluxo de processo adequado de *output*, redução de conflitos, alinhamento de interesses, eficácia organizacional, entre outros, necessita de um Sistema de Informações de qualidade, tempestivo e íntegro como suporte à tomada de decisão dos conselheiros e gestores, sendo eles alimentados, numa etapa precedente de *input*, pelas duas áreas que seguem (VEIGA, 2006, p.48; BIANCHI, 2005, 76): Físico-financeira e Prescritiva.

Área Físico-financeira:

Configura-se a partir de instrumentos de registro e controle de todos os fatos que tenham como consequência resultados econômicos e financeiros para a organização. Informações produzidas nesta etapa servirão de *input* para o Sistema de Informações. Seu eficaz registro e acompanhamento visam garantir o êxito na simetria informacional e na redução de conflitos, focos de ações primordiais da governança corporativa. Neste contexto, podem ser identificados o Controle Contábil, Controle de Custos, Controle de Ativos, entre outros. Seus múltiplos sucessos, em cada etapa, dependerão da Área Prescritiva, a ser abordada na sequência.

- Controle Contábil: de acordo com a CVM, contém análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade em relação ao foco de contabilização. O escopo das informações aqui contidas

- oferece elementos que balizam o desempenho organizacional;
- Controle de Custos: congrega o planejamento do uso de recursos demandados pelas estratégias organizacionais e o controle dos meios pelos quais os mesmos são utilizados. O monitoramento dos recursos ofertado por este controle tem por objetivo maior alinhamento da tomada de decisão com os objetivos da organização, atendendo às expectativas dos Principais;
 - Controle de Ativos: configurado e sempre ajustado à natureza de cada organização, aqui identificados como ativos tangíveis, tais como, por exemplo, edifícios, móveis, equipamentos, e ativos intangíveis, identificados preferencialmente pela propriedade intelectual, onde incluem-se marcas, patentes, software, sendo indispensável sua contabilidade para o planejamento de médio e longo prazo da organização.

Área Prescritiva:

Congrega o conjunto de códigos, normas e regulamentos elaborados com o objetivo de ordenar e padronizar o ambiente organizacional em todos os níveis, proporcionando maior transparência à conduta de seus colaboradores, além de permitir a mitigação de fraudes, riscos ou falhas operacionais, monitoramento de conflitos de agência e a rastreabilidade de todas as operações no contexto da organização (BIANCHI, 2005, p. 91; BERGAMINI, 2005, 163). A abrangência desta área pode ser caracterizada a partir da existência de vários instrumentos, tais como:

- Código de Ética – caráter amplo;
- Manuais de Conduta – caráter detalhado;
- Normas e procedimentos;
- Programas de contingência;
- Programas de treinamento e capacitação.

De acordo com Roehl-Andersen e Bragg (1996) e o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2010), este conjunto de instrumentos, também reconhecidos na literatura como Controles Internos, são estabelecidos para alcançar objetivos concretos da organização, sendo, portanto, extremamente adequada sua inclusão como mecanismos vinculados às boas práticas da Governança Corporativa. O COSO, instituição norte-americana, internacionalmente reconhecida e com ações de reflexo em muitas empresas brasileiras, foi criada com vistas ao fomento e à padronização de práticas de controle interno relacionadas com integridade, competência e ambiente de controle, sendo suas orientações adotadas por muitas organizações como práticas responsáveis, saudáveis e vocacionadas ao suporte da Governança Corporativa.

Da mesma forma, o *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), conhecido modelo de governança para a área de TI, poderá também assegurar ferramental de controle em modelo de governança mais amplo. Neste contexto, pode-se assegurar controle de investimentos em TI alinhados com os objetivos estratégicos, controlando riscos

e reduzindo o desalinhamento informacional. Suas ações são orientadas a processos, agrupados para atender objetivos específicos (objetivos da governança) da organização no entorno de quatro domínios: Planejamento e Organização; Entrega e Suporte; Monitoramento e Avaliação; e Recursos de TI (GASPAROTE, 2006, p.46-49; GOEKEN, 2008, p. 331-334).

O Campo 9 de análise foi consagrado aos mecanismos de controle com vistas à instrumentalização e suporte às boas práticas de GC. Para as três áreas de Controladoria abordadas – Operacional, Físico-financeira e Prescritiva, foram propostos quesitos para avaliar sua ocorrência e amplitude na organização, incluindo suas ponderações, conforme indicado no Quadro 39. Em específico para o Quesito 6, o Fator F6 será obtido a partir da razão entre o número de Controles Internos identificado (CI2) e o número indicado (CI1) de Controles Internos existentes na organização.

Quadro 39 - Campo 9 de análise: Controladoria – Quesitos

Campo 9: Quesitos		Peso	Fator														
Área Operacional																	
1	Existência de Planejamento Estratégico	P1	F1														
2	Existência de Planejamento Operacional	P2	F2														
Área Físico-financeira																	
3	Existência de Controle Contábil	P3	F3														
4	Existência de Controle de Custos	P4	F4														
5	Existência de Controle de Ativos	P5	F5														
Área Prescritiva																	
6	Identificação de Controles Internos (CI) existências (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = CI2/CI1	P6	F6														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CI1 indicados</th> <th>CI2 identificados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>() 1. Código de Ética</td> <td></td> </tr> <tr> <td>() 2. Manuais de Conduta</td> <td></td> </tr> <tr> <td>() 3. Normas e Procedimentos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>() 4. Programas de Contingência</td> <td></td> </tr> <tr> <td>() 5. Programas de Treinamento e Capacitação</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			CI1 indicados	CI2 identificados	5	—	() 1. Código de Ética		() 2. Manuais de Conduta		() 3. Normas e Procedimentos		() 4. Programas de Contingência		() 5. Programas de Treinamento e Capacitação	
CI1 indicados	CI2 identificados																
5	—																
() 1. Código de Ética																	
() 2. Manuais de Conduta																	
() 3. Normas e Procedimentos																	
() 4. Programas de Contingência																	
() 5. Programas de Treinamento e Capacitação																	
7	Estrutura de Propriedade de característica endógena	P7	F7														
Total		PC9															

4.2.4 Problemas de Agência (Campo 10)

Baseado em teorias amplamente consagradas, como a Teoria Econômica e a Teoria da Firma, muitos pesquisadores em tempos mais recentes embasam suas premissas na Teoria da Agência e em seu ponto focal,

quais sejam a eficiência organizacional e a gestão do risco, além do seu impacto nos estudos da governança.

Jensen e Meckling (1976) aprofundaram em detalhe os estudos da Teoria da Agência, definindo que a firma é a figura legal dentro da qual os indivíduos operam e se relacionam, sendo seu principal objetivo prover uma estrutura que permita a coexistência de contratos e relações contratuais entre as distintas partes deste ambiente, conforme indica Peebles (2007, p.19): principais (*shareholders*) e agentes (gestores); gestores e empregados; firmas e fornecedores; e firma e clientes. Em cada relação existe delegação de trabalho, tarefas e poderes com vistas à tomada de decisão. Ainda de acordo com Jensen (2001, p.1), a firma é vista como um nexo de contratos entre estes vários atores, *shareholders*, agentes, *stakeholders*, envolvidos (colaboradores, fornecedores, clientes, entre outros), independente do nível organizacional onde se situam (nesta pesquisa considerado como Níveis 1, 2 e 3 – ver Item 4.1.1).

É dentro deste contexto que se estabelecem as “relações de agência”, principalmente entre principais e agentes, onde Jensen e Meckling (1976, p.308) definem que, a partir de um contrato são envolvidas uma ou mais pessoas – principais – com outra pessoa – agente – para desempenhar uma tarefa em benefício das primeiras, envolvendo a delegação de autoridade para a tomada de decisão. É na divergência do atendimento do pleito pretendido que fica caracterizado o “problema de agência”, pois, atuando ambos, principais e agentes, na maximização de sua utilidade pessoal, nem sempre haverá convergência nos interesses alcançados, conforme constata Peebles (2007, p.19), sustentado pelos estudos de Jensen e Meckling (1976). Ratificando este conceito, Silveira (2004, p. 31) constata que os conflitos (de agência) ocorrem quando os agentes tomam decisões com o objetivo de maximizar sua utilidade pessoal e não o interesse dos principais, razão pela qual são de fato contratados. O mesmo autor identifica vários destes problemas: crescimento excessivo, diversificação excessiva, gastos pessoais excessivos – dos agentes, empreendimentos de acordo com o interesse pessoal do agente, seleção adversa de pessoas, resistência a mudanças, subtração de lucros e rendimentos, e resistência à alterações societárias (quando aplicável) – extinção ou fusão – alinhada aos interesses dos principais.

É no enfrentamento destes “problemas” que os principais adotam ações com a finalidade de minimizar a divergência de interesses e ampliar o alinhamento, impondo à firma “custos de agência” para implantar ações de controle, o que correlaciona este campo de análise – Problemas de Agência – diretamente com o campo anterior – Controladoria, tanto por sua ação preventiva quanto corretiva aos conflitos.

De acordo com Jensen e Meckling (1976, p.308-340) os custos de agência são compostos a partir de três elementos: custos de monitoramento pelo principal, custos com cobertura de seguros e custos com perdas residuais, tendo como origem as seguintes ações de controle, entre outras:

- Monitoramento do comportamento dos agentes;
- Monitoramento dos resultados das ações dos agentes;

- Atividades e atitudes dos agentes na provisão de garantias aos principais;
- Perdas residuais devido a não otimização de suas ações.

A redução de custos de agência resultaria na ampliação do valor da firma, o que poderá ser realizado a partir do controle do comportamento dos agentes através do monitoramento citado anteriormente, complementado pela implantação de novas rotinas de controladoria (ver Campo 9 de análise), como forma de impor restrições aos gestores e reduzir riscos, face ao comportamento egoísta do agente em detrimento do principal.

Na avaliação deste Campo 10, com o objetivo de observar a existência de políticas e ações organizacionais relacionadas com Problemas de Agência, foram propostos quesitos e adotadas as seguintes ponderações, de acordo com o Quadro 40. Para os Quesitos 2 e 4, os Fatores F2 e F4 são definidos a partir de identificação de atividades previamente indicadas. No caso do Fator F2 será obtido a partir da razão entre o número de Problemas de Agência identificados (PA2) e os indicados (PA1). O Fator F4 será obtido a partir da razão entre o número de Custos de Agência identificados (CA2) e os indicados (CA1).

Quadro 40 - Campo 10 de análise: Problemas de Agência – Quesitos

Campo 10: Quesitos		Peso	Fator			
1	Política de identificação de Problemas de Agência (PA)	P1	F1			
2	Identificação de Problemas de Agência (PA) (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = PA2/PA1	P2	F2			
	PA1 indicados			PA2 identificados		
	8			___ (máx = 8)		
	() 1. Crescimento excessivo					
	() 2. Diversificação excessiva					
	() 3. Gastos pessoais (agentes) excessivos					
	() 4. Empreendimentos de acordo com o interesse pessoal do agente					
	() 5. Seleção adversa de pessoas					
	() 6. Resistência a mudanças					
	() 7. Subtração de lucros ou rendimentos					
	() 8. Resistências a alterações societárias					
	Outros					
() 9.						
() 10.						
3	Existência de estratégia global de controle	P3	F3			
4	Identificação de Custos de Agência (CA) (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = CA2/CA1	P4	F4			
	CA1 indicados			CA2 identificados		
	4			___ (máx = 4)		
	() 1. Monitoramento do comportamento dos Agentes					
	() 2. Monitoramento dos resultados das ações dos Agentes					
	() 3. Atividades e atitudes dos Agentes na provisão de garantias aos Principais					
	() 4. Perdas residuais devido a não otimização das ações dos Agentes					
	Outros					
	() 5.					
	() 6.					
	Total			PC10		

4.2.5 Transversalidade entre os Modelos de Governança Corporativa

Avaliada a implantação de uma estrutura de Governança Corporativa a partir do Modelo de Campos de Análise, conforme abordado nos itens anteriores, pode-se constatar sua maior amplitude e abrangência, se

comparado com o Modelo de 3 Estágios e o Modelo de Quadrantes. A proposição deste estudo procura atingir segmentos organizacionais que, mesmo existentes (porém dispersos), podem abrigar uma postura estratégica consistente com os conceitos da Governança, permitindo acrescentar à organização os requisitos suficientes para a implantação do Modelo de Campos de Análise para a Governança, neste caso dedicado aos Parques Científicos e Tecnológicos, como organização-foco desta pesquisa.

Contextualizando-se os três modelos comentados e procurando-se avaliar seus (des) alinhamentos, ou suas lacunas, quando comparados com o modelo ora proposto (ver Quadro 41), pode-se constatar que este, a partir de seus 10 Campos, mostra-se mais amplo e de caráter mais pragmático como ferramenta de implantação da Governança em PCTs. Três são os Campos que não se encontram representados nos Modelos de 3 Estágios e de Quadrantes: Campo 4 - Conselho de Administração: Diversidade de Gêneros; Campo 7 - Conselhos Interligados; Campo 8 - Estrutura de Propriedade. E ainda, relativamente ao Campo 10 – Problemas de Agência, a sua visualização no modelo de 3 Estágios não é clara, e por esta razão não aparece alinhada com o modelo proposto.

À luz deste ambiente, arquitetado com base nos dez Campos de Análise, encontram-se elaborados os instrumentos a serem abordados no item seguinte (item 4.3), um de caráter qualitativo e outro quantitativo. Seus objetivos estão alinhados com a avaliação da existência, conceitualização e abrangência destas perspectivas de análise com vistas à implantação da Governança em PCTs.

Quadro 41 - Transversalidades entre os Modelos de Governança

CAMPOS DE ANÁLISE DA GOVERNANÇA		Modelo de 3 Estágios	Modelo de Quadrantes
1	Processo de Tomada de Decisão	Estágio 2	Quadrante B Quadrante D
2	Conselho de Administração: Atribuições e Responsabilidades	Estágio 2 Estágio 3	Quadrante B Quadrante C Quadrante D
3	Conselho de Administração: Composição, Tamanho e Sist. Rem.	Estágio 2	Quadrante B Quadrante C
4	Conselho de Administração: Diversidade de Gêneros		
5	Presidente e Diretor Executivo: Distinção de Cargos e Dualidade	Estágio 2	Quadrante B
6	Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação	Estágio 2 Estágio 3	Quadrante B Quadrante C Quadrante D
7	Conselhos Interligados		

Continua

CAMPOS DE ANÁLISE DA GOVERNANÇA		Modelo de 3 Estágios	Modelo de Quadrantes
8	Estrutura de Propriedade		
9	Controladoria	Estágio 1 Estágio 2	Quadrante A Quadrante B Quadrante C Quadrante D
10	Problemas de Agência		Quadrante B Quadrante D

4.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO E ANÁLISE DA GOVERNANÇA

Com vistas à realização desta pesquisa, construída de forma positiva dentro do contexto de Parques Científicos e Tecnológicos e da Governança Corporativa, foram elaborados dois instrumentos, um de foco qualitativo e outro quantitativo, como forma de verificar a metodologia descrita anteriormente, de natureza aplicada e abordagem quali-quantitativa.

4.3.1 Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo

Neste estudo, o texto anterior do presente capítulo procurou sugerir um extrato destes pontos, que passaram a ser visualizados como Campos de Análise de maior amplitude e aplicáveis à diversos segmentos corporativos. Foram analisados caso a caso, campo a campo, ampliando o já extenso contexto dos mecanismos de governança, a partir da inclusão de novos quesitos de abordagem. Sempre que o apoio na literatura tornou-se factível, para cada avaliação foram também incorporados indicadores relativos às melhores práticas de governança, propondo-se desta forma, e para esta avaliação, contornos mais palatáveis à organização foco desta pesquisa, os Parques Científicos e Tecnológicos.

Neste contexto, apresentam-se como 10 os Campos de Análise que serviram de base para a elaboração do Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo – como suporte ao processo baseado nas entrevistas semi-estruturadas. Estes Campos de Análise encontram-se identificados no Quadro 42.

Quadro 42 - Campos de Análise da Governança

CAMPOS DE ANÁLISE DA GOVERNANÇA	
1	Processo de Tomada de Decisão
2	Conselho de Administração: Atribuições e Responsabilidades

Continua

CAMPOS DE ANÁLISE DA GOVERNANÇA	
3	Conselho de Administração: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração
4	Conselho de Administração: Diversidade de Gêneros
5	Presidente e Diretor Executivo: Distinção de Cargos e Dualidade
6	Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação
7	Conselhos Interligados
8	Estrutura de Propriedade
9	Controladoria
10	Problemas de Agência

O Instrumento 01, de forma detalhada, apresenta-se descrito no Apêndice B. Este instrumento foi concebido como suporte às entrevistas de tipo semi-estruturada de avaliação da GC nas organizações em tela, estando dividido em duas partes. A Parte I é dedicada à identificação do respondente e sua inserção no contexto da organização avaliada. A Parte II consolida a abordagem dos Campos de Análise da GC na organização a partir de quesitos que procuram, campo a campo, melhor identificar sua existência, ocorrência e abrangência.

A aplicação deste Instrumento 01 foi consolidada para um conjunto de organizações, abordadas e identificadas no Capítulo 5.

4.3.2 Instrumento 02 – Instrumento Quantitativo

Baseado no Instrumento 01, aplicado para os casos a serem descritos no Capítulo 5, foi elaborado instrumento complementar, Instrumento 02 – Instrumento Quantitativo, com vistas à análise da Governança no contexto da organização participante do estudo. Este instrumento, de utilização subsequente ao anterior, tem por objetivo consolidar a avaliação qualitativa para cada Campo de Análise abordado e para cada caso organizacional avaliado, sistematizando suas respostas sobre parâmetros comparáveis, a partir de análise quantitativa, e, com o suporte do Gráfico do tipo Radar, apresentar e representar graficamente seus resultados.

Para tal finalidade e dentro da delimitação deste estudo, impõem-se as seguintes considerações relativas às ponderações adotadas. Todos os Campos de Governança avaliados, em número de 10, apresentam-se com igual ponderação na composição do Gráfico Radar. Para cada Quesito, nos 10 Campos de Análise avaliados, foram adotadas variáveis do tipo ‘peso’ e ‘fator’, conforme indicadas de forma genérica anteriormente tanto na definição da taxonomia (ver item 4.1.1) como na abordagem dos Campos de Análise (ver itens 4.2.2 a 4.2.4).

No contexto desta pesquisa, foram adotados os pesos e fatores indicados nos Quadros 43 a 52, a seguir descritos. Especificamente em relação à definição dos Fatores, estes poderão ser melhor interpretados em duas perspectivas. Uma primeira dentro do contexto dos Quesitos

de abordagem dicotômica, cuja resposta deverá ser SIM ou NÃO. Neste caso o SIM será representado pelo ordinal 1 (um) e o NÃO pelo ordinal 0 (zero). A segunda perspectiva está prevista para os Quesitos que deverão ter respostas identificadas a partir de indicações previamente descritas no Quesito, ou pela identificação de atividades existentes na organização, ou pela identificação da faixa onde melhor se enquadra a organização. Para estes casos, o ordinal 1 (um) representa a situação plenamente desejável (número total de atividades identificadas ou identificação da faixa mais adequada ao contexto), e o ordinal 0 (zero) representa a situação indesejável. Para esta perspectiva admite-se situações intermediárias, obtidas e geradas caso a caso, fazendo com que o valor do Fator possa variar entre os extremos 1 (um) e 0 (zero). Na apresentação dos Campos de Análise à luz do Instrumento 02, estes Pesos e Fatores encontram-se agora plenamente definidos.

Para a consolidação do Instrumento 02, o peso relativo de cada Quesito dentro do contexto de cada Campo de Análise é obtido pelo produto do Peso do Quesito pelo Fator do Quesito.

Especificamente em relação ao Campo 3, como este é o único Campo de Análise que conjuga mais de um mecanismo de governança, foi definida e adotada uma ponderação de 30% para cada um dos três mecanismos considerados, restando uma parcela final de 10% para a consideração adicional da existência ou não do Conselho de Administração como estrutura formal na organização (ver Quadro 45 e Quadro 46).

A seguir são apresentadas, para cada Campo de Análise, todas as ponderações de Peso e Fator adotadas frente aos objetivos desta pesquisa (ver Quadros 43 a 52).

Quadro 43 - Campo 1 de análise: Processo de Tomada de Decisão – Ponderações

Campo 1: Quesitos		Peso	Fator												
1	Identificação do Processo de Tomada de Decisão (PTD)	0,30	0 ou 1												
2	Identificação de distinção entre os processos de Controle (CAAdm) e de Gestão (CGes)	0,30	0 ou 1												
3	Etapas identificadas do Processo de Tomada de Decisão (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = PDT2/PDT1	0,40	0 a 1												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PDT1 indicados</th> <th>PDT2 identificados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>() 1. Iniciação de ações (CGes)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>() 2. Ratificação de ações a serem efetivadas (CAAdm)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>() 3. Implementação de ações (CGes)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>() 4. Monitoramento das ações (CAAdm)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PDT1 indicados	PDT2 identificados	4	—	() 1. Iniciação de ações (CGes)		() 2. Ratificação de ações a serem efetivadas (CAAdm)		() 3. Implementação de ações (CGes)		() 4. Monitoramento das ações (CAAdm)			
PDT1 indicados	PDT2 identificados														
4	—														
() 1. Iniciação de ações (CGes)															
() 2. Ratificação de ações a serem efetivadas (CAAdm)															
() 3. Implementação de ações (CGes)															
() 4. Monitoramento das ações (CAAdm)															
Total		1,00													

Quadro 44 - Campo 2 de análise: CAAdm Atribuições e Responsabilidades – Ponderações

Campo 2: Quesitos		Peso	Fator	
1	Existência e identificação da figura do CAAdm	0,40	0 ou 1	
2	Existência e identificação da figura do CGes	0,40	0 ou 1	
3	Identificadas de Atribuições e Responsabilidades do CAAdm (AR) (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = AR2/AR1	0,15	0 a 1	
	AR1 indicados			AR2 identificados
	8			—
	() 1. Substituição do CEO			
	() 2. Posicionamento frente à oferta de aquisição			
	() 3. Posicionamento frente à aquisição de outra empresa			
	() 4. Sistema de remuneração de executivos			
	() 5. Investigação de fraudes			
	() 6. Avaliação sobre diversificação excessiva			
	() 7. Posicionamento frente ao PD&I da organização			
() 8. Formação de comitês para assuntos específicos				
4	Comentários sobre Atribuições e Responsabilidades do CAAdm	0,05	0 a 1	
Total		1,00		

Quadro 45 - Campo 3 de análise: CAAdm Composição, Tamanho, Sistema de Remuneração – Resumo dos Pesos e Proporções.

Campo 3: Quesitos (Resumo)		Peso	Fator
0	Existência do CAAdm	PC3.0	PP3.0
1-2	Composição do CAAdm	PC3.1	PP3.1
3	Tamanho do CAAdm	PC3.2	PP3.2
4-5	Sistema de Remuneração	PC3.3	PP3.3
Total		PC3	100%

Quadro 46 - Campo 3 de análise: CAdm Composição, Tamanho, Sistema de Remuneração – Ponderações

Campo 3.0: Quesito – Existência do CAdm		Peso	Fator																							
0	Existência do CAdm – já avaliado no Campo 2 (Quesito 1)	0,10	0 ou 1																							
Sub-Total		0,10																								
Campo 3.1: Quesitos – Composição		Peso	Fator																							
1	Composição: origem dos membros do CAdm <table style="margin-left: 20px; border: none;"> <tr> <td style="padding-right: 20px;">Independentes</td> <td>0,05</td> <td>0 ou 1</td> </tr> <tr> <td>Externos</td> <td>0,05</td> <td>0 ou 1</td> </tr> <tr> <td>Internos</td> <td>0,05</td> <td>0 ou 1</td> </tr> </table>	Independentes	0,05	0 ou 1	Externos	0,05	0 ou 1	Internos	0,05	0 ou 1																
Independentes	0,05	0 ou 1																								
Externos	0,05	0 ou 1																								
Internos	0,05	0 ou 1																								
2	Composição: % de membros do CAdm por classe (*) <table style="margin-left: 20px; border: none;"> <tr> <td style="padding-right: 20px;">Independentes</td> <td>0,05</td> <td>0 a 1</td> </tr> <tr> <td>Externos</td> <td>0,05</td> <td>0 a 1</td> </tr> <tr> <td>Internos</td> <td>0,05</td> <td>0 a 1</td> </tr> </table> <p>(*) Fator de acordo com a tabela abaixo:</p> <table border="1" style="margin-left: 40px; border-collapse: collapse; width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Faixa (%)</th> <th style="width: 50%;">Fator</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A: 0-20</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>B: 21-40</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>C: 41-60</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>D: 61-80</td> <td>0,25</td> </tr> <tr> <td>E: 81-100</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Não Aplicável (NA)</td> <td>0,00</td> </tr> </tbody> </table>	Independentes	0,05	0 a 1	Externos	0,05	0 a 1	Internos	0,05	0 a 1	Faixa (%)	Fator	A: 0-20	0,50	B: 21-40	1,00	C: 41-60	0,50	D: 61-80	0,25	E: 81-100	0,00	Não Aplicável (NA)	0,00		
Independentes	0,05	0 a 1																								
Externos	0,05	0 a 1																								
Internos	0,05	0 a 1																								
Faixa (%)	Fator																									
A: 0-20	0,50																									
B: 21-40	1,00																									
C: 41-60	0,50																									
D: 61-80	0,25																									
E: 81-100	0,00																									
Não Aplicável (NA)	0,00																									
Sub-Total		0,30																								
Campo 3.2: Quesito – Tamanho		Peso	Fator																							
3	Tamanho: número total de membros do CAdm (NT) (*) <p>(*) Fator de acordo com a tabela abaixo:</p> <table border="1" style="margin-left: 40px; border-collapse: collapse; width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Faixa (%)</th> <th style="width: 50%;">Fator</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NT1: < 5</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>NT2: 5-9</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>NT3: 10-15</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>NT4: > 15</td> <td>0,25</td> </tr> <tr> <td>Não Aplicável (NA)</td> <td>0,00</td> </tr> </tbody> </table>	Faixa (%)	Fator	NT1: < 5	0,50	NT2: 5-9	1,00	NT3: 10-15	0,50	NT4: > 15	0,25	Não Aplicável (NA)	0,00	0,30	0 a 1											
Faixa (%)	Fator																									
NT1: < 5	0,50																									
NT2: 5-9	1,00																									
NT3: 10-15	0,50																									
NT4: > 15	0,25																									
Não Aplicável (NA)	0,00																									
Sub-Total		0,30																								
Campo 3.3: Quesitos – Sistema de Remuneração		Peso	Fator																							
4	Existência do Sistema de Remuneração	0,15	0 ou 1																							
5	Tarefa de responsabilidade do CAdm	0,15	0 ou 1																							
Sub-Total		0,30																								
Total		1,00																								

Quadro 47 - Campo 4 de análise: CAAdm Diversidade de Gêneros – Ponderações

Campo 4: Quesitos		Peso	Fator	
1	Ocorrência de Diversidade de Gêneros (masculino / feminino)	0,50	0 ou 1	
2	Composição: % Gênero Feminino (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo:	0,50	0 a 1	
	Faixa (%)			Fator
	GF1: 0			0,00
	GF2: < 40			0,50
	GF3: 41-60			1,00
	GF4: > 60			0,50
	GF5: 100	0,00		
Total		1,00		

Quadro 48 - Campo 5 de análise: Distinção e Dualidade de Cargos – Ponderações

Campo 5: Quesitos		Peso	Fator
1	Existência da Distinção de Cargos	0,40	0 ou 1
2	Ocupação dos Cargos por indivíduos distintos	0,30	0 ou 1
3	Existência de procedimentos em caso de ocorrência da Dualidade de Cargos	0,30	0 ou 1
Total		1,00	

Quadro 49 - Campo 6 de análise: Comitês de Supervisão – Ponderações

Campo 6: Quesitos		Peso	Fator
1	Existência do Comitê de Auditoria	0,30	0 ou 1
2	Maioria de membros independentes no Comitê de Auditoria	0,10	0 ou 1
3	Existência do Comitê de Remuneração	0,20	0 ou 1
4	Maioria de membros independentes no Comitê de Remuneração	0,10	0 ou 1
5	Existência do Comitê de Nomeação	0,20	0 ou 1
6	Maioria de membros independentes no Comitê de Nomeação	0,10	0 ou 1
Total		1,00	

Quadro 50 - Campo 7 de análise: Comitês Interligados – Ponderações

Campo 7: Quesitos		Peso	Fator	
1	Existência de membros do CAadm que participam de outros conselhos.	0,50	0 ou 1	
2	Proporção de membros que participam de outros conselhos (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo:	0,50	0 a 1	
	Proporção			Fator
	Pequena			1,00
	Média			0,50
	Alta	0,00		
Total		1,00		

Quadro 51 - Campo 8 de análise: Estrutura de Propriedade – Ponderações

Campo 8: Quesitos		Peso	Fator
1	Existência de Estrutura de Propriedade de forma concentrada	0,25	0 ou 1
2	Alinhamento entre direito de propriedade e direitos de tomada de decisão	0,25	0 ou 1
3	Existência de aparato de proteção legal para investidores	0,25	0 ou 1
4	Estrutura de Propriedade de característica endógena	0,25	0 ou 1
Total		1,00	

Quadro 52 - Quadro 52 - Campo 9 de análise: Controladoria – Ponderações

Campo 9: Quesitos		Peso	Fator				
Área Operacional		0,30					
1	Existência de Planejamento Estratégico	0,15	0 ou 1				
2	Existência de Planejamento Operacional	0,15	0 ou 1				
Área Físico-financeira		0,30					
3	Existência de Controle Contábil	0,10					
4	Existência de Controle de Custos	0,10					
5	Existência de Controle de Ativos	0,10					
Área Prescritiva		0,30					
6	Identificação de Controles Internos (CI) existências (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = CI2/CI1	0,30	0 a 1				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CI1 indicados</th> <th>CI2 identificados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>—</td> </tr> </tbody> </table>			CI1 indicados	CI2 identificados	5	—
CI1 indicados	CI2 identificados						
5	—						
	() 1. Código de Ética						
	() 2. Manuais de Conduta						
	() 3. Normas e Procedimentos						
	() 4. Programas de Contingência						
	() 5. Programas de Treinamento e Capacitação						
7	Estrutura de Propriedade de característica endógena	0,10					
Total		1,00					

Quadro 53 - Campo 10 de análise: Problemas de Agência – Ponderações

Campo 10: Quesitos		Peso	Fator			
1	Política de identificação de Problemas de Agência (PA)	0,30	0 ou 1			
2	Identificação de Problemas de Agência (PA) (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = PA2/PA1	0,20	0 a 1			
	PA1 indicados			PA2 identificados		
	8			___ (máx = 8)		
	() 1. Crescimento excessivo					
	() 2. Diversificação excessiva					
	() 3. Gastos pessoais (agentes) excessivos					
	() 4. Empreendimentos de acordo com o interesse pessoal do agente					
	() 5. Seleção adversa de pessoas					
	() 6. Resistência a mudanças					
	() 7. Subtração de lucros ou rendimentos					
	() 8. Resistências a alterações societárias					
	Outros					
() 9.						
() 10.						
3	Existência de estratégia global de controle	0,30	0 ou 1			
4	Identificação de Custos de Agência (CA) (*) (*) Fator de acordo com a tabela abaixo: Fator = CA2/CA1	0,20	0 a 1			
	CA1 indicados			CA2 identificados		
	4			___ (máx = 4)		
	() 1. Monitoramento do comportamento dos Agentes					
	() 2. Monitoramento dos resultados das ações dos Agentes					
	() 3. Atividades e atitudes dos Agentes na provisão de garantias aos Principais					
	() 4. Perdas residuais devido a não otimização das ações dos Agentes					
	Outros					
	() 5.					
	() 6.					
	Total			1,00		

A Tabela 2 a seguir, apresenta a sistemática de abordagem dos Campos 2 e 3, ilustrando a formatação do Instrumento 02, em todos as suas categorias, campos, quesitos, pesos e fatores. Nesta Tabela 2, todas as legendas indicadas por

0

 ou

 0,00

deverão ter seus valores definidos como condição indispensável para a valoração do Fator de cada Quesito. A coluna identificada por “PESO Campo” (à direita na Tabela) será gerada a partir do produto entre o PESO e o FATOR (P x F), resultando no Peso relativo final de cada Quesito, sendo que o somatório destes pesos relativos dará origem ao peso final de cada Campo de Análise avaliado, indicado pela legenda:

Σ

Tabela 2 - Instrumento 02 – Campos de Análise da Governança: Modo de Abordagem (ver Instrumento completo no Apêndice C)

CAMPO		Conselho de Administração - Atribuições e Responsabilidades				
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO		P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO
2.1	0,40	Existência do Cadm		0,40	0,00	0,00
2.2	0,40	Existência do Conselho de Gestão		0,40	0,00	0,00
2.3	0,20	Atribuições e Responsabilidades (AR)		0,15	0,00	0,00
		AR1 indicado 8	AR2 indicado 0			
		Fator = AR2 / AR1				
		Comentários - Pertinência		0,05	0,00	0,00
TOTAIS	1,00			1,00		Σ

CAMPO		Conselho de Administração - Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração					
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO		P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
3.1	0,10	Existência do Cadm		0,10	0,00	0,00	
3.1	0,15	Composição		Independentes	0,05	0,00	0,00
		Classe dos Membros		Externos	0,05	0,00	0,00
				Internos	0,05	0,00	0,00
3.2	0,15	Composição		Independentes	0,05	0,00	0,00
		% de Membros por classe		Externos	0,05	0,00	0,00
				Internos	0,05	0,00	0,00
		Faixa	Fator				
		A : 0-20%	0,50				
		B: 20-40%	1,00				
		C: 40-60%	0,50				
		D: 60-80%	0,25				
		E: 80-100%	0,00				
		Não Aplicável (NA)	0,00				
3.3	0,30	Tamanho		Numero Total de Membros (NT)	0,30	0,00	0,00
				Faixa	Fator		
				NT1: <5	0,50		
				NT2: 5-9	1,00		
NT3: 10-15	0,50						
		NT4: >15	0,00				
3.4	0,15	Sistema de Remuneração		0,15	0,00	0,00	
3.5	0,15	Existência do Mecanismo					
		Sistema de Remuneração		0,15	0,00	0,00	
		Tarefa de responsabilidade do Cadm					
TOTAIS	1,00			1,00		Σ	

A Tabela 03, por sua vez, indica a representação pura destes Campos, na forma de um Gráfico Radar, a ser visualizado para os Casos avaliados (ver Capítulo 5).

