CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS

NAS PARCERIAS ICT-EMPRESA

Desafios atuais e boas práticas para fomentar parcerias de sucesso



ICC Brasil | Novembro de 2026
Comissão de Propriedade Intelectual

Sobre a ICC (International Chamber of Commerce) e a ICC Brasil

Como representante institucional de mais de 45 milhões de empresas em mais de 170 países, a Câmara de Comércio Internacional (ICC) atua como a principal voz da economia real em organizações multilaterais como a Organização das Nações Unidas e a Organização Mundial do Comércio, entre outras, contribuindo para as tomadas de decisão globais.

No Brasil, a ICC atua com a missão de trazer o setor privado para o centro da agenda de inserção internacional, integridade e sustentabilidade, atuando junto a governos locais e organismos internacionais na construção de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento econômico, social e a melhoria do ambiente de negócios. A instituição possui uma visão multissetorial com 200 associados entre empresas multinacionais, bancos, consultorias e escritórios de advocacia. Conta com oito comissões temáticas nas quais desenvolve projetos e endereça assuntos de alta relevância para o setor empresarial brasileiro nas frentes de advocacy e da formulação de melhores práticas.

ICC Brasil

Rua Surubim 504, 12º andar. Brooklin, São Paulo - SP
CEP 04571-050
Tel: +55 11 3040-8832 / 8835
iccbrasil@iccbrasil.org

Favor citar como:

ICC Brasil (2026), **"Cartilha de Boas Práticas nas Parcerias ICT-Empresa"**

Copyright © 2026 ICC Brasil. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida, copiada, distribuída, transmitida, traduzida ou adaptada de qualquer forma ou por qualquer meio - gráfico, eletrônico ou mecânico, incluindo, sem limitação, fotocópia, digitalização, gravação de áudio ou imagem ou pelo uso de computador, internet ou sistemas de recuperação de informações - sem permissão por escrito. A permissão pode ser solicitada à ICC por meio do e-mail iccbrasil@iccbrasil.org.

ÍNDICE

Introdução **3**

1. Escopo e metodologia empregada **5**

2. O que mudou desde o Guia de 2021 **8**

3. Principais pontos identificados na pesquisa **10**

3.1 Pontos positivos e avanços observados 10
3.2 Pontos de atenção e melhoria 11
3.3 Síntese dos resultados 14

4. Sugestões de boas práticas **15**

4.1 Boas práticas antes da formação da parceria 15
4.2 Boas práticas na negociação e formalização 17
4.3 Boas práticas na execução e continuidade 19

5. Checklist a ser usado na prática **21**

6. Referências e agradecimentos **23**

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil avançou no fortalecimento do seu sistema de inovação, especialmente com o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), que trouxe maior segurança jurídica e incentivos à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) em Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs públicas e privadas), Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), Agências de Inovação e empresas.

Apesar desses avanços, a cooperação tecnológica e a transferência de tecnologia ainda enfrentam desafios jurídicos, institucionais e operacionais. Para a ICC Brasil, é inquestionável a necessidade de impulsionar a inovação como ferramenta essencial para o desenvolvimento econômico e social do país. Partindo da percepção de que as interações entre as ICTs, NITs e Agências de Inovação e o setor empresarial poderiam ser mais intensas e eficazes no Brasil, entre 2019 e 2020, a ICC Brasil mapeou as principais dificuldades enfrentadas nessas parcerias e publicou o Guia de Melhores Práticas nas Colaborações ICT-Empresa (ICC Brasil, 2021).

Mais recentemente, em setembro de 2024, a Advocacia-Geral da União (AGU), por meio da Procuradoria-Geral Federal (PGF), disponibilizou a 2ª edição de minutas, modelos padronizados, checklists e guias voltados aos principais contratos previstos no Marco Legal de CT&I, para superar os desafios enfrentados pelas empresas, ICTs, NITs e Agências de Inovação na exploração dos arranjos jurídicos e oportunidades previstas no Marco Legal CT&I. O arquivo pode ser acessado aqui.

