



12 de Junho 2017

Estudo de Viabilidade e Plano de Negócios do Parque Tecnológico do Rio Grande do Norte

Plano de Governança



O presente “Plano de Governança” constitui o Produto 4 do “Estudo de Viabilidade e Plano de Negócios do Parque Tecnológico do Rio Grande do Norte”, contratado no âmbito do Projeto Integrado de Desenvolvimento Sustentável do Rio Grande do Norte – Projeto RN Sustentável ao consórcio formado pelas empresas Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI), Alfamicro e Innovos Group.

Contrato: RN Sustentável 07/2016

Empréstimo: 8276-BR

A versão atual deste documento é da responsabilidade do Innovos Group S.A.



Sociedade Portuguesa de Inovação – SPI

Avenida Marechal Gomes da Costa, 1376

4150-356 Porto | Portugal

www.spi.pt

ÍNDICE

- I. Introdução
- II. Forma jurídica
- III. Estrutura funcional
- IV. Estatutos legais
- V. Regimento interno
- VI. Plano operacional da diretoria executiva
- VII. Referências Bibliográficas

- I. **Introdução**
- II. Forma jurídica
- III. Estrutura funcional
- IV. Estatutos legais
- V. Regimento interno
- VI. Plano operacional da diretoria executiva
- VII. Referências Bibliográficas

INTRODUÇÃO

Linha de Orientação Estratégica

O Parque Tecnológico do Rio Grande do Norte deverá ter uma estrutura orgânica adequada às atividades a desenvolver, considerando o envolvimento formal de um conjunto de atores relevantes e a existência de uma equipa reduzida, com perfil adequado, e apoiada numa rede de parcerias estratégicas.



INTRODUÇÃO



Neste sentido, o Parque deverá criar condições para:

GOV1

Dispor de uma equipe de recursos humanos reduzida, enquadrada numa estrutura organizativa clara, adaptada às atividades a desenvolver;

GOV2

Dispor de uma estrutura orgânica clara e adequada às atividades a desenvolver;

GOV3

Envolver na sua governança entidades relevantes para a materialização da sua estratégia.

INTRODUÇÃO

GOV1

Disponer de uma equipe de recursos humanos reduzida, enquadrada numa estrutura organizativa clara, adaptada às atividades a desenvolver



A evolução da equipe de gestão deverá acompanhar o faseamento previsto no âmbito desta estratégia.

Fase de Pré-instalação → Diretor do parque (Diretor Presidente), Diretor Jurídico e Diretor Administrativo-Financeiro

Diretor Presidente: promoção, atração de potenciais utilizadores e estabelecimento de parcerias estratégicas; plano de atividades e o orçamento anual do parque, garantir a sua execução e gerir as atividades correntes.

Diretor Jurídico: organização jurídica do parque, incluindo elaboração de diferentes contratos

Diretor Administrativo-Financeiro: organização administrativa-financeira do parque

Fase de Instalação → Assistente administrativo e membros da equipe de gestão do parque: assessores de gestão de CTI, de marketing e de engenharia (estes últimos cedidos pelos sócios)

Fase de Funcionamento pleno → Técnicos adicionais (Dependendo das taxas de ocupação do parque)
No sentido de se manter a estrutura de recursos humanos reduzida, o parque deverá prever a constituição e dinamização de uma rede de parcerias estratégicas, capaz de apoiar na prestação de serviços especializados.

- I. Introdução
- II. Forma jurídica**
- III. Estrutura funcional
- IV. Estatutos legais
- V. Regimento interno
- VI. Plano operacional da diretoria executiva
- VII. Referências Bibliográficas

FORMA JURÍDICA

GOV2

Dispor de um modelo jurídico-organizacional claro e adequado às atividades a desenvolver



A forma jurídica recomendada foi a **Sociedade de Economia Mista**, sobretudo por se tratar da opção de maior flexibilidade e que melhor se adapta melhor às necessidades dos diferentes atores envolvidos no processo de criação do Parque.

A Sociedade de Economia Mista deve ser constituída como pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima fechada, de economia mista, que se regerá especialmente pela Lei n.º 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações) e Lei 13.303/2016 (Lei das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista).

Lei nº 6.404/76 (Sociedades por Ações)



Lei nº 13.303/2016 (Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista)

- requisitos de transparência
- regras de estruturas e práticas de gestão de riscos
- balanço patrimonial
- demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados
- demonstração dos resultados do exercício
- demonstração das origens e aplicações dos recursos
- auditoria externa

FORMA JURÍDICA

GOV2

Dispor de um modelo jurídico-organizacional claro e adequado às atividades a desenvolver



O modelo jurídico proposto conta com varias vantagens importantes, com destaque para:

- Possibilidade de captar investimento privado através da venda de lotes imobiliários.
- Assumir garantias para empréstimos dos clientes, de ter participação acionista nas empresas criadas ou aceleradas no parque, de procurar empréstimos junto a instituições financeiras de fomento (ex: BNDES) e de negociar títulos no mercado mobiliário.
- Facilidade da inclusão de novos sócios, permitindo aumentar o capital social do Parque,
- Controle maioritário pelo Estado que proporcionará investimentos no terreno com recursos governamentais e aqueles oriundos de acordos de empréstimo com instituições internacionais,
- Maior segurança jurídica para as empresas privadas e a possibilidade de contratação de recursos humanos sem a necessidade de realização de concurso público.

FORMA JURÍDICA

O modelo jurídico proposto conta com uma desvantagem:

- Impossibilidade de participar dos editais, uma vez que, muitos editais são dirigidos apenas a entidades sem fins lucrativos (Associações, Fundações e Organizações Sociais)



No sentido de mitigar esta desvantagem do modelo, foram apresentados dois cenários com medidas concretas para operacionalizar o Parque no curto e no médio prazo:

Cenário I

No curto prazo, trabalhar com a Fundação Norte-rio-grandense de Pesquisa e Cultura (Funpec – UFRN)

Cenário II

No mediano prazo, possibilidade de criar uma associação / organização social própria para captar recursos públicos

- I. Introdução
- II. Forma jurídica
- III. Estrutura funcional**
- IV. Estatutos legais
- V. Regimento interno
- VI. Plano operacional da diretoria executiva
- VII. Referências Bibliográficas

ESTRUTURA FUNCIONAL

GOV3

Envolver na sua governança entidades relevantes para a materialização da sua estratégia



Logo na fase de Pré-instalação deverá ser criada a estrutura responsável pela promoção, lançamento e gestão do parque.

O envolvimento na mesma de um conjunto diversificado de entidades que possam contribuir positivamente para as atividades do parque, mesmo que apenas de forma consultiva, será importante para o alinhamento dessas atividades com as necessidades dos *stakeholders* estaduais.

A definição de órgãos (diretivos, executivos e consultivos), bem como a definição clara das responsabilidades destes órgãos, revelam-se condições essenciais ao bom funcionamento do parque, uma vez que fomenta a estrutura em rede, a tomada de decisões partilhada, informada e em articulação com as necessidades de promotores e parceiros.

ESTRUTURA FUNCIONAL

Tirando partido do seu envolvimento e conhecimento do projeto, na fase de Pré-instalação, o envolvimento das diferentes entidades na governança do parque deverá ter por base as entidades envolvidas no Comitê Gestor do presente trabalho, que apresenta uma representatividade significativa da “hélice tripla” estadual (ciência e tecnologia, administração pública e setor privado).

O Comitê Gestor está integrado por:

- Fundação de Amparo a Pesquisa do Rio Grande do Norte – FAPERN;
- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico – SEDEC;
- Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças – SEPLAN
- Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); e
- A Federação das Indústrias do estado do Rio Grande do Norte – FIERN.



Comprometimento dos membros do Comitê Gestor
(além de FAPERN e SEPLAN)



Localizar labs e
pesquisadores
(investimento físico)

ESTRUTURA FUNCIONAL

Princípios para a
estrutura funcional



Equilíbrio
de setores

Como
projeto de
estado

Estabilidade
operativa

Quadripartito

Redução da
participação do
Estado ao
longo do tempo

Convite a
empresários

Estruturas
organizativas
definidas pelas
leis de
Sociedades por
Ações e de
Sociedades de
Economia Mista



Atores relevantes

- ✓ Acionistas Maioritários e Minoritários: O Estado do Rio Grande do Norte, por meio da SEDEC, deterá 51% do capital social da sociedade e a FAPERN, deterá 20%.
- ✓ Conselho de Administração: constituído por delegados dos acionistas, dos empregados, dos clientes e de cada Conselho Consultivo.
- ✓ Diretoria: aprovada pela Assembleia Geral e constituída por um Diretor Presidente, um Diretor Jurídico e um Diretor Administrativo-Financeiro.
- ✓ Comitê de Auditoria Estatutário: constituído por 3 membros, em sua maioria independentes.
- ✓ Conselho Fiscal: constituído por 3 a 5 membros.
- ✓ Conselhos Consultivos: constituídos por instituições acadêmicas e empresariais, e por líderes empresariais representativos dos principais setores econômicos do Rio Grande do Norte.