Tabela 3 - Instrumento 02 – Campos de Análise da Governança: Representação Gráfica (ver Instrumento completo no Apêndice C)

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	0,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,00
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,00
4	CAdm Diversidade de Gênero	0,00
5	Presidente/Diretor	0,00
6	Comitês de Supervisão	0,00
7	Conselhos Interligados	0,00
8	Estrutura de Propriedade	0,00
9	Controladoria	0,00
10	Problemas de Agência	0,00



No Apêndice C, este Instrumento de Análise – Instrumento 02 – poderá ser visualizado de forma mais explícita para a totalidade dos 10 Campos de Análise de Governança e frente a todas as variáveis analisadas.

No Capítulo 5 a seguir serão avaliadas e analisadas as dimensões de Governança e, para cada Caso apresentado, sua representação gráfica, procurando ilustrar de forma comparativa a relação da Governança em PCTs com um Caso adotado como referência.

5 VERIFICAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA

Visibilidade: "... capacidade de pôr em foco visões, de fazer brotar cores e formas de um alinhamento de caracteres alfabéticos pretos sobre uma página branca..."

Italo Calvino

A verificação do Modelo de Governança para PCTs no Brasil, proposto a partir da aplicação do Instrumento 01 (qualitativo) e do Instrumento 02 (quantitativo), foi efetivada para quatro organizações brasileiras.

Como empresa de referência no contexto da Governança Corporativa (Caso 1), foi convidada a empresa Grendene S.A. (Farroupilha, RS), atuante simultaneamente dos mercados nacional e mundial, além de detentora de estrutura organizacional aderente aos conceitos da Governança Corporativa baseada nos preceitos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), ratificado por sua voluntária adesão ao Novo Mercado da BM&FBovespa.

As demais organizações, convidadas e também participantes deste estudo, inserem-se dentro do contexto de Parques Científicos e Tecnológicos (Casos 2, 3 e 4). Destes casos, dois encontram-se atualmente em plena operação, de acordo com classificação adotada pela ANPROTEC, o TECNOPUC (Porto Alegre, RS) e o TECNOSINOS (São Leopoldo, RS), escolhidos por sua relevância estratégica no ambiente científico e tecnológico brasileiro, tanto por pioneirismo como por protagonistas de ações empreendedoras diferenciadas. O terceiro parque, o SAPIENS Parque (Florianópolis, SC), em fase de implantação e já operando parcialmente, apóia-se em concepção inovadora para sua estrutura organizacional, o que justificou sua inclusão no presente estudo.

Para os casos de Parques Científicos e Tecnológicos, todos apresentam em comum ações efetivas que visam contribuir para que sejam reconhecidos como indutores do desenvolvimento baseadas em conhecimento e inovação.

5.1 CASO 1 EMPRESA DE REFERÊNCIA: Grendene S.A.

5.1.1 Estrutura Organizacional

A empresa Grendene está, atualmente, constituída como uma sociedade anônima, atuante no segmento industrial voltado à produção de calçados para o mercado nacional e internacional. Sua história corporativa remonta ao início da década de 1970, com forte apoio nas novas tecnologias do setor petroquímico, a partir do uso pioneiro e inovador da poliamida como matéria prima na fabricação de calçados.

Seu complexo fabril foi iniciado no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, sendo que atualmente atua também nos estados do Ceará e da Bahia, com seis unidades industriais, distribuídas em mais de 270 mil

m². Posicionada como 3º maior produtor mundial, apresenta produção média de 500 mil pares de calçados/dia, com de 26 mil funcionários e sendo responsável pela geração de mais de 325 mil empregos diretos. Sua receita bruta no ano de 2010 atingiu aproximadamente R\$ 2 bilhões, consubstanciada a partir da presença em mais de 90 países (GRENDENE, Resultados de 2010, 2011). Os principais diferenciais competitivos estão baseados em seus ativos tangíveis e intangíveis, sintetizados por: (a) lucro, essencial e insubstituível para a sustentabilidade e manutenção dos empregos; (b) competitividade, produtividade crescente com custos e despesas sob exame e redução constante; (c) inovação e agilidade, antecipação aos problemas, inovar e melhorar desempenho; (d) ética, integridade, respeito e transparência (GRENDENE, 2011).

Ao final do ano de 2004 a empresa registrou na Bovespa a abertura de seu capital, passando a integrar, voluntariamente, o segmento especial da Bovespa denominado Novo Mercado, vinculado ao nível mais elevado relativo à governança corporativa existente no mercado brasileiro de capitais. As empresas que participam deste segmento se comprometem com o regulamento que disciplina requisitos para a negociação de valores mobiliários, assim como com a adoção de práticas de governança corporativa complementares em relação ao que é exigido pela legislação ordinária, estabelecendo-se regras diferenciadas para companhias, seus administradores e seu acionista controlador (BM&FBovespa, Novo Mercado, 2011, p.3).

É para este rigoroso ambiente corporativo e societário que a empresa Grendene está estruturalmente organizada, atendendo os requisitos do Novo Mercado e os reconhecidos princípios da governança corporativa. Neste contexto apresenta estrutura organizacional onde estão claramente identificados seu Conselho de Administração e sua Diretoria, atendendo compulsoriamente ao contrato de adesão do Novo Mercado.

Assim como registrado pela documentação institucional da empresa (GRENDENE, 2011), o Conselho de Administração é órgão de administração colegiada, responsável pelo estabelecimento das “políticas gerais de negócio”, sendo também responsável, além de outras atribuições, pela supervisão da gestão da empresa realizada por seus diretores e agentes. Na sua composição atual, o CAadm é composto por seis membros, atendendo às classes de membros indicadas pelo regulamento do Novo Mercado, independentes, externos e internos.

A Figura 19 a seguir ilustra a composição do Conselho de Administração da Grendene S.A. e o posicionamento do seu Presidente (ao centro).

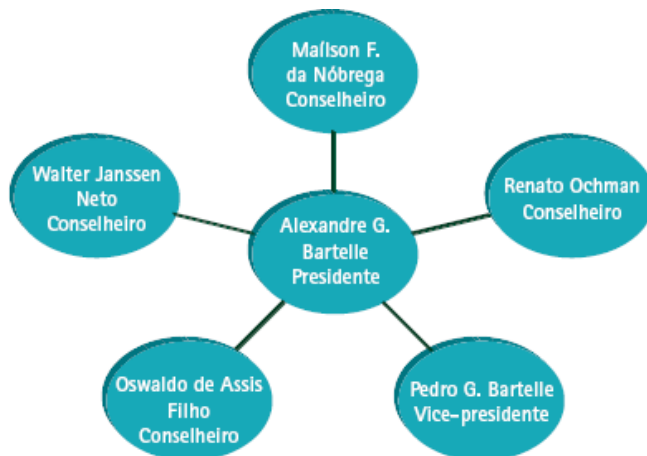


Figura 19 - Conselho de Administração da Grendene S.A.
Fonte: Grendene (2011).

A Diretoria da Grendene apresenta por objetivo a gestão e a administração permanente da empresa, e é responsável pela implementação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelo Conselho de Administração. Atendendo os requisitos do Novo Mercado, apresenta-se composta por cinco membros, sendo que somente dois destes participam simultaneamente do CAadm, seu Diretor Presidente e seu Diretor Vice-Presidente. Os demais diretores abarcam segmentos organizacionais relativos às Relações com Investidores, às áreas Financeira, Administrativa e Controladoria, e aos setores Industrial e Comercial.

A Figura 20 registra este importante órgão dedicado à gestão da organização, indicando sua estrutura funcional e a segmentação de suas diretorias.



Figura 20 - Diretoria Executiva da Grendene S.A.
Fonte: Grendene (2011).

A partir da adesão da Grendene ao Regulamento de Listagem do Novo Mercado, um conjunto de novas regras societárias foi incorporado à companhia, conhecidas pelo mercado como “boas práticas de governança corporativa”, acrescentando controles mais rigorosos àqueles existentes na legislação ordinária brasileira. Neste sentido, estes novos requisitos ratificam a (GRENDENE, 2011):

- Ampliação dos direitos dos acionistas;
- Qualificação de uma melhor simetria informacional;
- Definição de novas instâncias para a resolução de conflitos societários, oferecendo alternativas mais seguras, ágeis e especializadas.

Dentre o conjunto de “boas práticas de governança corporativa”, neste caso necessariamente aderente ao regulamento do Novo Mercado, algumas práticas adotadas pela Grendene se encontram destacadas a seguir, como anteriormente já delineadas no item 2.3 deste estudo (Capítulo 2):

- Composição da totalidade do capital acionário por ações ordinárias;
- Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos acionistas majoritários, quando da eventual venda do controle da empresa;
- Realização de oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, por seu valor econômico;
- Conselho de Administração formado por 6 membros, atendendo o mínimo estabelecido pelo Novo Mercado, em número de 5;
- Melhoria das informações prestadas, incluindo demonstrações financeiras trimestrais e quantidades de ações detidas pelos acionistas majoritários, membros do CA, diretores, entre outros;

- Divulgação das demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais;
- Divulgação de calendário de eventos corporativos;
- Divulgação dos termos de contratos firmados pela empresa e partes relacionadas;
- Manutenção de uma parcela mínima de ações em circulação, equivalente a 25% do capital social da empresa;
- Para a distribuição pública de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para a resolução de conflitos.

Registrando-se desta forma a estrutura organizacional da empresa Grendene, adotada neste estudo como empresa de referência para o cotejamento com as demais organizações no âmbito da governança, pode-se visualizar a profunda e fecunda atenção ao atendimento dos princípios da governança corporativa. Na análise a ser realizada no item seguinte (item 5.1.2), caberá sempre associar esta estrutura ao ambiente de cada organização, face a eventuais especificidades organizacionais, mesmo que mantidos todos os requisitos de listagem aos níveis de governança estabelecidos pela BM&FBovespa para o contexto regulatório brasileiro, Nível 1, Nível 2 ou Novo Mercado (caso da Grendene).

5.1.2 Avaliação dos Campos de Análise

A partir do contexto organizacional atual da Grendene, conforme descrito no item anterior, foram aplicados os Instrumentos 01 e 02 com vistas à avaliação das estruturas de governança dentro da proposta deste estudo.

Baseado na pesquisa de campo e na implementação da entrevista semi-estruturada, o Instrumento 01 – Qualitativo – permitiu a consideração de vários quesitos dentro de cada um dos dez Campos de Análise a serem avaliados, conforme abordado anteriormente e registrado nos Apêndices B e D. Com estas informações foi possível contextualizar campo a campo a relatividade de sua ocorrência, avaliando-se uma métrica estabelecida entre 0,0 e 1,0. Para o passo subsequente de representação, o Instrumento 02 – Quantitativo – foi devidamente customizado para agregar a cada quesito avaliado o seu peso ponderado dentro do campo, obtendo-se um valor final por Campo de Análise.

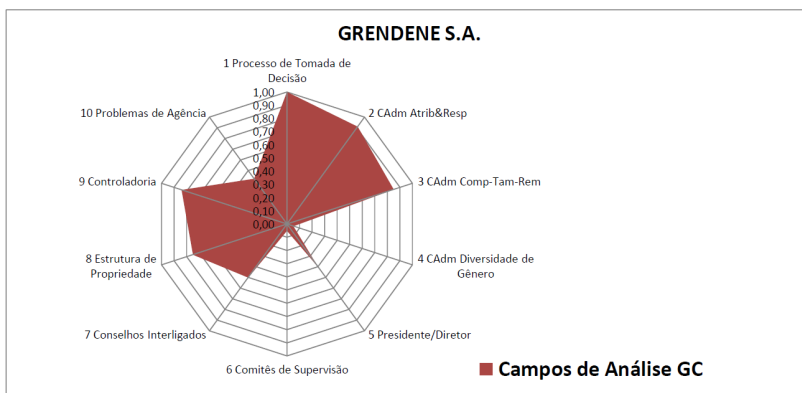
Para a interpretação desta avaliação, é apresentada a Tabela 4, oferecendo-se os valores finais de cada campo analisado, relativos à sua ponderação máxima (1,0), e registrando em um Gráfico Radar sua representação.

Tabela 4 - Campos de Análise Empresa de Referência
(Observação: realizada adaptação ao valor dos Campos 4 e 6 para permitir a representação do Campo 5)

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	1,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,91
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,85
4	CAdm Diversidade de Gênero	0,00
5	Presidente/Diretor	0,40
6	Comitês de Supervisão	0,00
7	Conselhos Interligados	0,50
8	Estrutura de Propriedade	0,75
9	Controladoria	0,84
10	Problemas de Agência	0,43



Observando-se o gráfico acima, especificamente o perímetro interno preenchido, pode-se avaliar a maior ou menor aderência de cada Campo de Análise de Governança da organização avaliada – Grendene – à plenitude de sua ocorrência em uma situação de efetividade do modelo estrutural de Governança Corporativa proposto para PCTs, objeto do presente estudo.

5.1.3 Posicionamento da Governança

A análise dos dois instrumentos aplicados, secundados por uma entrevista, reflete com clareza a estratégia de adequação da Grendene frente aos preceitos reconhecidos da Governança Corporativa e o enquadramento da mesma frente ao cumprimento do Regulamento de Listagem no Novo Mercado da BV&FBovespa.

Face à adesão ao Novo Mercado, todos os requisitos da estrutura

organizacional se encontram voltados para as estratégias de governança, em que pese a adesão ter caráter voluntário, seu cumprimento é absolutamente compulsório. Para este caso, como para a análise da governança para outra empresa, aqui visto como outro ambiente organizacional, sempre haverá de ser comparadas suas especificidades e peculiaridades, conferindo, mais uma vez, a robustez da caracterização endógena da estrutura de propriedade de cada organização.

Para o caso da Grendene S.A. a composição do Conselho de Administração e da Diretoria explicitam este contexto. O CAAdm, composto por 6 membros, mantém dois de seus membros como participantes, simultaneamente, da Diretoria, posicionados nos dois cargos principais de ambas as instâncias organizacionais, como representado pelas Figuras 19 e 20. Soma-se a este fato sua característica societária, onde estes mesmos dois membros do CAAdm detêm majoritariamente o controle acionário da empresa, refletindo capacidade de poder de decisão fortemente concentrado.

Para o caso em questão, seus Campos de Análise estão tipificados conforme a seguir descrito, referente ao seu posicionamento em relação à governança:

1. Processo de Tomada de Decisão	1,00/1,00
---	------------------

Apresenta-se como existente, identificado nas quatro etapas tipificadas, e em operação.

2. CAAdm: Atribuições e Responsabilidades	0,91/1,00
--	------------------

Esta avaliação foi plenamente positiva, tanto face à existência formal de um Conselho de Administração como de um Conselho Gestor. Relativo às atribuições e responsabilidades do CAAdm, foram identificadas parcialmente, não sendo registrado foco relativo à avaliação sobre diversificação excessiva e perante a composição de comitês para assuntos específicos. Não houve o aditamento de comentários complementares.

3. CAAdm: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração	0,85/1,00
---	------------------

Quanto à sua Composição, apresenta as três classes de membros, independentes, externos e internos, com percentual de participação moderado para todos os tipos de membros. Quanto ao seu Tamanho, apresenta-se com número de membros adequado às regras do Novo Mercado e de acordo com as recomendações do IBGC. Seu Sistema de Remuneração está identificado como mecanismo de governança, porém não está configurado como de responsabilidade do CAAdm.

4. CAdm: Diversidade de Gênero	0,00/1,00
---------------------------------------	------------------

O CAdm não apresenta a diversidade de gênero pesquisada (masculino-feminino), apesar de ser externada posição favorável a este quesito quando da aplicação da entrevista. Foi registrado complementarmente que no passado a composição do CAdm já tinha tido como membro um representante do gênero feminino.

5. Presidente e Diretor Executivo: Distinção de Cargos e Dualidade	0,40/1,00
---	------------------

O posicionamento destes dois cargos apresenta-se como distintos e plenamente identificados. Atualmente ambos os cargos são ocupados pelo mesmo indivíduo, não existindo procedimento formal para regradar esta ocorrência.

6. Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação	0,00/1,00
--	------------------

Neste campo, não foi constatado nenhum dos comitês relacionados.

7. Conselhos Interligados	0,50/1,00
----------------------------------	------------------

Avaliados a partir de características de profundidade e extensão, a efetividade de interligação de conselhos foi constatada como positiva no que se refere à sua existência, porém apresentando fração muito alta de membros que participam de outros conselhos.

8. Estrutura de Propriedade	0,75/1,00
------------------------------------	------------------

Frente aos quesitos avaliados, foi constatada sua efetividade em três destes. Caracterização de ocorrência da Estrutura de Propriedade de forma concentrada, com alinhamento entre principais e agentes, assim como a existência de mecanismos de proteção legal aos investidores. Relativo à sua forma de atuação, endógena ou exógena, foi registrado que ela é dependente de fatores ambientais, podendo ocorrer de forma variada face à questões conjunturais.

9. Controladoria	0,84/1,00
-------------------------	------------------

Este campo apresenta ações nas três áreas pesquisadas, operacional, físico-financeira e prescritiva, implementadas e em operação. Os controles internos indicados não foram identificados em sua totalidade,

registrando-se a inexistência de programas de contingência. Relativo a sistemas modernos e reconhecidos de controle (COSO/COBIT), não foi registrado sua adoção como base de apoio para ações de controle, porém foi indicado o conhecimento do sistema COSO e o interesse de adoção futura deste como referência para Controles Internos.

10. Problemas de Agência	0,43/1,00
---------------------------------	------------------

Neste campo constatou-se a inexistência de uma política estratégica de identificação de Problemas de Agência (conflitos). Relativamente aos problemas de agência indicados, somente foi identificada uma – Resistência a alterações societárias. Foi registrada a existência de estratégia para o controle do alinhamento entre Principais e Agentes. Os Custos de Agência indicados foram identificados parcialmente, relativos ao monitoramento dos agentes e quanto ao comportamento e aos resultados oriundos de suas ações.

Visto em seu conjunto, os Campos de Análise da Governança apresentam robustez e uma clara identificação com os conceitos da Governança Corporativa, perfeitamente alinhados aos conceitos da Governança e aos requisitos do Novo Mercado da BM&FBovespa. A variabilidade na mensuração de alguns Campos de Análise deve ser debitada principalmente a razões específicas relativas ao formato organizacional desta empresa, visto que a mesma atende – compulsoriamente – às normas e regras para a governança atinentes ao mercado brasileiro de capitais. Pode ser destacado que quatro campos apresentam ponderação superior a 8,0. Ressalte-se que a efetividade em todos os Campos de Análise propostos visa a conjugação da existência de “boas práticas de governança” com resultados a serem alcançados pela organização, quer por um melhor desempenho e pela ampliação de valor da empresa, quer pela mitigação de conflitos, o que eventualmente pode transcender os requisitos mínimos de listagem da BM&FBovespa para a governança.

5.2 CASO 2 PCT 01: TECNOPUC, PORTO ALEGRE, RS

5.2.1 Estrutura Organizacional

Conforme documentação institucional (PUCRS, 2011), ao longo dos últimos anos, a PUCRS tem buscado se posicionar como uma universidade empreendedora e inovadora, contribuindo, de forma articulada e integrada, com empresas e governo no desenvolvimento da sociedade. Neste sentido, desde o final dos anos 1990, alicerçada em uma sólida tradição de qualidade nas suas ações, vem procurando incorporar em sua estrutura e suas estratégias novos elementos organizacionais que permitam concretizar estas intenções, de forma a ser assim percebida pelo ambiente no qual está inserida.

A partir do final dos anos 1990 várias iniciativas motivaram a aproximação de suas áreas de pesquisa e de inovação com a sociedade. No

processo de planejamento estratégico, sua própria missão passou a refletir o binômio qualidade-relevância, na busca de um papel mais ativo no processo de desenvolvimento da sociedade. Em decorrência desta visão estratégica, foram sendo implementadas novas estruturas organizacionais, visando preparar a universidade para atuar como protagonista em cenário moldado por uma sociedade baseada no conhecimento, quais sejam:

- Agência de Gestão Tecnológica (AGT, 1999);
- Núcleo de Propriedade Intelectual (2001);
- Parque Científico e Tecnológico (TECNÓPUC, 2002);
- Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (RAIAR, 2003);
- Comitê de Ética do Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CEDECIT, 2004);
- Escritório de Transferência de Tecnologia (ETT, 2005);
- Escritório de Ética em Pesquisa (EEP, 2005);
- Núcleo Empreendedor (2007);
- Instituto de P&D (2007, IDEIA);
- Rede INOVAPUC (2007, INOVAPUC);
- Escritório de Projetos em Estratégias de Desenvolvimento e Gestão Empresarial (2009, EDGE).

A Rede INOVAPUC, a partir desta visão, e de uma proposta consagrada sistêmica, é a estrutura organizacional que congrega o conjunto de atores, ações e mecanismos relativos ao processo de inovação e empreendedorismo na instituição, articulando atores em dois conjuntos, Núcleo Acadêmico e Unidades Periféricas. O primeiro conjunto é composto por todas as unidades acadêmicas e institutos de pesquisa da PU-CRS. No segundo, as unidades periféricas são mecanismos institucionais voltados à interação com a sociedade, mais especificamente com empresas e diferentes segmentos de governo. Neste sentido, a rede implantada tem por vocação seminal o fomento à Tríplice Hélice, Governo-Universidade-Empresa (ETZKOVITZ e LEYDESDORGG, 1997). A Figura 21 representa a organicidade da INOVAPUC, assim como está concebida e em funcionamento na atualidade.

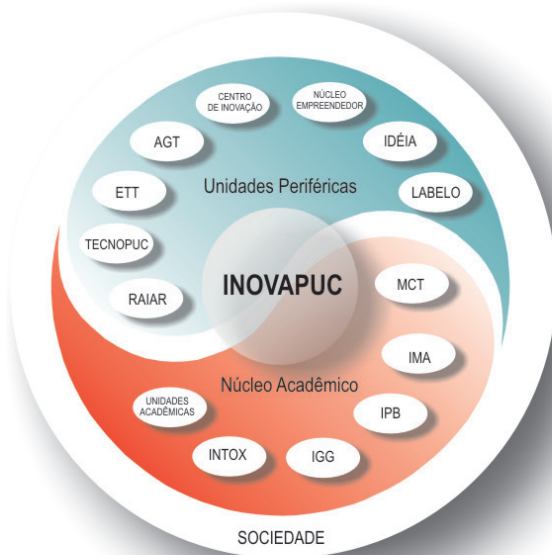


Figura 21 - Estrutura da Rede INOVAPUC
Fonte PUCRS (2011).

Neste contexto encontra-se inserido o Parque Científico e Tecnológico da PUCRS – TECNOPUC, caracterizado e reconhecido como um moderno e contemporâneo sistema de inovação, abrigando empresas de distintos portes, entidades e ações da universidade nas áreas de PD&I, facilitando o desenvolvimento tecnológico do conjunto destes atores. Além disto, congrega entidades representativas do segmento associativo e empresarial, grandes empresas atuantes no mercado global, passando por médias e pequenas empresas, incluindo empresas incubadas e *spin-offs*.

O arcabouço estruturante do TECNOPUC é composto por sua missão, visão e objetivos. A missão está vinculada à criação de uma comunidade de pesquisa e inovação transdisciplinar por meio de colaboração integrada à Tríplice Hélice, visando aumentar a competitividade dos seus atores e melhorar a qualidade de vida de suas comunidades. Sua visão de futuro projeta para ser referência nacional e internacional pela relevância das pesquisas com a marca da inovação, promovendo o desenvolvimento tecnológico, econômico e social da região. Quanto ao objetivo geral do TECNOPUC, seu foco é a inserção da PUCRS diretamente no processo de desenvolvimento econômico e social da região e do país, secundado pelos seguintes objetivos específicos:

- Atrair empresas com projetos de PD&I para atuar em parceria com a universidade;
- Promover a criação e o desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica;
- Atrair projetos de PD&I;
- Estimular a inovação e a interação governo-universidade-empresa;
- Gerar sinergia positiva entre o meio acadêmico e o empresarial;
- Atuar de forma coordenada com as esferas governamentais.

Relativo às suas áreas de atuação, o TECNOPUC caracteriza-se como um PCT multisetorial, com foco em três áreas preferenciais: Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Eletroeletrônica; Energia e Meio Ambiente; e, Ciências Biológicas, da Saúde e Biotecnologia, congregando ações que integram (PUCRS, 2011):

- 62 operações com empresas (HP, Dell, Tlantic, Microsoft, Stefanini, ...);
- 08 instituições associativas (Assespro/RS, Softsul, ABINEE/RS, ...);
- 10 operações internas à PUCRS (Unidades Periféricas);
- 4103 pessoas envolvidas (colaboradores, pesquisadores e alunos);
- 5 Centros de Pesquisa da PUCRS;
- Empresas incubadas: 7 em Porto Alegre, 11 em Viamão, duas Associadas, duas Pré-incubadas, e 58 apoiadas pelo Programa Prime/FINEP.

A estrutura física do TECNOPUC atualmente é constituída de mais 70 mil m², tendo sido implantada em 3 fases:

TECNOPUC – Fase I: A partir de 2001, com a alocação de 22 mil m² para sua implantação inicial, disponibilizando espaço para as primeiras empresas instalarem-se no parque, com iniciativas em PD&I em parceria com a universidade.

TECNOPUC – Fase II: A partir de 2004, etapa de expansão do parque com a construção do Portal TECNOPUC de 22 mil m², incorporando abordagem renovada para a inserção de empresas. O foco é atender à crescente demanda de empresas e entidades interessadas em participar do *cluster* de alta tecnologia do TECNOPUC, com projetos de PD&I, a partir de conjugação sinérgica da atuação empresarial com a pesquisa em um habitat propício para suas equipes voltadas à inovação.

TECNOPUC Fase III: Criação de um novo campus em 2004, Campus Viamão, situado a 12 km do Campus Central, incorporando área construída de 33 mil m², com proposta de abrigar primordialmente novos focos de atuação, dedicados às áreas de pesquisa e desenvolvimento em cinema e vídeo.

Em relação à sua estrutura organizacional, o TECNOPUC poderá ser visualizado a partir de sua inserção em dois níveis, face ao posicionamento do observador.

Um mais externo, considerando a estrutura macro de sua mantenedora (PUCRS), representada neste caso pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), conforme ilustrado pela Figura 22.

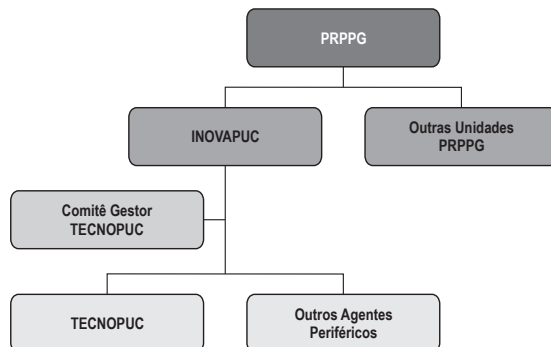


Figura 22 - Estrutura Macro do TECNOPUC
 Fonte: PUCRS (2011), adaptado pelo autor.

Cabe destacar que a operação do TECNOPUC é apoiada pela mesma estrutura que suporta as atividades de infra-estrutura, administração, finanças e serviços da universidade, todas vinculadas a Pró-Reitoria de Administração e Finanças da universidade (PROAF).

Relativo ao outro nível, mais interno, o modelo atual de gestão do TECNOPUC, a partir de sua estrutura funcional, registra atribuições e responsabilidades estabelecidas regimentalmente, incluindo: (a) a gestão de acordos de instalação de empresas decorrentes dos projetos de interação governo-universidade-empresa; (b) a gestão da localização física das empresas no Parque; (c) a vinculação aos serviços oferecidos aos parceiros; (d) a provisão permanente destes serviços, por si ou por terceiros; (e) a garantia da manutenção das normas de uso e convivência; o gerenciamento e aplicação dos sistemas de cobrança dos insumos utilizados. Neste contexto, a estrutura do TECNOPUC, assim como implantado na atualidade, poderá ser visualizado pela Figura 23.

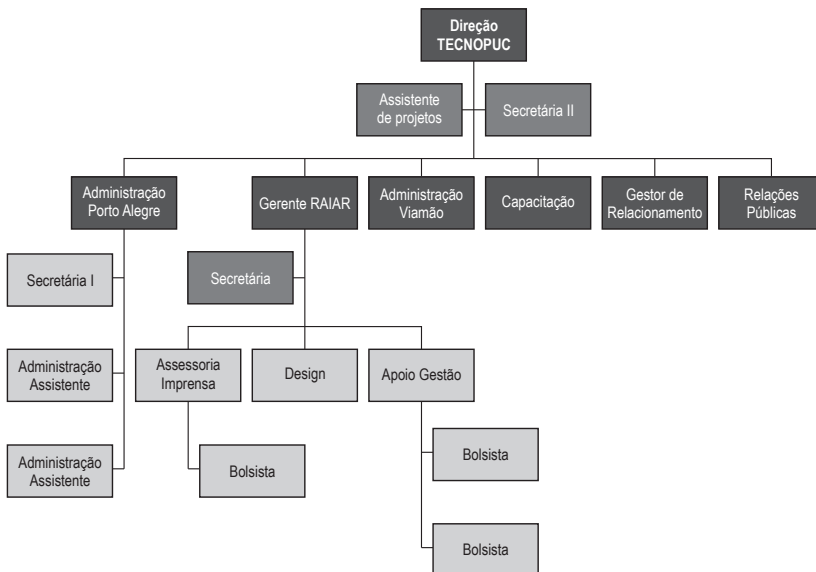


Figura 23 - Estrutura Funcional do TECNOPUC
 Fonte: PUCRS (2011), adaptado pelo autor.

5.2.2 Avaliação dos Campos de Análise da Governança

Analisada a estrutura atual do TECNOPUC, conforme descrito no item anterior, esta mesma organização foi submetida à aplicação dos Instrumentos 01 e 02, alinhados com este estudo, com vistas à avaliação de suas estruturas de governança.

Configurado a partir da pesquisa de campo e da implementação da entrevista semi-estruturada, o Instrumento 01 – Qualitativo – permitiu a consideração de vários quesitos dentro de cada um dos dez Campos de Análise a serem avaliados, conforme descrito anteriormente e registrado nos Apêndices B e D. A partir deste procedimento foi possível contextualizar campo a campo a relatividade de sua ocorrência, avaliando-se uma métrica estabelecida entre 0,0 e 1,0. Para o passo subsequente da representação, o Instrumento 02 – Quantitativo – foi devidamente customizado para agregar a cada quesito avaliado o seu peso ponderado dentro do campo, obtendo-se um valor final por Campo de Análise.

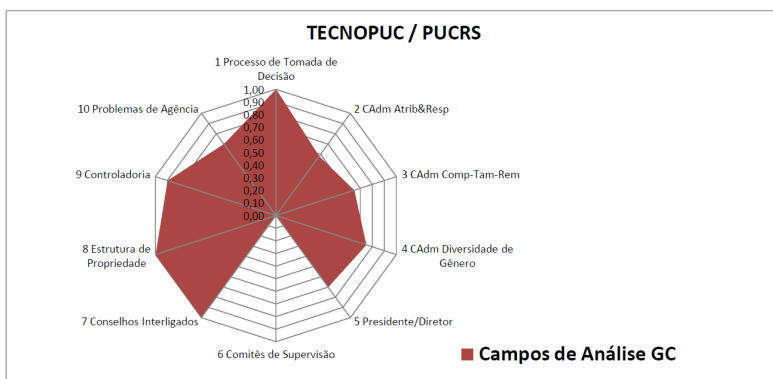
Para a interpretação desta avaliação, a Tabela 5 apresenta-se como esclarecedora. Oferece os valores finais de cada campo analisado, relativos à sua ponderação máxima (1,0), e registra em gráfico sua representação.

Tabela 5 - Campos de Análise PCT 01: TECNOPUC

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
 Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	1,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,58
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,65
4	CAdm Diversidade de Género	0,75
5	Presidente/Diretor	0,70
6	Comitês de Supervisão	0,00
7	Conselhos Interligados	1,00
8	Estrutura de Propriedade	1,00
9	Controladoria	0,90
10	Problemas de Agência	0,70



Visualizando-se o Gráfico Radar acima, especificamente quanto ao perímetro interno preenchido, pode-se avaliar a maior ou menor aderência de cada Campo de Análise de Governança desta Organização avaliada – TECNOPUC – à plenitude de sua ocorrência em uma situação de efetividade de um modelo estrutural de Governança Corporativa.

5.2.3 Posicionamento da Governança

A partir de visão abrangente com foco em duas perspectivas, a estrutura organizacional atual do TECNOPUC e sua aderência aos Campos de Análise da Governança, faz-se possível um breve cotejamento das características de ações de governança detectadas.

Pode-se constatar, para este caso, a inexistência de uma estrutura organizacional formal voltada para a governança corporativa, conforme preconiza o Instituto de Governança Corporativa (IBGC, 2008). Por outro lado, a adoção dos instrumentos elaborados para este estudo, sugerindo abordagem em espectro mais amplo, ‘campo a campo’, ‘quesito a que-

sito', permite identificar aspectos concretos que podem garantir, mesmo que parcialmente e de forma não sistêmica, ações voltadas primordialmente à gestão que poderiam a seu turno serem incorporadas a um modelo mais largo, considerando os preceitos da Governança Corporativa.