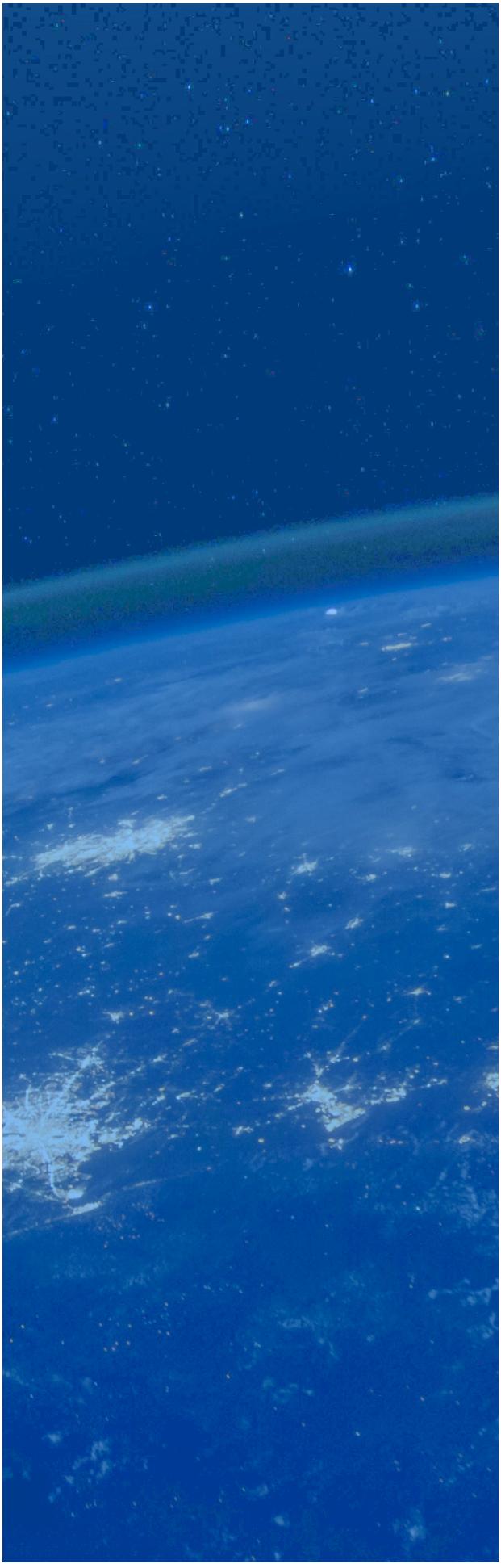
Em novembro de 2025, a AGU, também por meio da PGF, lançou a 1ª edição do “ECT&I Informa”, publicação que reúne e sistematiza os principais entendimentos jurídicos aplicados no âmbito do Marco Legal de CT&I e oferece uma visão integrada dos instrumentos que promovem a interação entre pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico. O arquivo pode ser acessado aqui.

Nesse contexto, a Comissão de Propriedade Intelectual promoveu nova pesquisa para captar a percepção dos atores envolvidos em parcerias público-privadas em relação a eventuais desafios ainda existentes e como superá-los. Cinco anos após o Guia de Melhores Práticas nas Colaborações ICT-Empresa (ICC Brasil, 2021), os resultados indicam que o arcabouço jurídico amadureceu, mas permanecem dificuldades relacionadas ao alinhamento de expectativas, à definição do valor das contribuições, à propriedade intelectual, à governança e à execução dos projetos. Esta cartilha registra essa mudança e propõe práticas complementares ao Guia original. Todas as práticas aqui propostas partem de uma mesma premissa: a parceria ICT-empresa cumpre plenamente sua função quando o conhecimento gerado chega à sociedade na forma de produtos, processos e serviços novos ou aprimorados, em benefício de consumidores, clientes e pacientes, e quando os recursos públicos e privados investidos em pesquisa se convertem em inovação efetiva.

O Guia de 2021 organizou as dificuldades em dez temas (i.e., objetivos, seleção do parceiro, uso da inteligência tecnológica, interação entre os atores, Propriedade Intelectual – PI, duração, fator humano, barreira cultural, Marco Legal CT&I e risco tecnológico). Esses temas continuam válidos e não são

repetidos aqui em detalhe. A presente Cartilha busca abordar o que a nova pesquisa mostrou de diferente e propor recomendações de melhores práticas complementares ao Guia de 2021 para tornar a formação e implementação dessas parcerias ainda mais ágil e eficiente.