ESTRUTURA FUNCIONAL

Assembleias Gerais

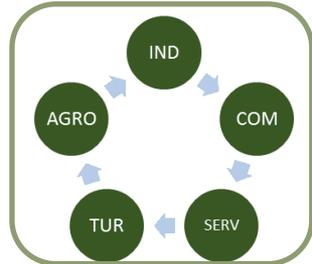
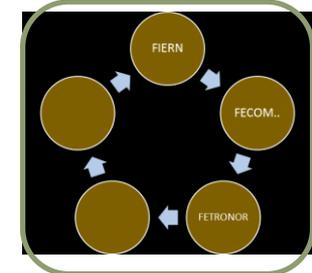
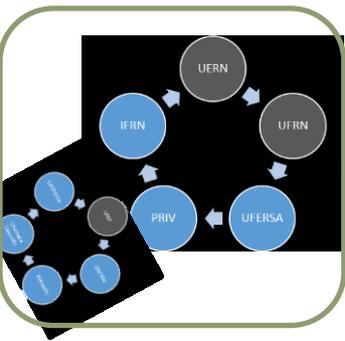
A Assembleia Geral tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento. Compete a Assembleia Geral:

- Reformar o estatuto social;
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, os administradores e fiscais da companhia;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras por eles apresentadas;
- Suspender o exercício dos direitos do acionista;
- Deliberar sobre a avaliação de bens com que o acionista concorrer para a formação do capital social; e
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação e cisão da companhia, sua dissolução e liquidação, eleger e destituir liquidantes e julgar-lhes as contas.

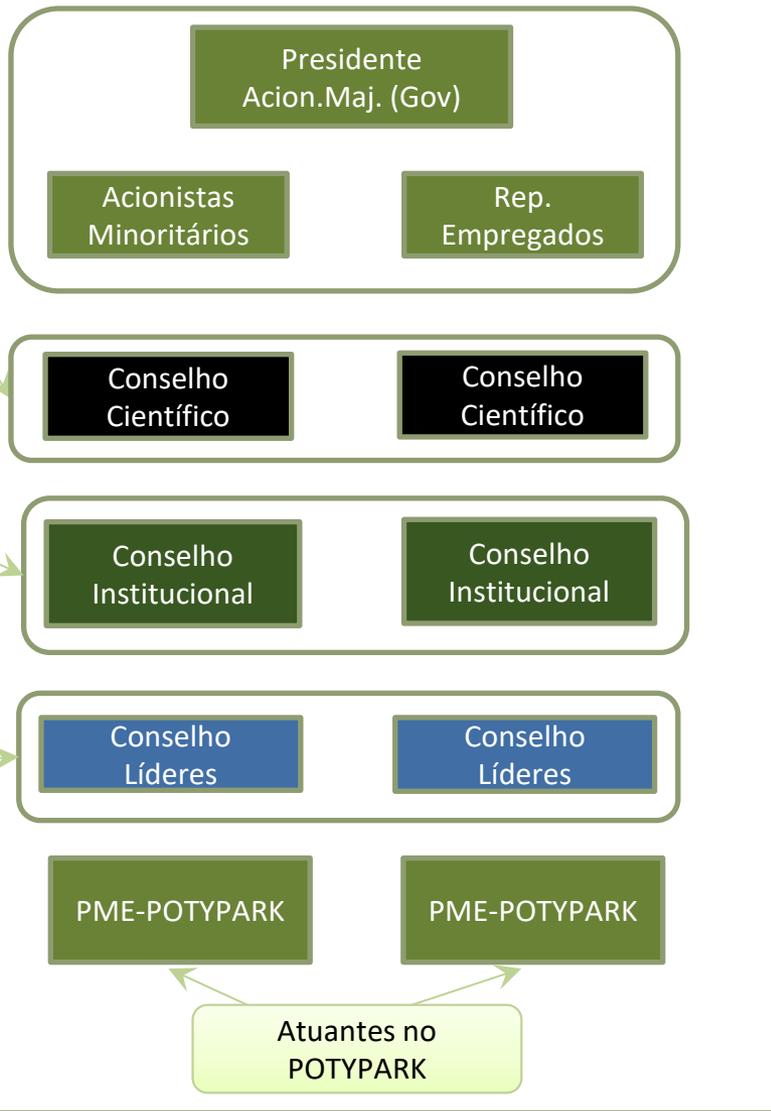
As assembleias gerais serão presididas por acionista escolhido pelos presentes, que deverá convidar um dos presentes para secretariar os trabalhos.

Acionistas

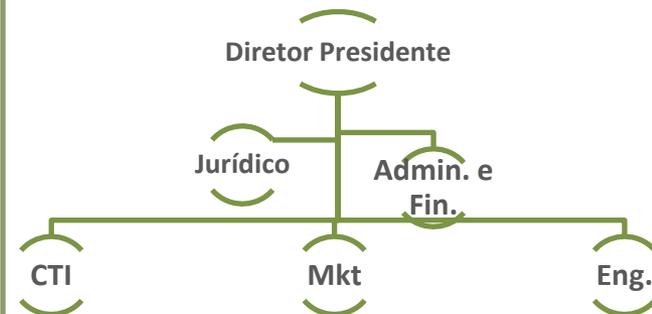
Conselhos Consultivos



Conselho de Administração

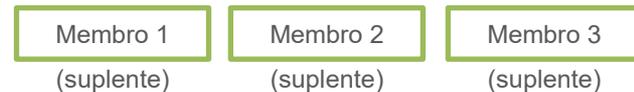


Diretoria



Conselho Fiscal

Órgão de fiscalização da administração

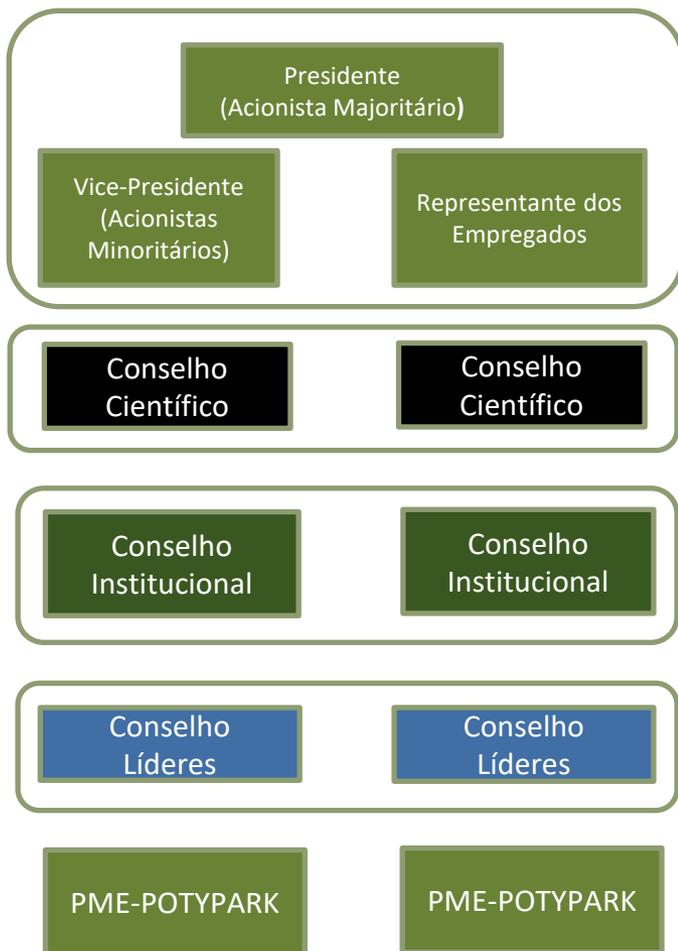


Comitê de Auditoria Estatutário

Órgão auxiliar do Conselho de Administração



ESTRUTURA FUNCIONAL



Conselho de Administração

Os mandatos serão por dois anos, sendo possível reeleição.

As qualificações e competências dos membros do Conselho de Administração estão descritas no Estatuto Social, Capítulo IV, seção I.