Neste sentido, o caso em questão poderá ter seus Campos de Análise tipificados conforme a seguir descrito, referente ao seu posicionamento em relação à governança:

1. Processo de Tomada de Decisão	1,00/1,00
---	------------------

Apresenta-se como existente, plenamente identificado nas quatro etapas tipificadas, e em operação.

2. CAdm: Atribuições e Responsabilidades	0,58/1,00
---	------------------

Este campo ficou prejudicado em sua avaliação em face da não existência formal de um Conselho de Administração, somente de um Conselho Gestor. Relativo às atribuições e responsabilidades do CAdm, ou neste caso, de um órgão com características similares, não foram identificadas em sua totalidade, em que pese a pertinência dos comentários abertos referendados.

3. CAdm: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração	0,65/1,00
--	------------------

Avaliado a partir de órgão similar, devido à não existência de um CAdm, apresenta a totalidade de seus componentes como membros internos, e não distribuídos entre as três classes de membros recomendados. Quanto ao seu tamanho, está adequadamente ajustado ao recomendado pelo IBGC, apresentando ainda Sistema de Remuneração identificado como mecanismo de governança e de responsabilidade do órgão similar ao CAdm.

4. CAdm: Diversidade de Gênero	0,75/1,00
---------------------------------------	------------------

O órgão similar ao CAdm apresenta a diversidade de gênero pesquisada (masculino-feminino), porém apresenta percentual diminuto em relação a uma faixa moderada e recomendada.

5. Presidente e Diretor Executivo: Distinção de Cargos e Dualidade	0,70/1,00
---	------------------

O posicionamento destes dois cargos apresenta-se como distinto e plenamente identificado. Referente à possibilidade de ser acumulado simultaneamente por um mesmo indivíduo, não existente procedimento

formal para esta ocorrência.

6. Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação	0,00/1,00
--	------------------

Neste campo, não foram constatados quaisquer um dos comitês de supervisão tipificados, prejudicando compulsoriamente a identificação da composição relativa à classe dos seus membros.

7. Conselhos Interligados	1,00/1,00
----------------------------------	------------------

Avaliados a partir de características de profundidade e extensão, a efetividade de interligação de conselhos foi constatada como positiva no que se refere à sua existência e pelo fato de sua ocorrência estar relacionada a um pequeno grupo de seus membros.

8. Estrutura de Propriedade	1,00/1,00
------------------------------------	------------------

Em todos os quesitos avaliados foi constatada sua efetividade, caracterizando-se por ser de caráter concentrado, haver alinhamento entre principais e agentes, existir mecanismos de proteção legal aos investidores e por atuar de forma endógena, com menor suscetibilidade a fatores externos.

9. Controladoria	0,90/1,00
-------------------------	------------------

Este campo apresenta fortes e robustas ações nas três áreas avaliadas, operacional, físico-financeira e prescritiva, implementadas e em operação. Quanto aos controles indicados, somente não foi identificada ação referente a programas de contingência. Relativo a sistemas modernos e reconhecidos de controle (COSO/COBIT), não ficou registrado tanto o conhecimento como sua utilização.

10. Problemas de Agência	0,70/1,00
---------------------------------	------------------

Neste campo constatou-se que não existe uma política estratégica de identificação de Problemas de Agência (conflitos). Por outro lado, os problemas indicados foram plenamente identificados. Existem estratégias de controle – como já apresentado no campo anterior. Os custos de agência indicados foram passíveis de identificação em sua totalidade.

Em seu conjunto, em que pese não haver política formal alinhada à Governança Corporativa, a partir da avaliação dos Campos de Análise pode-se atestar a existência em caráter informal, perpassando várias instâncias da organização. O campo mais prejudicado está relacionado à total inexistência de comitês de supervisão, vinculados ao CAAdm, ou, neste

caso, ao órgão similar. Complementarmente, os campos relacionados ao CAadm também registraram maior deficiência. Os demais apresentaram maior aderência a ações voltadas à governança, e, em três destes, atingindo ponderação máxima.

5.3 CASO 3 PCT 02: TECNOSINOS, SÃO LEOPOLDO, RS

5.3.1 Estrutura Organizacional

O TECNOSINOS tem sua origem no ano de 1996 quando foram iniciados os primeiros estudos de viabilidade com vistas à implantação do Pólo de Informática de São Leopoldo. Visualizando-se os vários atores que à época compuseram esforços para implantar este empreendimento, setor industrial e de serviços, setor universitário e setor governamental, esta mesma matriz embasaria no futuro o que atualmente é visto como um parque tecnológico e suas interfaces com seu entorno.

O Pólo de Informática foi inaugurado em 1999, geograficamente localizado em terreno adjacente à UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, tendo recebido forte fator emulador a partir da promulgação de lei de isenção de impostos para as empresas de informática instaladas no município de São Leopoldo (Lei Municipal n. 4.368).

No ano de 2009, “o arranjo tecnológico foi rebatizado para TECNOSINOS, o Parque Tecnológico de São Leopoldo” (TECNOSINOS, 2011), abrangendo desde então o Pólo de Informática e o Complexo Tecnológico UNITEC.

Dentro deste contexto, as áreas de atuação envolvendo PD&I foram ampliadas para uma configuração do tipo multisetorial, quais sejam:

- Tecnologia da Informação (TI);
- Automação e Engenharias;
- Comunicação e Convergência Digital;
- Alimentos Funcionais e Nutracêutica;
- Tecnologias Socioambientais e Energia.

As principais características do TECNOSINOS que comportam e conferem sustentabilidade a estas iniciativas podem ser sintetizadas pelas seguintes ações (TECNOSINOS, 2011; FEDERASUL, 2009):

- 65 operações com empresas (SAP, Stefanini, Altus, SKA, entre outros.);
- Área implantada e edificada superior a 34.000 m²;
- 2300 empregos diretos;
- Crescimento médio anual de 30%;
- 48 registros de Propriedade Intelectual.

A documentação institucional focaliza seu objetivo como relativo à criação de “ambiente necessário para a implantação de empresas de base tecnológica, possibilitando seu surgimento, crescimento e geração de valor agregado e impactando no desenvolvimento socioeconômico e ambiental brasileiro” (TECNOSINOS, 2011), ratificando conceitualmente a inserção da proposta como forjada à atuação de um parque tecnoló-

gico.

Em termos organizacionais, sua estrutura, embasada na proposta original de 1996, claramente está identificada com a proposta da Tríplice Hélice (governo-universidade-empresa), assumida organizacionalmente como elemento indutor de seu modelo de governança. Os três vértices estão alicerçados na Prefeitura de São Leopoldo, representando o setor público; na Associação Comercial, Industrial e de Serviços de São Leopoldo e no Pólo de Informática de São Leopoldo, representando as empresas; e na UNISINOS, representando a universidade. O referido tripé de apoio à governança e gestão está ilustrado de forma clássica pela Figura 24. A proposta assim constituída apresenta como foco principal um projeto de desenvolvimento de longo prazo, com geração de valor agregado baseado na inovação tecnológica.

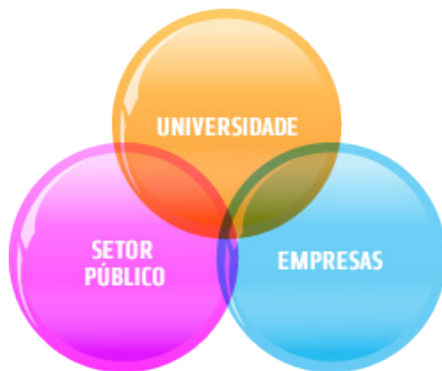


Figura 24 - Estrutura de Governança do TECNOSINOS
Fonte: TECNOSINOS (2011).

Representando a UNISINOS neste arranjo organizacional está o Complexo UNITEC, atuando na gestão executiva do TECNOSINOS, com atribuições e responsabilidades primordiais voltadas à atração e implementação de investimentos. Atualmente o Complexo contempla as iniciativas vinculadas à Incubadora de Empresas, com mais de 20 empresas incubadas e um Condomínio Tecnológico com 65 empresas vinculadas.

As instâncias organizacionais visualizadas, implantadas e em operação conferem visão estratégica (controle e monitoramento) e operacional (iniciação de ações e implementação). Estão configuradas a partir de dois níveis principais:

- Conselho Estratégico (Conselho de Administração);
- Conselho Executivo (Conselho Gestor).

As suas três instâncias de relacionamento, Pólo de Informática SL,

Pólo de Nutraceutica e o UNITEC encontram-se ilustradas a partir da Figura 25.

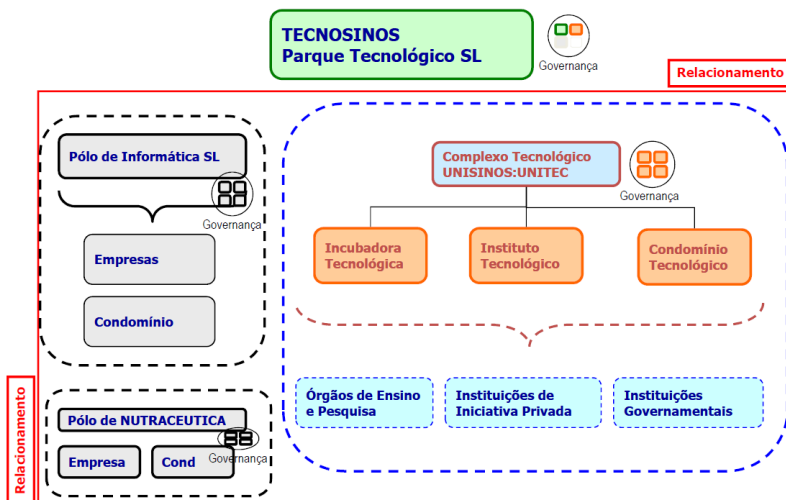


Figura 25 - Estrutura de Relacionamento do TECNOSINOS
 Fonte: TECNOSINOS (2011).

Pela relevância de suas iniciativas, o TECNOSINOS foi considerado o melhor parque tecnológico do Brasil em 2010 pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC).

5.3.2 Avaliação dos Campos de Análise

Considerando sua estrutura organizacional atual, conforme descrito no item anterior, o TECNOSINOS foi submetido à aplicação dos Instrumentos 01 e 02 alinhados com esta pesquisa com vistas à avaliação de suas estruturas de governança.

Configurado a partir da pesquisa de campo e da implementação da entrevista semi-estruturada, o Instrumento 01 – Qualitativo – permitiu a consideração de vários quesitos dentro de cada um dos dez Campos de Análise a serem avaliados, conforme descrito anteriormente e registrado nos Apêndices B e D. A partir deste procedimento foi possível contextualizar campo a campo a relatividade de sua ocorrência, avaliando-se a partir de uma métrica estabelecida entre 0,0 e 1,0. Para o passo subsequente, de interpretação e de representação dos resultados, o Instrumento

02 – Quantitativo – foi devidamente customizado para agregar a cada quesito avaliado o seu peso ponderado dentro do campo, obtendo-se um valor final por Campo de Análise.

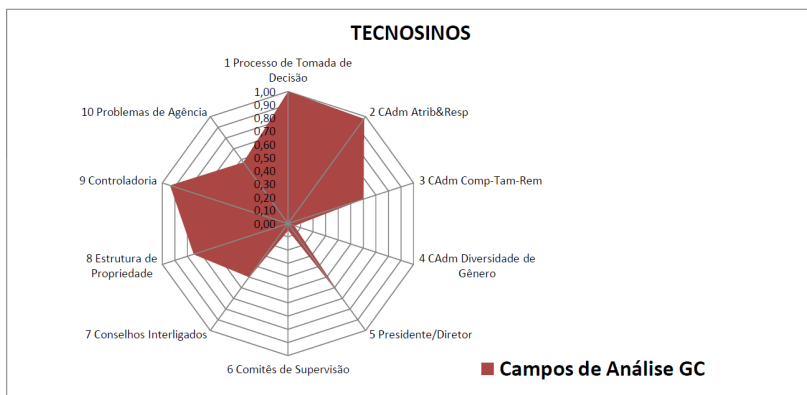
Para a interpretação desta avaliação, a Tabela 6 adita a representação da mensuração dos Campos de Análise avaliados. Esta Tabela oferece os valores finais de cada campo analisado, relativos à sua ponderação máxima (1,0), registrando em gráfico sua representação.

Tabela 6 - Campos de Análise PCT 02: TECNOSINOS
(Observação: realizada adaptação ao valor dos Campos 4 e 6 para permitir a representação do Campo 5)

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	1,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,98
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,60
4	CAdm Diversidade de Gênero	0,00
5	Presidente/Diretor	0,70
6	Comitês de Supervisão	0,00
7	Conselhos Interligados	0,50
8	Estrutura de Propriedade	0,75
9	Controladoria	0,94
10	Problemas de Agência	0,58



Visualizando-se o Gráfico Radar, seu perímetro interno preenchido indica a maior ou menor aderência de cada Campo de Análise de Governança desta organização avaliada – TECNOSINOS – à plenitude de sua ocorrência em uma situação de efetividade de um modelo estrutural de Governança Corporativa, como apresentado e proposto neste estudo.

5.3.3 Posicionamento da Governança

A análise dos dois instrumentos aplicados, secundados pela entrevista, permite conformar a estratégia organizacional desta instituição, baseada na instrumentalização do modelo da Tríplice Hélice como condição para a sustentabilidade de uma ambiência relativa à governança. Apresenta igualmente pelo menos duas instâncias organizacionais inerentes a mecanismos de governança corporativa o Conselho Estratégico (figurando como um Conselho de Administração) e o Conselho Executivo (figurando como um Conselho Gestor).

Não foi detectada a formalização, nem tampouco uma maior convergência de ações a um modelo organizacional que tenha por objeto a governança corporativa tal como preconizado pela literatura científica. Este fato não prejudicou o cotejamento das estruturas organizacionais atuais com as propostas, relativas aos Campos de Análise da Governança, permitindo analisar o grau de aderência à governança mesmo sem a existência de maior formalização. Com a adoção dos instrumentos elaborados para este estudo, sugerindo abordagem em espectro mais amplo ('campo a campo', 'quesito a quesito'), foi possível identificar vários aspectos efetivos que permitem visualizar ações voltadas, primordialmente, à governança e à gestão, de forma sistêmica, mesmo que não em sua integralidade, podendo robustecer e ser incorporadas a modelos com foco em governança corporativa, visando garantir o alcance de seus objetivos estratégicos.

Para o Caso em questão, seus Campos de Análise estão tipificados conforme descrito a seguir, referente ao seu posicionamento em relação à governança:

1. Processo de Tomada de Decisão	1,00/1,00
---	------------------

Apresenta-se como existente, plenamente identificado nas quatro etapas tipificadas, e em operação.

2. CAdm: Atribuições e Responsabilidades	0,98/1,00
---	------------------

Esta avaliação foi plenamente positiva, tanto face à existência formal de um Conselho de Administração, identificado como Conselho Estratégico, como à de um Conselho Gestor (identificado como Conselho Executivo). Relativo às atribuições e às responsabilidades do CAdm, foram identificadas de forma parcial, não sendo registrado foco relativo somente ao sistema de remuneração de executivos. Foram adicionados comentários pertinentes aos itens questionados, ratificando a existência de documentos formais, normatizando os papéis e a responsabilidade das organizações e membros participantes do CAdm.

3. CAdm: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração	0,60/1,00
--	------------------

Quanto à sua composição, face à tipologia organizacional baseada na Tríplice Hélice, além do fato de os membros que compõem o CAdm sempre pertencerem a uma das organizações envolvidas, todos os seus membros foram tipificados como internos. Quanto ao seu tamanho, apresenta-se com número de membros adequado às orientações do IBGC, equivalente a cinco membros. Seu sistema de remuneração está identificado como mecanismo de governança, porém, não se apresenta como de responsabilidade do CAdm.

4. CAdm: Diversidade de Gênero	0,00/1,00
---------------------------------------	------------------

O CAdm não apresenta a diversidade pesquisada, sendo composto somente por membros do gênero masculino.

5. Presidente e Diretor Executivo: Distinção de Cargos e Dualidade	0,70/1,00
---	------------------

O posicionamento destes dois cargos apresenta-se como distinto e plenamente identificado, não sendo estes ocupados, no momento, pelo mesmo indivíduo. Relativamente à eventual acumulação simultânea por uma mesma pessoa, não existe procedimento formal para reger esta ocorrência.

6. Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação	0,00/1,00
--	------------------

Neste campo, não foram constatados quaisquer um dos comitês de supervisão indicados, prejudicando consequentemente a identificação da composição relativa à classe de seus membros.

7. Conselhos Interligados	0,50/1,00
----------------------------------	------------------

Avaliados a partir de características de profundidade e extensão, a efetividade de interligação de conselhos foi constatada como positiva por parte da sua existência; porém, apresentando uma alta proporção de participação de seus membros em outros conselhos.

8. Estrutura de Propriedade	0,75/1,00
------------------------------------	------------------

Para os quesitos avaliados, foi constatada sua efetividade em três destes: caracterização de ocorrência da Estrutura de Propriedade de forma

concentrada, existência de alinhamento entre principais e agentes, assim como a ocorrência de mecanismos de proteção legal aos investidores. Relativo à sua forma de atuação, endógena ou exógena, foi ratificado pela organização que esta ação poderá ser dependente de fatores ambientais, fazendo com que a Estrutura de Propriedade seja influenciada face a questões conjunturais, internas ou externas.

9. Controladoria	0,94/1,00
-------------------------	------------------

Este campo apresenta ações nos três segmentos pesquisados: operacional, físico-financeiro e prescritivo, implementados e em operação. Os instrumentos de controle indicados não foram identificados em sua totalidade, não sendo registrada a existência de Código de Ética. Relativo a sistemas modernos e reconhecidos de controle (COSO/COBIT), ficou registrado seu conhecimento e a perspectiva de adoção futura, sendo manifestado que vários requisitos do COSO já servem, na atualidade, como elementos balizadores de normas de controle.

10. Problemas de Agência	0,58/1,00
---------------------------------	------------------

Neste campo, constatou-se que não existe uma política estratégica de identificação de Problemas de Agência (conflitos), registrando somente tal ocorrência de maneira informal. Por outro lado, os problemas indicados foram identificados em sua quase totalidade, ficando excluídos desta relação aqueles relativos ao crescimento excessivo e à subtração de lucros ou rendimentos. Adicionalmente, foi comentado e incluído, neste conjunto, a tipificação de problema relativo ao “conflito de interesse entre empresas” como item passível de identificação. Foi ratificada a existência de estratégias de controle para maior alinhamento de principais e agentes. Os Custos de Agência indicados foram identificados parcialmente, somente relativos ao monitoramento dos resultados das ações dos agentes e quanto às ações dos agentes na provisão de garantias aos principais.

Abordado em seu conjunto, de forma sistêmica, constata-se a inexistência de uma política formal que apresente alinhamento e organicidade à Governança Corporativa. Visto de forma mais segmentada e apoiado na aderência da estrutura organizacional ao conceito da Tríplice Hélice, pode-se atestar que vários dos Campos de Análise da Governança abordados apresentam potencialidades de adaptação aos requisitos da GC, conforme avaliado nesta pesquisa de forma propositiva. Os campos mais prejudicados estão relacionados à não-diversidade de gênero na composição do CA_{adm} e à inexistência de comitês de supervisão vinculados ao Conselho Estratégico (CA_{adm}). Por outro lado, são três os campos analisados que se apresentam com nível de aderência à GC acima de 9,0, considerando os quesitos propostos no contexto deste estudo: campos 1, 2 e 9.

5.4 CASO 4 PCT 03: SAPIENS Parque, FLORIANÓPOLIS, SC

5.4.1 Estrutura Organizacional

Em sua proposta de concepção, o SAPIENS Parque consubstancia-se por ser um empreendimento com vocação para atuar como um parque de inovação, voltado ao desenvolvimento de setores econômicos já considerados de relevância para a cidade de Florianópolis: turismo, serviços especializados, tecnologia e sócio-ambiental (SAPIENS PARQUE, 2011). Seu modelo inovador, de acordo com a mesma fonte, pretende “atrair, desenvolver, implementar e integrar estas iniciativas, visando estabelecer um posicionamento diferenciado, sustentável e competitivo”.

Está localizado na Ilha de Santa Catarina, no Balneário de Canasvieiras, a 25 km de distância do centro da capital Florianópolis. Abrange uma área física de 4,5 milhões de m², com potencial construtivo de 1,2 milhões de m², a ser atingido a partir das etapas de consolidação do projeto, e com previsão de oferecer 27 mil empregos diretos quando estiver em plena operação.

O projeto e a estrutura organizacional do SAPIENS foram idealizados pela Fundação CERTI (Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras), com o apoio do Governo do Estado de Santa Catarina, conformado em uma Sociedade Anônima. Sua composição societária é composta por quatro organizações: a CODESC (Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina), sócia majoritária, a SC Parcerias, a Fundação CERTI e o Instituto SAPIENTIA, integralizando a totalidade do seu capital social. A implantação desta proposta está inserida em um contexto mais amplo, atendendo estratégia regional de desenvolvimento tecnológico, envolvendo a Incubadora CELTA (Centro Empresarial para a Laboração de Tecnologias Avançadas), o ParqTec Alfa (Parque Tecnológico Alfa) entre outros atores voltados para a inovação.

A estrutura apresentado na Figura 26 retrata as várias instâncias do SAPIENS Parque, identificando ambientes estratégicos e operacionais: Conselho de Administração e seus Conselhos Consultivos vinculados; Diretor Presidente; Diretor Executivo e Diretorias vinculadas – Administrativo-financeiro, CT&I e Operações.

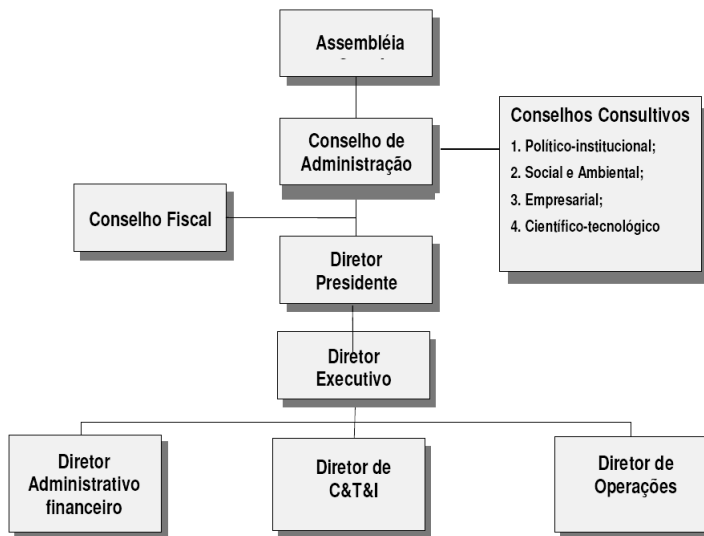


Figura 26 - Estrutura Organizacional do SAPIENS Parque
Fonte: SAPIENS Parque (2011).

Todo o processo relativo ao SAPIENS Parque teve início em 2001, caracterizado pela Etapa 0, com os estudos de Pré-viabilidade do complexo. Atualmente, cumpre os estágios relativos à Etapa 3, Fase 1, relativa ao Planejamento e à Elaboração de Projeto. A Figura 27 ilustra suas várias etapas, descritas a seguir (SAPIENS PARQUE, 2011):

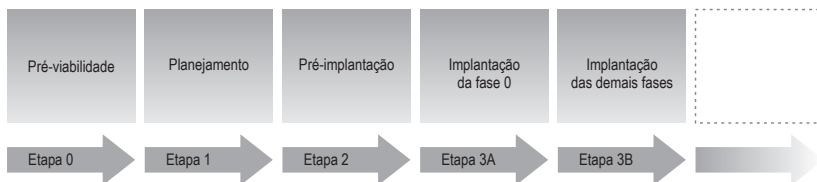


Figura 27 - Etapas de Implantação do SAPIENS Parque
Fonte: SAPIENS Parque (2011), adaptado pelo autor.

- Etapa 0 – Pré-viabilidade: estudos desenvolvidos pela Fundação CERTI envolvendo: projeto conceitual; *Master Plan* relativo ao negócio e constituição jurídico-societária; e plano de implantação.

- Etapa 1 – Planejamento: ratificação da viabilidade técnica, mercadológica e econômico- financeira, além de desenvolvimento de estratégias para a incorporação de parceiros para atuar nas áreas- foco do parque;
- Etapa 2 – Pré-implantação: obtenção das licenças para a efetiva implantação do complexo: Licença Ambiental Prévia e Licenças Municipal e Ambiental de Implantação;
- Etapa 3 – Implantação: efetivada a partir de fases consecutivas:
 - Etapa 3A
 - Fase 0 – Célula Sapiens (15 mil m²), implantação do projeto sem danos ao meio ambiente, permitindo interação e acesso dos atores interessados no empreendimento;
 - Etapa 3B
 - Fase 1 – Desenvolvimento (155 mil m²): implantação da infra-estrutura básica para viabilizar o concurso das primeiras empresas âncoras, conferindo o efetivo início da consolidação do empreendimento;
 - Fases 2, 3 e 4 – Consolidação (1.110 mil m²): desenvolvimento sustentável do empreendimento e sua vinculação com o ambiente do seu entorno.

5.4.2 Avaliação dos Campos de Análise

O item anterior procurou resgatar, em linhas gerais, a estrutura organizacional do SAPIENS Parque. A partir deste contexto, foram aplicados consecutivamente os Instrumentos 1 e 2 com vistas a avaliar a aderência destas estruturas às demandas necessárias para eventual configuração de ações de governança corporativa.

Configurado a partir da pesquisa de campo, o Instrumento 1 – Qualitativo, com a utilização de entrevista semi-estruturada, permitiu a consideração de vários quesitos dentro de cada um dos dez Campos de Análise a serem avaliados, conforme descrito anteriormente e registrado nos Apêndices B e D. Apoiando-se na taxonomia, e a partir deste procedimento, foi possível considerar, campo a campo, a relatividade de sua ocorrência, avaliando-se a partir de uma mensuração de valores entre 0,0 e 1,0. O Instrumento 2 – Quantitativo, foi construído e devidamente customizado para agregar, a cada quesito avaliado, o seu peso ponderado dentro do campo, obtendo-se um valor final para cada Campo de Análise.

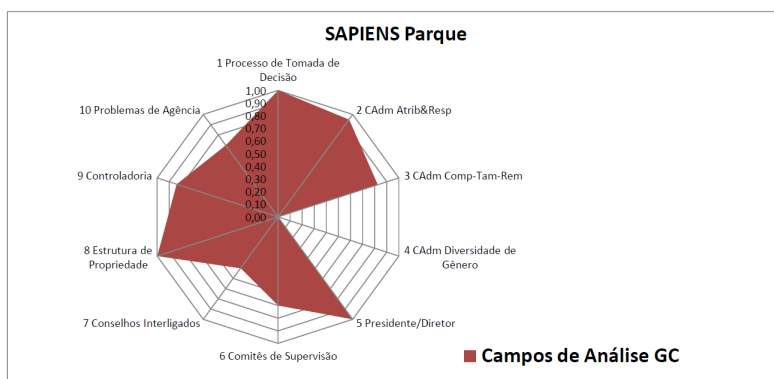
A Tabela 7 a seguir apresenta o resultado desta análise, representando sua interpretação a partir de um Gráfico Radar.

Tabela 7 - Campos de Análise PCT 03: SAPIENS Parque

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
 Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	1,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,95
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,83
4	CAdm Diversidade de Género	0,00
5	Presidente/Diretor	1,00
6	Comitês de Supervisão	0,70
7	Conselhos Interligados	0,50
8	Estrutura de Propriedade	1,00
9	Controladoria	0,84
10	Problemas de Agência	0,70



Visualizando-se o gráfico acima, este oferece os valores finais de cada campo analisado da organização em tela – SAPIENS Parque. Os valores indicados são relativos à sua ponderação máxima (1,0), indicando, a partir de um contorno interno preenchido, a maior ou menor aderência à GC em cada campo analisado. Ressalve-se que a plenitude de ocorrência da governança seria equivalente a ter-se todo o perímetro mais externo do gráfico preenchido.

5.4.3 Posicionamento da Governança

A análise dos dois instrumentos aplicados, secundados pela entrevista, reflete de forma suficientemente esclarecedora a estratégia e a intenção desta organização com vistas a planejar sua implantação a partir de estruturas organizacionais voltadas ao atendimento dos preceitos da governança corporativa. Sua constituição como organização com base societária ratifica esta visão inovadora dentro do segmento de parques tecnológicos.

No entanto, não existe formalização, nem tampouco uma adesão explícita, a modelo organizacional com foco em governança corporativa. As estruturas organizacionais do caso analisado – SAPIENS Parque – apresentam ação propositiva aderente aos campos de governança avaliados, também lastreados pela necessária demanda de uma organização que teve o fomento de sua criação baseada em uma sociedade anônima (S.A.). Com a adoção dos instrumentos elaborados para este estudo, sugerindo abordagem em espectro mais amplo (‘campo a campo’, ‘quesito a quesito’), foi possível identificar vários aspectos efetivos que permitem visualizar ações voltadas primordialmente à governança e à gestão, de forma sistêmica, mesmo que não em sua integralidade, podendo robustecer e ser incorporadas a modelo com foco em governança corporativa, visando garantir o alcance de seus objetivos estratégicos.

Para o caso em questão, seus Campos de Análise estão tipificados conforme descrito a seguir, referente ao seu posicionamento em relação à governança:

1. Processo de Tomada de Decisão	1,00/1,00
---	------------------

Apresenta-se como existente, plenamente identificado nas quatro etapas tipificadas, e em operação.

2. CAdm: Atribuições e Responsabilidades	0,95/1,00
---	------------------

Esta avaliação foi plenamente positiva, tanto face à existência formal de um Conselho de Administração, como à de um Conselho Gestor. Relativo às atribuições e às responsabilidades do CAdm, foram identificadas em sua totalidade, mesmo que sem a adição de comentários abertos.

3. CAdm: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração	0,83/1,00
--	------------------

Quanto à sua composição, apresenta as três classes de membros – independentes, externos e internos – com percentual de participação razoavelmente moderado para todos os tipos de membros. Quanto ao seu tamanho, apresenta-se com número de membros ligeiramente acima do recomendado pelo IBGC. Seu Sistema de Remuneração está identificado como mecanismo de governança, apresentando-se como de responsabilidade do CAdm.

4. CAdm: Diversidade de Gênero	0,00/1,00
---------------------------------------	------------------

O CAdm não apresenta a diversidade pesquisada, apesar de registro favorável a este quesito quando da aplicação da entrevista.

5. Presidente e Diretor Executivo: Distinção de Cargos e Dualidade	1,00/1,00
---	------------------

Estes dois cargos apresentam-se como distintos e plenamente identificados, sendo atualmente ocupados por distintos indivíduos. Relativamente à eventual acumulação por um mesmo indivíduo, existe procedimento formal para regrar esta ocorrência.

6. Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação	0,70/1,00
--	------------------

Neste campo somente não foi constatado a existência do Comitê de Nomeação, sendo que os demais, Comitês de Auditoria e de Remuneração encontram-se tipificados e compostos pelos membros independentes que participam do CAdm.

7. Conselhos Interligados	0,50/1,00
----------------------------------	------------------

Avaliados a partir de características de profundidade e extensão, a efetividade de interligação de conselhos foi constatada como positiva por parte da sua existência, apresentando, porém, fração muito alta de membros que participam de outros conselhos.

8. Estrutura de Propriedade	1,00/1,00
------------------------------------	------------------

Em todos os quesitos avaliados, foi constatada sua efetividade, caracterizando-se por ocorrer de forma concentrada, por haver alinhamento entre principais e agentes, por existir mecanismos de proteção legal aos investidores, e por atuar de forma endógena, com menor suscetibilidade à fatores externos.

9. Controladoria	0,84/1,00
-------------------------	------------------

Este campo apresenta ações nos três segmentos pesquisados – operacional, físico-financeiro e prescritivo, implementados e em operação. Os controles internos indicados não foram identificados em sua totalidade. Relativo a sistemas modernos e reconhecidos de controle (COSO/COBIT), não ficou registrado tanto o conhecimento como sua utilização.

10. Problemas de Agência	0,70/1,00
---------------------------------	------------------

Neste campo, constatou-se que não existe uma política estratégica de identificação de Problemas de Agência (conflitos). Por outro lado, os problemas indicados foram plenamente identificados, sendo ratificada

a existência de estratégias de controle (como já apresentado no campo anterior). Os Custos de Agência indicados foram identificados na sua totalidade.

Visto em seu conjunto, os Campos de Análise da Governança apresentam robustez e uma clara identificação com os conceitos da Governança Corporativa, em que pese sua não-formalização como elemento condutor de suas estratégias. O Campo 4, relativo à diversidade de gênero, foi o mais prejudicado nesta abordagem, podendo, provavelmente, ser um pouco relativizado em uma análise futura que considere eventual ponderação entre os campos. Os demais campos apresentaram maior aderência a ações voltadas à governança, sendo que, em quatro destes a aderência superou os 9,5.

5.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo do modelo proposto – Modelo de Campos de Análise da Governança – foi avaliar e verificar novas instâncias organizacionais sugeridas dentro do contexto de estruturas típicas de Parques Científicos e Tecnológicos.

Neste sentido, na busca de um balizamento referencial, foi incluída na amostra uma empresa reconhecida no mundo da governança corporativa brasileira – Grendene S.A., participante do Novo Mercado da BM&FBovespa, segmento mais exigente do mercado de capitais brasileiro no que diz respeito ao atendimento de exigências relacionadas à governança corporativa e suas boas práticas.

Por outro lado, constituindo o foco deste estudo, foram três os PCTs avaliados – TECNOPUC, TECNOSINOS e SAPIENS Parque. Nenhum destes apresentava, no momento desta pesquisa, estrutura organizacional voltada de forma deliberada a atender preceitos da governança corporativa, senão à busca de um contexto organizacional que melhor atinja suas estratégias e suas demandas, proporcionando o permanente alcance de um melhor desempenho.