Esperamos que as informações reportadas neste documento possam ser usadas de forma útil e prática pelos atores das parcerias, sejam eles gestores de NITs e Agências de Inovação, procuradorias e áreas jurídicas de ICTs públicas e privadas, fundações de apoio, ou equipes de P&D, jurídico e inovação das empresas, e que contribua para o avanço da pesquisa, desenvolvimento e inovação no país.



1 ESCOPO E METODOLOGIA EMPREGADA

O estudo realizado para a elaboração desta Cartilha teve como objetivo mapear as principais dificuldades enfrentadas pelos atores da interação ICT-empresa, assim como identificar práticas eficazes na parceria. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e individuais com pessoas representativas dos segmentos envolvidos nas parcerias ICT-empresa, assim como no envio de um formulário com perguntas específicas para diversos atores das parcerias.

Para a condução e direcionamento das entrevistas e do formulário, foram elaboradas perguntas com respostas livres ou direcionadas a múltipla(s) escolha(s). Em resumo, as perguntas seguiram as três principais fases da parceria (i.e., formação, negociação e execução) e terminam com uma avaliação geral, sendo elas:

Formação da parceria

- **Sua organização realiza parcerias ICT-Empresa?**
- **Principal objetivo dessas parcerias** (p.ex.: desenvolvimento tecnológico; Acesso a conhecimento/infraestrutura; Inovação incremental; Captação de recursos/ incentivos)
- **Como as parcerias normalmente se iniciam?** (Busca ativa por parceiro; Abordagem de terceiros; Redes e relacionamentos existentes; editais de empresas; Programas ou editais de agências de fomento; Eventos ou canais de matchmaking)
- **Principais dificuldades na formação da parceria** (p.ex.: Identificação de parceiros; Alinhamento de expectativas; demora na negociação ou burocracia interna; Impasses na negociação de cláusulas contratuais; outros aspectos jurídicos ou exigências formais; Questões de confidencialidade; Questões de propriedade intelectual)
- **Uso de instrumentos preliminares nas negociações** (p.ex.: NDA, Term Sheet, Checklist, MoU – Memorando de Entendimentos ou outros)

- **Uso de incentivos/ fomento à inovação** (p.ex.: agências de fomento, FINEP, EMBRAPII, BNDES, FAPs)
- **Quais os pontos positivos e os principais desafios em usar fontes externas de financiamento?**

Estruturação e Negociação

- **Sua organização conhece e utiliza os modelos da AGU (Marco Legal de CT&I)?**
- **Quais modelos da AGU são utilizados nas negociações e se estão sujeitos a modificações?**
- **Independentemente dos modelos da AGU, qual o tipo de instrumento mais utilizado?** (p.ex.: Acordo de Parceria de PD&I; Licenciamento e/ou cessão de PI; Transferência de tecnologia ou outros)
- **Principais dificuldades na negociação** (p.ex.: Propriedade intelectual; titularidade e direitos de exploração; Divergência de objetivos; Confidencialidade; Cronograma de trabalho/duração do contrato; Não concorrência / exclusividade; Prazo de negociação; Aprovação interna; Responsabilidades sobre prestação de contas, despesas e investimentos; Divergência quanto ao orçamento do projeto; Outros)
- **Como as cláusulas de propriedade intelectual (PI) são tratadas nas parcerias ICT-Empresa?**
  Sobre a negociabilidade das cláusulas de PI: São, em geral, pontos inegociáveis que dificultam a formação do contrato; São sensíveis, mas negociáveis com ajustes; raramente representam um obstáculo relevante);
  Sobre a Propriedade Intelectual Prévia: Permanece integralmente com o titular original; É utilizada por ambas as partes, durante o projeto, sem contrapartida financeira atrelada; É levada em consideração no momento de ponderar a titularidade da PI resultante; Condições de licenciamento durante e após o projeto são analisadas de acordo com o tipo de parceria); e
  Sobre a titularidade da PI resultante: Permanece integralmente com a ICT; permanece integralmente com a empresa; é compartilhada entre as partes; Pode variar conforme o caso/ projeto; é dependente da fonte de financiamento).
- **Em média, quanto tempo leva para a conclusão das negociações e assinatura do contrato?**