ESTRUTURA FUNCIONAL

Diretoria

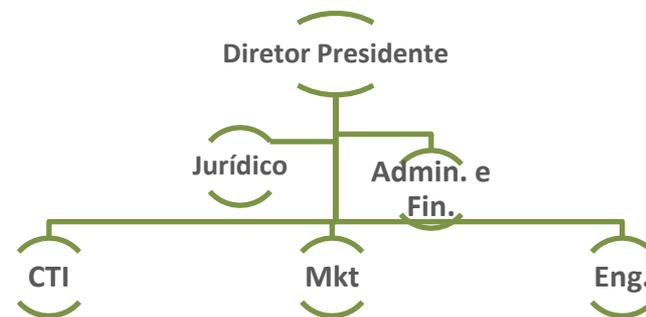
A Diretoria será composta por 3 (três) Diretores (Presidente, Jurídico e Administrativo-Financeiro), acionistas ou não, todos eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembleia Geral.

Apesar de não estarem previstos no Estatuto Social ou no Regimento Interno serão necessários para a operacionalização do Parque 3 (três) assessores, cedidos por instituições sócias, para cobrir as seguintes funções:

- Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação
- Marketing, e
- Engenharia.

O prazo de gestão da Diretoria será de 2 (dois) anos, admitida, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas. A Diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior:

- o plano de negócios para o exercício anual seguinte;
- a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.



ESTRUTURA FUNCIONAL

Diretoria

Compete à Diretoria:

- I – Gerir os negócios da Sociedade, executando as atividades a si concernentes com o fim de cumprir e fazer cumprir as orientações gerais e estratégicas fixadas pela Assembleia Geral e Estatuto Social;
- II – Atender as deliberações da Assembleia Geral, cumprindo-as dentro da legalidade;
- III – Elaborar, a cada exercício, os relatórios da administração e as demonstrações financeiras a serem submetidas à Assembleia Geral Ordinária;
- IV – Apresentar para aprovação da Assembleia Geral e executar os planos de investimentos, projetos, cronogramas de obras e temas correlacionados;
- V – Apresentar trimestralmente à Assembleia Geral o relatório de gestão, com o cumprimento do planejamento aprovado por este órgão, além de outras informações que julgar necessárias, inerentes ao exercício do cargo;
- VI – Aprovar a celebração de contratos e convênios com valores inferiores a R\$ [valor em reais]; e,
- VII – Deliberar outros assuntos trazidos pelo Diretor Presidente, desde que não sejam temas da competência de outros Órgãos Sociais.

ESTRUTURA FUNCIONAL

Diretor Presidente

I – Planejar e superintender as atividades estratégicas e institucionais da Companhia;

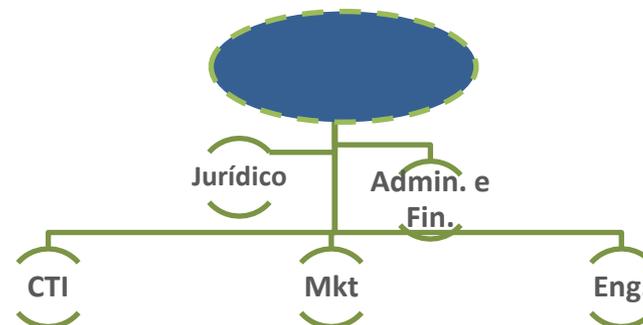
II – Desenvolver e implementar as estratégias e ações necessárias ao cumprimento dos Planos Estratégico e Operacional da Companhia;

III – Exercer a direção executiva da Companhia, cumprindo-lhe para tanto coordenar e supervisionar as atividades, diligenciando para que sejam fielmente observadas as deliberações e as diretrizes fixadas pela Assembleia Geral;

IV – Convocar e presidir as reuniões da Diretoria, além de dirigir os respectivos trabalhos;

V – Atender as demandas, solicitações e orientações da Assembleia Geral; e,

VI – Representar individualmente, ativa e passivamente, em juízo e fora dele, e inclusive toda movimentação de conta corrente bancária, incluindo a sua abertura e encerramento.



ESTRUTURA FUNCIONAL

Diretor Jurídico

I – Prestar suporte ao Diretor Presidente da Companhia no atendimento das demandas, solicitações e orientações da Assembleia Geral;

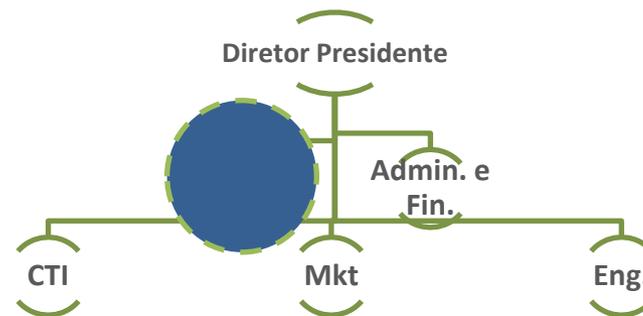
II – a organização jurídica do POTYPARK;

III – a orientação jurídica da sociedade, podendo expedir orientações normativas para a correta execução das ações da sociedade;

IV – a negociação e elaboração de contratos atinentes ao objeto social da empresa e à manutenção de suas atividades;

V – analisar os processos de contratação e licitação da companhia; e,

VI – emitir pareceres jurídicos quando indagado por qualquer dos órgãos da companhia.



ESTRUTURA FUNCIONAL

Diretor Administrativo-Financeiro

I - prestar suporte ao Diretor Presidente da Companhia no atendimento das demandas, solicitações e orientações da Assembleia Geral;

II - substituir o Diretor-Presidente em qualquer ocasião que seja necessária sua presença;

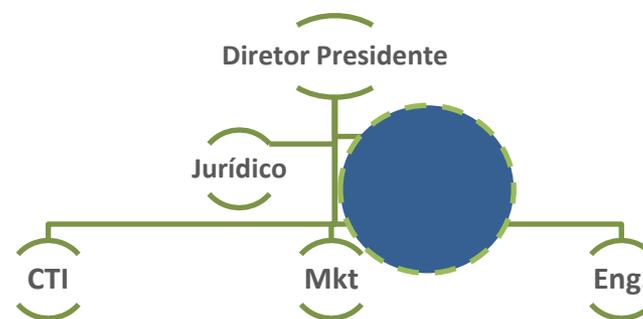
III - elaborar, a cada exercício, os relatórios da administração e as demonstrações financeiras a serem submetidas à Assembleia Geral Ordinária;

IV – elaborar trimestralmente os relatórios de gestão a serem apresentados à Assembleia Geral, com o cumprimento do planejamento aprovado por este órgão, além de outras informações que julgar necessárias, inerentes ao exercício do cargo;

V - opinar sobre a contratação de auditor independente; e,

VI -representar a Diretoria perante o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria Estatutário respondendo às solicitações dos referidos órgãos.

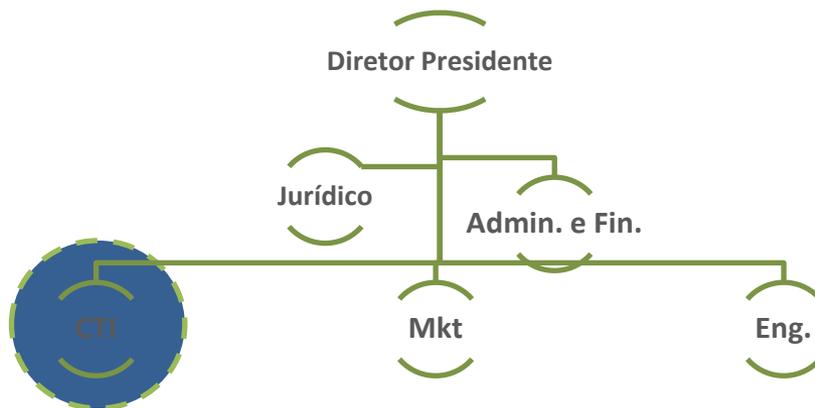
VII – Substituir o Diretor-Presidente em qualquer ocasião que seja necessária sua presença.



ESTRUTURA FUNCIONAL

Gestão CTI

Inclui todas as atividades relacionadas à promoção da pesquisa e inovação no parque, articulando os diferentes parceiros em projetos colaborativos.