Os itens anteriores deste Capítulo 5 apresentaram a abordagem do modelo proposto para cada caso, observado o estrito contexto de cada ambiente organizacional. Agora, frente aos dados e resultados alcançados, permite-se uma leitura complementar e transversal, procurando-se uma comparação entre os casos – campo a campo – sem perder de vista que na origem se encontram organizações distintas, quer por natureza societária, por segmento corporativo, por localização, ou mesmo por vocação.

Esta análise complementar, em perspectiva ampliada, tem por objetivo apresentar comentários tanto referentes aos casos de verificação como relativos aos campos do modelo proposto.

O Campo 1 – Processo de Tomada de Decisão – foi positivamente ratificado por todas as organizações, conferindo solidez indispensável para a estrutura organizacional existente e a ocorrência de todas as suas etapas, tanto de controle como de gestão. Como toda a amostra é representativa de organizações sólidas, com estruturas consolidadas, este

campo preencheu as expectativas de análise, oferecendo caracterização de forma explícita dos níveis do Processo de Tomada de Decisão de cada organização.

Os Campos 2 e 3 – vinculados diretamente ao CAdm – aparecem bem posicionados em seu conjunto, apresentando ligeira fragilidade no caso do TECNOPUC (Campo 2 e 3) e do TECNOSINOS (Campos 2).

No Campo 2 foi ratificada a existência formal do CAdm na empresa de referência e em dois dos PCTs avaliados, TECNOSINOS e SAPIENS Parque. No caso do TECNOPUC ficou configurada estrutura de tipologia similar ao CAdm, porém com abrangência para toda a organização de sua mantenedora, não vinculada exclusivamente ao foco do contexto do parque, como nos demais PCTs. No quesito relativo às Atribuições e Responsabilidades do CAdm, todos os parques apresentaram forte desempenho, comparável com a empresa de referência, exceção feita ao TECNOPUC, onde estes fatores foram identificados apenas parcialmente.

O Campo 3, também envolvendo o contexto do CAdm, nesta pesquisa foi configurado a partir de três segmentos, sua composição, seu tamanho e face ao seu sistema de remuneração. No quesito relativo à composição – classes de membros (Independentes, Externos e Internos) – somente o SAPIENS Parque apresentou diversidade comparável à Grendene e de acordo com orientações do IBGC relativas às boas práticas de governança. O TECNOPUC apresentou sua composição baseada somente em membros Internos à organização, e o TECNOSINOS somente membros do tipo Externos. Quanto ao tamanho do CAdm – número de membros do CAdm – somente o SAPIENS apresentou composição acima da faixa recomendável (mínimo de 5 e máximo de 9 membros), de acordo com o IBGC, porém dentro de limites aceitos por grande parte da literatura científica. As demais organizações, a empresa de referência e os outros dois parques, atendem adequadamente a este quesito. Em relação ao sistema de remuneração, 100% da amostra identificaram sua existência como mecanismo de GC, mas somente 50% têm esta tarefa como vinculada ao CAdm, parcela composta pela Grendene e pelo TECNOPUC. Ao final, face aos fatores e pesos adotados para os três segmentos, o TECNOPUC e o TECNOSINOS apresentaram menor desempenho, sugerindo menor aderência às boas práticas de governança, comparativamente ao apresentado pela Grendene e pelo SAPIENS.

Relativamente à Diversidade de Gênero – Campo 4 – esta apareceu como mecanismo pontuado em somente uma organização – TECNOPUC, onde, para os gêneros considerados (masculino e feminino), ficou caracterizada a ocorrência de ambos na composição do CAdm (neste caso específico em órgão similar), embora sem o correspondente equilíbrio recomendado. Nas outras três organizações foi constatada a inexistência desta diversidade. Visualizando-se todos os membros da amostra, quando questionados acrescentaram percepção positiva frente à importância deste mecanismo e de sua ocorrência, mesmo sem ter sua implementação efetivada. Foi igualmente percebido, dentro do âmbito desta pesquisa, que a diversidade avaliada poderia oferecer forte potencial para a am-

pliação do capital social das organizações e uma tendência de tomada de decisão com maior abrangência. Em um contexto de análise mais amplo, a abordagem deste Campo 4 sugeriu à amostra certo grau de novidade, causando surpresa aos entrevistados, porém tratado igualmente com seriedade quando indicado pela totalidade da amostra sua efetiva importância, tanto para os gêneros sugeridos (masculino e feminino) como para a sua ampliação (índio, negro, amarelo, entre outros).

O Campo 5 – Distinção e Dualidade de Cargos – ofereceu espectro de análise convergente para os PCTs e distinto da empresa de referência. Em todas as organizações, a distinção entre os cargos de Presidente do CAAdm e de Diretor Executivo foi claramente reconhecida, ou seja, ambos os cargos encontram-se devidamente caracterizados e regulados.

Relativamente à ocupação simultânea de ambos os cargos (Dualidade) e a existência de eventuais procedimentos para tal finalidade, a amostra apresentou posicionamento divergente.

Na empresa de referência, Grendene, foi constatado que ambos os cargos são ocupados pelo mesmo indivíduo, o que pode não se configurar como uma ‘boa prática’, porém não fere preceitos da GC de acordo com o IBGC e a BM&FBovespa. Nos demais membros da amostra, estes cargos são ocupados por distintos indivíduos. Relativo à existência de procedimentos formais para reger a Dualidade em ambas as funções, somente foi registrado a sua ocorrência no SAPIENS Parque.

A análise do Campo 6 foi dedicada aos Comitês de Supervisão – Auditoria, Remuneração e Nomeação – cuja recomendação de ocorrência está baseada nas boas práticas de governança, devendo ser compostos preferencialmente por membros independentes do CAAdm. Neste contexto de análise, somente o SAPIENS Parque, entre as organizações pesquisadas, apresentou-os parcialmente em sua estrutura pelos comitês de Auditoria e Remuneração. As demais organizações não os apresentaram e tampouco utilizam estes mecanismos, ou não os tinham implantados no momento da presente pesquisa. Estes requisitos, eventualmente não atendidos por parte da amostra, não ferem igualmente os preceitos indispensáveis para participação nos Níveis de Diferenciação da BM&FBovespa, sendo aqui considerados como requisitos adicionais com vistas à ampliação efetiva de controle e monitoramento do CAAdm de cada organização.

Na avaliação de interligação de conselhos – Campo 7 – todas as organizações ratificaram sua ocorrência, pela totalidade ou parcialidade dos seus membros, conferindo potencial de multiplicidade de experiências, porém sob o eventual risco de diminuir o foco de interesse na participação efetiva de seus membros pelo acúmulo de tarefas. Somente o TECNOPUC indicou que 100% de seus membros participam de outros conselhos. Mesmo não tendo sido objeto explícito desta análise, à luz da amostra adotada na pesquisa, não ficou constatado que a efetividade deste Campo, quer por profundidade ou por extensão, tenha sido responsável por alguma relação adversa em qualquer organização que compõe a amostra, ou mesmo tenha sido causa de melhoria de desempenho devido à interligação de membros do CAAdm.

O Campo 8 – Estrutura de Propriedade – apareceu fortemente pontuado frente ao contexto de sua arguição e no conjunto desta amostra: estrutura de propriedade concentrada, existência de alinhamento entre principais e agentes e existência de aparato legal para a recepção de investimentos, características identificadas em todas as organizações da amostra. Relativamente ao seu caráter endógeno, mesmo tendo sido ratificado por 50% da amostra, ficou clara a percepção, conferida por todos os entrevistados, de que a variabilidade dos ambientes interno e externo poderá gerar alternância entre o caráter endógeno e exógeno da estrutura de propriedade, passando a ser importante a capacidade adaptativa da organização frente a perspectivas de eventuais e emergentes mudanças. Em seu escopo, a abordagem deste Campo sugeriu que sua variabilidade encontra-se intimamente relacionada com o ambiente institucional e legal na qual as organizações estão inseridas, podendo oferecer avaliações distintas face à alternância destas variáveis, prioritariamente vinculadas às características exógenas apresentadas pela Estrutura de Propriedade.

O item dedicado à Controladoria – Campo 9 – apresentou-se sólido em todas as organizações estudadas, evidenciando, de certa forma, uma herança positiva de uma cultura organizacional ainda aderente à economia baseada no capital, agora fortemente cooptada pela economia do conhecimento e os novos ativos a esta vinculada – ativos intangíveis. Foi verificada, em toda a amostra, a ocorrência das três áreas caracterizadas – Operacional, Físico-financeira e Prescritiva, constatando-se ligeira fragilidade frente à identificação de controles internos e frente ao questionamento de adoção ou conhecimento de sistemas de controle do tipo COSO ou COBIT. A Grendene e o SAPIENS Parque obtiveram menor desempenho neste Campo pela não identificação de todos os Controles Internos (CI) relacionados e por não terem um sistema de controle alinhado com práticas reconhecidas internacionalmente, conforme apurado pela pesquisa. O TECNOPUC, por sua vez, não demonstrou em suas rotinas o alinhamento com o sistema de controle sugerido e o TECNOSINOS apresentou apenas parcialmente os Controles Internos (CI) relacionados.

Relativo aos Problemas de Agência – Campo 10 – as organizações apresentaram posicionamento moderado. Nenhuma registrou, no momento desta pesquisa, política de identificação de problemas de agência estabelecida, porém todas manifestaram forte capacidade de identificá-los, mesmo que de maneira informal. A Grendene demonstrou deficiência na capacidade de identificação de Problemas de Agência (PA), assim como de Custos de Agência (CA), oferecendo assim o menor desempenho da amostra frente a este Campo. O TECNOSINOS também revelou capacidade parcial de identificação de Problemas e Custos de Agência. Em uma avaliação mais abrangente deste Campo a amostra apresentou estratégia de controle pouco consolidada, com identificação moderada de Problemas e Custos de Agência.

A verificação proposta pela pesquisa com a constituição desta amostra, assim como a aplicação dos Instrumentos 01 e 02, mostrou forte potencial contributivo ao estudo, oferecendo perspectiva diferenciada

para o seu objetivo focal, qual seja o delineamento de um Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos a partir da adoção do Modelo de Campos de Análise de Governança.

A análise caso a caso permitiu criterioso aprofundamento no contexto estrutural de cada organização, avaliando-se quesitos vinculados à Governança Corporativa no seu âmbito organizacional. A partir dos desempenhos individuais para o conjunto dos Campos submetidos à análise obteve-se uma média geral de 0,69, frente aos desempenhos individuais de cada organização: Grendene – 0,63; TECNOPUC – 0,73; TECNOSINOS – 0,65; e SAPIENS Parque – 0,84. Para o extremo inferior – Grendene – poderá ser interposto que o acréscimo de quesitos considerados pela pesquisa, suportados pelos estudos de GC na atualidade, frente aos requisitos exigidos pela BM&FBovespa, oferecem a causa para um menor desempenho frente aos quesitos desta pesquisa. Por outro lado, focando-se o extremo oposto – SAPIENS Parque – infere-se sua maior aderência às boas práticas contemporâneas da Governança Corporativa, em nível nacional e internacional.

A análise comparativa transversal, tendo-se de um lado a empresa de referência – Grendene S.A. – e de outro os três PCTs – TECNOPUC, TECNOSINOS e SAPIENS Parque – permitiu melhor contextualizar convergências e disparidades sob uma visão crítica dentro do ambiente da governança e suas exigências enquanto estrutura organizacional. Os Campos 1 (CAdm – Atribuições e Responsabilidade), Campo 8 (Estrutura de Propriedade) e Campo 9 (Controladoria) apresentaram aderência intensa às boas práticas de GC. Nos casos dos Campos 2 e 3, ambos vinculados ao Conselho de Administração, ficou registrada aderência moderada, agregada de valor por uma relativa uniformidade no desempenho de toda a amostra frente aos quesitos apresentados. Os Campos em que foi constatada menor aderência aos quesitos propostos, como nos casos do Campo 4 (Diversidade de Gênero) e do Campo 6 (Comitês de Supervisão), sugerem possibilidade de que sejam re-contextualizados, não quanto a sua relevância – já constatada perante ao referencial teórico que suporta esta pesquisa –, mas principalmente quanto aos seus pesos relativos quando comparados com outros, que apresentam reconhecido potencial de oferecer um maior fator de impacto. Em contrapartida, os demais campos, Campo 5 (Distinção e Dualidade de Cargos), Campo 7 (Conselhos Interligados) e Campo 10 (Problemas de Agência), corresponderam parcialmente aos quesitos avaliados, apresentando, caso a caso, variabilidade expressiva face às características estruturais e endógenas dos membros da amostra.

A Figura 28 a seguir ilustra e registra a ocorrência dos diversos Campos de Análise para os quatro casos estudados, considerando a variação proposta para os Campos entre 0,00 e 1,00, conforme já delineado e delimitado ao longo desta pesquisa.

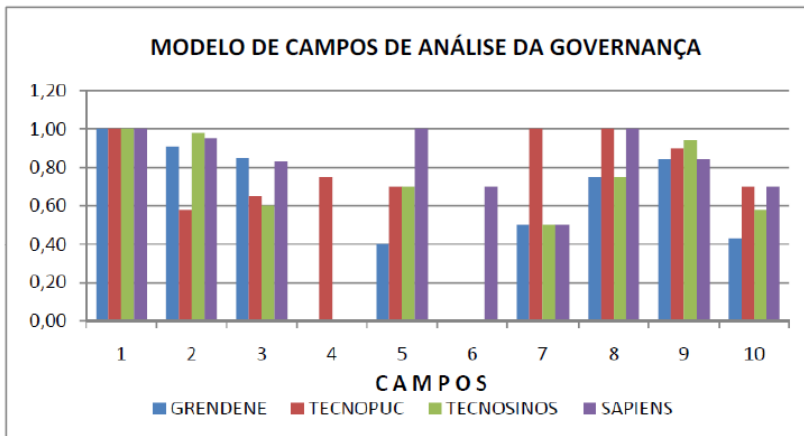


Figura 28 - Representação dos Campos de Análise da Governança para toda a amostra.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Multiplicidade: "... conhecer é inserir algo no real;
é portanto, deformar o real".

Carlo Emilio Gadda *apud* Italo Calvino

6.1 CONCLUSÕES

A pesquisa desenvolvida observou de forma criteriosa a metodologia proposta, buscando apresentar solução a um problema de natureza aplicada, onde se impõe quebra de paradigma para a implantação de uma estrutura organizacional de cunho contemporâneo para os Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil.

A sistemática de abordagem, descritiva e exploratória, com base qualitativa e quantitativa, permitiu a interpretação de conceitos sob uma perspectiva pouco estudada dentro do âmbito das organizações de PCTs, oferecendo subsídios para o enfrentamento do problema de pesquisa e suas questões. Desta forma, metodológica, foram superados os objetivos, passo a passo: posicionamento dos PTs como vetores e protagonistas do desenvolvimento baseado em conhecimento e inovação; aderência dos PTs às bases teórico-científicas de sistemas de inovação, sistemas produtivos locais e arranjos produtivos locais; constituição do domínio dos PCTs para o contexto de CT&I; e descrição da governança corporativa como estrutura organizacional, dentro do segmento público e privado, com vistas à melhoria do desempenho, alinhamento de interesses e minimização dos conflitos entre principais e agentes. E, consecutivamente, foi construído um arcabouço sustentável para a proposição do um Modelo de Governança para Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil, aqui contextualizado como Modelo de Campos de Análise da Governança.

Igualmente, o aprofundamento conceitual a respeito de dois dos *constructos* básicos da pesquisa, Parques Tecnológicos e Governança Corporativa, lastreados pela atualidade da Gestão do Conhecimento e Organizações Intensivas em Conhecimento, permitiu contribuição substancial à abordagem do problema.

Relativamente aos Parques Tecnológicos, na sequência do estudo delimitado à PCTs, com maior embasamento científico permitiu a elaboração de uma ‘nova’ estrutura em três níveis de abordagem. No nível relativo ao PCT propriamente dito (Nível 3), foram identificadas duas dimensões, caracterizando uma ‘estrutura funcional’ para os PCTs, uma dedicada à incorporação do empreendimento e outra às atividades com foco nas suas inter-relações em CT&I. De natureza mais ampla, foi proposto uma ‘estrutura macro’, acrescentando-se dois níveis de abordagem, um relacionado à instância dos Principais (Nível 1) e outro às Estruturas de Governança (Nível 2), ampliando de forma efetiva a estrutura organizacional dos PCTs à luz do que atualmente são considerados, crescimento emergente, escassamente planejados, e com olhar limitado à gestão organizacional, na maioria dos casos.

No que tange à Governança Corporativa, o aprofundamento exploratório deste tema a partir do seu contexto atual, permitiu a identificação de mecanismos, a avaliação dos indicadores de desempenho e de mensuração, tanto no contexto nacional como mundial. Desta forma, foram elencados elementos estruturantes para um modelo de governança para PCTs, visto não haver na literatura modelo com este foco, senão, eventualmente, para determinados segmentos corporativos. A transcendência de ‘Mecanismos de Governança’ para ‘Campos de Análise de Governança’ teve por objetivo ampliar o espectro de abordagem do modelo, agregando-se a mecanismos relativamente tradicionais outras perspectivas que pudessem ser consideradas contributivas ao ambiente organizacional de PCTs, guardadas as especificidades destes. É neste contexto que os ‘Campos de Análise de Governança’ propostos, base para o modelo para PCTs, incorporam focos adicionais, tais como: processo de tomada de decisão, diversidade de gênero no CAdm, capital social, ativos intangíveis, além de problemas e custos de agência. Assim, a eleição de dez Campos de Análise, no contexto desta pesquisa, fundamentou-se muito mais na importância da identificação destes Campos do que, neste momento, pela imposição de um grau de relevância e ponderação entre eles, o que poderá ser realizado na sequência, tomando-se como suporte os resultados do estudo atual, como base indispensável de apoio.

Com vistas à ratificação preliminar da proposta do Modelo, este foi analisado de forma comparativa com dois outros modelos, identificados na literatura – Modelo de 3 Estágios e Modelo de Quadrantes, constatando-se a maior abrangência do modelo ora proposto, principalmente frente aos campos relacionados à Diversidade de Gênero, Conselhos Interligados, Estrutura de Propriedade e Problemas de Agência, não identificados nos modelos de comparação.

Na etapa de verificação do Modelo de Campos de Análise de Governança, consubstanciada no Capítulo 5, a definição da amostra, aplicação dos instrumentos, um qualitativo, baseado em questionário e entrevista semi-estruturada, e outro quantitativo, conferindo mensurabilidade aos campos analisados, ofereceu perspectiva positiva ao estudo em tela. Todos os Campos propostos sempre receberam pontuação, ou pela totalidade da amostra, ou parcialmente. Aqueles Campos com maior aderência aos requisitos de listagem do segmento do Novo Mercado (BM&FBovespa), e naturalmente recomendados pelo IBGC, foram assinalados de forma mais intensa quando a análise estava relacionada à empresa de referência. Neste contexto podem ser inseridos os Campos 1, 2 e 3, vinculados ao CAdm, o Campo 5, pela ratificação da Distinção de Cargos entre Presidente do CAdm e Diretor Executivo, assim como o Campo 8, Estrutura de Propriedade, e o Campo 9, Controladoria.

As demais organizações da amostra, os PCTs, mesmo sem terem a imperativa necessidade de cumprir requisitos do Novo Mercado, ou recomendações do IBGC, igualmente não deixaram de pontuar em todos os campos, mesmo que parcialmente em alguns casos. Os Campos 1, 2 e 3, relativos ao CAdm, novamente aparecem muito bem ponderados, da

mesma forma o Campo 5, Distinção e Dualidade, assim como os Campos 7, 8, 9 e 10. Nos três PCTs o Campo 8, Estrutura de Propriedade, apresentou característica fortemente concentrada, alinhamento entre principais e agentes e existência de aparato de proteção legal para investimentos. O Campo relativo à Controladoria, Campo 9, foi solidamente pontuado por todos, apresentando estas ações de controle em suas três áreas. Por fim, o campo 10, relativo a Problemas de Agência (PA), revelou a capacidade de identificação de PAs por parte dos PCTs, mesmo sem a existência de política uma estratégica formal para tal finalidade.

A Figura 29 apresenta o extrato alcançado pela pesquisa, alocando o posicionamento por Campo de Análise da Governança da empresa de referência – Grendene S.A. – e do conjunto dos PCTs – TECNOPUC, TECNOSINOS e SAPIENS.

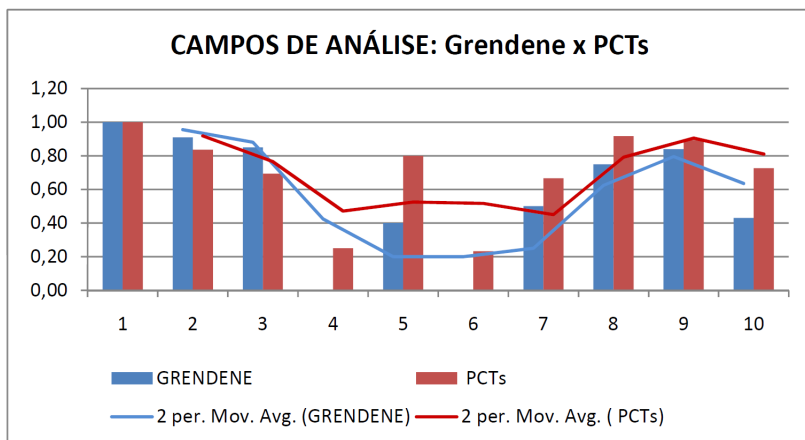


Figura 29 - Representação dos Campos de Análise da Governança: Grendene x PCTs.

A Figura 30, na sequência, resgata a representação anterior relativa ao Gráfico Radar e ilustra a média do desempenho do conjunto dos PCTs no Modelo de Campos de Análise da Governança.

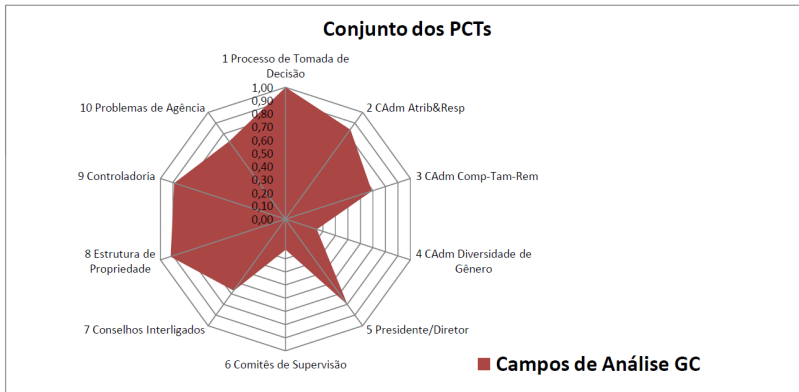


Figura 30 - Representação dos Campos de Análise da Governança para os PCTs.

Avaliando-se o conjunto da amostra, constata-se, também, que as características ambientais endógenas de cada organização afetam fortemente a formatação da GC no ambiente corporativo, principalmente em relação aos três PCTs avaliados, demonstrando a importância que as especificidades podem conferir ao todo de cada organização.

Por outro lado, avaliando-se os Campos de Análise e fazendo-se uma comparação entre a empresa de referência e o conjunto dos três PCTs, onde foi aplicada a verificação, pode-se inferir que as estruturas organizacionais destes não estariam distantes de ser re-perfiladas para atender os critérios e ratificar os conceitos exigidos pelas boas práticas da GC.

Seria temerária a extensão desta conclusão para um espectro mais amplo de PCTs, porém, guardadas características similares aos parques avaliados, esta conclusão se impõe na condição de possível e desejável, transpondo aos PCTs as relevantes condições de solidez, confiabilidade e credibilidade já reconhecidas pelo mundo corporativo quando abduzidos pelos princípios da governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Com isto, por derradeira conclusão, a adoção de conceitos da Governança Corporativa por parte de PCTs, com a implantação do Modelo de Campos de Análise da Governança, poderia significar inestimável conquista para a consolidação de uma nova estrutura organizacional, potencializando o desempenho, conferindo maior valor e atratividade de investimentos com vistas a ratificar os PCTs como efetivos vetores de desenvolvimento baseados em conhecimento e inovação, sua seminal vocação.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Na etapa final deste trabalho, na qual se impõe o delineamento dos próximos passos, o caráter pragmático e a relevância das delimitações definidas ao seu início voltam ao primeiro plano de análise e apresentam-se como objeto focal de desdobramentos desejáveis, observada a adoção permanente de procedimentos metodológicos.

O ‘recorte’ conferido a esta pesquisa garantiu seu avanço e permitiu de forma sustentável a proposição e a configuração do Modelo de Campos de Análise da Governança para PCTs no Brasil. As fronteiras adotadas, análise focal para PTs de base de C&T (PCTs), ambientados no Brasil, sem a consideração de ponderações entre os campos de análise, ou mesmo entre seus quesitos, ofereceu a manutenção do objeto maior da proposta, qual seja a identificação dos Campos de Análise, haja vista não haver estudo de cunho similar que pudesse servir de plataforma inicial.

Desta forma, com base nestas limitações e a partir do extenso aprofundamento alcançado ao longo do estudo, em suas três áreas de sustentação: Gestão do Conhecimento, Parques Tecnológicos e Governança Corporativa, avanços ao estudo podem agora ser declinados, com maior propriedade e clareza, conforme abordado na sequência.

No grupo de Parques Tecnológicos integrantes da amostra, objetos da etapa de verificação deste estudo, foram incluídos três PCTs de características diferenciadas frente a um contexto mais amplo: conhecidos, reconhecidos, arrojados, com elevada escala de atuação, empreendedores, multisetoriais e inovadores. Sugere-se aqui ampliar esta amostra, para além de PCTs, com base nos dados disponibilizados pela ANPROTEC, onde há mais de 50 PTs em fase de planejamento no Brasil. Isto permitiria a construção de um arcabouço estrutural mais abrangente e vocacionado à Governança Corporativa e suas almeçadas boas práticas.

Com vistas a uma comparação mais fecunda com o mundo corporativo, onde a governança já é objeto de prática efetiva, ampliar a implementação dos instrumentos da pesquisa para empresas com outras características ambientais faz-se interessante e relevante. Buscar igualmente empresas listadas na BM&FBovespa, nos seus vários níveis de governança, com características distintas da empresa de referência incluída na amostra, amplificaria de forma significativa o espectro da amostra e seus resultados.

Visto estarem agora identificados todos os campos que compõem o modelo proposto, objeto maior desta pesquisa, aprofundar o estudo com vistas ao estabelecimento de ponderações entre eles torna-se interessante e cabível, com a adoção dos resultados alcançados como ponto inicial de abordagem. A aplicação de uma ferramenta similar a uma matriz de relevância – ou matriz de decisão – poderia conferir base comparativa mais ajustada e complementar às percepções alcançadas pela pesquisa. Esta sistemática poderia incluir parâmetros como gravidade, urgência, tendência, custos, entre outros, estabelecendo prioridades a partir dos vários inter-relacionamentos possíveis. Sugere-se, para tanto, que este estudo

possa ser desdobrado em duas instâncias. Uma primeira a partir da ponderação relativa entre os Campos de Análise, onde, na percepção deste pesquisador, diferenças entre campos que envolvem o CAdm, Diversidade de Gênero e Comitês Interligados, por exemplo, deverão ter pesos distintos. Em uma segunda instância, sugere-se uma análise mais acurada das ponderações envolvendo os quesitos avaliados para cada Campo, incluindo seus pesos e seus fatores, à luz do foi adotado nesta pesquisa e implementado a partir da sistematização da utilização do Instrumento 02.

Outra análise que se sugere pertinente com vistas à continuidade e maior acuidade do estudo diz respeito ao aprofundamento de indicadores para cada Campo de Análise, especificamente relacionados aos ambientes de PTs e PCTs, visto que nesta pesquisa as fontes adotadas tiveram origem no contexto corporativo, mais focalmente em empresas da área de TI e/ou empresas participantes do mercado de capitais.

Por fim, e também pelo fato deste estudo ter se debruçado inicialmente na análise de duas perspectivas metodológicas, e optado por uma, incluindo a definição de amostra e a etapa posterior de verificação, como descrito no Capítulo 3, sugere-se igualmente a análise à luz da metodologia descartada, com vistas à busca tanto de complementaridades como de ampliação dos conceitos abordados a partir de uma visão sistêmica e reconhecida. Para tanto, sugere-se submeter o Modelo de Campos de Análise proposto à metodologia científica associada à Técnica DELPHI. Este método apresenta-se como forte componente prospectivo, permitindo que se projetem tendências futuras, sendo igualmente reconhecido como método de prospecção baseado na sistematização e na busca do consenso, contribuindo para a redução das incertezas tendo como base o conhecimento e experiências de um coletivo de especialistas consultados, conferindo maior tangibilidade para o tratamento de temas complexos. O objetivo principal com o uso desta técnica é aprimorar a visão crítica e o conhecimento de *experts* sobre um tema específico, como forma de delinear uma visão de futuro quando os dados históricos não estão disponíveis ou são escassos. Esta técnica apresenta forte potencial de contribuição a partir da captação do conhecimento tácito e da experiência destes especialistas. Seu pressuposto básico é a crença de que o juízo coletivo, quando adequadamente estruturado, oferece melhor resultado que o juízo individual. Reconhece-se que esta recomendação apresenta-se como um estudo extenso, porém com forte potencial contributivo à continuidade deste trabalho e à consolidação do modelo proposto.

Para estas recomendações não há, *a priori*, ordem de prevalência, podendo ser enfrentadas face aos interesses dos pesquisadores ou mesmo devido às eventuais necessidades ambientais dos PTs, fortalecendo-os como organizações relevantes para o mundo contemporâneo e transformando-os como efetivos protagonistas no cenário de um desenvolvimento sustentável e socialmente mais justo.

REFERÊNCIAS

AABOEN, Lise et al. **Corporate Governance and performance of small high-tech firms in Sweden**. Technovation, Amsterdam, 01 ago. 2006. p. 955-968. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1091504291&Fmt=2&clientId=22430&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 01 nov. 2008.

ABDI (Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial). **Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Proposições**: Sumário Executivo. Brasília: ABDI/ANPROTEC, 2008. 24 p.

ABDI (Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial). **Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Proposições. Módulo 1**. Estudo sobre alternativas bem sucedidas de Modelos de Parques Tecnológicos e de Programas Apoio no Exterior. Brasília: ABDI-ANPROTEC. 2007a. 131 f.

ABDI (Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial). Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Proposições. Módulo 2. Políticas mundiais para o desenvolvimento econômico baseadas em conhecimento e inovação Brasília: ABDI-ANPROTEC. 2007b. 249 f. 2007.

ABECKER, A.; HINKELMANN, K.; MAUS, H.; MÜLLER, H. J. (Org.). **Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement**. Berlin : Springer, 2002.

Acesso em 19/03/2011.

AGUILERA, R., FILATOTCHEV, I., GOSPEL, H., Jackson. **An organizational approach to comparative corporate governance: costs, contingencies and complementarities**. 2007. 45p. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=955043>>. Acesso em 19/06/2008.

ALBAGLI, S.; BRITTO, J.. **Glossário de arranjos produtivos locais. Rede Sist.**: Instituto de Economia da UFRJ, Rio de Janeiro, n. , p.29, Nota Técnica. 2003.

ALLEN, John (Ed.). **Third Generation Science Parks**. Manchester: Manchester Science Park Ltd., 2007. 22 p. Disponível em: <http://www.manchestersciencepark.co.uk/cms_image_depository/Full_size_images/MSP_Third_Generation_Brochure.pdf>. Acesso em: 23/11/2008.

ANDERSON, R. C.; BIZJAK, J. M., **An Empirical Examination of the Role of the CEO and the Compensation Committee in Structuring Executive Pay**. Journal of Banking and Finance, v. 27, n. 7, 01/04/2000. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1450748551&Fmt=18&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&>>. Acesso em 20/01/2011.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004. 412p.

ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores). <<http://www.anprotec.org.br/index.php>> . Acesso em: 02/01/2011.

ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDEMENTOS INOVADORES. **Portfólio de Parques Tecnológicos no Brasil**. Brasília, 2008.

ANPROTEC. **Panorama 2006**. Brasília: ANPROTEC, setembro de 2006. Disponível em <www.idisc.net/en/Document.218.aspx>. Acesso em: 02/12/2008.

ANPROTEC. **Portfólio de Parques Tecnológicos no Brasil**. Brasília: ANPROTEC, 2008. Disponível em <http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/protfolio_versao_resumida_pdf_37.pdf>. Acesso em: 15/10/2010.

ANTONOPOULOS, C N et al. **Mainstreaming innovation policy in less favoured regions: the case of Patras Science Park, Greece**. Science And Public Policy, p. 511-521. 01 ago. 2009. Disponível em: <DOI: 10.3152/030234209X465561>. Acesso em: 12 set. 2010.

ARROYO-VAZQUEZ, Mónica; SIJDE, Peter Van Der. **Entrepreneurship encouragement and business development support at universities and science parks: Proposal for a new conceptualization. Industry & Higher Education**, v. 22, n. 1, p.37-48, 1 fev. 2008.

ASPA (*Asian Science Park Association*). Disponível em: <<http://www.aspa.or.kr/eng>>. Acesso em: 02/12/2008.

AURP (*Association of University Research Parks*). Disponível em: <<http://www.aurp.net>>. Acesso em 02/12/2008.

BATTELLE Technology Partnership Practice; Association of University Research Parks (Org.). **CHARACTERISTICS AND TRENDS IN NORTH AMERICAN RESEARCH PARKS**. North Carolina, US: Battelle Memorial Institute, 56 p. 2007. Disponível em: <<http://www.battelle.org/ASSETS/286E374D8FE447D59A5431489670332B/univresearch.pdf>>. Acesso em: 02/12/2008.