Execução da Parceria

- **Principais desafios na execução (p.ex.:** Gestão do projeto; Comunicação entre as partes; Alinhamento contínuo de interesses e expectativas; Renegociação do projeto ou de condições financeiras; Prestação de contas; Ajustes contratuais; Cumprimento de prazos; Outros)
- **Os modelos da AGU atendem às necessidades da sua organização?**
- **Como é realizada a prestação de contas na execução do contrato?** (p.ex.: Relatórios técnicos periódicos; Relatórios financeiros detalhados; Prestação de contas conforme exigências do financiador; Sistemas/ plataformas específicas de acompanhamento; Auditorias internas ou externas; Reuniões periódicas de

acompanhamento entre as partes; Envio de notas fiscais e relatórios; apenas acompanhamento das metas do projeto; não há um procedimento padronizado; Outros)

Avaliação e Melhorias

- **Como você caracteriza, de forma geral, a experiência da sua organização nas parcerias ICT-Empresa? (p.ex.:** Consolidada e satisfatória; satisfatória, com oportunidades de melhoria; ainda em consolidação; Requer mudanças significativas)
- **Principais oportunidades de melhoria (p.ex.:** Maior padronização contratual; Redução de burocracia; Clareza em propriedade intelectual; Agilidade na negociação; Melhor comunicação entre as partes; outros, favor justificar)
- **Em resumo, quais seriam os principais fatores a serem levados em consideração para uma parceria ICT-empresa bem-sucedida?** (p.ex.: Objetivos, motivações, expectativas; Seleção do parceiro; Comunicação; Duração da parceria; Fator humano; Barreira cultural; Marco Legal da CT&I; Risco tecnológico; Propriedade Intelectual e Inteligência Tecnológica; Possibilidade de exploração comercial posterior; Outros)
- **Além dos pontos já trazidos e com base na sua experiência, você tem sugestões de melhores práticas na formação e implementação contratual de uma parceria ICT-empresa?**
- **Há casos de parcerias/ modelos contratuais bem-sucedidas ou lições aprendidas nas contratações que gostaria/ poderia compartilhar conosco?**

O questionário acima foi aplicado por representantes da Comissão de Propriedade Intelectual da ICC Brasil entre julho e setembro de 2026, e recebeu 26 respostas, sendo 20 pelo formulário online e 6 por formulário Word. Além disso, foram realizadas seis entrevistas em profundidade, de cerca de 1 a 2 horas cada. Vale notar que as respostas recebidas trouxeram ainda desafios e boas práticas que o questionário não necessariamente captava.

Os resultados devem ser interpretados como evidências qualitativas da amostra consultada, e não como representação estatística de todo o ecossistema brasileiro. As respostas refletem perfis institucionais e níveis de maturidade distintos de ICTs públicas, ICTs privadas e empresas.

Além disso, para a elaboração desta Cartilha, foram considerados o Guia de 2021 e os documentos normativos enviados pelas ICTs do setor de defesa, como a Diretriz de PI do Exército (Portaria nº 1.137/2014), a Portaria nº 022-DCT/2017 sobre licenciamento e o Plano Estratégico do Exército 2024-2027.

2 O QUE MUDOU DESDE O GUIA DE 2021

O arcabouço jurídico de fato amadureceu desde o lançamento do Guia da ICC Brasil em 2021. Os modelos de contratos da AGU já são conhecidos por 88% dos respondentes, e 61,5% os utilizam ativamente com ou sem alterações substanciais às minutas iniciais.

As principais mudanças no arcabouço jurídico podem ser resumidas da seguinte forma:

Marco	O que trouxe para o arcabouço jurídico
Modelos da AGU/PGF, 2ª edição (setembro de 2024)	Minutas, checklists e guias padronizados para os principais instrumentos do Marco Legal de CT&I
ECT&I Informa, 1ª edição (AGU/PGF, novembro de 2025)	Consolidação dos entendimentos jurídicos sobre os instrumentos do Marco Legal
Pareceres referenciais e minutas institucionais aprovadas	Uma das universidades participantes relatou avanço após adotar minuta padronizada e parecer referencial. No setor de defesa, uma das ICTs entrevistadas consolidou um modelo de referência validado pela CJU-RJ e pelo NEPDI/AGU.
Ambientes padronizados (EMBRAPII, Institutos SENAI)	São citados pelas empresas como a experiência mais ágil, justamente por seguirem regras previsíveis
Reuniões virtuais e ferramentas de IA	Contato contínuo entre as partes e acompanhamento de processos por IA, como a ferramenta da CJU-RJ
Avaliação da CAPES	Passa a valorizar a conversão da PI em resultados concretos, e não só o volume de depósitos