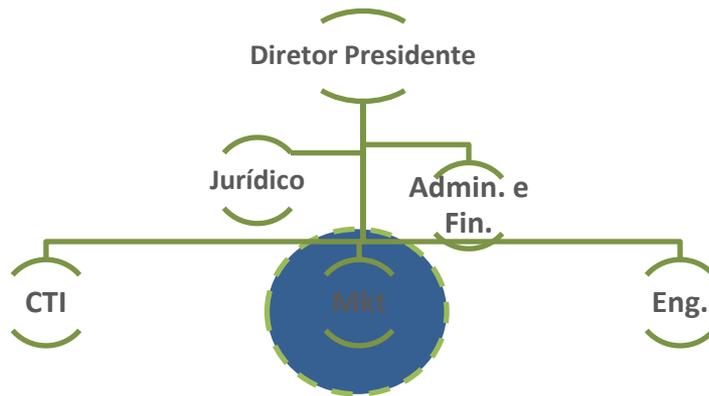


- Polos temáticos ou espaços de inovação
- Projetos de P&DI
- Clusters (Empresas âncora e PMEs)
- Transferência de tecnologia* e *Company building*
- Desenvolvimento de produtos baseados nas riquezas naturais do RN, como por exemplo:
 - derivados de produtos do mar: camarão, ostras
 - derivados de polpa de fruta
 - placas fotovoltaicas

*a transferência de tecnologia deverá ser feita diretamente para as empresas instaladas no Parque, que possuam vínculo contratual ou social com o mesmo, podendo o Parque intermediar a transferência.

ESTRUTURA FUNCIONAL

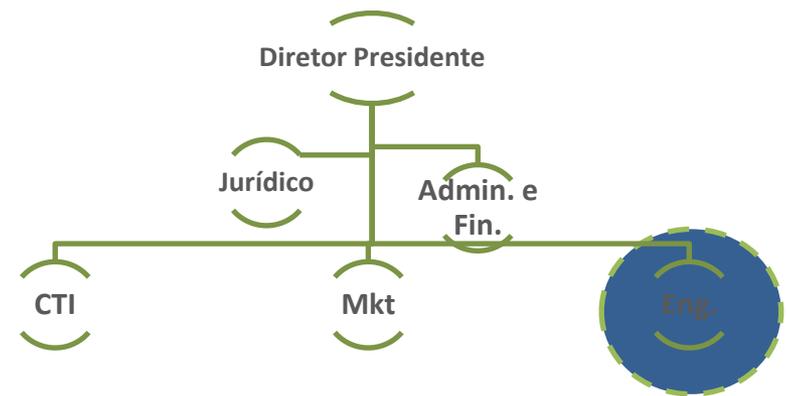
Gestão organizacional



As funções principais de Marketing são:

- Posicionar o parque
- Atrair empresas âncora
- Desenvolver uma estratégia de comunicação
- Promover a instalação de instituições de P+D
- Prestar serviços de difusão científica e tecnológica

Gestão do património físico



Na área de Engenharia e responsável pelo desenvolvimento e manutenção da infraestrutura física própria do parque:

- Plano investimento
- Desenvolvimento da infraestrutura física
- Planta produção piloto / equipamento
- Plano de manutenção

ESTRUTURA FUNCIONAL

Comitê de Auditoria Estatutário

Membro 1

(suplente)

Membro 2

(suplente)

Membro 3

(suplente)

O Comitê de Auditoria Estatutário será integrado por, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 5 (cinco) membros, em sua maioria independentes, indicados por deliberação do Conselho de Administração.

O Comitê de Auditoria Estatutário é o órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente, a quem compete:

- Opinar sobre a contratação e destituição de auditor independente;
- Supervisionar as atividades dos auditores independentes e nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras;
- Supervisionar as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da companhia;
- Monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controle interno, das demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas pela sociedade;
- Avaliar e monitorar exposições de risco da sociedade.
- Avaliar e monitorar, em conjunto com a administração e a área de auditoria interna, a adequação das transações com partes relacionadas;
- Elaborar relatório anual com informações sobre as atividades, os resultados, as conclusões e as recomendações do Comitê de Auditoria Estatutário;
- Avaliar a razoabilidade dos parâmetros em que se fundamentam os cálculos atuariais.

ESTRUTURA FUNCIONAL

Conselho Fiscal

Membro 1

(suplente)

Membro 2

(suplente)

Membro 3

(suplente)

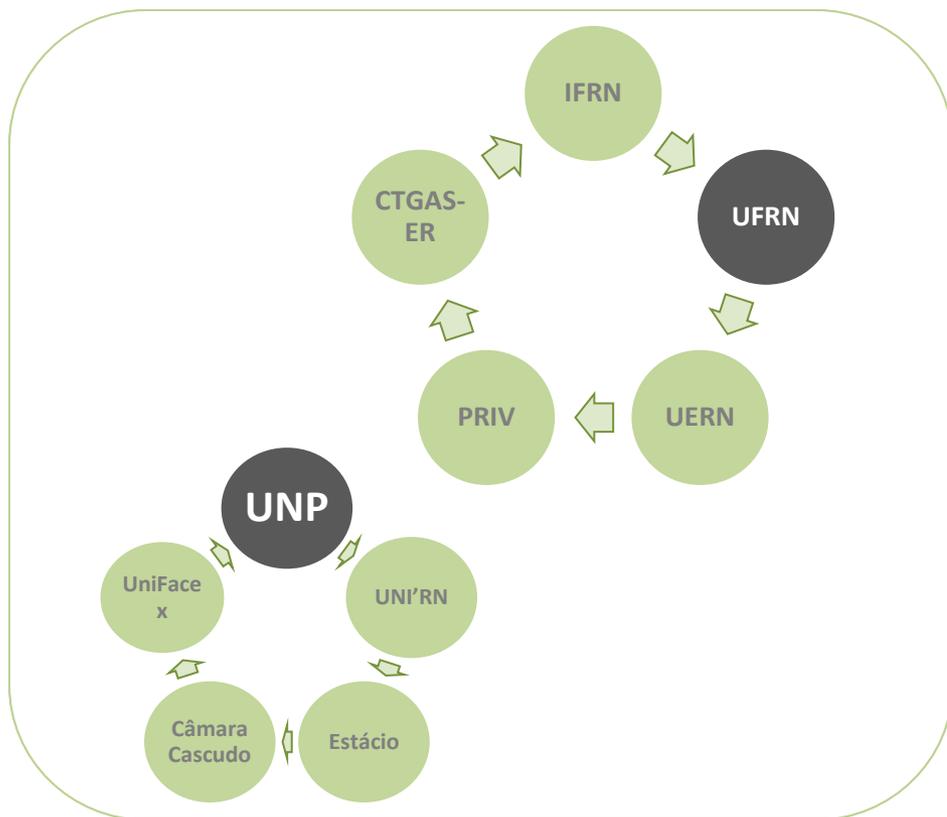
O Conselho Fiscal será composto de 3 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, acionistas ou não, eleitos em assembleia geral.

É o órgão de fiscalização da administração e assessoramento da assembleia geral que atuará em caráter permanente. Compete ao Conselho Fiscal:

- Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da administração à deliberação da assembleia geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração;
- Denunciar à assembleia geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências;
- Convocar a assembleia geral ordinária;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
- Exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam;
- Fornecer ao acionista, ou grupo de acionistas que representem;
- Comparecer às reuniões da assembleia geral e responder aos pedidos de informações formulados pelos acionistas.

ESTRUTURA FUNCIONAL

Conselho Consultivo Científico



Composto por 1 (um) Presidente representante de uma instituição de ensino pública eleito por maioria simples da assembleia geral e 1 (um) Vice-Presidente, representante de uma instituição de ensino privada que desempenhe atividades no Estado do Rio Grande do Norte.