BAYSINGER, B., BUTLER, H. **Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition**. Journal of Law, Economics and Organization, v. 1, p. 101-124, 1985.

BECK, T., DEMIRGUC-KUNT, A., LEVINE, R. **Law, politics and finance**. World Bank Policy Research Working Paper n. 2585, 2001.

BERGAMINI JÚNIOR, Sebastião. **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.149-188, dez. 2005. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_PCT/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf. Acesso em 05/01/2011.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1973. 351 p.

BHAGAT, S.; BLACK, B.. **The non-correlation between board independence and long-term firm performance**. Journal of Corporation, v. 2, n. 27, p.231-273, 1 jan. 2002.

BHAGAT, S.; BLACK, B.. **The uncertain relationship between board composition and firm performance**. The Business Lawyer, v. 3, n. 54, p.921-963, 1 jan. 1999.

BHAGAT, Sanjai, BLACK, Bernard. **Board independence and long term firm performance**. Journal of Corporation Law (Forthcoming), v. 27, n.1, 2002.

BHAGAT, Sanjai, BLACK, Bernard. **The uncertain relationship between board composition and firm performance**. Business Lawyer, v. 54, p. 921-963, 1999.

BHATTA, Gambhir. **Post-NPM themes in public sector governance**. State Services Commission. September, p. 1-16, 2003. Disponível em: <<http://www.ssc.govt.nz>>. Acesso em: 03/12/2008.

BIANCHI, Márcia. **A Controladoria como um mecanismo interno de controle de Governança Corporativa e de redução dos conflitos de interesses entre Principal e Agente**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BIGLIARDI, Barbara et al. **Assessing science parks' performances: directions from selected Italian case studies**. *Technovation*, Elsevier, v. 2006, n. 26, p.489-505, 01 abr. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2005.01.002>>. Acesso em: 24/11/2008.

BM&FBOVESPA. Novo Mercado. Disponível em <

BRINKLEY, Ian. **Defining the knowledge economy**. The Work Foundation. London. 2006. 31 p.

BRINKLEY, Ian. LEE, Neil. **The knowledge economy in Europe**. The Work Foundation. London. 31 p. 2007.

BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: Kupfer, D. e Hansenclever, L. (orgs.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BROWN, David A. H.; BROWN, Debra L.; ANASTASOLPOULOS, Vanessa. **Women on boards: Not just the right thing. But the "bright thing"**. *Organizational Excellence*, Ottawa, p.1-17, 1 maio 2002. Disponível em: <http://www.europeanpwn.net/files/women_on_boards_canada.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2010.

BROWN, K. L.. **Analyzing the role of the project consultant: Cultural change implementation**. *Project Management Journal*, v.31, n. 3, p. 52-55. Set 2000. Disponível em <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=59570200&Fmt=2&clientId=22430&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em 20/01/2011.

BROWN, M.; CAYLOR, M. **Corporate governance and firm performance**. 07.dez.2004. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=586423>. OU <http://ssrn.com/abstract=586423> ou doi:10.2139/ssrn.586423. Acesso em 26.nov.2010.

BRUSCO, S.. The idea of the industrial district: its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENBERGER, W.. **Industrial Districts and inter-firm Cooperation in Italy**. Gêneva: International Institute For Labour Studies, Ilo, 1990.

BUCHANAN, James M.; TOLLISON, Robert D. **The theory of public choice – II**. Michigan: The University of Michigan, 1984.

CADBURY COMMITTEE. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance.** London, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em: 05/08/2005.

CALVINO, Italo. Seis propostas para o próximo milênio. São Paulo: Companhia das Letras, 1990. 141 p.

CARLSSON, Rolf. **Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy.** 1.ed. New York: John Wiley & Sons, 307 p. 2001.

CARTER, D. A.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G.. **Corporate governance, board diversity, and firm value.** *Financial Review*, v. 38, n. 1, p.33-53, 2003. Disponível em: <DOI: 10.1111/1540-6288.00034>. Acesso em: 2 jan. 2011.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada; KANISKI, Ana Lúcia. **A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem?** *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 3, 2000. 7f. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03/12/2008.

CASAROTTO F°, N. **Instrumentos de Integração e Governança em Aglomerações Competitivas** Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC Disponível em: <www.ucdb.br/coloquio/arquivos/Casarotto.pdf>. Acesso em: 02/12/2008.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H. M. M. (eds.) **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul.** Brasília: IBICT/MCT. 1999.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos no Brasil.** Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Ufrj, 2002. 34 p.

CASTELLS, M. **The information age: economy, society and culture.** Oxford: Blackwell, 1996. (tradução para o português publicada em 1999).

CASTELLS, Manuel; HALL, Peter. **Technopoles of the World. The making of 21st Industrial Complexes.** Routledge. London. 1994.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAUI, M. **Convite à filosofia.** 11. ed. São Paulo : Ática. 1999.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento:** Como as organizações usam o conhecimento para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 425 p. 2003.

CLAESSENS, Stijn, DJANKOV, Simeon, FAN, Joseph, P.H., LANG, Larry H.P. **Disentangling the Incentive and Entrenchment Effect of Large Shareholdings.** The Journal of Finance, v. 57, n. 6, p. 2741-2771, Dez. 2002.

CLIEAF, M. Van. **Executive accountability and excessive compensation:** A new test for director liability. **Corporate Governance Advisor**, v. 12, n. 6, p.1-9, 2004.

COASE, Ronald. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.

COOKE, P.; MORGAN, K. **The associational economy: firms, regions and innovation.** Oxford: Oxford University Press, 1998.

CORE, John, HOLTHAUSEN, Robert, LARCKER, David. **Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance.** Journal of Financial Economics, v. 51, p. 371-406, 1999.

COSO. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework.** The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2010. Disponível em (<http://www.coso.org>). Acesso em 15/12/2010.

COSTA, Eliete O. **Modelo de Relação Universidade-Empresa baseada em Comunidades de prática:** Espaço Interativo (EI). 2009. Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice.** Elsevier, USA, 2005.

DALTON, C. M.; DALTON, D. R.. **Boards of directors: Utilizing empirical evidence in developing practical prescriPCTIONS.** **British Journal Of Management**, v. 16, n. 1, p.91-97, 20035. Disponível em: <DOI 10.1111/j.1467-8551.2005.00450.x 909RM>. Acesso em: 20 jan. 2011. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=869202181&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&>

DALTON, D.; DAYLY, C.. **The board of financial performance: bigger is better.** NACD Directors`s Monthly, p. 1-5, Ago, 2000.

DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVILA CALLE, G.A.; VARVAKIS, G. **El servicio de marketing, suscripción y distribución de seguros: um enfoque desde La perspectiva de La Gestión del Conocimiento**. Não publicado. 2008.

DAVIS, G. F.; USEEM, M.. **Governance leadership and governance**. *Corporate Board*, v. 22, n. 127, p.17-21, 01 jan. 2001.

DECRETO nº 5.563 de 11 de outubro de 2005, Brasil. 2005

DE SÁ, Mohana Faria et al. Políticas Mundiais para o Desenvolvimento Econômico Baseadas em Conhecimento e Inovação In: **XIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Florianópolis, SC: ANPROTEC: 2009.

DE SÁ, Mohana Faria. **Avaliação de Práticas de Gestão do Conhecimento de Parques Tecnológicos: Uma Proposta para Apoio à Gestão Pública**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

DESCARTES, René. **Discurso do Método: Regras para a Direção do Espírito**. São Paulo: Martin Claret, 2005. 144 p.

DERENUSSON, Maria Sylvia Romero. **Governança em Ciência e Tecnologia: os Fundos Setoriais**. 2004. 140 f. Dissertação (Mestre em Desenvolvimento Sustentável) - Curso de Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

Drucker, P. **The next society – a survey of the near future**. *The Economist*, November, Vol. 361 No.8246, pp.3-9. 2001.

DTI (*Department of Trade and Industry*). **A Regional Perspective on the Knowledge Economy in Great Britain**. London. 2002. 54 p.

DTI (*Department of Trade and Industry*). **Science & Innovation: investment framework 2004 – 2014**. London. 2004. 200p.

DUARTE, Ricardo Seperuelo. **Práticas de Governança Corporativa: Estudo de Caso em Organizações de Serviços Educacionais**. 2007. 104 f. Dissertação (Mestre em Sistemas de Gestão) - Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.

EDWARDS, Meredith. **Public sector governance – future issues for Australia**. *Journal of Public Administration*, v. 61, n. 2, 06/2002.

EGC. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO/UFSC. Disponível em < <http://www.egc.ufsc.br>>. 2004. Acesso em: 10/12/2010.

EGC. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO/UFSC. Disponível em < <http://www.egc.ufsc.br>>. 2010. Acesso em: 10/12/2010.

EISENHARDT, Kathleen M. **Agency theory: an assessment and re-view**. Academy of Management Review, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ERNST D., GANIATSOS T. e MYTELKA L., (eds), **Technological Capabilities and Export Success in Asia**, U.K.: Routledge. 1998

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORGG, L. **Universities in the Global Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations**. London: Cassel Academic, 1997.

ETZKOWITZ, H. Hélice Tríplice: Universidade-Indústria-Governo Inovação em Movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009. 207 p.

EURADA – European Association Of Development Agencies (Ed.). **EU-RADA Magazine**: Nr. 7 Summer 2008. Brussels: EURADA, 2008. 81 p. Disponível em: <www.eurada.org/>. Acesso em: 02/12/2008.

EUROPEAN COMMISSION (EC). **Governance in the EU – A White-paper**. 2001. Disponível em: <http://ec.europa.eu/governance/governance_eu/index_en.htm> Acesso em: 01/12/2008.

EUROPEAN COMMISSION (EC). **Regional Research Intensive Clusters and Science Parks**. Belgium (Brussels): European Communities, 2007. 152 p. Disponível em: <<http://www.eeda.org.uk/1613.asp>>. Acesso em: 02/12/2008.

EUROPEAN INNOVATION PROGRESS. Report 2006. **Trendt Chart: Innovation Policy in Europe**. Luxembourg. 252 p. Disponível em: <<http://trendchart.cordis.lu/>>. Acesso em: 30/10/2008.

EVERS, Hans-Dieter. **Towards a Malaysian Knowledge Society**. Third International Malaysian Studies Conference (MSC3). Bangi. 2001.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C.. **Separation of ownership and control**. Journal Of Law And Economics, Chicago, v. 26, n. 2, p.301-325, jun. 1983. Disponível em: <http://www.wiwi.uni-bonn.de/kraehmer/Lehre/SeminarSS09/Papiere/Fama_Jensen_Separation_ownership_control.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2009.

FEDERASUL (Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul). Disponível em <<http://www.federasul.com.br/noticias/noticiaDetalhe.asp?idNoticia=11838&CategoriaNome=Imprensa>> . Acesso em 13/03/2011.

FERREIRA Jr, Hamilton de Moura; SANTOS, Luciano Damasceno. **Sistemas e arranjos produtivos locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus (BA)**. *Rev. Econ. Contemp.* Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482006000200008&lng=&nrm=iso>. Acesso em: 02/12/2008.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 1a Edição. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975. 1499 p.

FIGLIOLI, Aline. **Perspectivas de Financiamento de Parques Tecnológicos: um Estudo Comparativo**. 2007. 207 f. Dissertação (Mestre em Administração de Organizações) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

FISTER, T. W.. **Causes and consequences of board composition**. 1996. Não publicada. Dissertação (Mestrado) - University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, 1996.

FLIGSTEIN, N. & FRIEDLAND, R. (1995), **Theoretical and comparative perspectives on corporate governance**. *Annual Review of Sociology*, 21: 21-43. 1995.

FREEMAN, C. **Technology and Economic Performance: Lessons from Japan**. Londres: Pinter Publishers. 1987.

FREEMAN, C. **Information highways and social change**. Mimeo. IDRC, 1995.

FÜERST, Oren, KANG, Sok-Hyon. **Corporate governance, expected operating performance, and pricing**. Working in progress, v. 2.2, Yale School of Management, New Haven, CT, 2000.

GASPAROTE, Mauricio. **Avaliação do Modelo COBIT de governança em TI para arranjos produtivos locais: estudo de caso no setor coureiro calçadista do Vale dos Sinos**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado de Administração e Negócios, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GEDDES, Richard, VINOD, H. **CEO age and outside directors: a hazard analysis**. Review of Industrial Organization, n. 12, p. 767-780, December, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª ed. São Paulo, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIUGLIANI, Eduardo *et al.* Gestão do Conhecimento no contexto de Organizações Universitárias e Parques Tecnológicos. In: ENEGEP 2006. 2006, Fortaleza, CE. ENEGEP 2006 – **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Fortaleza, CE: ABEPRO, 2006. p. 1 - 8.

GIUGLIANI, Eduardo *et al.* Governança como suporte ao desenvolvimento baseado em conhecimento e inovação. In: VIII SEPROSUL. 2008, Bento Gonçalves, RS. **VIII Semana de Engenharia de Produção Sul Americana**. Porto Alegre, RS: SEPROSUL, 2008. p. 1 - 9.

GIUGLIANI, Eduardo *et al.* Ontologia para Parques Tecnológicos. In: 36ª JORNADAS ARGENTINAS DE INFORMÁTICA. 2007, Mar Del Plata, Argentina. **36a Jornadas Argentinas de Informática**. Mar Del Plata, Argentina: SADIO, 2007c. p. 1 - 15.

GIUGLIANI, Eduardo. **Governança em parques tecnológicos no Brasil**. 2008. Exame de qualificação (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

GIUGLIANI, Eduardo; SELIG, Paulo Mauricio; SANTOS, Neri Dos. Parques de Inovação e Gestão do Conhecimento como Fatores de Integração Universidade-Empresa. In: **Novos Paradigmas na educação em Engenharia**. Curitiba: UniCENP, 2007a. p. 124-130.

GIUGLIANI, Eduardo; VARVAKIS, Gregório. Gestão do Conhecimento no contexto de Organizações Universitárias e Parques Tecnológicos. In: ENEGEP 2007. 2007, Foz do Iguaçu, PR. ENEGEP 2007 – **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Foz do Iguaçu, PR: ABEPRO, 2007b. p. 1 - 21.

GOEKEN, Matthias; ALTER, Stefanie. It governance framework as methods. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS, 10th, 2008, Barcelona. ICEIS. Barcelona: ICEIS, 2008. p. 331 - 338.

GRAÇA, Carlos Alberto. **Governança e Inovação Tecnológica em APLs: um Estudo de Caso no APL Calçadista de Birigüi (SP)**. 2007. 192 f. Tese (Doutor em Engenharia de Produção) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

GRENDENE. Disponível em < <http://ri.grendene.com.br/> >. Acesso em 15/03/2011.

GRENDENE. Resultados 2010. Disponível em < http://ri.grendene.com.br/port/download/comunicados/apresentacoes/2010_Resultados.pdf >. Acesso em 20/03/2011.

GRÜN, Roberto. **Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 18, n. 52, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092003000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02/12/2008.

GRUTTNER SILVEIRA, V. **Identificação de atividades intensivas em conhecimento em Instituições financeiras: uma proposta de método**. 2007. 116 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2007.

GUILLÉN, M.. **Corporate governance and globalization: is there convergence across countries?** The Wharton School/University of Pennsylvania (mimeo). 2000a.

GUILLÉN, M.. **Corporate governance and globalization: is there convergence across countries?** *Advances in Comparative International Management*, 13: 175-204. 2000b.

GUILLÉN, M.. **The limits of convergence: globalization & organizational change in Argentina, South Korea, and Spain**. Princeton, Princeton University Press. 2001.

GULATI, R.; WESTPHAL, J.D. **Cooperative or controlling?** The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, v.44, n.3, p. 473-506, 1999.

HANSSON, Finn; HUSTED, Kenneth; VERTERGAARD, Jakob. **Second generation science parks: from structural holes jockeys to social capital catalysts of the knowledge society.** *Technovation*, Copenhagen, v. 2005, n. 25, p.1039-1049, 27 abr. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.003>>. Acesso em: 02/12/2008.

HARRISON, James J.H. **Corporate governance in the NHS – an assessment of boardroom practice.** *Corporate Governance*, v. 3, n. 3, 07/1998.

HENDERSEN, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations.** *IBM Systems Journal*, USA, v. 38, n. 2&3, p.472-484, 1999.

HERMAIN, Benjamin, WEISBACH, Michael. **The effect of board composition and direct incentives on firm performance.** *Financial Management*, v. 21, n. 4, p. 101-112, 1991.

HERMALIN, B. E.; WEISBACH, M. S.. **The effects of board composition and direct incentives on firm performance.** *Financial Management: (Financial Management Association)*, v. 20, n. 4, p.101-112, jan. 1991.

HILL, C. W.; SNELL, S. A.. **External control, corporate strategy, and firm performance.** *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 6, p.577-590, jan. 1988.

HIMMELBERG, Charles, HUBBARD, Glenn, PALIA, D. **Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance.** *Journal of Financial Economics*, v. 53, p. 353-384, 1999.

HOUGHTON, John. SHEEHAN, Peter. **A Primer on the Knowledge Economy.** Centre for Strategic Economic Studies. Melbourne City MC, Austrália. 25 p. 2000.

<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/mercados/download/RegulamentoNMercado.pdf>>.

IASP (*International Association of Science Parks*). **Definitions.** Disponível em: <<http://www.iasp.ws/publico/index.jsp?enl=2>>. Acesso em: 1/12/2008.

IASP (*International Association of Science Parks*). Disponível em: <http://www.iasp.ws>. Acesso em 22/11/2008.

IASP (*International Association of Science Parks*). **Facts and Figures**. Disponível em: <<http://www.iasp.ws/publico/index.jsp?enl=1>>. Acesso em 15/02/2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3a Edição. São Paulo: Ibgc, 2004. 48 p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 30 nov. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 1/12/2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 1/12/2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; PEREIRA, Elias. **Dicionário de termos de contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.L. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, n. 3, p. 305-360, 1976. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043>. Acesso em 02/12/2008:

JENSEN, Michael C.. **The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems: A new test for director liability**. *Journal Of Finance*, v. 48, p.831-880, jul. 1993.

JENSEN, Michael. **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms**. 1a Boston: Harvard University Press, 2001. 320 p.

JENSEN, Michael. **The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems**. *Journal of Finance*, v. 48, p. 831-880, 1993. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=7049431&Fmt=2&clientId=22430&RQT=309&VName=PQD> Acesso em 16/08/2010. ID: 7049431.

JOHNSON, B. **Institutional Learning**. In: Lundvall, B.-Å (ed.) *National Systems of Innovation*, Pinter, Londres. 1992.

KANG, E.; ZARDKOOHI, A.. **Board Leadership Structure and Firm Performance. Corporate Governance: An International Review**, v. 13, n. 6, p.785-799, 25 out. 2005. Disponível em: <DOI: 10.1111/j.1467-8683.2005.00470.x>. Acesso em: 26 jan. 2011.

KICKERT, Walter J. M. **Public governance in the Netherlands: in the alternative to angloamerican 'managerialism'**. Public Administration, v. 75, p. 731-752, 1997.

KITAGAWA, Carlos Henrique. **Nível de Adesão de Empresas Latino-Americanas aos Princípios de Governança Corporativa recomendados pela OECD**. 2007. 240 f. Dissertação (Mestre em Controladoria e Contabilidade) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Departamento de Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

KRUGMAN, P. **Development, Geography and Economic Theory**. Cambridge, MA: MIT Press, 1995.

KRUGMAN, P. **Geography and Trade**. Cambridge, MA: MIT Press, 1991.

KRUGMAN, P. **The role of geography in development**. In: PLESKOVIC, B. e STIGLITZ, J. E. ANNUAL WORLD BANK CONFERENCE ON DEVELOPMENT ECONOMICS, 1998, Washington, D.C: The World Bank, 1999.

LABIAK, Silvestre. **Estruturação de um Modelo Dinâmico dos Fluxos de Conhecimentos em um Sistema Regional de Inovação**. 2010. Exame de qualificação (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

LA PORTA, Rafael, SHLEIFER, Andrei, LOPEZ-DE-SILANES, Florencio, VISHNY, Robert. **Law and finance**. Journal of Political Economy, v. 106, p. 1113-1155, 1998.

LA PORTA, Rafael, SHLEIFER, Andrei, LOPEZ-DE-SILANES, Florencio, VISHNY, Robert. **Investor protection and corporate governance**. Journal of Financial Economics, v. 58, p. 3-27, October, 2000.

LA PORTA, Rafael, SHLEIFER, Andrei, LOPEZ-DE-SILANES, Florencio. **Corporate ownership around the world**. Journal of Finance, v. 54, p. 471-517, 1999.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florêncio; SHLEIFER, Andrei. **Corporate ownership around the world**. Journal of Finance, April, 1999, V.54, No.2, pp. 471-517.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005. 6ed. 315p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000. 289p.

LAMBERT, Richard. **Lambert Review of Business-University Collaboration**: Final Report. London: Her Majesty's Stationery Office (HMSO), 2003. 142 p. Disponível em: <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/lambert_review_final_450.1151581102387.pdf>. Acesso em: 02/12/2008.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Governança corporativa, risco e desempenho das companhias abertas brasileiras**: Uma análise relacionamento entre as práticas de governança corporativa, o risco e o desempenho das companhias abertas brasileiras. 2007. 197 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração. Puc-Rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

LASTRES, H. **Invisibilidade, injustiça cognitiva e outros desafios à compreensão da economia do conhecimento**. 2006. 19f. UFRJ/IE. Disponível em http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=ar1&cod=4. Acesso em 02/12/2008.

LASTRES, H. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais**. 2004. 9f. UFRJ/IE. Disponível em:<http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=ar1&cod=1>. Acesso em: 02/12/2008.

LEI no 10.973 de 2 de dezembro de 2004. Lei de Inovação. Brasil. 2004.

LEMONS, C.. **Notas preliminares do Projeto Arranjos Locais e Capacidade Inovativa em Contexto Crescentemente Globalizado**, mimeo, IE/UFRJ, Rio de Janeiro. 1997.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança Corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, vol.4, No.8, p.209-232, dez/1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev809.pdf>>. Acesso em: 07/04/2007.

LUGER, M.I.; GOLDSTEIN, H.A.. **Technology in the garden: research parks and regional economic development**. Chapel Hill: The University of Carolina Press, 1991.

LUNDEVALL, B-Å.; JOHNSON, B. **The learning economy**. Journal of Industrial Studies, v. 1, n. 2, 1994.

MACDONALD, Stuart; DENG, Yunfeng. Science parks in China: a cautionary exploration. **International Journal Of Technology Intelligence And Planning**, Inderscience Publishers, v. 2004, n. 1, p.1-14, 01 jan. 2004. Disponível em: <10.1504/IJTIP.2004.004923>. Acesso em: 26/11/2008.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução e de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3ª ed. São Paulo, 1996.

MARKUSEN, A. **Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais**. Revista Nova Economia (RNE). Belo Horizonte: UFMG, v. 5, n. 2, dez. 1995.

MARSHALL, A.. **Priciples of Economics**. Londres: Macmillan, 1890.

MASSEY, D.; QUINTAS, P.; WIELD, D. **High tech fantasies: science parks in society, science and space**. Routledge. 1992.

MCKINSEY & COMPANY, KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Panorama de Governança Corporativa no Brasil**. São Paulo, 44p. 2001.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Huci-tec, 1993.

MIZRUCHI, M. S.. **What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates**. **Annual Review Of Sociology**, v. 22, n. 1, p.271-298, ago. 1996. Disponível em: <<http://www.tue-tm.org/INAM/mizruchi-1996.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2011.

MORCK, Randall, SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert. **Management ownership and market valuation: an empirical analysis**. Journal of Financial Economics, v. 20, p. 293-315, 1988.

MORRIS-SUZUKI, T. **Capitalism in the computer age and afterworld**. In: DAVIS, J. HIRSCHL, T.; STACK, M. (eds). **Cutting edge: technology, information, capitalism and social revolution**. New York: Verso, 1997.

MYTELKA, Lynn, e FARINELLI, Fulvia. **Estudo temático: Local clusters, innovation system and sustained competitiveness.** In: NOTA TÉCNICA Nº 5, APRESENTADO EM SEMINÁRIO INTERNACIONAL, realizado no Rio de Janeiro, setembro, 2000.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Um estudo de caso envolvendo *business intelligence* como instrumento de apoio à controladoria.** 6º Congresso USP – Controladoria e Contabilidade. p. 1-16. 2006. Disponível em <<http://www.congressoeac.Locaweb.com.br/artigo62006/284.pdf>>. Acesso em 22/12/2010.

NELSON, R.; WINTER, S.. **An evolutionary Theory of Economic Change.** Cambridge: The Belknap Press Of Harvard University Press, 1982.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro. Editora Campus – 14ª edição, 1997. 358 f.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. **Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances.** Organization Studies. Vo. 27, n. 8, p.1179-1208, 2006.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. **The Concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation.** *California Management Review*, Los Angeles, v. 40, n. 3, p.40-54, 01 mar. 1998. Disponível em: <<<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>>. Acesso em: 02/12/2008.

OECD. **Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities (KISA).** 2006. 179p. Disponível em: <http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZrwXRiCdR0gC&oi=fnd&pg=PA3&dq=kisa+oecd+2006&ots=X5W2OjVsN9&sig=y1fz2ise7QQoaEDfJ7tOS-Fm_A4#PPA2,M1>. Acesso em: 02/12/2008.

OECD. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** 3a Ed. Rio de Janeiro: FINEP (2003), 1997. 136 p.

OECD. **Principles of Corporate Governance.** 2004. 69 p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em: 02/12/2008.

OECD. **Relatório Oficial sobre Governança Corporativa na América Latina.** 2003b. 77p. Arquivo disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/49/50/24277169.pdf>>. Acesso em: 02/12/2008.

OECD. **Technological innovation: some definitions and building blocks**. Draft Background Report. Capítulo 2. Technology/Economy Programme, Paris: OECD. 1990.

OECD. **White Paper on Corporate Governance in Latin America**. 2003a. 77 p. Arquivo disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/25/2/18976210.pdf>>. Acesso em: 02/12/2008.

OECD. **White Paper sobre Gobierno Corporativo em América Latina**. 2003c. 92p. Arquivo disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/22368983.pdf>>. Acesso em: 02/12/2008.

OTANI, Nilo. **Universidade Empreendedora: a relação entre a Universidade Federal de Santa Catarina e o Sapiens Parque**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

PASS, C.. **Corporate governance and the role of non-executive directors in large UK companies: an empirical study. Corporate Governance**, v. 4, n. 2, p.52-63, 01 fev. 2004. Disponível em: <10.1108/14720700410534976>. Acesso em: 01 dez. 2010.

PEEBLES, Douglas A.. **Corporate Governance and Firm Performance: The influence of structures, processes and information technology**. 2007. 293 f. Tese (Doctor Of Philosophy) - Capella University, Minnesota, 2007. Disponível em: < <http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=05-19-2015&FMT=7&DID=1296102051&RQT=309&attemPCT=1> >. Acesso em: 25 ago. 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus. 1993.

PORTER, M. E.. **Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review**, Cambridge, v. 76, n. 6, p.77-90, 1998. Nov/dez.

PORTER, M. E.. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

PUCRS (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul). Disponível em <www.pucrs.br>. Acesso em 10/03/2011.

PURCIDONIO, P. M. **Práticas de Gestão do Conhecimento em Arranjo Produtivo Local: O setor moveleiro de Arapongas – PR**. 2008. 153f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2008.

RAGHUPATHI, W. "RP". **Corporate governance of it: a framework for development**. Communications of the ACM 50, no. 8: 94-99, 2007. Academic Search Premier, EBSCOhost (accessed September 12, 2009). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=26047940&lang=PCT-br&site=ehost-live>

RAJAN, R.; ZINGALES, L.. *The firm as a dedicated Hierarchy*. University of Chicago. Working Paper. 1997. Disponível em: <<http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/00335530152466241>>. Acesso em 02/12/2008.

REDESIST. **Rede de Sistemas produtivos e Inovativos Locais**. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/Semi/slides.html>>. Acesso em: 02/12/2008.

ROBERTS, J.; MCNULTY, T.; STILES, P. **Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom**. *British Journal Of Management*, v. 16, n. 1, p.5-26, 01 mar. 2005.

RODRIGUES, Helena Maria da Silva Santos. **La influencia del capital intelectual em la capacidad de innovación de las empresas del sector de automatización de la euronregión galicia norte de Portugal**. 2009. 221 f. Tese (Doutorado) - Universidade de Vigo, Vigo, 2009.

ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. **Manual del controller: funciones, procedimientos y responsabilidades**. Tradução: Glória Hillers de Luque. Bilbao: Deusto, 1996.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Pablo; ROGERS, Dany; MARTINS, Vidigal Fernandes. **Limites para o Desenvolvimento do Mercado de Capitais Latino-Americano e Governança Corporativa: Estudo de Caso do Brasil**. In: Consejo Latinoamericano De Escuelas De Administracion (CLADEA), 2004, Puerto Plata. 2004.

ROSSI, Ruth Ferreira Roque. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Modelo de governança de TI para organizações brasileiras**. Florianópolis, 2004. 1 v. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. **Economia**. 14^a ed. Portugal: McGRAW-HILL de Portugal, 1993. Traduzido por Elsa Nobre Fontana e Jorge Pires Gomes. 908 p.

SANTOS, G. A. G., DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. **Aglomeramentos, arranjos produtivos locais e vantagens locacionais**. Disponível: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl.pdf>>. Acesso em: 02/12/2008.

SANTOS, Lillian Regina dos. **A Governança Empresarial e a emergência de um novo Modelo de Controladoria**. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-graduação de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SAPIENS Parque. Disponível em <<http://www.sapienspark.com.br>>. Acesso em 19/02/2011.

SARTORI, Rejane. **Governança em Agentes de Fomento dos Sistemas Regionais de CT&I**. 2011. 228p. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SCHMITZ, H., MUSYCK, B.. **Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries?** World Development, v. 22, n. 6, p. 889-910. 1995.

SCHMITZ, H.. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. The Journal of Development Studies. England, v. 31, n° 4, April. 1995.

SCHMITZ, H.. **Collective efficiency and increasing returns**. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex (IDS Working Paper, 50). 1997.

SCHMITZ, H.. **Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil**. World Development, v. 27, n. 9, p. 1627-1650. 1999.

SCHMITZ, Hubert; MUSYCK, B. **Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries?** World Development, v.22, n.6, p.889-910, 1994.

SCHUMPETER, J.. **Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process**, 2 Vol., New York: McGraw-Hill. 1939.

SCOTT, A.. **The geographic foundations of industrial performance.** In: A. Chandler Jr., P. Hagstrom e O. Solvell (eds.), *The Dynamic Firm – The Role of Technology, Organization and Regions.* Oxford: Oxford University. 1998.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** 1ª ed. São Paulo: E.P.U., 1974.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais.** São Paulo. E.P.U., 1987.

SEYMOUR, S. **Micro Agglomerations of Technology: A Typology of Ownership and Implications of Success.** IASP XXIII, Helsinki. 2006.

SHAW, Jane S. **Public choice theory.** *The Concise Encyclopedia of Economics.* 2008. Disponível em: <<http://www.econlib.org/Library/Enc/PublicChoiceTheory.html>>. Acesso em: 02/12/2008.

SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert. **A survey of corporate governance.** *Journal of Finance.* v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SHUGHART II, William F.. **Public Choice.** *The Concise Encyclopedia of Economics.* 2008. Library of Economics and Liberty. Retrieved October 8, 2008 from the World Wide Web: <<http://www.econlib.org/library/Enc/PublicChoice.html>> . Acesso em: 02/12/2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação.** 4ed. Florianópolis: UFSC, 138p. 2005.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e Relações com o Desempenho das Empresas no Brasil.** 2004. 254 f. Tese (Doutor em Administração) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil.** 2002. 165 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Departamento de Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações.** 3a Porto Alegre: Artmed, 2009. 376 p.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública**: um enfoque na contabilidade municipal. 2. ed.

SLOMSKI, Valmor. **Teoria do agenciamento no estado** – uma evidência da distribuição de renda econômica produzida pelas entidades públicas de administração direta. São Paulo,. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuaria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1999.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

STEINER, João E.; CASSIN, Marina Barbar; ROBAZZI, Antônio Carlos. **Parques Tecnológicos: Ambientes de Inovação**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2007. 39 p. Disponível em: <www.iea.usp.br/artigos>. Acesso em: 02/12/2008.

STORPER, M.. **Innovation as collective action: conventions, products and technologies**. *Industrial Corporate Change*, v. 5, n. 3, p. 761-789. 1996.

STORPER, M.. **The Regional World**. *Territorial Development in a Global Economy*. Londres: The Guilford Press. 1997.

TAN, Justin. **Growth of industry clusters and innovation**: Lessons from Beijing Zhongguancun Science Park. **Journal Of Business Venturing**, Elsevier, v. 2006, n. 21, p.827-850, 01 jan. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.006>>. Acesso em: 02/12/2008.

TECNOSINOS. Disponível em <<http://www.tecnosinos.com.br>>. Acesso em 10/03/2011.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. **A relação do Conselho Fiscal como componente de controle no gerenciamento de resultados contábeis**. 2009. 133 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-graduação de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

UKSPA (*United Kingdom Science Parks Association*). Disponível em: <<http://www.ukspa.org.uk/home>> Acesso em 02/12/2008.

URIONA-MALDONADO, M.; SORATTO, A.N.; GIUGLIANI, E.; SANTOS, N.D.; STEIL, A.V. (a). Não Publicado. 2007.

UZUN, H.; SZEWCZYK, S. H.; VARMA, R.. **Board composition and corporate fraud. Financial Analysts Journal**, v. 60, n. 3, p.33-43, maio 2004. Disponível em: <<http://www.uic.edu/classes/actg/actg593/Readings/Corporate-Governance/Board-composition-and-corporate-fraud.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2010.