Tabela 1. Principais mudanças no ambiente das parcerias

Vale notar a participação do setor de defesa nesta Cartilha, que leva em consideração a experiência das ICTs do Exército, que atuam sob regras próprias, sendo elas:

- a Diretriz de PI do Exército exige cláusulas de proteção da PI, de continuidade da tecnologia e de preservação no Brasil do conhecimento gerado;
- a Portaria nº 022-DCT/2017 define como calcular os ganhos econômicos no licenciamento e como selecionar o licenciado; e

- o Plano Estratégico 2024-2027 traz o objetivo “Obter Prontidão Tecnológica”, com instrumentos de parceria envolvendo IMBEL e FINEP.

Além disso, essas ICTs apontaram uma dificuldade que o Guia de 2021 não tratava: o controle de exportação e de tecnologia sensível, que pode impactar contratos inteiros de parceria dependentes de autorização.

Por fim, vale notar que questões relativas à morosidade burocrática, prazos longos e negociação de PI continuam sendo mencionadas com desafios a serem enfrentados, como no Guia de 2021. A pesquisa também evidencia que a experiência não é uniforme, sendo que instituições com estruturas mais maduras, minutas validadas e interlocutores definidos tendem a relatar processos mais previsíveis. Nesse sentido, analisamos a seguir os principais pontos identificados nas parcerias.



3 PRINCIPAIS PONTOS IDENTIFICADOS NA PESQUISA

A pesquisa revela um cenário de evolução, marcado por experiências positivas, relações consolidadas e maior maturidade jurídica e institucional. Persistem, contudo, desafios de alinhamento entre ICTs e empresas, especialmente quanto à definição do escopo e dos resultados esperados, ao tratamento dos direitos de propriedade intelectual, à governança e execução dos projetos ao longo da parceria.

3.1 Pontos positivos e avanços observados

- **Experiências avaliadas como satisfatórias**: a maioria dos relatos caracteriza as parcerias de forma positiva, ainda que reconheça oportunidades de melhoria. Também foram identificadas relações duradouras, nas quais a confiança construída, a continuidade das equipes e o aprendizado acumulado facilitaram novos projetos.
- **Arcabouço jurídico e institucional mais maduro**: o Marco Legal de CT&I, os modelos da AGU/PGF, as políticas institucionais e as estruturas de inovação oferecem referências mais claras do que no período analisado pelo Guia de 2021. Instituições com NITs estruturados, minutas validadas e fluxos definidos tendem a relatar processos mais previsíveis.
- **Propriedade intelectual tratada como tema negociável**: embora sensível, a PI não foi apresentada, em regra, como obstáculo intransponível. Há convergência quanto à preservação da titularidade da PI preexistente e reconhecimento de que a solução para a PI resultante deve considerar as contribuições das partes, a natureza da relação, o estágio de maturidade tecnológica, o mercado e a fonte de financiamento.
- **Redes de relacionamento favorecem a cooperação**: contatos preexistentes, relações entre pesquisadores e empresas, ex-alunos, editais, programas de fomento e ambientes de inovação aparecem como portas de entrada relevantes. Projetos

menores, testes e prestações de serviços também podem criar confiança para cooperações mais amplas.

- **Fomento amplia a viabilidade dos projetos:** EMBRAPII, FINEP, FAPs, BNDES, CNPq, e outros instrumentos foram reconhecidos como meios de reduzir o risco tecnológico e ampliar o acesso a recursos, competências, infraestrutura e formação de pessoas.
- **Maior reconhecimento da importância da governança**: as respostas demonstram compreensão crescente de que o sucesso da parceria depende de objetivos claros, entregáveis, critérios de sucesso, comunicação contínua, pontos focais e acompanhamento técnico e financeiro durante toda a execução.