Presidência e Vice-Presidência em rodízio, membros do Conselho de Administração

Instituições privadas elegíveis:

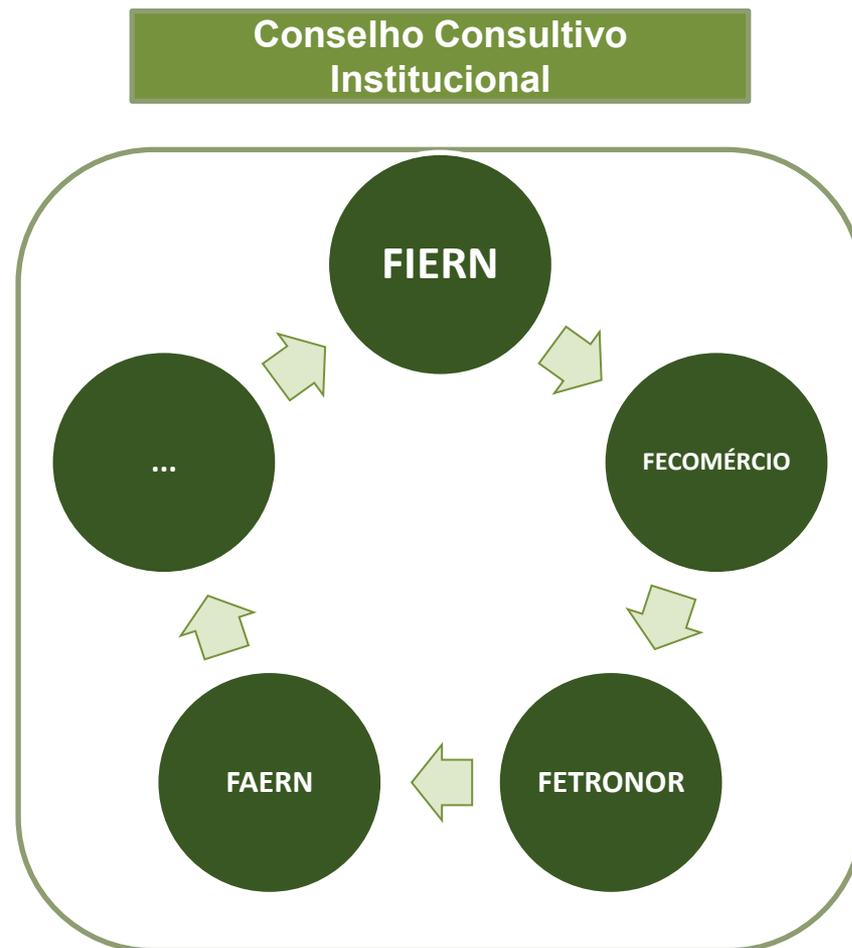
- possuir grupo de pesquisa em uma das áreas do POTYPARK
- possuir grupo de pesquisa com perfil de professores doutores

ESTRUTURA FUNCIONAL

O Conselho Consultivo Institucional será composto por 1 (um) Presidente representante de uma instituição de setores econômicos do Estado do Rio Grande do Norte, e 1 (um) Vice-Presidente, também representante de uma destas instituições, que serão eleitos por maioria da simples da assembleia geral.

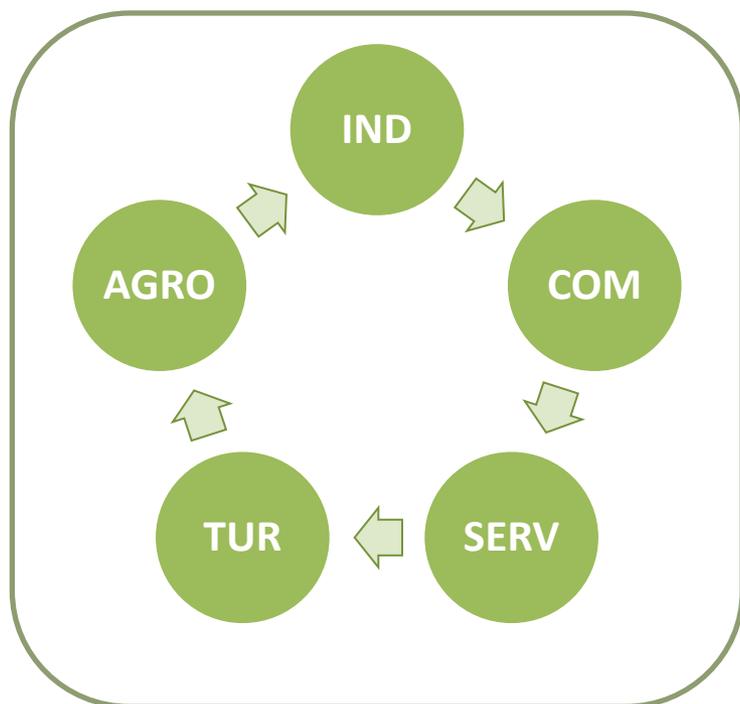
Representantes das Principais instituições de setores empresariais do RN.

Presidência e Vice-Presidência em rodízio, membros do Conselho de Administração.



ESTRUTURA FUNCIONAL

Conselho Consultivo de
Líderes Empresariais



O Conselho Consultivo de Líderes Empresariais será composto por 1 (um) Presidente e 1 (um) Vice-Presidente, ambos empresários renomados e independentes, não diretamente ligados a instituições formais, que serão eleitos por maioria da simples da assembleia geral.

Seus membros não poderão fazer parte de mesma sociedade empresária, nem tampouco ter qualquer vínculo prévio.

Presidência e Vice-Presidência em rodízio, membros do Conselho de Administração.

- I. Introdução
- II. Forma jurídica
- III. Estrutura funcional
- IV. Estatutos legais**
- V. Regimento interno
- VI. Plano operacional da diretoria executiva
- VII. Referências Bibliográficas

ESTATUTOS LEGAIS

Estatuto Social do PotyPark

Seguindo as diretrizes de



Lei nº 6.404/76 (Sociedades por Ações)

Lei nº 13.303/2016 (Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista)

(Adaptação da Escritura pública de constituição da Sociedade Anônima Sapiens Parque)

ANEXO 1

Capítulo 1	Da denominação, sede, objeto e prazo de duração
Capítulo 2	Do capital social e respectivas ações
Capítulo 3	Das assembleias gerais
Capítulo 4	Da administração
Capítulo 5	Do comitê de auditoria estatutário
Capítulo 6	Do conselho fiscal
Capítulo 7	Dos conselhos consultivos
Capítulo 8	Do exercício social e dividendo
Capítulo 9	Da liquidação
Capítulo 10	Das disposições gerais

- I. Introdução
- II. Forma jurídica
- III. Estrutura funcional
- IV. Estatutos legais
- V. Regimento interno**
- VI. Plano operacional da diretoria executiva
- VII. Referências Bibliográficas

Regimento interno do PotyPark

Capítulo 1

Da organização e
operação da
entidade

SEÇÃO I - Definição, atividade e localização
SEÇÃO II - Estrutura organizacional e Perfil Diretivo
SEÇÃO III - Direitos e deveres da administração
SEÇÃO IV - Instalações, Infraestrutura e Espaços Comuns
SEÇÃO V - Acionistas

Capítulo 2

Dos clientes

SEÇÃO I - Definição e Tipificação
SEÇÃO II - Garantias e deveres
SEÇÃO III - Candidatura e Seleção
SEÇÃO IV - Conformidades de Instalação

Capítulo 3

Do procedimento
administrativo e
das penalidades

Capítulo 4

Das obras

SEÇÃO I - Obras em partes de utilização comum

Capítulo 5

Outras
disposições

SEÇÃO I - Áreas de circulação, equipamentos e serviços e uso geral
SEÇÃO II - Acesso às dependências do POTYPARK
SEÇÃO III - Vigilância e segurança interna
SEÇÃO IV - Tramitações e encargos
SEÇÃO V - Aplicações e sanções
SEÇÃO VI - Responsabilidade civil

Capítulo 6

Das disposições
gerais e
transitórias

(Adaptação do Regulamento do Tecmaia – Parque de
Ciência e Tecnologia da Maia)

- I. Introdução
- II. Forma jurídica
- III. Estrutura funcional
- IV. Estatutos legais
- V. Regimento interno
- VI. Plano operacional da diretoria executiva**
- VII. Referências Bibliográficas

Neste Capítulo apresentam-se as ações e projetos a serem promovidos pela diretoria Executiva do Parque Tecnológico do Rio Grande do Norte, no sentido de materializar a estratégia proposta.

Estas ações têm como base os pressupostos apresentados nos restantes capítulos deste documento e as orientações definidas no P1. Plano de Negócios Estratégicos, anteriormente submetido.



Considerando as características do ecossistema de inovação do Rio Grande do Norte e no sentido de executar a estratégia proposta para o Parque, foi definido um conjunto de ações prioritárias a serem promovidos pela diretoria Executiva do Parque Tecnológico do Rio Grande do Norte.

Algumas das ações sugeridas deverão ser iniciadas ainda na primeira fase, antes mesmo da construção do Núcleo Central, outras apenas poderão ser implementadas quando o Parque já contar com infraestrutura física. Na fase de funcionamento pleno, as ações propostas neste documento deverão estar todas implementadas.