UZUN, H.; SZEWCZYK, S. H.; VARMA, R.. **The Determinants of Compensation Committee Membership. Corporate Governance: An International Review**, v. 8, n. 4, p.356-366, out. 2000. Disponível em: <DOI: 10.1111/1467-8683.00214>. Acesso em: 25 nov. 2010.

VAFaes, N.. **The determinants of compensation committee membership. Corporate Governance: An International Review**, p. 356-366. 2000.

VALADADES, S. M.; LEAL, R. P. C. **Ownership and Control Structure of Brazilian Companies. Abante - Studies in Business Management**, v. 3, n. 1, p. 29-56, 2000. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=213409> or DOI: 10.2139/ssrn.213409. Acesso em: 02/12/2008.

VEDOVELLO, Conceição. **Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 7, N. 14, P. 273-300, DEZ. 2000.**

VEDOVELLO, Conceição. **Parques de ciência e tecnologia e interação universidade-indústria: uma análise comparativa entre as experiências inglesa e portuguesa. In: M.M. Godinho & J.M.G. (1999). O Futuro Tecnológico: uma análise comparativa entre as experiências inglesa e portuguesa. Caraça (eds), Celta, Oeiras, p. 163-167, 1999.**

VEDOVELLO, Conceição. **Parques Tecnológicos no Brasil: Estudo, Análise e Proposições - Módulo referente à Taxonomia de Parques Tecnológicos. Não publicado. 24p. 2008.**

VEDOVELLO, Conceição; MACULAN, Anne-marie Delauney; JUDICE, Valéria M. M.. **Projeto de Acompanhamento dos Parques Tecnológicos Financiados pela FINEP. Rio de Janeiro: Finep, 2006. 126 p.**

VEIGA, Lidiane Ribeiro da. **A relação do Conselho Fiscal como componente de controle no gerenciamento de resultados contábeis. 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação de Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.**

VICTÓRIA, L.; MAEHLER, A.. **Governança corporativa: principais diferenças entre os modelos anglo-saxão e nipo-germânico.** In: IX Encontro de Pós-Graduação. 2007, Pelotas. Anais de Congresso. Pelotas: Ufpel, 2007. p. 1 - 5

WAN, D; ONG, C. H. **Board structure, process and performance: Evidence from publiclisted companies in Singapore.** Corporate Governance: An International Review, p. 511-521. 2005.

WEISBACH, Michael. **Outside directors and CEO turnover.** Journal of Financial Economics, n. 20, p. 431-460, 1988.

YERMACK, David. **Higher market valuation of companies with a small board of Directors.** Journal of Financial Economics, v. 40, n. 3, p. 185-213, 1996.

YOUSSEF, Youssef Ahmad. **Um Modelo de Gestão do Conhecimento em Administração para uma Organização Universitária Interinstitucional.** 2010. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

ZINGALES, L..**Corporate Governance.** NBER Working Paper no W6309. 1998b. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=226064>. Acesso em 02/12/2008.

ZINGALES, Luigi. Corporate governance. In: NEWMAN, Peter (editor). **The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law.** New York, NY: Macmillan, . 2210p.1998a.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Florianópolis, 15 de fevereiro de 2011

Prezado (a) Senhor (a),

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, está desenvolvendo uma pesquisa de doutorado com o tema “Modelo de Governança em Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil”, razão pela qual gostaríamos de contar com sua colaboração.

Os resultados deste estudo serão utilizados como fundamento para o desenvolvimento de tese do doutorando EDUARDO GIUGLIANI, sob a orientação dos professores Dr. Paulo Mauricio Selig e Dr. Neri dos Santos. A consecução desta pesquisa será de grande relevância com vistas à proposição de modelo e estruturas de Governança Corporativa para os ambientes de Parques Científicos e Tecnológicos (PCTs), buscando adequar estas organizações ao contexto contemporâneo de governança e gestão, com foco em processos de tomada de decisão, mecanismos de governança e problemas de agência.

Neste sentido, gostaríamos de convidá-lo (a) a participar desta pesquisa, podendo isto ser efetivado a partir de agenda prévia e da realização de entrevista presencial, suportada por instrumento qualitativo semi-estruturado. Tem-se a previsão que este procedimento deverá ter uma duração de 35 a 45 min.

No aguardo de sua manifestação, agradecemos antecipadamente sua colaboração, e ficamos ao seu dispor pelo e-mail giugliani@puccs.br ou pelo telefone 51.9962.8252.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Paulo Mauricio Selig
Coordenador
PPG em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC

APÊNDICE B - INSTRUMENTO 01 – Instrumento Qualitativo

Campos de Análise da Governança: Entrevista semi-estruturada

Este instrumento foi elaborado para suportar as entrevistas com as organizações foco deste estudo. Encontra-se dividido em duas partes.

A Parte I está dedicada à identificação do respondente e sua inserção no contexto da organização participante do estudo. Este procedimento foi efetivado em quatro organizações, uma adotada como referência no foco da Governança Corporativa, e outras três dentro do contexto de Parques Científicos e Tecnológicos.

A Parte II propõe a abordagem dos Campos de Análise da GC, conforme inseridos na taxonomia adotada. De acordo com o modelo proposto, para cada organização são avaliados dez Campos de Análise, a partir de quesitos que procuram, campo a campo, melhor identificar sua existência, ocorrência e abrangência.

A efetivação da entrevista ocorreu de forma presencial, de acordo com agenda prévia acertada entre o pesquisador e as organizações participantes, tendo-se como base o aceite da Carta de Apresentação documentada no Apêndice A.

**Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo
Campos de Análise da Governança em PCTs**

Este instrumento foi elaborado para servir de base para a tese de doutorado “Modelo de Governança em Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil” Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC

PARTE I: PRELIMINARES

1. Organização: Empresa / Parque Científico e Tecnológico (PCT):

2. Respondente / Nome:

3. Idade:

4. Função na Empresa / PCT:

5. Tempo na função na Empresa / PCT:

6. Formação Profissional:

7. Data da Entrevista

8. Duração da Entrevista

Início:		Término:	
---------	--	----------	--

PARTE II: CAMPOS DE ANÁLISE

CAMPO 1

Processo de Tomada de Decisão

A clara identificação da existência de um Processo Decisório permite melhor alocar seus atores e suas responsabilidades, sendo tipicamente identificadas como quatro as suas etapas:

Etapas do Processo de Decisão		Nível de Decisão
1	Iniciação	Gestão
2	Ratificação	Controle
3	Implementação	Gestão
4	Monitoramento	Controle

1.1. Há na estrutura da Organização a identificação de um Processo Decisório?

SIM	NÃO
()	()

1.2. Há ações distintas de tomada de decisão em nível de Controle (Conselho de Administração) e em nível de Gestão (Conselho Gestor)?

SIM	NÃO
()	()

1.3. Das etapas de um Processo de Tomada de Decisão abaixo indicadas, assinale quais podem ser identificadas na estrutura da Organização?

()	1. Iniciação de ações
()	2. Ratificação de ações a serem efetivadas
()	3. Implementação de ações
()	4. Monitoramento das ações

CAMPO 2

Conselho de Administração: Atribuições e Responsabilidades

O Conselho de Administração é elemento fundamental em um sistema de Governança Corporativa, mas não se apresenta como o único mecanismo dentro deste contexto. Sua principal função é de atuar como gestor das relações entre Principais (Mantenedores/*Shareholders*) e Agentes (Gestores), ou ainda entre controladores majoritários e minoritários.

Baseado no Processo de Tomada de Decisão e levando ainda em consideração que o Conselho de Administração está relacionado às estratégias de controle e monitoramento e que o Conselho Gestor está relacionado às estratégias de iniciação e implementação, responda:

2.1. Considerando que a Missão de um Conselho de Administração está relacionada às estratégias de controle – ratificação (decisão a ser implementada) e monitoramento (mensuração do desempenho), há na Organização a figura formal de um Conselho de Administração?

SIM	NÃO
()	()

2.2. Considerando que a Missão de um Conselho Gestor está relacionada às estratégias operacionais – iniciação (geração de propostas) e implementação (execução das decisões), há na Organização a figura de um Conselho Gestor?

SIM	NÃO
()	()

2.3. Indique quais das atribuições e responsabilidades a seguir relacionadas seriam passíveis de identificação no atual sistema corporativo da organização:

()	1. Substituição do Diretor Executivo (CEO)
()	2. Posicionamento frente à oferta de aquisição
()	3. Posicionamento frente à aquisição de outra empresa
()	4. Sistema de remuneração de executivos
()	5. Investigação de fraudes
()	6. Avaliação sobre diversificação excessiva
()	7. Posicionamento frente ao PD&I da organização
()	8. Formação de comitês para assuntos específicos

Comentários adicionais sobre as Atribuições e Responsabilidades do CAAdm:

CAMPO 3

Conselho de Administração: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração

Entre os principais mecanismos de governança em uma organização estão aqueles diretamente relacionados com seu CADm ou órgão similar, podendo ser destacados:

- Composição, a partir da origem de seus membros;
- Tamanho, a partir do número total de seus membros; e,
- Sistema de Remuneração, quando caracterizado como tarefa do Conselho de Administração.

Composição

3.1. Quais as classes de membros que integram a composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

()	1. Independentes: conselheiros externos, sem vínculo com a organização.
()	2. Externos: conselheiros que não mantêm vínculo atual com a organização.
()	3. Internos: conselheiros com vínculos com a organização.
()	4. NA (Não Aplicável)

3.2. Relativamente às classes de membros indicadas abaixo, avalie e indique qual dos percentuais indicados é mais representativo para cada uma frente à composição do Conselho de Administração ou órgão similar.

Faixa	Classe
()	1. Independente
()	2. Externo
()	3. Interno

Faixa	%
A	0-20
B	20-40
C	40-60
D	60-80
E	80-100
NA	Não Aplicável

Tamanho

3.3. Qual o número abaixo indicado representa o Número Total (NT) de membros do Conselho de Administração ou órgão similar?

NT1	NT2	NT3	NT4
<5	5-9	10-15	>15
()	()	()	()

Sistema de Remuneração

3.4. Há Sistema de Remuneração estabelecido com vistas à remuneração do Diretor Executivo e demais executivos da organização?

SIM	NÃO
()	()

3.5. A ação desenvolvida pelo Sistema de Remuneração é de responsabilidade do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
()	()

CAMPO 4

Conselho de Administração: Diversidade de Gêneros

Constata-se na atualidade que diversos ambientes apresentam desempenho distinto quando compostos por maior diversidade de gêneros (masculino, feminino, negro, índio, etc.) do que por somente um gênero. Além disto, esta distinção de comportamento está associada, em muitos casos, ao melhor desempenho da organização e o acréscimo de seu capital social. No contexto desta pesquisa esta diversidade é analisada de forma restrita aos gêneros masculino e feminino na composição do CAAdm, tanto por sua ocorrência ou por sua proporção.

4.1. Há diversidade de gênero (masculino – feminino) na composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
()	()

4.2. Indique qual o percentual que responde pela participação do Gênero Feminino (GF) no Conselho de Administração ou órgão similar?

GF1	GF2	GF3	GF4
0%	<40%	40-60%	>60%
()	()	()	()

CAMPO 5

Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade

Em um Conselho de Administração ou órgão similar, as figuras do Presidente do CAdm e do Diretor Executivo da Organização são perfeitamente identificadas e distintas em sua concepção e escopo. No primeiro caso, Presidente, está prioritariamente identificada às questões estratégicas, enquanto que no segundo caso, Diretor Executivo, está prioritariamente identificada às questões operacionais.

Distinção de Cargos

5.1. Há formalmente a distinção entre os cargos de Presidente do Conselho de Administração, ou órgão similar, e o de Diretor Executivo da Organização, conforme descritos abaixo?

Presidente do CAdm	Diretor Executivo da Organização
Responsável por: representar os shareholders; buscar a eficácia; acompanhar o desempenho do CAdm e acompanhar os atos da Diretoria Executiva,	Responsável por: acompanhar o cumprimento das diretrizes fixadas pelo CAdm e da prestação de contas referente às atividades realizadas.

SIM	NÃO
()	()

Dualidade de Cargos

5.2. Os cargos de Presidente do CAdm e de Diretor Executivo da Organização são ocupados por distintos indivíduos?

SIM	NÃO
()	()

5.3. Existem procedimentos formais que possam permitir e orientar a ocorrência da Dualidade de Cargos, isto é, a ocupação simultânea dos dois cargos?

SIM	NÃO
()	()

CAMPO 6

Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação

As atividades desempenhadas pelo Conselho de Administração, ou órgão similar, podem ser mais efetivas quando algumas de suas responsabilidades são assumidas por comitês compostos a partir de parte de seus membros, conduzindo posteriormente para a deliberação do CAdm. Entre estes fóruns, internos ao Conselho, destacam-se pela sua importância os Comitês de Auditoria, Remuneração e Nomeação, entre outros.

6.1. **Comitê de Auditoria:** avalia e verifica todos os procedimentos e condutas adotadas pelo Conselho de Administração. Está formalmente constituído o Comitê de Auditoria no CAdm?

SIM	NÃO
()	()

6.2. **Comitê de Auditoria:** sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	()

6.3. **Comitê de Remuneração:** avalia e recomenda ao CAdm a aprovação de remuneração e benefícios a serem pagos aos executivos da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAdm?

SIM	NÃO
()	()

6.4. **Comitê de Remuneração:** sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	()

6.5. **Comitê de Nomeação:** seleciona e recomenda ao CAdm a aprovação de candidatos aos cargos de gestores da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAdm?

SIM	NÃO
()	()

6.6. **Comitê de Nomeação:** sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	()

CAMPO 7

Conselhos Interligados

A interligação entre conselhos ocorre quando um de seus membros atua simultaneamente em outro conselho. Esta ocorrência pode ocorrer a partir de duas características:

- por profundidade, a partir do número de organizações envolvidas, e,
- por extensão, a partir do número de membros participantes em vários conselhos.

7.1. Há membros do Conselho de Administração ou órgão similar, que participam de Conselhos de outras organizações?

SIM	NÃO
()	()

7.2. Qual a proporção de membros do CAdm que participam de outros conselhos?

PEQUENA	MÉDIA	ALTA	NÃO APLICÁVEL
()	()	()	()

CAMPO 8

Estrutura de Propriedade

A Estrutura de Propriedade apresenta-se como mais um mecanismo de governança, procurando relacionar a concentração de propriedade, direito de posse, com o desempenho corporativo. Em sua identificação, a Estrutura de Propriedade poderá sofrer variações face à proteção legal existente no país, caracterizando-se por ser mais concentrada com vistas a resguardar os interesses dos pequenos investidores ou acionistas minoritários, ou por ser difusa (pulverizada), quando existe suficiência de instrumentos legais de controle. Em um mesmo país, visto aqui como um mesmo ambiente regulatório e contratual, este mecanismo de governança poderá ser visualizado como um mecanismo interno à organização, podendo haver distintos níveis de concentração de propriedade entre diferentes organizações, ratificando sua característica endógena (interna) com o objetivo de buscar a maximização da eficiência. Neste contexto, endógeno, características como o tamanho da empresa, escopo dos gastos efetivados pelo Agente e o risco da empresa podem conferir esta variabilidade. Caso fatores exógenos (externos), tais como oscilações econômicas e *turn over* de recursos humanos, forem determinantes para a Estrutura de Propriedade, este mecanismo alinha-se prioritariamente ao ambiente externo.

8.1. O controle da Organização ocorre de forma concentrada a partir de seus mantenedores (*shareholders*)?

SIM	NÃO
()	()

8.2. Há alinhamento estabelecido entre os direitos de propriedade, de quem detem o controle, e os direitos de tomada de decisão, de quem tem a responsabilidade de implementar as ações?

SIM	NÃO
()	()

8.3. Há aparato de proteção legal para a recepção de investimentos junto à Organização?

SIM	NÃO
()	()

8.4. A caracterização da Estrutura de Propriedade ocorre prioritariamente devido a ações endógenas (internas) à organização?

SIM	NÃO
()	()

CAMPO 9

Controladoria

Ações caracterizadas como de controle apresentam-se como boas práticas que convergem ao atendimento dos princípios da Governança Corporativa, principalmente ao da Transparência, devendo perpassar todas as instâncias da organização e abrangendo três áreas consagradas: Operacional, Físico-financeira e Prescritiva.

Área Operacional: configurada a partir da existência de Planejamento Estratégico e de Planejamento Operacional como suportes aos processos de gestão e de decisão.

9.1. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Estratégico?

SIM	NÃO
()	()

9.2. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Operacional?

SIM	NÃO
()	()

Área Físico-Financeira: configurada a partir de instrumentos de registro e controle de todos os fatos que tenham como consequência resultados econômicos e financeiros para a organização. Apresenta foco na redução da assimetria informacional e na redução de conflitos. É identificada, no contexto desta pesquisa, a partir do Controle Contábil, Controle de Custos e do Controle de ativos, entre outros.

9.3. No contexto da sua organização, está em operação o Controle Contábil, responsável pelas análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade?

SIM	NÃO
()	()

9.4. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Custos, responsável pelo planejamento do uso e controle de recursos demandados pelas estratégias organizacionais?

SIM	NÃO
()	()

9.5. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Ativos, tangíveis e/ou intangíveis, responsável pelo planejamento de médio e longo prazo da organização?

SIM	NÃO
()	()

Área Prescritiva: configurada a partir da existência de um conjunto de códigos, normas e regulamentos que têm o objetivo de ordenar e padronizar o ambiente organizacional, também conhecidos como Controles Internos. Como resultados a serem alcançados podem ser identificados: maior transparência na conduta dos colaboradores; mitigação de fraudes, riscos ou falhas operacionais; monitoramento de conflitos e rastreabilidade de ações, entre outros.

9.6. No contexto da sua organização, quais dos instrumentos de controle interno são existentes e estão em operação em sua organização?

()	1. Código de Ética – caráter amplo.
()	2. Manuais de Conduta – caráter detalhado.
()	3. Normas e procedimentos.
()	4. Programas de contingência.
()	5. Programas de treinamento e capacitação.

9.7. Os sistemas de controle da organização são baseados nos conceitos do COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, reconhecida instituição norte-americana criada com vistas ao fomento e à padronização de práticas de controle interno, ou do modelo COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technology*, associado a modelos de governança mais dedicados à área de Tecnologia da Informação?

SIM	NÃO
()	()

CAMPO 10

Problemas de Agência

A literatura consagra a Teoria da Agência a partir de premissas da Teoria Econômica e da Teoria da Firma, ambientando assim seus vários contextos. As Relações de Agência consubstanciam os vínculos entre os vários atores dentro de uma organização, tais como Principais (Mantenedores/*Shareholders*) e Agentes (Gestores), por exemplo. Os Problemas de Agência, quando identificados, dizem respeito a uma relação entre as partes não convergente (não alinhada), não agregando valor nem melhoria no desempenho da organização. E ainda, os Custos de Agência são custos aferidos a partir das necessidades da criação e implantação de mecanismos de controle e monitoramento da ação dos agentes, com a finalidade precípua da permanente busca de alinhamento entre os interesses dos Principais e dos Agentes.

10.1. Há política estabelecida para a identificação de Problemas de Agência?

SIM	NÃO
()	()

10.2. Quais dos Problemas de Agência abaixo relacionados seriam passíveis de identificação, a partir de um eventual não alinhamento de interesses entre Principal e Agente:

()	1. Crescimento excessivo
()	2. Diversificação excessiva
()	3. Gastos pessoais (agentes) excessivos
()	4. Empreendimentos de acordo com o interesse pessoal do Agente
()	5. Seleção adversa de pessoas
()	6. Resistência a mudanças
()	7. Subtração de lucros ou rendimentos
()	8. Resistência a alterações societárias – extinção ou fusão
Outros ... (comentários adicionais)	
()	9. ...
()	10. ...

10.3. Existe estratégia específica de controle à ação dos Agentes com vistas ao alinhamento aos interesses dos Principais?

SIM	NÃO
()	()

10.4. Quais os Custos de Agência abaixo relacionados já foram identificados ou seriam passíveis de identificação, a partir de uma política de Controladoria?

()	1. Monitoramento do comportamento dos Agentes
()	2. Monitoramento dos resultados das ações dos Agentes
()	3. Atividades e atitudes dos Agentes na provisão de garantias aos Principais
()	4. Perdas residuais devido a não otimização das ações dos Agentes
Outros ... (comentários adicionais)	
()	5. ...
()	6. ...

Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo Final

APÊNDICE C - INSTRUMENTO 02 – Instrumento Quantitativo

Avaliação dos Campos de Governança: Gráfico Radar

Este instrumento foi desenvolvido para servir de ferramenta de análise. Tem por objetivo consolidar a avaliação qualitativa para cada Campo de Análise abordado no Instrumento 01, dentro do contexto de cada caso organizacional avaliado. A utilização desta ferramenta visou sistematizar as respostas obtidas no Instrumento Qualitativo sobre parâmetros comparáveis, e, com o suporte do Gráfico do tipo Radar, apresentar e representar graficamente seus resultados.

Para tal finalidade e dentro dos limites propostos para este estudo, são as seguintes as ponderações adotadas:

- Campos de Análise (em número de 10): apresentam-se todos com igual ponderação na composição do Gráfico Radar.
- Quesitos (em número variável por campo): avaliados de acordo e aderente ao Instrumento Qualitativo, adotando-se em sua interpretação variáveis do tipo ‘peso’ e ‘fator’, conforme indicadas anteriormente na definição da taxonomia (ver item 4.1.1).
- Peso (um peso por quesito): variável de ponderação de cada Quesito dentro de cada Campo de Análise. Seu valor é definido entre os limites de 0 a 100% (0,00 a 1,00), totalizando o valor máximo de 100% (1,00) para o somatório de todos os Quesitos em cada Campo.
- Fator (um fator por quesito e por peso): variável de valoração da cada Quesito, face aos resultados da análise qualitativa a ser baseada em instrumento próprio (ver Apêndice B – Instrumento 01). Face à formulação do Quesito, seu valor pode sofrer variação entre os limites de ‘0’ ou ‘1’, para questões fechadas, ou entre os limites de ‘0’ e ‘1’, para questões abertas.

Os ‘pesos’ e ‘fatores’ indicados nas Tabelas 8 e 9, a seguir, foram definidos conforme indicado no item 4.3.2. A Tabela 10, ao final, ilustra a sua representação a partir de um Gráfico Radar, para cada Caso e para cada Campo de Análise abordado.

Tabela 8 - Instrumento 02 – Análise da Governança: Campos 1 a 4

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL						
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo						
CAMPOS DE ANÁLISE						
Empresa:		Nome da Organização				
CAMPO 1 Processo de Tomada de Decisão						
QUESTÃO	PESO	QUESTITO	PESO	FATOR	PESO	
QUESTÃO	QUESTÃO	COMENTÁRIO	ITEM	(0 a 1)	CAMPO	
1.1	0,30	Identificação de existência	0,30	0,00	0,00	
1.2	0,30	Identificação dos níveis de Controle e Gestão	0,30	0,00	0,00	
1.3	0,40	Etapas do Processo de Tomada de Decisão (PTD)	0,40	0,00	0,00	
		PTD1 indicadas	PTD2 identificadas			
		4	0			
		Fator = PTD2 / PTD1				
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	
CAMPO 2 Conselho de Administração - Atribuições e Responsabilidades						
QUESTÃO	PESO	QUESTITO	PESO	FATOR	PESO	
QUESTÃO	QUESTÃO	COMENTÁRIO	ITEM	(0 a 1)	CAMPO	
2.1	0,40	Existência do Cadm	0,40	0,00	0,00	
2.2	0,40	Existência do Conselho de Gestão	0,40	0,00	0,00	
2.3	0,20	Atribuições e Responsabilidades (AR)	0,15	0,00	0,00	
		AR1 indicado	AR2 identificado			
		8	0			
		Fator = AR2 / AR1				
		Comentários - Pertinência		0,05	0,00	0,00
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	
CAMPO 3 Conselho de Administração - Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração						
QUESTÃO	PESO	QUESTITO	PESO	FATOR	PESO	
QUESTÃO	QUESTÃO	COMENTÁRIO	ITEM	(0 a 1)	CAMPO	
3.1	0,10	Existência do Cadm	0,10	0,00	0,00	
3.1	0,15	Composição	0,05	0,00	0,00	
		Independentes	0,05	0,00	0,00	
		Externos	0,05	0,00	0,00	
		Internos	0,05	0,00	0,00	
3.2	0,15	Composição	0,05	0,00	0,00	
		Independentes	0,05	0,00	0,00	
		% de Membros por classe	0,05	0,00	0,00	
		Externos	0,05	0,00	0,00	
		Internos	0,05	0,00	0,00	
		Faixa	Fator			
		A: 0-20%	0,50			
		B: 20-40%	1,00			
		C: 40-60%	0,50			
		D: 60-80%	0,25			
		E: 80-100%	0,00			
		Não Aplicável (NA)	0,00			
3.3	0,30	Tamanho	Numero Total de Membros (NT)	0,30	0,00	0,00
		Faixa	Fator			
		NT1: <5	0,50			
		NT2: 5-9	1,00			
		NT3: 10-15	0,50			
		NT4: >15	0,00			
3.4	0,15	Sistema de Remuneração	0,15	0,00	0,00	
		Existência do Mecanismo				
3.5	0,15	Sistema de Remuneração	0,15	0,00	0,00	
		Tarefa de responsabilidade do CADm				
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	
CAMPO 4 Conselho de Administração - Diversidade de Gêneros						
QUESTÃO	PESO	QUESTITO	PESO	FATOR	PESO	
QUESTÃO	QUESTÃO	COMENTÁRIO	ITEM	(0 a 1)	CAMPO	
4.1	0,50	Ocorrência de Diversidade de Gênero	0,50	0,00	0,00	
4.2	0,50	Composição: Gênero Feminino (GF)	0,50	0,00	0,00	
		% de Membros				
		Faixa (%)	Fator			
		GF1: 0	0,00			
		GF1: < 40	0,50			
		GF2: 40 - 60	1,00			
		GF3: > 60	0,50			
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

Tabela 9 - Instrumento 02 – Análise da Governança: Campos 5 a 10

CAMPO 5 Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade						
QUESTÃO	PESO QUESTÃO	QUESITO COMENTÁRIO	PESO ITEM	FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
5.1	0,40	Existência da Distinção de Cargos	0,40	0,00	0,00	
5.2	0,30	Ocupação dos cargos por indivíduos distintos	0,30	0,00	0,00	
5.3	0,3	Dualidade de Cargos: existência de procedimentos	0,30	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

CAMPO 6 Comitês de Supervisão						
QUESTÃO	PESO QUESTÃO	QUESITO COMENTÁRIO	PESO ITEM	FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
6.1	0,30	Comitê Auditoria Existência	0,30	0,00	0,00	
6.2	0,10	Comitê Auditoria Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
6.3	0,20	Comitê Remuneração Existência	0,20	0,00	0,00	
6.4	0,10	Comitê Remuneração Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
6.5	0,20	Comitê Nomeação Existência	0,20	0,00	0,00	
6.6	0,10	Comitê Nomeação Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

CAMPO 7 Conselhos Interligados						
QUESTÃO	PESO QUESTÃO	QUESITO COMENTÁRIO	PESO ITEM	FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
7.1	0,50	Existência de interligação com outros conselhos	0,50	0,00	0,00	
7.2	0,10	Proporção de participação em outros conselhos	0,50	0,00	0,00	
		Proporção	Fator			
		Pequena	1,0			
		Média	0,5			
		Alta	0,0			
		Não aplicável	0,0			
TOTAIS	0,60		1,00		0,00	

CAMPO 8 Estrutura de Propriedade						
QUESTÃO	PESO QUESTÃO	QUESITO COMENTÁRIO	PESO ITEM	FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
8.1	0,25	Existência de Estrutura de Propriedade de forma concentrada	0,25	0,00	0,00	
8.2	0,25	Existência de alinhamento direitos de propriedade/direitos de tomada de decisão	0,25	0,00	0,00	
8.3	0,25	Existência de aparato de Proteção legal	0,25	0,00	0,00	
8.4	0,25	Estrutura de Propriedade de caráter endógeno	0,25	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

CAMPO 9 Controladoria						
QUESTÃO	PESO QUESTÃO	QUESITO COMENTÁRIO	PESO ITEM	FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
	0,30	Operacional				
9.1	0,15	Existência de Planejamento Estratégico	0,15	0,00	0,00	
9.2	0,15	Existência de Planejamento Operacional	0,15	0,00	0,00	
	0,30	Físico-financeira				
9.3	0,10	Controle Contábil em operação	0,10	0,00	0,00	
9.4	0,10	Controle de Custos em operação	0,10	0,00	0,00	
9.5	0,10	Controle de Ativos em operação	0,10	0,00	0,00	
	0,30	Prescritiva				
9.6	0,30	Existência de Controle Internos (CI)	0,30	0,00	0,00	
		CI1 indicados	CI2 identificados			
		5	0			
		Fator = CI2/CI1				
9.7	0,10	Conhecimento dos procedimentos COSO/COBIT	0,10	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

CAMPO 10 Problemas de Agência						
QUESTÃO	PESO QUESTÃO	QUESITO COMENTÁRIO	PESO ITEM	FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
10.1	0,25	Política de Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,30	0,00	0,00	
10.2	0,25	Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,20	0,00	0,00	
		PA1 indicados	PA2 identificados			
		8	0			
		Fator = PA2/PA1				
10.3	0,25	Existência de estratégia de controle	0,30	0,00	0,00	
10.4	0,25	Identificação de Custos de Agência (CA)	0,20	0,00	0,00	
		CA1 indicados	CA2 identificados			
		4	0			
		Fator = CA2/CA1				
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

Tabela 10 - Instrumento 02 – Campos de Análise da Governança: Representação Gráfica

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	0,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,00
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,00
4	CAdm Diversidade de Gênero	0,00
5	Presidente/Diretor	0,00
6	Comitês de Supervisão	0,00
7	Conselhos Interligados	0,00
8	Estrutura de Propriedade	0,00
9	Controladoria	0,00
10	Problemas de Agência	0,00



APÊNDICE D – REGISTRO DE ANÁLISE DOS CASOS

Documentação relativa aos Instrumentos 01 e 02 implementados para cada Caso:

CASO 1: Empresa de Referência
Grendene S.A.
Farroupilha, RS

CASO 2: PCT 01
TECNO PUC
Porto Alegre, RS

CASO 3: PCT 02
TECNOSINOS
São Leopoldo, RS

CASO 4: PCT 03
SAPIENS Parque
Florianópolis, RS

CASO 1: EMPRESA DE REFERÊNCIA

GRENDENE S.A.

INSTRUMENTO 01 – Instrumento Qualitativo
Campos de Análise da Governança: Entrevista semi-estruturada

Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo Campos de Análise da Governança em PCTs

Este instrumento foi elaborado para servir de base para a tese de doutorado “Modelo de Governança em Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil” Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC

PARTE I: PRELIMINARES

1. Organização: Empresa / Parque Científico e Tecnológico (PCT):

GRENDENE S.A.

2. Respondente / Nome:

FRANCISCO OLINTO VELO SCHMITT

3. Idade:

54 anos

4. Função na Empresa / PCT:

DIRETOR DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES

5. Tempo na função na Empresa / PCT:

4 anos

6. Formação Profissional:

Engenheiro Elétrico, Doutor

7. Data da Entrevista

17 de março de 2011

8. Duração da Entrevista

Início:	17h25	Término:	17h55	Total:	30min
---------	--------------	----------	--------------	--------	--------------

PARTE II: CAMPOS DE ANÁLISE

CAMPO 1

Processo de Tomada de Decisão

1.1. Há na estrutura da Organização a identificação de um Processo Decisório?

SIM	NÃO
(X)	()

1.2. Há ações distintas de tomada de decisão em nível de Controle (Conselho de Administração) e em nível de Gestão (Conselho Gestor)?

SIM	NÃO
(X)	()

1.3. Das etapas de um Processo de Tomada de Decisão abaixo indicadas, assinale quais podem ser identificadas na estrutura da Organização?

(X)	1. Iniciação de ações
(X)	2. Ratificação de ações a serem efetivadas
(X)	3. Implementação de ações
(X)	4. Monitoramento das ações

CAMPO 2

Conselho de Administração: Atribuições e Responsabilidades

2.1. Considerando que a Missão de um Conselho de Administração está relacionada às estratégias de controle – ratificação (decisão a ser implementada) e monitoramento (mensuração do desempenho), há na Organização a figura formal de um Conselho de Administração?

SIM	NÃO
(X)	()

2.2. Considerando que a Missão de um Conselho Gestor está relacionada às estratégias operacionais – iniciação (geração de propostas) e implementação (execução das decisões), há na Organização a figura formal de um Conselho Gestor?

SIM	NÃO
(X)	()

2.3. Indique quais das atribuições e responsabilidades a seguir relacionadas seriam passíveis de identificação no atual sistema corporativo da organização:

(X)	1. Substituição do Diretor Executivo (CEO)
(X)	2. Posicionamento frente à oferta de aquisição
(X)	3. Posicionamento frente à aquisição de outra empresa
(X)	4. Sistema de remuneração de executivos
(X)	5. Investigação de fraudes
()	6. Avaliação sobre diversificação excessiva
(X)	7. Posicionamento frente ao PD&I da organização
()	8. Formação de comitês para assuntos específicos

Comentários adicionais sobre as Atribuições e Responsabilidades do CAdm:

sem comentários

CAMPO 3

Conselho de Administração: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração

Composição

3.1. Quais as classes de membros que integram a composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

(X)	1. Independentes: conselheiros externos, sem vínculo com a organização.
(X)	2. Externos: conselheiros que não mantêm vínculo atual com a organização.
(X)	3. Internos: conselheiros com vínculos com a organização.
()	4. NA (Não Aplicável)

3.2. Relativamente às classes de membros indicadas abaixo, avalie e indique qual dos percentuais indicados é mais representativo para cada uma frente à composição do Conselho de Administração ou órgão similar.