3.2 Pontos de atenção e melhoria

A pesquisa evidenciou que na relação ICT-empresa ainda são enfrentados desafios de tempo para negociar e concluir uma parceria, definição do valor de cada contribuição à parceria no que diz respeito ao uso interno da tecnologia, o conhecimento prévio da ICT e a PI resultante, bem como da manutenção de alinhamento ao longo da parceria.

Podemos resumir os desafios mais citados em cada fase da parceria da seguinte forma:

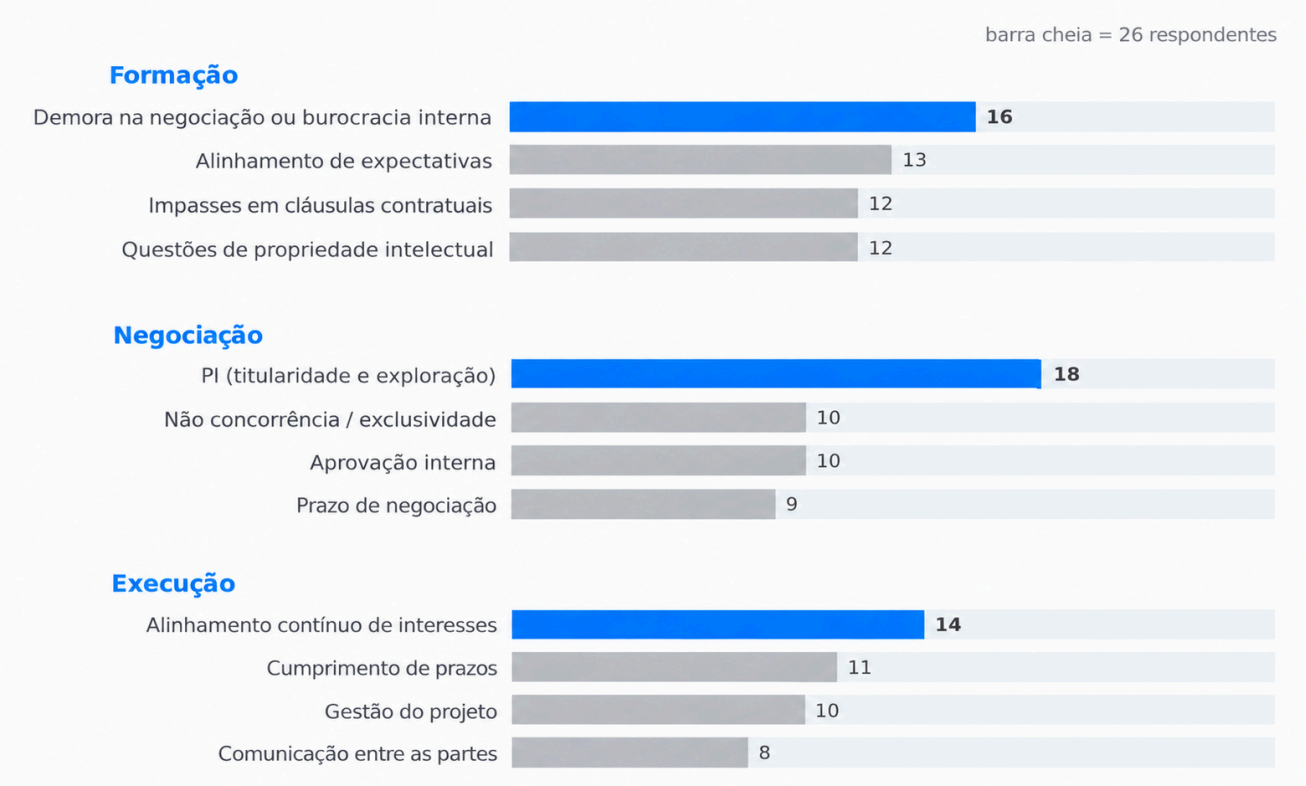


Gráfico 1. Desafios mais citados em cada fase da parceria

Alguns comentários quanto aos desafios mais citados em cada fase da parceria:

- **Prazo e instâncias de aprovação**: Foi a principal dificuldade na formação, citada por 61,5% dos respondentes. Nas entrevistas, o desafio aparece em pontos específicos: (i) câmaras departamentais que se reúnem uma vez por mês; e (ii) a publicação prévia de oferta tecnológica (edital) exigida para licenças exclusivas. Além disso, a troca

constante de interlocutores acaba impactando o que já havia sido negociado, reiniciando assim a discussão. Em algumas universidades, relatou-se que a procuradoria pode emitir parecer em 15 a 20 dias, o que não é visto como um entrave.