Ação 1. Definição da equipe de gestão do Parque

Ação 2. Formalização das instituições implicadas na estrutura do Parque

Ação 3. Implementação de infraestruturas básicas

Ação 4. Implementação do Núcleo Central

Ação 5. Definição de uma carteira de serviços e articulação com prestadores de serviços

Ação 6. Definição de mecanismos de identificação de oportunidades de financiamento

Ação 7. Criação de condições para a implementação de projetos estruturantes

Ação 8. Estruturação de um programa de atração de empresas-âncora

Ação 9. Integração em redes e colaboração com congêneres nacionais e internacionais

Ação 10. Estruturação de um programa de incubação adequado às realidades locais

Ação 11. Estabelecimento de um programa de atração de *start-ups* internacionais

Ação 12. Definição e implementação de uma estratégia de comunicação

Ação 13. Definição de uma agenda de eventos a dinamizar e participar

Ação 1. Equipe de gestão – Definição da equipe de gestão do Parque

Objetivos

- Definir a composição da equipe de gestão do Parque e as respectivas funções-chaves;
- Garantir a contratação da equipa de gestão proposta.

Atividades e resultados esperados

A estrutura de gestão do Parque deverá ter uma equipa reduzida, altamente qualificada, com competências e perfis adequados ao desempenho das suas funções.

O Parque contará com 3 diretores, que deverão realizar:

- Diretor Presidente: contatos de prospecção de novos utilizadores, estabelecer parcerias com entidades, no estado, no país e no exterior;
- Diretor Jurídico: organização jurídica do parque, incluindo elaboração de diferentes contratos;
- Diretor Administrativo-Financeiro: organização administrativa-financeira do parque.

Ação 1. Equipe de gestão – Definição da equipe de gestão do Parque (cont.)

Objetivos

- Definir a composição da equipe de gestão do Parque e as respectivas funções-chaves;
- Garantir a contratação da equipa de gestão proposta.

Atividades e resultados esperados

Na fase seguinte, a equipe de gestão deverá ser reforçada com técnicos adicionais. Os diretores, contando com apoio de um administrativo, assegurará a implementação da estratégia e deverá elaborar o plano de atividades e orçamental anual, além de garantir a sua execução e gerir as atividades previstas. Será preciso consolidar e criar condições para a implementação de uma carteira de projetos estruturantes. A equipe de gestão terá como responsabilidades a estruturação fina do portfólio de serviços do Parque e a dinamização dos diferentes serviços especializados do Parque.

Ação 2. Órgãos relevantes – Formalização das instituições implicadas na estrutura do Parque

Objetivos

- Concretizar a estrutura de governança do Parque;
- Envolver entidades relevantes na estrutura de governança do Parque

Atividades e resultados esperados

A estratégia definida propõe o envolvimento na estrutura de governança do Parque de um conjunto diversificado de entidades que possam contribuir positivamente para as suas atividades. Este envolvimento será dos seguintes tipos, explicados em detalhe no Estatuto Social:

- Assembleia de Acionistas
- Conselho de Administração
- Diretoria Executiva
- Comitê de Auditoria Estatutário
- Conselho Fiscal
- Conselho Consultivo Científico
- Conselho Consultivo Institucional
- Conselho Consultivo de Líderes Empresariais

Ação 2. Órgãos relevantes – Formalização das instituições implicadas na estrutura do Parque (cont.)

Atividades e resultados esperados

Complementarmente, e com um caráter mais operacional, será realizado um conjunto de iniciativas, reuniões e sessões de trabalho, destinadas a apresentar o Parque e a captar o interesse de diferentes empresas e entidades (estaduais, nacionais e internacionais) no envolvimento formal na governança do Parque do Rio Grande do Norte. Este trabalho deverá resultar na formalização do envolvimento das entidades interessadas, nomeadamente pela sua inclusão na estrutura de governança do Parque.

Ação 3. Implementação de infraestruturas básicas

Objetivos

- Implementar as infraestruturas básicas do Parque.

Atividades e resultados esperados

Esta Ação tem como objetivo a infraestruturação da área que vai acolher o Parque Tecnológico de Rio Grande do Norte, considerando aspectos como: terraplenagem; pavimentação, arruamentos e ciclovias; drenagem de águas pluviais; sistema de abastecimento de água; rede de esgotos; rede de combate a incêndio; rede de fibra ótica (voz e dados)/telefonia; rede de iluminação e força; paisagismo.

As especificações estratégicas e técnicas serão detalhadas no Masterplan a ser entregue por esta consultoria na Etapa 3: Projeto de Concepção Urbanística Arquitetônica e Ambiental do Parque.

Ação 4. Implementação do Núcleo Central

Objetivos

- Implementação do edifício do Núcleo Central do Parque;
- Disponibilização de diferentes espaços, adequados às necessidades dos utilizadores.

Atividades e resultados esperados

Propõe-se que o Parque seja constituído por um Núcleo Central e por um conjunto de edifícios e espaços localizados ao seu redor, que serão construídos na fase de funcionamento pleno, à medida das necessidades dos utilizadores.

O Núcleo Central deve contar com diferentes tipologias de espaços, incluindo:

- Espaços de incubação/aceleração de empresas e organizações (espaços para incubação de empresas; espaços de *co-working*; espaços para instalação de empresas/entidades já existentes);
- Espaços laboratoriais;
- Espaços administrativos (salas de reunião e salas multifunções; auditório; espaços para gestão e equipa técnica; receção / secretariado);
- Outros espaços (cafetaria / lounge multifunções / estacionamento).

As especificações estratégicas e técnicas serão detalhadas no Masterplan a ser entregue por esta consultoria.

Ação 5. Definição de uma carteira de serviços e articulação com prestadores de serviços

Objetivos

- Definir o conjunto de serviços de maior valor acrescentado, de potencial interesse para as entidades localizadas no Parque ou fora deste;
- Definir a forma de prestação dos serviços, identificando as parcerias prioritárias a estabelecer.

Atividades e resultados esperados

Tendo em conta a importância que a prestação de serviços tem nas atividades do Parque, no âmbito desta Ação será realizado um trabalho detalhado e continuado de identificação das reais necessidades de apoio existentes no seio do ecossistema de inovação potiguar. Será tida em consideração a oferta existente no estado e as necessidades de diferenciação da oferta do Parque.

Para além da resposta às necessidades identificadas, importará efetuar uma análise de *benchmarking* de serviços oferecidos por parques internacionais, que permita identificar serviços inovadores a serem prestados, o que será particularmente relevante no caso do estabelecimento de redes, ligações e atividades de *networking* típicas dos parques da última geração.

Ação 5. Definição de uma carteira de serviços e articulação com prestadores de serviços (cont.)

Atividades e resultados esperados

Deverão ser identificados serviços inovadores a serem prestados pelo Parque, o que será particularmente relevante no caso do estabelecimento de redes, ligações e atividades de *networking* típicas de PqT.

Para além dos serviços, será aprofundada a respectiva forma de prestação. Considerando que alguns dos serviços serão prestados pela equipa do Parque, haverá serviços que terão vantagens em ser prestados numa lógica de parceria, envolvendo outras entidades, estaduais, nacionais ou internacionais.

Assim, esta Ação deverá proceder à identificação destes parceiros e à formalização do seu envolvimento no portefólio de serviços do Parque.

Ação 6. Definição de mecanismos de identificação de oportunidades de financiamento

Objetivos

- Identificar oportunidades de financiamento relevantes para as atividades de P&D dos principais atores da Região;
- Desenvolver ações de fomento da participação dos principais atores da Região em programas de financiamento à P&D.

Atividades e resultados esperados

No âmbito desta ação deverá ser realizada uma análise detalhada dos principais programas de financiamento com relevância para os utilizadores do Parque, onde se incluirão, naturalmente, programas da FINEP e do BNDES, específicos para PqT e para as empresas nele instaladas.

Deverá ser desenvolvida uma metodologia de acompanhamento destes programas de financiamento, incluindo a definição de fontes de informação, a identificação dos responsáveis pelo acompanhamento, a definição da frequência de monitorização das fontes e a definição de mecanismos de atualização da informação monitorizada.

Deverão ser definidas formas de envolvimento e de fomento da participação dos atores do Parque nestes programas, por meio de atividades de levantamento de informação sobre as entidades potencialmente interessadas e a apresentação seletiva dos programas de financiamento e oportunidades relevantes junto das mesmas.

Ação 7. Criação de condições para a implementação de projetos estruturantes

Objetivos

- Envolver e mobilizar as entidades financiadoras na materialização dos projetos estruturantes do Parque;
- Detalhar e preparar a implementação da carteira de projetos estruturantes.

Atividades e resultados esperados

Os projetos estruturantes são vetores facilitadores para a contratação de recursos humanos, o envolvimento de atores, o estabelecimento de parcerias, nomeadamente parcerias internacionais, ou a aquisição de equipamentos especializados.