Faixa	Classe
(B)	1. Independente 1/5
(B)	2. Externo 2/5
(B)	3. Interno 2/5

Faixa	%
A	0-20
B	20-40
C	40-60
D	60-80
E	80-100
NA	Não Aplicável

Tamanho

3.3. Qual o número abaixo indicado representa o Número Total (NT) de membros do Conselho de Administração ou órgão similar?

NT1	NT2	NT3	NT4
<5	5-9	10-15	>15
()	(X)	()	()

Sistema de Remuneração

3.4. Há Sistema de Remuneração estabelecido com vistas à remuneração do Diretor Executivo e demais executivos da organização?

SIM	NÃO
(X)	()

3.5. A ação desenvolvida pelo Sistema de Remuneração é de responsabilidade do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 4

Conselho de Administração: Diversidade de Gêneros

4.1. Há diversidade de gênero (masculino – feminino) na composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
()	(X)

4.2. Indique qual o percentual que responde pela participação do Gênero Feminino (GF) no Conselho de Administração ou órgão similar?

GF1	GF2	GF3	GF4
0%	<40%	40-60%	>60%
(X)	()	()	()

CAMPO 5

Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade

Distinção de Cargos

5.1. Há formalmente a distinção entre os cargos de Presidente do Conselho de Administração, ou órgão similar, e o de Diretor Executivo da Organização, conforme descritos abaixo?

Presidente do CAAdm	Diretor Executivo da Organização
Responsável por: representar os <i>shareholders</i> ; buscar a eficácia; acompanhar o desempenho do CAAdm e acompanhar os atos da Diretoria Executiva.	Responsável por: acompanhar o cumprimento das diretrizes fixadas pelo CAAdm e da prestação de contas referente às atividades realizadas.

SIM	NÃO
()	(X)

Dualidade de Cargos

5.2. Os cargos de Presidente do CAAdm e de Diretor Executivo da Organização são ocupados por distintos indivíduos?

SIM	NÃO
()	(X)

5.3. Existem procedimentos formais que possam permitir e orientar a ocorrência da Dualidade de Cargos, isto é, a ocupação simultânea dos dois cargos?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 6

Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação

6.1. Comitê de Auditoria: avalia e verifica todos os procedimentos e condutas adotadas pelo Conselho de Administração. Está formalmente constituído o Comitê de Auditoria no CAAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.2. Comitê de Auditoria: sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

6.3. Comitê de Remuneração: avalia e recomenda ao CAAdm a aprovação de remuneração e benefícios a serem pagos aos executivos da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.4. Comitê de Remuneração: sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

6.5. Comitê de Nomeação: seleciona e recomenda ao CAAdm a aprovação de candidatos aos cargos de gestores da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.6. Comitê de Nomeação: sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 7

Conselhos Interligados

7.1. Há membros do Conselho de Administração ou órgão similar, que participam de Conselhos de outras organizações?

SIM	NÃO
(X)	()

7.2. Qual a proporção de membros do CAAdm que participam de outros conselhos?

PEQUENA	MÉDIA	ALTA	NÃO APLICÁVEL
()	()	(X)	()

CAMPO 8

Estrutura de Propriedade

8.1. O controle da Organização ocorre de forma concentrada a partir de seus mantenedores (*shareholders*)?

SIM	NÃO
(X)	()

8.2. Há alinhamento estabelecido entre os direitos de propriedade, de quem detem o controle, e os direitos de tomada de decisão, de quem tem a responsabilidade de implementar as ações?

SIM	NÃO
(X)	()

8.3. Há aparato de proteção legal para a recepção de investimentos junto à Organização?

SIM	NÃO
(X)	()

8.4. A caracterização da Estrutura de Propriedade ocorre prioritariamente devido a ações endógenas (internas) à organização?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 9

Controladoria

Área Operacional:

9.1. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Estratégico?

SIM	NÃO
(X)	()

9.2. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Operacional?

SIM	NÃO
(X)	()

Área Físico-Financeira:

9.3. No contexto da sua organização, está em operação o Controle Contábil, responsável pelas análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade?

SIM	NÃO
(X)	()

9.4. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Custos, responsável pelo planejamento do uso e controle de recursos demandados pelas estratégias organizacionais?

SIM	NÃO
(X)	()

9.5. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Ativos, tangíveis e/ou intangíveis, responsável pelo planejamento de médio e longo prazo da organização?

SIM	NÃO
(X)	()

Área Prescritiva:

9.6. No contexto da sua organização, quais dos instrumentos de controle interno são existentes e estão em operação em sua organização?

(X)	1. Código de Ética – caráter amplo.
(X)	2. Manuais de Conduta – caráter detalhado
(X)	3. Normas e procedimentos.
()	4. Programas de contingência.
(X)	5. Programas de treinamento e capacitação.

9.7. Os sistemas de controle da organização são baseados nos conceitos do COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, reconhecida instituição norte-americana criada com vistas ao fomento e à padronização de práticas de controle interno, ou do modelo COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technology*, associado a modelos de governança mais dedicados à área de Tecnologia da Informação?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 10

Problemas de Agência

10.1. Há política estabelecida para a identificação de Problemas de Agência?

SIM	NÃO
()	(X)

10.2. Quais dos Problemas de Agência abaixo relacionados seriam passíveis de identificação, a partir de um eventual não alinhamento de interesses entre Principal e Agente:

()	1. Crescimento excessivo
()	2. Diversificação excessiva
()	3. Gastos pessoais (agentes) excessivos
()	4. Empreendimentos de acordo com o interesse pessoal do Agente
()	5. Seleção adversa de pessoas
()	6. Resistência a mudanças
()	7. Subtração de lucros ou rendimentos
(X)	8. Resistência a alterações societárias – extinção ou fusão
Outros ... (comentários adicionais)	
()	9. ...
()	10. ...

10.3. Existe estratégia específica de controle à ação dos Agentes com vistas ao alinhamento aos interesses dos Principais?

SIM	NÃO
(X)	()

10.4. Quais os Custos de Agência abaixo relacionados já foram identificados ou seriam passíveis de identificação, a partir de uma política de Controladoria?

(X)	1. Monitoramento do comportamento dos Agentes
(X)	2. Monitoramento dos resultados das ações dos Agentes
()	3. Atividades e atitudes dos Agentes na provisão de garantias aos Principais
()	4. Perdas residuais devido a não otimização das ações dos Agentes
()	5. Outros ... (comentários adicionais)
()	6. ...
()	7. ...

Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo Final

Tabela 11 - Instrumento 02 – Caso 1: Empresa de Referência, Parte A.

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL							
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo							
CAMPOS DE ANÁLISE							
Empresa:		GRENDENE S.A.					
CAMPO 1 Processo de Tomada de Decisão							
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO		
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO		
1.1	0,30	Identificação de existência	0,30	1,00	0,30		
1.2	0,30	Identificação dos níveis de Controle e Gestão	0,30	1,00	0,30		
1.3	0,40	Etapas do Processo de Tomada de Decisão (PTD)	0,40	1,00	0,40		
PTD1 indicadas		PTD2 indicadas					
4		4					
Fator = PTD2 / PTD1							
TOTAIS	1,00		1,00		1,00		
CAMPO 2 Conselho de Administração - Atribuições e Responsabilidades							
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO		
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO		
2.1	0,40	Existência do Cadm	0,40	1,00	0,40		
2.2	0,40	Existência do Conselho de Gestão	0,40	1,00	0,40		
2.3	0,20	Atribuições e Responsabilidades (AR)	0,15	0,75	0,11		
AR1 indicado		AR2 identificado					
8		6					
Fator = AR2 / AR1							
Comentários - Pertinência				0,05	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,91		
CAMPO 3 Conselho de Administração - Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração							
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO		
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO		
3.1	0,10	Existência do Cadm	0,10	1,00	0,10		
3.1	0,15	Composição	Independentes	0,05	1,00	0,05	
		Classe dos Membros	Externos	0,05	1,00	0,05	
			Internos	0,05	1,00	0,05	
3.2	0,15	Composição	Independentes	0,05	1,00	0,05	
			Externos	0,05	1,00	0,05	
		% de Membros por classe	Internos	0,05	1,00	0,05	
			Faixa	Fator			
			A: 0-20%	0,50			
B: 20-40%	1,00						
C: 40-60%	0,50						
D: 60-80%	0,25						
E: 80-100%	0,00						
Não Aplicável (NA)	0,00						
3.3	0,30	Tamanho	Numero Total de Membros (NT)	0,30	1,00	0,30	
		Faixa	Fator				
		NT1: <5	0,50				
		NT2: 5-9	1,00				
		NT3: 10-15	0,50				
		NT4: >15	0,00				
3.4	0,15	Sistema de Remuneração		0,15	1,00	0,15	
		Existência do Mecanismo					
3.5	0,15	Sistema de Remuneração		0,15	0,00	0,00	
		Tarefa de responsabilidade do CAdm					
TOTAIS	1,00		1,00		0,85		
CAMPO 4 Conselho de Administração - Diversidade de Gêneros							
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO		
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO		
4.1	0,50	Ocorrência de Diversidade de Gênero	0,50	0,00	0,00		
4.2	0,50	Composição: Gênero Feminino (GF)	% de Membros	0,50	0,00	0,00	
			Faixa (%)	Fator			
		GF1: 0	0,00				
		GF2: < 40	0,50				
		GF3: 41 - 60	1,00				
GF4: >60	0,50						
GF5: 100	0,00						
TOTAIS	1,00		1,00		0,00		

Tabela 12 - Instrumento 02 – Caso 1: Empresa de Referência, Parte B.

CAMPO 5 Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
5.1	0,40	Existência da Distinção de Cargos	0,40	1,00	0,40	
5.2	0,30	Ocupação dos cargos por indivíduos distintos	0,30	0,00	0,00	
5.3	0,3	Dualidade de Cargos: existência de procedimentos	0,30	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,40	

CAMPO 6 Comitês de Supervisão						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
6.1	0,30	Comitê Auditoria Existência	0,30	0,00	0,00	
6.2	0,10	Comitê Auditoria Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
6.3	0,20	Comitê Remuneração Existência	0,20	0,00	0,00	
6.4	0,10	Comitê Remuneração Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
6.5	0,20	Comitê Nomeação Existência	0,20	0,00	0,00	
6.6	0,10	Comitê Nomeação Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

CAMPO 7 Conselhos Interligados						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
7.1	0,50	Existência de interligação com outros conselhos	0,50	1,00	0,50	
7.2	0,10	Proporção de participação em outros conselhos	0,50	0,00	0,00	
		Proporção	Fator			
		Pequena	1,0			
		Média	0,5			
		Alta	0,0			
		Não aplicável	0,0			
TOTAIS	0,60		1,00		0,50	

CAMPO 8 Estrutura de Propriedade						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
8.1	0,25	Existência de Estrutura de Propriedade de forma concentrada	0,25	1,00	0,25	
8.2	0,25	Existência de alinhamento direitos de propriedade/direitos de tomada de decisão	0,25	1,00	0,25	
8.3	0,25	Existência de aparato de Proteção legal	0,25	1,00	0,25	
8.4	0,25	Estrutura de Propriedade de caráter endógeno	0,25	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,75	

CAMPO 9 Controladoria						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
0,30 Operacional						
9.1		Existência de Planejamento Estratégico	0,15	1,00	0,15	
9.2		Existência de Planejamento Operacional	0,15	1,00	0,15	
0,30 Físico-financeira						
9.3		Controle Contábil em operação	0,10	1,00	0,10	
9.4		Controle de Custos em operação	0,10	1,00	0,10	
9.5		Controle de Ativos em operação	0,10	1,00	0,10	
0,30 Prescritiva						
9.6		Existência de Controle Internos (CI)	0,30	0,80	0,24	
		C1 indicados	C2 indicados			
		5	4			
		Fator = C2/C1				
9.7	0,10	Conhecimento dos procedimentos COSO/COBIT	0,10	0,00	0,00	
TOTAIS	0,10		1,00		0,84	

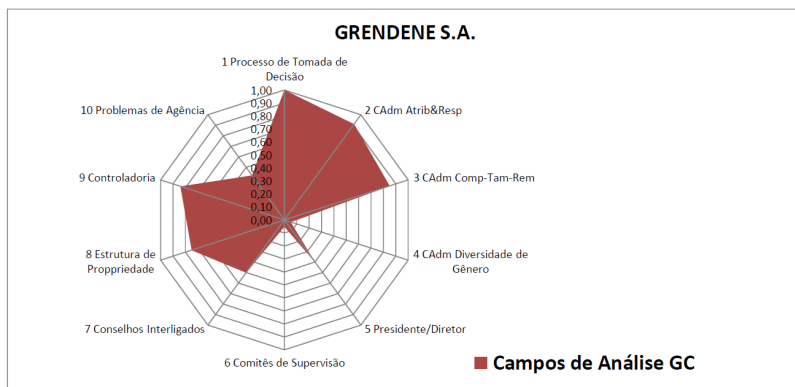
CAMPO 10 Problemas de Agência						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
10.1	0,30	Política de Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,30	0,00	0,00	
10.2	0,20	Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,20	0,13	0,03	
		PA1 indicados	PA2 indicados			
		8	1			
		Fator = PA2/PA1				
10.3	0,30	Existência de estratégia de controle	0,30	1,00	0,30	
10.4	0,20	Identificação de Custos de Agência (CA)	0,20	0,50	0,10	
		CA1 indicados	CA2 indicados			
		4	2			
		Fator = CA2/CA1				
TOTAIS	1,00		1,00		0,43	

Tabela 13 - Instrumento 02 – Caso 1: Empresa de Referência, Parte C.
(Observação: realizada adaptação ao valor dos Campos 4 e 6 para permitir a representação do Campo 5)

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	1,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,91
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,85
4	CAdm Diversidade de Gênero	0,00
5	Presidente/Diretor	0,40
6	Comitês de Supervisão	0,00
7	Conselhos Interligados	0,50
8	Estrutura de Propriedade	0,75
9	Controladoria	0,84
10	Problemas de Agência	0,43



CASO 2: PCT 01

TECNO PUC, PUCRS, PORTO ALEGRE, RS

INSTRUMENTO 01 – Instrumento Qualitativo
Campos de Análise da Governança: Entrevista semi-estruturada

Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo Campos de Análise da Governança em PCTs

Este instrumento foi elaborado para servir de base para a tese de doutorado “Modelo de Governança em Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil” Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC

PARTE I: PRELIMINARES

1. Organização: Empresa / Parque Científico e Tecnológico (PCT):

TECNO PUC / PUCRS

2. Respondente / Nome:

ROBERTO ASTOR MOSQUETTA

3. Idade:

56 anos

4. Função na Empresa / PCT:

DIRETOR DO TECNO PUC

5. Tempo na função na Empresa / PCT:

4 anos

6. Formação Profissional:

Administrador de Empresas

7. Data da Entrevista

17 de fevereiro de 2011

8. Duração da Entrevista

Início:	15h04	Término:	15h45	Total:	41min
---------	--------------	----------	--------------	--------	--------------

PARTE II: CAMPOS DE ANÁLISE

CAMPO 1

Processo de Tomada de Decisão

1.1. Há na estrutura da Organização a identificação de um Processo Decisório?

SIM	NÃO
(X)	()

1.2. Há ações distintas de tomada de decisão em nível de Controle (Conselho de Administração) e em nível de Gestão (Conselho Gestor)?

SIM	NÃO
(X)	()

1.3. Das etapas de um Processo de Tomada de Decisão abaixo indicadas, assinale quais podem ser identificadas na estrutura da Organização?

(X)	1. Iniciação de ações
(X)	2. Ratificação de ações a serem efetivadas
(X)	3. Implementação de ações
(X)	4. Monitoramento das ações

CAMPO 2

Conselho de Administração: Atribuições e Responsabilidades

2.1. Considerando que a Missão de um Conselho de Administração está relacionada às estratégias de controle – ratificação (decisão a ser implementada) e monitoramento (mensuração do desempenho), há na Organização a figura formal de um Conselho de Administração?

SIM	NÃO
()	(X)

2.2. Considerando que a Missão de um Conselho Gestor está relacionada às estratégias operacionais – iniciação (geração de propostas) e implementação (execução das decisões), há na Organização a figura formal de um Conselho Gestor?

SIM	NÃO
(X)	()

2.3. Indique quais das atribuições e responsabilidades a seguir relacionadas seriam passíveis de identificação no atual sistema corporativo da organização:

(X)	1. Substituição do Diretor Executivo (CEO)
(X)	2. Posicionamento frente à oferta de aquisição
(X)	3. Posicionamento frente à aquisição de outra empresa
(X)	4. Sistema de remuneração de executivos
(X)	5. Investigação de fraudes
()	6. Avaliação sobre diversificação excessiva
(X)	7. Posicionamento frente ao PD&I da organização
(X)	8. Formação de comitês para assuntos específicos

Comentários adicionais sobre as Atribuições e Responsabilidades do CADM:

CAdm adota estratégias para a utilização e uso dos recursos, definindo seus limites.

CAMPO 3

Conselho de Administração: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração

Composição

3.1. Quais as classes de membros que integram a composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

()	1. Independentes: conselheiros externos, sem vínculo com a organização.
()	2. Externos: conselheiros que não mantêm vínculo atual com a organização.
()	3. Internos: conselheiros com vínculos com a organização.
(X)	4. NA (Não Aplicável)

3.2. Relativamente às classes de membros indicadas abaixo, avalie e indique qual dos percentuais indicados é mais representativo para cada uma frente à composição do Conselho de Administração ou órgão similar.

Faixa	Classe
()	1. Independente
()	2. Externo
(E)	3. Interno

Faixa	%
A	0-20
B	20-40
C	40-60
D	60-80
E	80-100
NA	Não Aplicável

Tamanho

3.3. Qual o número abaixo indicado representa o Número Total (NT) de membros do Conselho de Administração ou órgão similar?

NT1	NT2	NT3	NT4
<5	5-9	10-15	>15
()	(X)	()	()

Sistema de Remuneração

3.4. Há Sistema de Remuneração estabelecido com vistas à remuneração do Diretor Executivo e demais executivos da organização?

SIM	NÃO
(X)	()

3.5. A ação desenvolvida pelo Sistema de Remuneração é de responsabilidade do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
(X)	()

CAMPO 4

Conselho de Administração: Diversidade de Gêneros

4.1. Há diversidade de gênero (masculino – feminino) na composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
(X)	()

4.2. Indique qual o percentual que responde pela participação do Gênero Feminino (GF) no Conselho de Administração ou órgão similar?

GF1	GF2	GF3	GF4
0%	<40%	40-60%	>60%
()	(X)	()	()

CAMPO 5

Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade

Distinção de Cargos

5.1. Há formalmente a distinção entre os cargos de Presidente do Conselho de Administração, ou órgão similar, e o de Diretor Executivo da Organização, conforme descritos abaixo?

Presidente do CAAdm	Diretor Executivo da Organização
Responsável por: representar os <i>shareholders</i> ; buscar a eficácia; acompanhar o desempenho do CAAdm e acompanhar os atos da Diretoria Executiva.	Responsável por: acompanhar o cumprimento das diretrizes fixadas pelo CAAdm e da prestação de contas referente às atividades realizadas.

SIM	NÃO
(X)	()

Dualidade de Cargos

5.2. Os cargos de Presidente do CAAdm e de Diretor Executivo da Organização são ocupados por distintos indivíduos?

SIM	NÃO
(X)	()

5.3. Existem procedimentos formais que possam permitir e orientar a ocorrência da Dualidade de Cargos, isto é, a ocupação simultânea dos dois cargos?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 6

Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação

6.1. Comitê de Auditoria: avalia e verifica todos os procedimentos e condutas adotadas pelo Conselho de Administração. Está formalmente constituído o Comitê de Auditoria no CAAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.2. Comitê de Auditoria: sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

6.3. Comitê de Remuneração: avalia e recomenda ao CAAdm a aprovação de remuneração e benefícios a serem pagos aos executivos da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.4. Comitê de Remuneração: sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

6.5. Comitê de Nomeação: seleciona e recomenda ao CAAdm a aprovação de candidatos aos cargos de gestores da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.6. Comitê de Nomeação: sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 7

Conselhos Interligados

7.1. Há membros do Conselho de Administração ou órgão similar, que participam de Conselhos de outras organizações?

SIM	NÃO
(X)	()

7.2. Qual a proporção de membros do CAAdm que participam de outros conselhos?

PEQUENA	MÉDIA	ALTA	NÃO APLICÁVEL
(X)	()	()	()

CAMPO 8

Estrutura de Propriedade

8.1. O controle da Organização ocorre de forma concentrada a partir de seus mantenedores (*shareholders*)?

SIM	NÃO
()	(X)

8.2. Há alinhamento estabelecido entre os direitos de propriedade, de quem detem o controle, e os direitos de tomada de decisão, de quem tem a responsabilidade de implementar as ações?

SIM	NÃO
(X)	()

8.3. Há aparato de proteção legal para a recepção de investimentos junto à Organização?

SIM	NÃO
(X)	()

8.4. A caracterização da Estrutura de Propriedade ocorre prioritariamente devido a ações endógenas (internas) à organização?

SIM	NÃO
(X)	()

CAMPO 9

Controladoria

Área Operacional:

9.1. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Estratégico?

SIM	NÃO
(X)	()

9.2. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Operacional?

SIM	NÃO
(X)	()

Área Físico-Financeira:

9.3. No contexto da sua organização, está em operação o Controle Contábil, responsável pelas análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade?

SIM	NÃO
(X)	()

9.4. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Custos, responsável pelo planejamento do uso e controle de recursos demandados pelas estratégias organizacionais?

SIM	NÃO
(X)	()

9.5. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Ativos, tangíveis e/ou intangíveis, responsável pelo planejamento de médio e longo prazo da organização?

SIM	NÃO
(X)	()

Área Prescritiva:

9.6. No contexto da sua organização, quais dos instrumentos de controle interno são existentes e estão em operação em sua organização?

(X)	1. Código de Ética – caráter amplo.
(X)	2. Manuais de Conduta – caráter detalhado
(X)	3. Normas e procedimentos.
()	4. Programas de contingência.
(X)	5. Programas de treinamento e capacitação.

9.7. Os sistemas de controle da organização são baseados nos conceitos do COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, reconhecida instituição norte-americana criada com vistas ao fomento e à padronização de práticas de controle interno, ou do modelo COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technology*, associado a modelos de governança mais dedicados à área de Tecnologia da Informação?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 10**Problemas de Agência**

10.1. Há política estabelecida para a identificação de Problemas de Agência?

SIM	NÃO
()	(X)

10.2. Quais dos Problemas de Agência abaixo relacionados seriam passíveis de identificação, a partir de um eventual não alinhamento de interesses entre Principal e Agente:

(X)	1. Crescimento excessivo
(X)	2. Diversificação excessiva
(X)	3. Gastos pessoais (agentes) excessivos
(X)	4. Empreendimentos de acordo com o interesse pessoal do Agente
(X)	5. Seleção adversa de pessoas
(X)	6. Resistência a mudanças
(X)	7. Subtração de lucros ou rendimentos
(X)	8. Resistência a alterações societárias – extinção ou fusão
Outros ... (comentários adicionais)	
(X)	9. Percepção distinta sobre o tipo de resultado a ser alcançado: físico-financeiro ou social, por exemplo.
()	10. ...

10.3. Existe estratégia específica de controle à ação dos Agentes com vistas ao alinhamento aos interesses dos Principais?

SIM	NÃO
(X)	()

10.4. Quais os Custos de Agência abaixo relacionados já foram identificados ou seriam passíveis de identificação, a partir de uma política de Controladoria?

(X)	1. Monitoramento do comportamento dos Agentes
(X)	2. Monitoramento dos resultados das ações dos Agentes
(X)	3. Atividades e atitudes dos Agentes na provisão de garantias aos Principais
(X)	4. Perdas residuais devido a não otimização das ações dos Agentes
5. Outros ... (comentários adicionais)	
()	6. ...
()	7. ...

**Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo
Final**

Tabela 14 - Instrumento 02 – Caso 2: PCT01 – TECNOPUC, Parte A

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL						
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo						
CAMPOS DE ANÁLISE						
Empresa:		TECNO PUC / PUCRS				
CAMPO 1 Processo de Tomada de Decisão						
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO	P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
1.1	0,30	Identificação de existência	0,30	1,00	0,30	
1.2	0,30	Identificação dos níveis de Controle e Gestão	0,30	1,00	0,30	
1.3	0,40	Etapas do Processo de Tomada de Decisão (PTD)	0,40	1,00	0,40	
		PTD1 indicadas	PTD2 indicadas			
		4	4			
		Fator = PTD2 / PTD1				
TOTAIS		1,00	1,00		1,00	
CAMPO 2 Conselho de Administração - Atribuições e Responsabilidades						
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO	P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
2.1	0,40	Existência do Cadm	0,40	0,00	0,00	
2.2	0,40	Existência do Conselho de Gestão	0,40	1,00	0,40	
2.3	0,20	Atribuições e Responsabilidades (AR)	0,15	0,88	0,13	
		AR1 indicado	AR2 identificado			
		8	7			
		Fator = AR2 / AR1				
		Comentários - Pertinência	0,05	1,00	0,05	
TOTAIS		1,00	1,00		0,58	
CAMPO 3 Conselho de Administração - Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração						
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO	P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
3.1	0,10	Existência do Cadm	0,10	0,00	0,00	
3.1	0,15	Composição	0,05	0,00	0,00	
		Independentes	0,05	1,00	0,00	
		Externos	0,05	1,00	0,00	
		Internos	0,05	1,00	0,05	
3.2	0,15	Composição	0,05	0,00	0,00	
		Independentes	0,05	0,00	0,00	
		Externos	0,05	0,00	0,00	
		Internos	0,05	0,00	0,00	
		% de Membros por classe				
		Faixa	Fator			
		A: 0-20%	0,50			
		B: 20-40%	1,00			
		C: 40-60%	0,50			
		D: 60-80%	0,25			
		E: 80-100%	0,00			
		Não Aplicável (NA)	0,00			
3.3	0,30	Tamanho	0,30	1,00	0,30	
		Faixa	Fator			
		NT1: <5	0,50			
		NT2: 5-9	1,00			
		NT3: 10-15	0,50			
		NT4: >15	0,00			
3.4	0,15	Sistema de Remuneração	0,15	1,00	0,15	
		Existência do Mecanismo				
3.5	0,15	Sistema de Remuneração	0,15	1,00	0,15	
		Tarefa de responsabilidade do CAdm				
TOTAIS		1,00	1,00		0,65	
CAMPO 4 Conselho de Administração - Diversidade de Gêneros						
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO	P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
4.1	0,50	Ocorrência de Diversidade de Gênero	0,50	1,00	0,50	
4.2	0,50	Composição: Gênero Feminino (GF)	0,50	0,50	0,25	
		% de Membros				
		Faixa (%)	Fator			
		GF1: 0	0,00			
		GF2: < 40	0,50			
		GF3: 41 - 60	1,00			
		GF4: >60	0,50			
		GF5: 100	0,00			
TOTAIS		1,00	1,00		0,75	

Tabela 15 - Instrumento 02 – Caso 2: PCT01 – TECNOPUC, Parte B

CAMPO 5 Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
5.1	0,40	Existência da Distinção de Cargos	0,40	1,00	0,40	
5.2	0,30	Ocupação dos cargos por indivíduos distintos	0,30	1,00	0,30	
5.3	0,3	Dualidade de Cargos: existência de procedimentos	0,30	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,70	

CAMPO 6 Comitês de Supervisão						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
6.1	0,30	Comitê Auditoria Existência	0,30	0,00	0,00	
6.2	0,10	Comitê Auditoria Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
6.3	0,20	Comitê Remuneração Existência	0,20	0,00	0,00	
6.4	0,10	Comitê Remuneração Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
6.5	0,20	Comitê Nomeação Existência	0,20	0,00	0,00	
6.6	0,10	Comitê Nomeação Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

CAMPO 7 Conselhos Interligados						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
7.1	0,50	Existência de interligação com outros conselhos	0,50	1,00	0,50	
7.2	0,10	Proporção de participação em outros conselhos	0,50	1,00	0,50	
		Proporção	Fator			
		Pequena	1,0			
		Média	0,5			
		Alta	0,0			
		Não aplicável	0,0			
TOTAIS	0,60		1,00		1,00	

CAMPO 8 Estrutura de Propriedade						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
8.1	0,25	Existência de Estrutura de Propriedade de forma concentrada	0,25	1,00	0,25	
8.2	0,25	Existência de alinhamento direitos de propriedade/direitos de tomada de decisão	0,25	1,00	0,25	
8.3	0,25	Existência de aparato de Proteção legal	0,25	1,00	0,25	
8.4	0,25	Estrutura de Propriedade de caráter endógeno	0,25	1,00	0,25	
TOTAIS	1,00		1,00		1,00	

CAMPO 9 Controladoria						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
	0,30	Operacional				
9.1	0,15	Existência de Planejamento Estratégico	0,15	1,00	0,15	
9.2	0,15	Existência de Planejamento Operacional	0,15	1,00	0,15	
	0,30	Físico-financeira				
9.3	0,10	Controle Contábil em operação	0,10	1,00	0,10	
9.4	0,10	Controle de Custos em operação	0,10	1,00	0,10	
9.5	0,10	Controle de Ativos em operação	0,10	1,00	0,10	
	0,30	Prescritiva				
9.6	0,30	Existência de Controle Internos (CI)	0,30	1,00	0,30	
		CI1 indicados	CI2 identificados			
		5	5			
		Fator = CI2/CI1				
9.7	0,10	Conhecimento dos procedimentos COSO/COBIT	0,10	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,90	

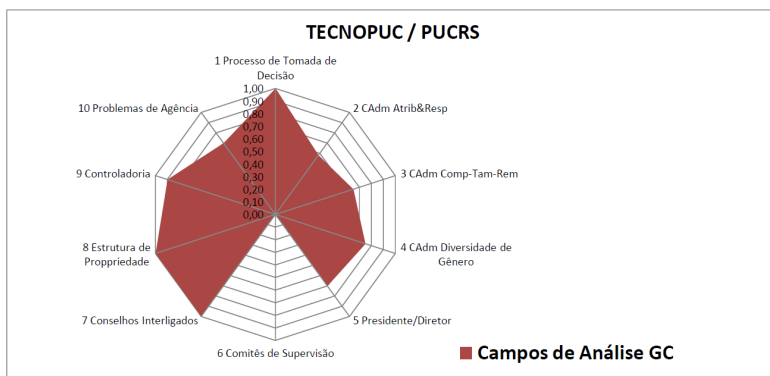
CAMPO 10 Problemas de Agência						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
10.1	0,25	Política de Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,30	0,00	0,00	
10.2	0,25	Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,20	1,00	0,20	
		PA1 indicados	PA2 identificados			
		8	8			
		Fator = PA2/PA1				
10.3	0,25	Existência de estratégia de controle	0,30	1,00	0,30	
10.4	0,25	Identificação de Custos de Agência (CA)	0,20	1,00	0,20	
		CA1 indicados	CA2 identificados			
		4	4			
		Fator = CA2/CA1				
TOTAIS	1,00		1,00		0,70	

Tabela 16 - Instrumento 02 – Caso 2: PCT01 – TECNOPUC, Parte C

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	1,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,58
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,65
4	CAdm Diversidade de Gênero	0,75
5	Presidente/Diretor	0,70
6	Comitês de Supervisão	0,00
7	Conselhos Interligados	1,00
8	Estrutura de Propriedade	1,00
9	Controladoria	0,90
10	Problemas de Agência	0,70



CASO 3: PCT 02

TECNOSINOS, SÃO LEOPOLDO, RS

INSTRUMENTO 01 – Instrumento Qualitativo
Campos de Análise da Governança: Entrevista semi-estruturada

Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo Campos de Análise da Governança em PCTs

Este instrumento foi elaborado para servir de base para a tese de doutorado “Modelo de Governança em Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil” Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC

PARTE I: PRELIMINARES

9. Organização: Empresa / Parque Científico e Tecnológico (PCT):

TECNOSINOS

10. Respondente / Nome:

SUZANA KAKUTA

11. Idade:

50 anos

12. Função na Empresa / PCT:

DIRETORA EXECUTIVA

13. Tempo na função na Empresa / PCT:

2 anos

14. Formação Profissional:

Dra. em Sociologia e Assuntos Internacionais

15. Data da Entrevista

21 de março de 2011

16. Duração da Entrevista

Início:	10h08	Término:	10h48	Total:	40min
---------	--------------	----------	--------------	--------	--------------

PARTE II: CAMPOS DE ANÁLISE

CAMPO 1

Processo de Tomada de Decisão

1.1. Há na estrutura da Organização a identificação de um Processo Decisório?

SIM	NÃO
(X)	()

1.2. Há ações distintas de tomada de decisão em nível de Controle (Conselho de Administração) e em nível de Gestão (Conselho Gestor)?

SIM	NÃO
(X)	()

1.3. Das etapas de um Processo de Tomada de Decisão abaixo indicadas, assinale quais podem ser identificadas na estrutura da Organização?

(X)	1. Iniciação de ações
(X)	2. Ratificação de ações a serem efetivadas
(X)	3. Implementação de ações
(X)	4. Monitoramento das ações

CAMPO 2

Conselho de Administração: Atribuições e Responsabilidades

2.1. Considerando que a Missão de um Conselho de Administração está relacionada às estratégias de controle – ratificação (decisão a ser implementada) e monitoramento (mensuração do desempenho), há na Organização a figura formal de um Conselho de Administração?

SIM	NÃO
(X)	()

2.2. Considerando que a Missão de um Conselho Gestor está relacionada às estratégias operacionais – iniciação (geração de propostas) e implementação (execução das decisões), há na Organização a figura formal de um Conselho Gestor?