- **Remuneração pelo uso interno e pelo conhecimento prévio**. Este é o ponto de atenção mais recorrente nas entrevistas com ICTs e que merece maior alinhamento de expectativas entre os atores envolvidos nas parcerias: o financiamento de um projeto não implica, necessariamente, a concessão de licença de uso sobre conhecimentos preexistentes da universidade. Algumas empresas pedem licença gratuita, irrevogável e irretratável logo no início. Foi citado nas entrevistas o exemplo de uma negociação que durou cerca de 1,5 ano por esse impasse, e outras parcerias que acabaram não sendo celebradas. O know-how prévio da ICT costuma não ser reconhecido como valor próprio. Além disso, notou-se o crescimento de uma demanda por direitos de uso comercial sobre a PI prévia da universidade em alguns casos.
- **Titularidade, exclusividade e não concorrência**. Titularidade e exploração da PI resultante foram citadas por 70% dos respondentes como sendo um grande desafio, e a negociação da exclusividade ou cláusula de não concorrência por 38%. Há projetos que não foram concluídos porque uma das partes exigia titularidade integral da PI. De um lado, a ICT resiste em renunciar à PI, entre outros motivos porque a cotitularidade conta no currículo do pesquisador. A empresa, por sua vez, tem interesse comercial na exploração do resultado e teme que a ICT o disponibilize a terceiros, inclusive concorrentes.
- **Cláusulas de PI adiadas ou mal definidas desde o início da parceria:** em alguns casos, contratos são assinados prevendo que a PI "será regulada em instrumento futuro", o que gera dificuldades quando a parceria já está em andamento. Outros problemas relatados: (i) parcerias feitas sem convênio prévio, que depois exigem ajustes de PI; (ii) NDA usado por um dos atores para impedir o depósito da patente pelo outro ator; (iii) PI prévia do pesquisador não declarada ou informada logo no início da parceria; e (iv) disputa sobre se o resultado da parceria decorre, ou não, da PI prévia de uma das partes.
- **Instrumento jurídico errado:** em alguns casos, um dos atores trata a parceria como prestação de serviço, sendo que se trata, na verdade, de um codesenvolvimento. O inverso também acontece.
- **Assimetria e ausência de padrão das minutas de contratos**: os modelos da AGU são utilizados especialmente pelas ICTs públicas. As empresas muitas vezes utilizam seus próprios modelos com minuta e cláusulas de PI já bem definidas sem margem de negociação para o NIT. Os modelos da AGU de fato ajudam consideravelmente a avançar nas negociações, especialmente para aqueles NITs que não tinham nenhuma referência ou modelo de contrato. Nota-se, ainda, uma assimetria de informações entre as ICTs que possuem as suas minutas e as fundações de apoio que possuem as suas.
- **Custos de uso de um programa de fomento**: 92% dos respondentes usam fomento. Os problemas mais citados são: (i) prestação de contas pesada e sem padrão entre financiadores; (ii) sistemas de submissão pouco intuitivos; (iii) demora em alguns editais, podendo levar até 2 anos; (iv) contrapartida elevada para startups; (v) recurso

desembolsado que precisa ser gasto no prazo, mesmo quando o projeto atrasa por razão técnica; (vi) recursos concentrados nos mesmos grupos de pesquisa; (vii) algumas fundações de apoio têm mais prática na prestação de contas, o que acaba deixando de ser um problema para o NIT.