No sentido de avançar com a concretização destes projetos, importará procurar a existência de condições de financiamento, assegurando o alinhamento e a mobilização das entidades financiadoras. Desta forma, serão efetuados trabalhos conjuntos e propostos instrumentos específicos que permitam financiar estes projetos estruturantes.

Paralelamente, deve ser definida de forma detalhada a carteira de projetos estruturantes, considerando aspectos como os parceiros a envolver (incluindo parceiros internacionais), atividades, equipamentos a adquirir, recursos humanos a envolver, orçamentos, entre outros.

Ação 8. Programa de atração de empresas – Estruturação de um programa de atração de empresas-âncora

Objetivos

- Criar condições para a atração de empresas e outras entidades estrangeiras para o Parque.
- Integrar nos espaços disponibilizados pelo Parque um conjunto de entidades relevantes para o ecossistema de inovação potiguar.

Atividades e resultados esperados

O Parque deverá procurar acolher um conjunto de empresas e entidades relevantes para o ecossistema de inovação potiguar, contribuindo para a sua consolidação e dinamização.

Para tal, o Parque deverá adotar uma postura pró-ativa, no desenvolvimento de atividades de contato individuais que, com base na estratégia e nos materiais de comunicação pré-definidos, permitam apresentar o conjunto de vantagens associadas à instalação no Parque e facilite a angariação de entidades que possam instalar-se no Parque.

Para a atração de empresas para o Parque será importante a criação de um conjunto de mecanismos facilitadores, incluindo benefícios fiscais e vantagens burocráticas.

Ação 8. Programa de atração de empresas – Estruturação de um programa de atração de empresas-âncora (cont.)

Atividades e resultados esperados

Esta ação implica um trabalho prévio de identificação de empresas consideradas âncora, que possam atrair outras instituições para o Parque.

Note-se que estas atividades devem considerar possíveis ligações a nível nacional e internacional. Neste caso, a realização de “roadshows” ou a participação em eventos selecionados no Brasil e no exterior deve ser considerada.

Ação 9. Integração em redes e colaboração com congêneres nacionais e internacionais

Objetivos

- Dinamizar a participação do Parque em ações de cooperação junto de congêneres nacionais e internacionais;
- Fomentar a integração do Parque em redes e plataformas internacionais de ciência, tecnologia, inovação e conhecimento;
- Aumentar a eficiência coletiva através de iniciativas de cooperação estratégica.

Atividades e resultados esperados

No âmbito desta Ação, deverão ser identificadas as redes, plataformas tecnológicas e associações em que a participação do Parque possa constituir uma mais-valia para a sua atuação. Serão analisados aspetos como os seus objetivos, participantes e atividades realizadas.

No âmbito desta atividade, serão também identificados outros PqT com os quais possa ser vantajoso celebrar protocolos de colaboração. Nestes casos poderão ser propostas iniciativas concretas de cooperação, como a definição de programas de intercâmbio, a criação de plataformas de colaboração, a promoção de eventos de carácter científico e de divulgação das entidades utilizadoras do Parque do Rio Grande do Norte, a dinamização de projetos em parceria, entre outros.

Ação 10. Programa de Incubação – Estruturação de um programa de incubação adequado às realidades locais

Objetivos

- Definir o programa de incubação associado à incubadora de empresas do Parque Tecnológico do Rio Grande do Norte.

Atividades e resultados esperados

Será necessário analisar as condicionantes do ecossistema de inovação do Rio Grande do Norte e identificar as principais áreas onde o programa de incubação do Parque deverá atuar. Paralelamente, importará realizar uma análise de *benchmarking* de programas de incubação disponibilizados por outros parques a nível internacional, por forma a identificar boas práticas que possam ser implementadas no PqT do Rio Grande do Norte. Com a concretização deste trabalho, será possível definir as características essenciais de um programa de incubação ao nível dos modelos de incubação que melhor se adequem às realidades regionais.

Entre outros aspetos, esta Ação deverá entregar a definição de um programa de incubação completo e integrado, que incorpore, entre outros, os critérios de seleção de ideias (pré-incubação), o período de acolhimento, as modalidades de incubação, os serviços a disponibilizar, os custos envolvidos e os programas de apoio disponíveis.

Ação 11. Programa de Start-ups – Estabelecimento de um programa de atração de Start-ups

Objetivos

- Definir um programa de atração de *start-ups* nacionais e internacionais;
- Estabelecer critérios de admissão para que *start-ups* possam ocupar os espaços disponibilizados pelo Parque.

Atividades e resultados esperados

Para além do programa de incubação, e no sentido de estimular a cultura do empreendedorismo, esta Ação deverá apresentar uma estratégia integrada de captação de empreendedores qualificados, oriundos de outros estados do Brasil ou países.

Deverá ser considerado um processo de seleção de empresas com uma visão internacional e global do seu negócio e criar redes de ligação ao exterior que permitam apoiar a internacionalização dos projetos empresariais selecionados

Para tanto, será preciso definir um conjunto de ações de apoio especificamente orientados para facilitar a instalação de empreendedores estrangeiros no Parque do Rio Grande do Norte, qual sejam, a disponibilização apoios a instalação (recursos e áreas), apresentação de um conjunto abrangente de serviços de apoio (promoção de atividades de *networking*, identificação de oportunidades de negócio).

Ação 12. Definição e implementação de uma estratégia de comunicação

Objetivos

- Definir uma estratégia de comunicação clara e adaptada ao contexto regional;
- Desenvolver os materiais e instrumentos de divulgação do Parque.

Atividades e resultados esperados

Deverá ser definida a estratégia de comunicação destinada a divulgar os serviços e competências do Parque e dos seus utilizadores de forma eficiente. Esta estratégia deverá considerar aspetos como a definição do público-alvo, do posicionamento e das ações de comunicação a realizar, assim como o cronograma de implementação das iniciativas, os recursos necessários e as ações de monitorização. Merece particular atenção a questão do “*naming*” e do “*branding*”, tendo em conta que o nome e a marca associada ao Parque serão elementos centrais na definição da imagem e do posicionamento pretendido.

Serão propostos os principais materiais e meios de comunicação (brochuras, website, redes sociais) que permitam manter os diversos *stakeholders*, parceiros e utilizadores do Parque informados e envolvidos com o Parque. Os materiais deverão considerar a sua divulgação em formato bilingue (português e inglês).

Os resultados da estratégia de comunicação adotada deverão ser acompanhados e monitorizados, permitindo a sua atualização e redefinição periódica.

Ação 13. Definição de uma agenda de eventos a dinamizar e participar

Objetivos

- Divulgar as competências e atividades do Parque que valorizam as instalações e os equipamentos existentes;
- Promover o Parque e as entidades nele instaladas;
- Promover a aproximação do Parque com a comunidade local, com destaque para o setor empresarial regional.

Atividades e resultados esperados

O Parque deve assumir papel de promotor de ligações, criador de redes e dinamizador de atividades de *networking*. Deste modo, mostra-se essencial que o Parque do Rio Grande do Norte organize e dinamize eventos e ações que contem com a participação das entidades acolhidas, atores regionais, nacionais e internacionais, mobilizando-os em atividades de *networking* orientadas para a obtenção de resultados concretos.

Assim, no âmbito desta Ação, deverá ser proposto e definido um conjunto limitado de eventos a dinamizar pelo Parque, incluindo os objetivos dos eventos, os tópicos a abordar, as entidades a envolver e as formas de dinamização dos mesmos.

Esta Ação deverá também contemplar a participação do Parque em eventos semelhantes organizados por outras entidades, sendo por isso necessário identificar e selecionar eventos nacionais e internacionais.

PLANO OPERACIONAL DA DIRETORIA EXECUTIVA

Cronograma de implementação das ações no 1º ano

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ação 1.												
Ação 2.												
Ação 3.												
Ação 4.												
Ação 5.												
Ação 6.												
Ação 7.												
Ação 8.												
Ação 9.												
Ação 10.												
Ação 11.												
Ação 12.												
Ação 13.												

A estimativa de custos para a implementação do Plano Operacional da Diretoria Executiva aqui apresentada tem por base todas as premissas definidas no Estudo de Viabilidade e Plano de Negócios do Parque Tecnológico do Rio Grande do Norte (P2), apresentado em documento autônomo.

	2019	2022	2026
RECURSOS HUMANOS	447.12	447.12	659.64
SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	520.784	519.704	520.784
FORNECIMENTOS	73.8	149.12	181.4
PROMOÇÃO	111.66	246	270
CONSULTORIA ESPECIALIZADA	50	150	150
TOTAL ANUAL	1.203.370	1.644.424	1.781.824

Os valores apresentados são os do “cenário 3” apresentado no P2, que considera, numa primeira fase, a construção apenas do núcleo central e uma evolução da ocupação do Parque conservadora .