SIM	NÃO
(X)	()

2.3. Indique quais das atribuições e responsabilidades a seguir relacionadas seriam passíveis de identificação no atual sistema corporativo da organização:

(X)	1. Substituição do Diretor Executivo (CEO)
(X)	2. Posicionamento frente à oferta de aquisição
(X)	3. Posicionamento frente à aquisição de outra empresa
()	4. Sistema de remuneração de executivos
(X)	5. Investigação de fraudes
(X)	6. Avaliação sobre diversificação excessiva
(X)	7. Posicionamento frente ao PD&I da organização
(X)	8. Formação de comitês para assuntos específicos

Comentários adicionais sobre as Atribuições e Responsabilidades do CAAdm:

Existência de documentos administrativos para reger e normatizar a Governança, relativamente ao papéis e responsabilidades de cada membro.

CAMPO 3

Conselho de Administração: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração

Composição

3.1. Quais as classes de membros que integram a composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

()	1. Independentes: conselheiros externos, sem vínculo com a organização.
(X)	2. Externos: conselheiros que não mantêm vínculo atual com a organização.
()	3. Internos: conselheiros com vínculos com a organização.
()	4. NA (Não Aplicável)

3.2. Relativamente às classes de membros indicadas abaixo, avalie e indique qual dos percentuais indicados é mais representativo para cada uma frente à composição do Conselho de Administração ou órgão similar.

Faixa	Classe
()	1. Independente 1/5
(E)	2. Externo 2/5
()	3. Interno 2/5

Faixa	%
A	0-20
B	20-40
C	40-60
D	60-80
E	80-100
NA	Não Aplicável

Tamanho

3.3. Qual o número abaixo indicado representa o Número Total (NT) de membros do Conselho de Administração ou órgão similar?

NT1	NT2	NT3	NT4
<5	5-9	10-15	>15
()	(X)	()	()

Sistema de Remuneração

3.4. Há Sistema de Remuneração estabelecido com vistas à remuneração do Diretor Executivo e demais executivos da organização?

SIM	NÃO
(X)	()

3.5. A ação desenvolvida pelo Sistema de Remuneração é de responsabilidade do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 4

Conselho de Administração: Diversidade de Gêneros

4.1. Há diversidade de gênero (masculino – feminino) na composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
()	(X)

4.2. Indique qual o percentual que responde pela participação do Gênero Feminino (GF) no Conselho de Administração ou órgão similar?

GF1	GF2	GF3	GF4
0%	<40%	40-60%	>60%
(X)	()	()	()

CAMPO 5

Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade

Distinção de Cargos

5.1. Há formalmente a distinção entre os cargos de Presidente do Conselho de Administração, ou órgão similar, e o de Diretor Executivo da Organização, conforme descritos abaixo?

Presidente do CAAdm	Diretor Executivo da Organização
Responsável por: representar os <i>shareholders</i> ; buscar a eficácia; acompanhar o desempenho do CAAdm e acompanhar os atos da Diretoria Executiva.	Responsável por: acompanhar o cumprimento das diretrizes fixadas pelo CAAdm e da prestação de contas referente às atividades realizadas.

SIM	NÃO
(X)	()

Dualidade de Cargos

5.2. Os cargos de Presidente do CAAdm e de Diretor Executivo da Organização são ocupados por distintos indivíduos?

SIM	NÃO
(X)	()

5.3. Existem procedimentos formais que possam permitir e orientar a ocorrência da Dualidade de Cargos, isto é, a ocupação simultânea dos dois cargos?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 6

Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação

6.1. **Comitê de Auditoria:** avalia e verifica todos os procedimentos e condutas adotadas pelo Conselho de Administração. Está formalmente constituído o Comitê de Auditoria no CAAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.3. **Comitê de Auditoria:** sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

6.5. **Comitê de Remuneração:** avalia e recomenda ao CAdm a aprovação de remuneração e benefícios a serem pagos aos executivos da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.7. **Comitê de Remuneração:** sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

6.9. **Comitê de Nomeação:** seleciona e recomenda ao CAdm a aprovação de candidatos aos cargos de gestores da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.11. **Comitê de Nomeação:** sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 7

Conselhos Interligados

7.1. Há membros do Conselho de Administração ou órgão similar, que participam de Conselhos de outras organizações?

SIM	NÃO
(X)	()

7.3. Qual a proporção de membros do CAdm que participam de outros conselhos?

PEQUENA	MÉDIA	ALTA	NÃO APLICÁVEL
()	()	(X)	()

CAMPO 8

Estrutura de Propriedade

8.1. O controle da Organização ocorre de forma concentrada a partir de seus mantenedores (*shareholders*)?

SIM	NÃO
(X)	()

8.3. Há alinhamento estabelecido entre os direitos de propriedade, de quem detem o controle, e os direitos de tomada de decisão, de quem tem a responsabilidade de implementar as ações?

SIM	NÃO
(X)	()

8.4. Há aparato de proteção legal para a recepção de investimentos junto à Organização?

SIM	NÃO
(X)	()

8.5. A caracterização da Estrutura de Propriedade ocorre prioritariamente devido a ações endógenas (internas) à organização?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 9

Controladoria

Área Operacional:

9.1. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Estratégico?

SIM	NÃO
(X)	()

9.2. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Operacional?

SIM	NÃO
(X)	()

Área Físico-Financeira:

9.3. No contexto da sua organização, está em operação o Controle Contábil, responsável pelas análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade?

SIM	NÃO
(X)	()

9.4. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Custos, responsável pelo planejamento do uso e controle de recursos demandados pelas estratégias organizacionais?

SIM	NÃO
(X)	()

9.5. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Ativos, tangíveis e/ou intangíveis, responsável pelo planejamento de médio e longo prazo da organização?

SIM	NÃO
(X)	()

Área Prescritiva:

9.6. No contexto da sua organização, quais dos instrumentos de controle interno são existentes e estão em operação em sua organização?

()	1. Código de Ética – caráter amplo.
(X)	2. Manuais de Conduta – caráter detalhado
(X)	3. Normas e procedimentos.
(X)	4. Programas de contingência. (em algumas áreas)
(X)	5. Programas de treinamento e capacitação.

9.7. Os sistemas de controle da organização são baseados nos conceitos do COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, reconhecida instituição norte-americana criada com vistas ao fomento e à padronização de práticas de controle interno, ou do modelo COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technology*, associado a modelos de governança mais dedicados à área de Tecnologia da Informação?

SIM	NÃO
(X)	()

CAMPO 10**Problemas de Agência**

10.1. Há política estabelecida para a identificação de Problemas de Agência?

SIM	NÃO
()	(X)

10.2. Quais dos Problemas de Agência abaixo relacionados seriam passíveis de identificação, a partir de um eventual não alinhamento de interesses entre Principal e Agente:

()	1. Crescimento excessivo
(X)	2. Diversificação excessiva
(X)	3. Gastos pessoais (agentes) excessivos
(X)	4. Empreendimentos de acordo com o interesse pessoal do Agente
(X)	5. Seleção adversa de pessoas
(X)	6. Resistência a mudanças
()	7. Subtração de lucros ou rendimentos
(X)	8. Resistência a alterações societárias – extinção ou fusão
Outros ... (comentários adicionais)	
(X)	9. Conflitos de interesses entre empresas
()	10.

10.3. Existe estratégia específica de controle à ação dos Agentes com vistas ao alinhamento aos interesses dos Principais?

SIM	NÃO
(X)	()

10.4. Quais os Custos de Agência abaixo relacionados já foram identificados ou seriam passíveis de identificação, a partir de uma política de Controladoria?

()	1. Monitoramento do comportamento dos Agentes
(X)	2. Monitoramento dos resultados das ações dos Agentes
(X)	3. Atividades e atitudes dos Agentes na provisão de garantias aos Principais
()	4. Perdas residuais devido a não otimização das ações dos Agentes
5. Outros ... (comentários adicionais)	
()	6. ...
()	7. ...

**Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo
Final**

Tabela 17 - Tabela 17 – Instrumento 02 – Caso 3: PCT02 – TECNOSINOS, Parte A

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL						
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo						
CAMPOS DE ANÁLISE						
Empresa:		TECNOSINOS				
CAMPO 1 Processo de Tomada de Decisão						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
1.1	0,30	Identificação de existência	0,30	1,00	0,30	
1.2	0,30	Identificação dos níveis de Controle e Gestão	0,30	1,00	0,30	
1.3	0,40	Etapas do Processo de Tomada de Decisão (PTD)	0,40	1,00	0,40	
		PDT1 indicadas	PDT2 indicadas			
		4	4			
Fator = PDT2 / PDT1						
TOTAIS	1,00		1,00		1,00	
CAMPO 2 Conselho de Administração - Atribuições e Responsabilidades						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
2.1	0,40	Existência do Cadm	0,40	1,00	0,40	
2.2	0,40	Existência do Conselho de Gestão	0,40	1,00	0,40	
2.3	0,20	Atribuições e Responsabilidades (AR)	0,15	0,88	0,13	
		AR1 indicado	AR2 identificado			
		8	7			
Fator = AR2 / AR1						
		Comentários - Pertinência	0,05	1,00	0,05	
TOTAIS	1,00		1,00		0,98	
CAMPO 3 Conselho de Administração - Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
3.1	0,10	Existência do Cadm	0,10	1,00	0,10	
3.1	0,15	Composição	Independentes	0,05	0,00	0,00
		Classe dos Membros	Externos	0,05	1,00	0,05
			Internos	0,05	0,00	0,00
3.2	0,15	Composição	Independentes	0,05	0,00	0,00
		% de Membros por classe	Externos	0,05	0,00	0,00
			Internos	0,05	0,00	0,00
		Faixa	Fator			
		A : 0-20%	0,50			
		B: 20-40%	1,00			
		C: 40-60%	0,50			
		D: 60-80%	0,25			
		E: 80-100%	0,00			
		Não Aplicável (NA)	0,00			
3.3	0,30	Tamanho	Numero Total de Membros (NT)	0,30	1,00	0,30
		Faixa	Fator			
		NT1: <5	0,50			
		NT2: 5-9	1,00			
		NT3: 10-15	0,50			
		NT4: >15	0,00			
3.4	0,15	Sistema de Remuneração		0,15	1,00	0,15
		Existência do Mecanismo				
3.5	0,15	Sistema de Remuneração		0,15	0,00	0,00
		Tarefa de responsabilidade do CAdm				
TOTAIS	1,00		1,00		0,60	
CAMPO 4 Conselho de Administração - Diversidade de Gêneros						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
4.1	0,50	Ocorrência de Diversidade de Género	0,50	0,00	0,00	
4.2	0,50	Composição: Género Feminino (GF)	0,50	0,00	0,00	
		% de Membros				
		Faixa (%)	Fator			
		GF1: 0	0,00			
		GF2: < 40	0,50			
		GF3: 41 - 60	1,00			
		GF4: >60	0,50			
		GF5: 100	0,00			
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

Tabela 18 - Instrumento 02 – Caso 3 – TECNOSINOS: PCT02, Parte B

CAMPO 5 Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade						
QESITO	PESO	QESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QESITO	QESITO	COMENTÁRIO	QESITO	(0 a 1)	CAMPO	
5.1	0,40	Existência da Distinção de Cargos	0,40	1,00	0,40	
5.2	0,30	Ocupação dos cargos por indivíduos distintos	0,30	1,00	0,30	
5.3	0,3	Dualidade de Cargos: existência de procedimentos	0,30	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,70	

CAMPO 6 Comitês de Supervisão						
QESITO	PESO	QESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QESITO	QESITO	COMENTÁRIO	QESITO	(0 a 1)	CAMPO	
6.1	0,30	Comitê Auditoria Existência	0,30	0,00	0,00	
6.2	0,10	Comitê Auditoria Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
6.3	0,20	Comitê Remuneração Existência	0,20	0,00	0,00	
6.4	0,10	Comitê Remuneração Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
6.5	0,20	Comitê Nomeação Existência	0,20	0,00	0,00	
6.6	0,10	Comitê Nomeação Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,00	

CAMPO 7 Conselhos Interligados						
QESITO	PESO	QESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QESITO	QESITO	COMENTÁRIO	QESITO	(0 a 1)	CAMPO	
7.1	0,50	Existência de interligação com outros conselhos	0,50	1,00	0,50	
7.2	0,10	Proporção de participação em outros conselhos	0,50	0,00	0,00	
		Proporção	Fator			
		Pequena	1,0			
		Média	0,5			
		Alta	0,0			
		Não aplicável	0,0			
TOTAIS	0,60		1,00		0,50	

CAMPO 8 Estrutura de Propriedade						
QESITO	PESO	QESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QESITO	QESITO	COMENTÁRIO	QESITO	(0 a 1)	CAMPO	
8.1	0,25	Existência de Estrutura de Propriedade de forma concentrada	0,25	1,00	0,25	
8.2	0,25	Existência de alinhamento direitos de propriedade/direitos de tomada de decisão	0,25	1,00	0,25	
8.3	0,25	Existência de aparato de Proteção legal	0,25	1,00	0,25	
8.4	0,25	Estrutura de Propriedade de caráter endógeno	0,25	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,75	

CAMPO 9 Controladoria						
QESITO	PESO	QESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QESITO	QESITO	COMENTÁRIO	QESITO	(0 a 1)	CAMPO	
0,30 Operacional						
9.1		Existência de Planejamento Estratégico	0,15	1,00	0,15	
9.2		Existência de Planejamento Operacional	0,15	1,00	0,15	
0,30 Físico-financeira						
9.3		Controle Contábil em operação	0,10	1,00	0,10	
9.4		Controle de Custos em operação	0,10	1,00	0,10	
9.5		Controle de Ativos em operação	0,10	1,00	0,10	
0,30 Prescritiva						
9.6		Existência de Controle Internos (CI)	0,30	0,80	0,24	
		C11 indicados	C12 identificados			
		5	4			
		Fator = C12/C11				
9.7	0,10	Conhecimento dos procedimentos COSO/COBIT	0,10	1,00	0,10	
TOTAIS	0,10		1,00		0,94	

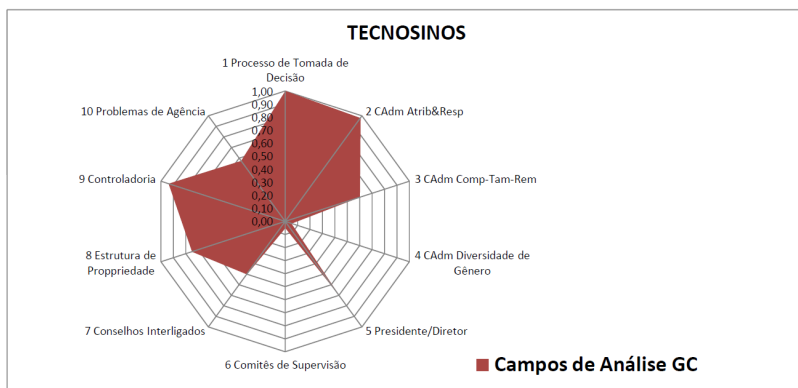
CAMPO 10 Problemas de Agência						
QESITO	PESO	QESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QESITO	QESITO	COMENTÁRIO	QESITO	(0 a 1)	CAMPO	
10.1	0,30	Política de Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,30	0,00	0,00	
10.2	0,20	Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,20	0,88	0,18	
		PA1 indicados	PA2 identificados			
		8	7			
		Fator = PA2/PA1				
10.3	0,30	Existência de estratégia de controle	0,30	1,00	0,30	
10.4	0,20	Identificação de Custos de Agência (CA)	0,20	0,50	0,10	
		CA1 indicados	CA2 identificados			
		4	2			
		Fator = CA2/CA1				
TOTAIS	1,00		1,00		0,58	

Tabela 19 - Instrumento 02 – Caso 3 – TECNOSINOS: PCT02, Parte C
(Observação: realizada adaptação ao valor dos Campos 4 e 6 para permitir a representação do Campo 5)

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	1,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,98
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,60
4	CAdm Diversidade de Gênero	0,00
5	Presidente/Diretor	0,70
6	Comitês de Supervisão	0,00
7	Conselhos Interligados	0,50
8	Estrutura de Propriedade	0,75
9	Controladoria	0,94
10	Problemas de Agência	0,58



CASO 4: PCT 03

SAPIENS PARQUE, FLORIANÓPOLIS, SC

INSTRUMENTO 01 – Instrumento Qualitativo
Campos de Análise da Governança: Entrevista semi-estruturada

Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo Campos de Análise da Governança em PCTs

Este instrumento foi elaborado para servir de base para a tese de doutorado “Modelo de Governança em Parques Científicos e Tecnológicos no Brasil” Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC

PARTE I: PRELIMINARES

1. Organização: Empresa / Parque Científico e Tecnológico (PCT):

SAPIENS Parque

2. Respondente / Nome:

JOSÉ EDUARDO FIATES

3. Idade:

41 anos

4. Função na Empresa / PCT:

DIRETOR EXECUTIVO

5. Tempo na função na Empresa / PCT:

10 anos

6. Formação Profissional:

Engenheiro Mecânico

7. Data da Entrevista

03 de março de 2011

8. Duração da Entrevista

Início:	12h20	Término:	12h50	Total:	30min
---------	--------------	----------	--------------	--------	--------------

PARTE II: CAMPOS DE ANÁLISE

CAMPO 1

Processo de Tomada de Decisão

1.1. 1.1 Há na estrutura da Organização a identificação de um Processo Decisório?

SIM	NÃO
(X)	()

1.2. 1.2 Há ações distintas de tomada de decisão em nível de Controle (Conselho de Administração) e em nível de Gestão (Conselho Gestor)?

SIM	NÃO
(X)	()

1.3. 1.3 Das etapas de um Processo de Tomada de Decisão abaixo indicadas, assinale quais podem ser identificadas na estrutura da Organização?

(X)	1. Iniciação de ações
(X)	2. Ratificação de ações a serem efetivadas
(X)	3. Implementação de ações
(X)	4. Monitoramento das ações

CAMPO 2

Conselho de Administração: Atribuições e Responsabilidades

2.1. Considerando que a Missão de um Conselho de Administração está relacionada às estratégias de controle – ratificação (decisão a ser implementada) e monitoramento (mensuração do desempenho), há na Organização a figura formal de um Conselho de Administração?

SIM	NÃO
(X)	()

2.2. Considerando que a Missão de um Conselho Gestor está relacionada às estratégias operacionais – iniciação (geração de propostas) e implementação (execução das decisões), há na Organização a figura formal de um Conselho Gestor?

SIM	NÃO
(X)	()

2.3. Indique quais das atribuições e responsabilidades a seguir relacionadas seriam passíveis de identificação no atual sistema corporativo da organização:

(X)	1. Substituição do Diretor Executivo (CEO)
(X)	2. Posicionamento frente à oferta de aquisição
(X)	3. Posicionamento frente à aquisição de outra empresa
(X)	4. Sistema de remuneração de executivos
(X)	5. Investigação de fraudes
(X)	6. Avaliação sobre diversificação excessiva
(X)	7. Posicionamento frente ao PD&I da organização
(X)	8. Formação de comitês para assuntos específicos

Comentários adicionais sobre as Atribuições e Responsabilidades do CAdm:

Sem comentários

CAMPO 3

Conselho de Administração: Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração

Composição

3.1. Quais as classes de membros que integram a composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

(X)	1. Independentes: conselheiros externos, sem vínculo com a organização.
(X)	2. Externos: conselheiros que não mantêm vínculo atual com a organização.
(X)	3. Internos: conselheiros com vínculos com a organização.
()	4. NA (Não Aplicável)

3.2. Relativamente às classes de membros indicadas abaixo, avalie e indique qual dos percentuais indicados é mais representativo para cada uma frente à composição do Conselho de Administração ou órgão similar.

Faixa	Classe
(B)	1. Independente
(B)	2. Externo
(A)	3. Interno

Faixa	%
A	0-20
B	20-40
C	40-60
D	60-80
E	80-100
NA	Não Aplicável

Tamanho

3.3. Qual o número abaixo indicado representa o Número Total (NT) de membros do Conselho de Administração ou órgão similar?

NT1	NT2	NT3	NT4
<5	5-9	10-15	>15
()	()	(X)	()

Sistema de Remuneração

3.5. Há Sistema de Remuneração estabelecido com vistas à remuneração do Diretor Executivo e demais executivos da organização?

SIM	NÃO
(X)	()

3.6. A ação desenvolvida pelo Sistema de Remuneração é de responsabilidade do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
(X)	()

CAMPO 4

Conselho de Administração: Diversidade de Gêneros

4.1. Há diversidade de gênero (masculino – feminino) na composição do Conselho de Administração ou órgão similar?

SIM	NÃO
()	(X)

4.3. Indique qual o percentual que responde pela participação do Gênero Feminino (GF) no Conselho de Administração ou órgão similar?

GF1	GF2	GF3	GF4
0%	<40%	40-60%	>60%
(X)	()	()	()

CAMPO 5

Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade

Distinção de Cargos

5.1. Há formalmente a distinção entre os cargos de Presidente do Conselho de Administração, ou órgão similar, e o de Diretor Executivo da Organização, conforme descritos abaixo?

Presidente do CAAdm	Diretor Executivo da Organização
Responsável por: representar os <i>shareholders</i> ; buscar a eficácia; acompanhar o desempenho do CAAdm e acompanhar os atos da Diretoria Executiva.	Responsável por: acompanhar o cumprimento das diretrizes fixadas pelo CAAdm e da prestação de contas referente às atividades realizadas.

SIM	NÃO
(X)	()

Dualidade de Cargos

5.2. Os cargos de Presidente do CAAdm e de Diretor Executivo da Organização são ocupados por distintos indivíduos?

SIM	NÃO
(X)	()

5.3. Existem procedimentos formais que possam permitir e orientar a ocorrência da Dualidade de Cargos, isto é, a ocupação simultânea dos dois cargos?

SIM	NÃO
(X)	()

CAMPO 6

Comitês de Supervisão: Auditoria, Remuneração e Nomeação

6.1. **Comitê de Auditoria:** avalia e verifica todos os procedimentos e condutas adotadas pelo Conselho de Administração. Está formalmente constituído o Comitê de Auditoria no CAAdm?

SIM	NÃO
(X)	()

6.2. **Comitê de Auditoria:** sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
(X)	()

6.3. **Comitê de Remuneração:** avalia e recomenda ao CAdm a aprovação de remuneração e benefícios a serem pagos aos executivos da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAdm?

SIM	NÃO
(X)	()

6.4. **Comitê de Remuneração:** sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
(X)	()

6.5. **Comitê de Nomeação:** seleciona e recomenda ao CAdm a aprovação de candidatos aos cargos de gestores da organização. Está formalmente constituído o Comitê de Remuneração no CAdm?

SIM	NÃO
()	(X)

6.6. **Comitê de Nomeação:** sua composição apresenta maioria de membros independentes? (conselheiros externos, sem vínculo com a organização)

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 7

Conselhos Interligados

7.1. Há membros do Conselho de Administração ou órgão similar, que participam de Conselhos de outras organizações?

SIM	NÃO
(X)	()

7.2. Qual a proporção de membros do CAdm que participam de outros conselhos?

PEQUENA	MÉDIA	ALTA	NÃO APLICÁVEL
()	()	(X)	()

CAMPO 8

Estrutura de Propriedade

8.1. O controle da Organização ocorre de forma concentrada a partir de seus mantenedores (*shareholders*)?

SIM	NÃO
(X)	()

8.2. Há alinhamento estabelecido entre os direitos de propriedade, de quem detem o controle, e os direitos de tomada de decisão, de quem tem a responsabilidade de implementar as ações?

SIM	NÃO
(X)	()

8.3. Há aparato de proteção legal para a recepção de investimentos junto à Organização?

SIM	NÃO
(X)	()

8.4. A caracterização da Estrutura de Propriedade ocorre prioritariamente devido a ações endógenas (internas) à organização?

SIM	NÃO
(X)	()

CAMPO 9

Controladoria

Área Operacional:

9.1. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Estratégico?

SIM	NÃO
(X)	()

9.2. No contexto da sua organização, está implementado e instrumentalizado o Planejamento Operacional?

SIM	NÃO
(X)	()

Área Físico-Financeira:

9.3. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Custos, responsável pelo planejamento do uso e controle de recursos demandados pelas estratégias organizacionais?

SIM	NÃO
(X)	()

9.4. No contexto da sua organização, está em operação o Controle de Ativos, tangíveis e/ou intangíveis, responsável pelo planejamento de médio e longo prazo da organização?

SIM	NÃO
(X)	()

Área Prescritiva:

9.5. No contexto da sua organização, quais dos instrumentos de controle interno são existentes e estão em operação em sua organização?

(X)	1. Código de Ética – caráter amplo. (Crenças e Valores)
(X)	2. Manuais de Conduta – caráter detalhado
(X)	3. Normas e procedimentos.
(X)	4. Programas de contingência.
()	5. Programas de treinamento e capacitação.

9.6. Os sistemas de controle da organização são baseados nos conceitos do COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, reconhecida instituição norte-americana criada com vistas ao fomento e à padronização de práticas de controle interno, ou do modelo COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technology*, associado a modelos de governança mais dedicados à área de Tecnologia da Informação?

SIM	NÃO
()	(X)

CAMPO 10

Problemas de Agência

10.1. Há política estabelecida para a identificação de Problemas de Agência?

SIM	NÃO
()	(X)

10.2. Quais dos Problemas de Agência abaixo relacionados seriam passíveis de identificação, a partir de um eventual não alinhamento de interesses entre Principal e Agente:

(X)	1. Crescimento excessivo
(X)	2. Diversificação excessiva
(X)	3. Gastos pessoais (agentes) excessivos
(X)	4. Empreendimentos de acordo com o interesse pessoal do Agente
()	5. Seleção adversa de pessoas
()	6. Resistência a mudanças
(X)	7. Subtração de lucros ou rendimentos
(X)	8. Resistência a alterações societárias – extinção ou fusão
Outros ... (comentários adicionais)	
(X)	9. Compromisso e cumprimento de investimentos
(X)	10. Inadequabilidade de propostas de empreendimentos.

10.3. Existe estratégia específica de controle à ação dos Agentes com vistas ao alinhamento aos interesses dos Principais?

SIM	NÃO
(X)	()

10.4. Quais os Custos de Agência abaixo relacionados já foram identificados ou seriam passíveis de identificação, a partir de uma política de Controladoria?

(X)	1. Monitoramento do comportamento dos Agentes
(X)	2. Monitoramento dos resultados das ações dos Agentes
(X)	3. Atividades e atitudes dos Agentes na provisão de garantias aos Principais
(X)	4. Perdas residuais devido a não otimização das ações dos Agentes
	5. Outros ... (comentários adicionais)
()	6. ...
()	7. ...

Instrumento 01 – Instrumento Qualitativo Final

Tabela 20 - Instrumento 02 – Caso 4: PCT03 – SAPIENS, Parte A

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL						
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo						
CAMPOS DE ANÁLISE						
Empresa:		SAPIENS Parque				
CAMPO 1 Processo de Tomada de Decisão						
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO	P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
1.1	0,30	Identificação de existência	0,30	1,00	0,30	
1.2	0,30	Identificação dos níveis de Controle e Gestão	0,30	1,00	0,30	
1.3	0,40	Etapas do Processo de Tomada de Decisão (PTD)	0,40	1,00	0,40	
PDT1 indicadas			PDT2 indicadas			
4			4			
Fator = PDT2 / PDT1						
TOTAIS		1,00	1,00	1,00	1,00	
CAMPO 2 Conselho de Administração - Atribuições e Responsabilidades						
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO	P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
2.1	0,40	Existência do Cadm	0,40	1,00	0,40	
2.2	0,40	Existência do Conselho de Gestão	0,40	1,00	0,40	
2.3	0,20	Atribuições e Responsabilidades (AR)	0,15	1,00	0,15	
AR1 indicado			AR2 identificado			
8			8			
Fator = AR2 / AR1						
Comentários - Pertinência			0,05	0,00	0,00	
TOTAIS		1,00	1,00	1,00	0,95	
CAMPO 3 Conselho de Administração - Composição, Tamanho e Sistema de Remuneração						
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO	P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
3.1	0,10	Existência do Cadm	0,10	1,00	0,10	
3.1	0,15	Composição	0,05	1,00	0,05	
		Independentes	0,05	1,00	0,05	
		Classe dos Membros	0,05	1,00	0,05	
3.2	0,15	Composição	0,05	1,00	0,05	
		% de Membros por classe	0,05	1,00	0,05	
		Independentes	0,05	0,50	0,03	
Faixa			Fator			
A : 0-20%			0,50			
B: 20-40%			1,00			
C: 40-60%			0,50			
D: 60-80%			0,25			
E: 80-100%			0,00			
Não Aplicável (NA)			0,00			
3.3	0,30	Tamanho	0,30	0,50	0,15	
Faixa			Fator			
NT1: <5			0,50			
NT2: 5-9			1,00			
NT3: 10-15			0,50			
NT4: >15			0,00			
3.4	0,15	Sistema de Remuneração	0,15	1,00	0,15	
Existência do Mecanismo						
3.5	0,15	Sistema de Remuneração	0,15	1,00	0,15	
Tarefa de responsabilidade do CAdm						
TOTAIS		1,00	1,00	1,00	0,83	
CAMPO 4 Conselho de Administração - Diversidade de Gêneros						
QUESITO	PESO QUESITO	QUESITO COMENTÁRIO	P: PESO QUESITO	F: FATOR (0 a 1)	PESO CAMPO	
4.1	0,50	Ocorrência de Diversidade de Gênero	0,50	0,00	0,00	
4.2	0,50	Composição: Gênero Feminino (GF)	0,50	0,00	0,00	
% de Membros						
Faixa (%)			Fator			
GF1: 0			0,00			
GF2: < 40			0,50			
GF3: 41 - 60			1,00			
GF4: >60			0,50			
GF5: 100			0,00			
TOTAIS		1,00	1,00	1,00	0,00	

Tabela 21 - Instrumento 02 – Caso 4: PCT03 – SAPIENS, Parte B

CAMPO 5 Presidente e Diretor Executivo: Distinção e Dualidade						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
5.1	0,40	Existência da Distinção de Cargos	0,40	1,00	0,40	
5.2	0,30	Ocupação dos cargos por indivíduos distintos	0,30	1,00	0,30	
5.3	0,3	Dualidade de Cargos: existência de procedimentos	0,30	1,00	0,30	
TOTAIS	1,00		1,00		1,00	

CAMPO 6 Comitês de Supervisão						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
6.1	0,30	Comitê Auditoria Existência	0,30	1,00	0,30	
6.2	0,10	Comitê Auditoria Maioria Independente	0,10	1,00	0,10	
6.3	0,20	Comitê Remuneração Existência	0,20	1,00	0,20	
6.4	0,10	Comitê Remuneração Maioria Independente	0,10	1,00	0,10	
6.5	0,20	Comitê Nomeação Existência	0,20	0,00	0,00	
6.6	0,10	Comitê Nomeação Maioria Independente	0,10	0,00	0,00	
TOTAIS	1,00		1,00		0,70	

CAMPO 7 Conselhos Interligados						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
7.1	0,50	Existência de interligação com outros conselhos	0,50	1,00	0,50	
7.2	0,10	Proporção de participação em outros conselhos	0,50	0,00	0,00	
		Proporção	Fator			
		Pequena	1,0			
		Média	0,5			
		Alta	0,0			
		Não aplicável	0,0			
TOTAIS	0,60		1,00		0,50	

CAMPO 8 Estrutura de Propriedade						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
8.1	0,25	Existência de Estrutura de Propriedade de forma concentrada	0,25	1,00	0,25	
8.2	0,25	Existência de alinhamento direitos de propriedade/direitos de tomada de decisão	0,25	1,00	0,25	
8.3	0,25	Existência de aparato de Proteção legal	0,25	1,00	0,25	
8.4	0,25	Estrutura de Propriedade de caráter endógeno	0,25	1,00	0,25	
TOTAIS	1,00		1,00		1,00	

CAMPO 9 Controladoria						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
0,30 Operacional						
9.1		Existência de Planejamento Estratégico	0,15	1,00	0,15	
9.2		Existência de Planejamento Operacional	0,15	1,00	0,15	
0,30 Físico-financeira						
9.3		Controle Contábil em operação	0,10	1,00	0,10	
9.4		Controle de Custos em operação	0,10	1,00	0,10	
9.5		Controle de Ativos em operação	0,10	1,00	0,10	
0,30 Prescritiva						
9.6		Existência de Controle Internos (CI)	0,30	0,80	0,24	
		CI1 indicados	CI2 indicados			
		5	4			
		Fator = CI2/CI1				
9.7	0,10	Conhecimento dos procedimentos COSO/COBIT	0,10	0,00	0,00	
TOTAIS	0,10		1,00		0,84	

CAMPO 10 Problemas de Agência						
QUESITO	PESO	QUESITO	P: PESO	F: FATOR	PESO	
QUESITO	QUESITO	COMENTÁRIO	QUESITO	(0 a 1)	CAMPO	
10.1	0,30	Política de Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,30	0,00	0,00	
10.2	0,20	Identificação de Problemas de Agência (PA)	0,20	1,00	0,20	
		PA1 indicados	PA2 indicados			
		8	8			
		Fator = PA2/PA1				
10.3	0,30	Existência de estratégia de controle	0,30	1,00	0,30	
10.4	0,20	Identificação de Custos de Agência (CA)	0,20	1,00	0,20	
		CA1 indicados	CA2 indicados			
		4	4			
		Fator = CA2/CA1				
TOTAIS	1,00		1,00		0,70	

Tabela 22 - Instrumento 02 – Caso 4: PCT03 – SAPIENS, Parte C

GOVERNANÇA EM PARQUES TECNOLÓGICOS NO BRASIL
Instrumento 02: Instrumento Quantitativo
CAMPOS DE ANÁLISE

ANÁLISE GRÁFICA

		Campos de Análise GC
1	Processo de Tomada de Decisão	1,00
2	CAdm Atrib&Resp	0,95
3	CAdm Comp-Tam-Rem	0,83
4	CAdm Diversidade de Gênero	0,00
5	Presidente/Diretor	1,00
6	Comitês de Supervisão	0,70
7	Conselhos Interligados	0,50
8	Estrutura de Propriedade	1,00
9	Controladoria	0,84
10	Problemas de Agência	0,70