A definição de mecanismos de monitoramento e avaliação é uma componente fundamental em qualquer processo de planeamento estratégico.

Esta relevância decorre do facto de que estes mecanismos permitem medir o sucesso e a clareza da lógica de intervenção da estratégia proposta. Isto é: a articulação entre as ações propostas, os resultados esperados e os impactos desejados.

Inicialmente torna-se necessário referir que estes mecanismos possuem uma dupla função:

- Monitoramento: consiste em verificar o nível de implementação das atividades propostas, tendo em vista o planeamento anteriormente realizado e os resultados esperados;
- Avaliação: pretende analisar os impactos gerados pelas atividades propostas, a partir das mudanças que estas provocam nos indicadores seleccionados, e compreender as razões subjacentes a estes impactos.

Estabelecida a dupla função dos mecanismos de monitoramento e avaliação, importará definir os aspetos específicos que permitam construir um sistema de monitoramento e avaliação completo, coerente e efetivo, o que implica, fundamentalmente:

- Definir indicadores;
- Estabelecer procedimentos de execução e gestão dos mecanismos de monitoramento e avaliação.

Os indicadores propostos devem enquadrar-se em duas tipologias distintas:

- Indicadores de resultado (*outcome indicators*), orientados para a avaliação do impacto da estratégia;
- Indicadores de realização (*output indicators*), orientados para a monitoramento da execução das ações.

Os indicadores de realização, por sua vez, devem respeitar três características essenciais, a saber:

- **Lógica:** os indicadores selecionados devem ser coerentes com a lógica de intervenção proposta;
- **Relevância:** os indicadores selecionados devem permitir uma mensuração direta da contribuição das Linhas de orientação estratégica e, principalmente, das ações para a consecução de resultados e metas definidos;
- **Clareza:** os indicadores selecionados devem ser definidos e caracterizados de forma inequívoca e o seu conceito deve ser de fácil compreensão para a estrutura de governança e demais *stakeholders*.

PLANO OPERACIONAL DA DIRETORIA EXECUTIVA

Monitoramento

	Indicador de realização
Ação 1. Definição da equipe de gestão do Parque	Membros da equipe de gestão identificados e contratados
Ação 2. Formalização das instituições implicadas na estrutura do Parque	Instituições definidas no Estatuto Social formalizadas
Ação 3. Implementação de infraestruturas básicas	Obras de infraestruturas realizadas
Ação 4. Implementação do Núcleo Central	Núcleo Central construído
Ação 5. Definição de uma carteira de serviços e articulação com prestadores de serviços	Carteira de serviços definida e articulação com outras instituições estabelecida
Ação 6. Definição de mecanismos de identificação de oportunidades de financiamento	Metodologia de identificação de financiamento concluída
Ação 7. Criação de condições para a implementação de projetos estruturantes	Lista de projetos estruturantes estabelecida com indicação das instituições responsáveis; Identificação de recursos financeiros para realização dos projetos.
Ação 8. Estruturação de um programa de atração de empresas-âncora	Lista de incentivos para atração de empresas estabelecida Condições de acolhimento concluídas Plano de comunicação específico elaborado Conjunto de instituições a abordar identificadas Indicação dos responsáveis

PLANO OPERACIONAL DA DIRETORIA EXECUTIVA

Monitoramento

	Indicador de realização
Ação 9. Integração em redes e colaboração com congêneres nacionais e internacionais	Redes e instituições congêneres identificadas Potenciais iniciativas de colaboração identificadas Protocolos de cooperação estabelecidos
Ação 10. Estruturação de um programa de incubação adequado às realidades locais	Fases de incubação estabelecidas Lista de serviços às empresas incubadas Responsáveis indicados
Ação 11. Estabelecimento de um programa de atração de <i>start-ups</i> internacionais	Lista de incentivos para atração de start-ups Condições de acolhimento concluídas Plano de comunicação para atração bem estabelecido Responsáveis indicados
Ação 12. Definição e implementação de uma estratégia de comunicação	Estratégia de comunicação definida Marca concluída Materiais de comunicação elaborados Website online
Ação 13. Definição de uma agenda de eventos a dinamizar e participar	Lista da tipologia de eventos Calendário e programa dos eventos Eventos a participar identificados

Os indicadores de resultado, em razão da sua natureza e do seu âmbito, apresentam um conjunto de características que convém ressaltar previamente à sua definição :

- **Diretos:** devem responder à implementação da estratégia como um todo e medir a mudança na situação de base;
- **Simple:** os indicadores devem ser redigidos e apresentados de modo a que sua interpretação seja inequívoca;
- **Robustos:** os indicadores devem ser estatisticamente fiáveis, baseados em metodologias e padrões reconhecidos a nível internacional;
- **Frequentes:** os indicadores devem ser passíveis de medição periódica;
- **Factíveis:** a quantificação dos indicadores não pode implicar uma carga excessiva de trabalho no seu processo de medição.

Tendo em vista os indicadores de realização anteriormente elencados, foram selecionados indicadores de resultado gerais que dimensionem a implementação das ações propostas e do impacto do Parque.

Indicadores de Resultado	
Montante de investimentos em P&D dos utilizadores do Parque	Número de empregos qualificados gerado
Número de empresas com atividades em P&D no estado	Pesquisadores por milhão de habitantes
Número de empresas graduadas pela incubadora do Parque	Pessoal de nível superior por empresa
Número de patentes, registros de marcas e softwares registradas e concedidos no estado	Número de projetos colaborativos com entidades internacionais
Número de produtos/protótipos/processos desenvolvidos dentro do Parque	Número de empresas internacionais instaladas no Parque

A implementação e gestão dos procedimentos de monitoramento e avaliação serão realizadas pelos órgãos previstos na estrutura de governança do Parque. Deste modo, reforça-se a coerência interna da Estratégia e o processo de implicação/responsabilização dos *stakeholders* na implementação da Estratégia definida.

Nesse sentido, a Diretoria Executiva será a principal estrutura responsável pelo processo de monitoramento. Ela estará incumbida, dentre outras tarefas, da recolha de informação que permita a medição e o seguimento dos indicadores, bem como da análise do cumprimento dos objetivos e metas propostas (especialmente no âmbito dos indicadores de realização). Para o processo de recolha de informação, Diretoria Executiva deverá contar com o apoio de órgãos e instituições públicas estaduais, que possam disponibilizar informação e dados estatísticos.

A Diretoria Executiva produzirá relatórios periódicos, relativos ao seguimento das ações propostas, do seu grau de execução e dos resultados alcançados. Além disso, estes relatórios deverão apresentar eventuais problemas, dificuldades e desafios na consecução dos resultados, podendo ainda indicar eventuais medidas corretivas (em termos de indicadores, ações ou mesmo de estratégia), que serão apreciadas pelo Conselho de Administração do Parque .

O Conselho de Administração do Parque será responsável por supervisionar este processo de monitoramento, centrando seu trabalho na análise das conclusões e resultados dele decorrente. Ao Conselho de Administração do Parque caberá igualmente a responsabilidade pela revisão da Estratégia e dos indicadores de resultado, caso se constate esta necessidade.

- I. Introdução
- II. Forma jurídica
- III. Estrutura funcional
- IV. Estatutos legais
- V. Regimento interno
- VI. Plano operacional da diretoria executiva
- VII. Referências Bibliográficas**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976
- BRASIL. Lei nº 13.303/2016, de 15 de junho de 2016
- EUROPEAN COMMISSION. Setting up, managing and evaluating EU science and technology parks - An advice and guidance report on good practice: Bruxelas, 2013
- PARQUE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA MAIA. Regulamento do Tecmaia
- PESSÔA, Leonel; BRITO SILVA, Claudia; MUNIZ SILVA, Marcello; DE SOUZA RANGEL, Armênio. Parques tecnológicos brasileiros: uma análise comparativa de modelos de gestão. RAI – Revista de Administração e Inovação: São Paulo, 2012
- SAPIENS PARQUE. Escritura pública de Constituição da sociedade anônima Sapiens Parque
- STEFANI, Clarissa; SANT'ANA PALMA, Gabriel; PEREIRA OCAMPO, Rafael. Personalidade Jurídica de Parques Brasileiros. 25ª Conferência ANPROTEC de Empreendedorismo e Ambientes de Inovação: Cuiabá, 2015