- **Falta de alinhamento durante a execução**: Manter interesses e expectativas alinhados ao longo do tempo é o desafio de execução mais citado (54% dos respondentes). As causas relatadas são: (i) os atores mudam de prioridade e abandonam projetos, deixando bolsistas sem apoio; (ii) planos de trabalho pouco elaborados e não elaborados conjuntamente entre os atores; (iii) orçamentos enxutos demais, deixando de fora qualquer novo aditivo; (iv) no setor de defesa, há o risco tecnológico de que componentes fiquem obsoletos durante projetos longos, o que exige reequilíbrio do contrato;
- **Diferença cultural, de incentivos e de linguagem**: como já apontava o Guia de 2021, persiste uma distância de cultura entre os atores públicos e privados, que está na raiz de boa parte dos desafios acima. A academia é avaliada por publicações, formação de pessoas e, como visto, até pela cotitularidade de patentes, e trabalha no ritmo de semestres, bolsas e defesas de tese, ao passo que a empresa é avaliada pela chegada do produto ao mercado e depende de prazos, sigilo, exclusividade e previsibilidade do investimento. Nas ICTs públicas, soma-se a lógica do direito público, em que o gestor só pode fazer o que a lei autoriza e responde perante os órgãos de controle, o que tende a gerar uma postura defensiva. Quando essas lógicas não são explicitadas, cada lado tende a interpretar a cautela do outro como falta de interesse, e a parceria perde tempo ou sequer chega a ser celebrada.
- **Papéis pouco claros**: o papel dos NITs em alguns casos ainda é pouco claro. Por exemplo, alguns NITs costumam participar de uma negociação em momento posterior, e várias ICTs negociam apenas a PI e não acompanham a execução. Outros problemas relatados: (i) o pesquisador/professor negocia sozinho e promete o que pode vir a não ser cumprido; (ii) inventores apegados à tecnologia interferem na negociação; (iii) spin-offs, ou empresas criadas pelos próprios pesquisadores, chegam com expectativas de valor irreais; (iii) nem sempre há a quem recorrer na empresa (p.ex., uma consulta sobre licenciamento está há mais de 1 ano sem resposta).
- **Distância entre a academia e a indústria**. ICT e empresa só se encontram na mesa de negociação, quando a PI já é assunto quase inegociável. Além disso: (i) as vitrines tecnológicas das universidades não necessariamente são acessadas pelas empresas; (ii) poucas empresas fazem parcerias, e são quase sempre as mesmas; (iii) as universidades raramente deixam equipes de empresas usarem seus laboratórios, e essas empresas acabam pagando por isso no exterior.
- **Tamanho da empresa, capacidade de executar parcerias e setores sensíveis**: Startups e PMEs não encontram um formato de parceria adequado e muitas vezes não conhecem a situação da própria PI. Os NITs têm poucas pessoas. Para algumas universidades, há o entendimento de que os prazos melhorariam com o aumento da equipe, sendo essa uma ação prioritária em relação ao estabelecimento de novos processos. No setor de defesa, alguns pontos pesam na execução da parceria, p.ex.: (i)

necessidade de obter autorizações de exportação e de tecnologia sensível; (ii) existência de uma base industrial com poucas empresas em apenas alguns segmentos; (iii) componentes que outros países deixam de fornecer.

3.3 Síntese dos resultados

Em conjunto, os resultados mostram que a cooperação ICT-empresa é percebida como relevante e capaz de gerar valor, mas ainda depende da atuação de pessoas específicas. O principal espaço de evolução está em transformar experiências bem-sucedidas em processos mais previsíveis, modulares e replicáveis, sem eliminar a flexibilidade necessária aos diferentes projetos, organizações e fontes de financiamento.



4 SUGESTÕES DE BOAS PRÁTICAS

4.1 Boas práticas antes da formação da parceria

A clareza sobre objetivos, motivações, expectativas e critérios de sucesso permanece como o fator mais recorrente nas respostas. Por isso, a preparação de cada parte deve, portanto, anteceder a seleção do parceiro e a negociação da minuta. As práticas indicadas abaixo complementam o Guia de 2021 e devem ser adaptadas à natureza do projeto, ao perfil das partes e à fonte de financiamento.

Para a ICT

- **Envolver o NIT desde a primeira conversa**: o NIT deve entrar quando o pesquisador e a empresa começam a conversar, e não depois da proposta técnica fechada. Um caminho é incluir, no sistema onde o pesquisador registra projetos e comunicações de invenção, perguntas que sinalizem parceria ou possível geração de PI.
- **Ter minutas pré-aprovadas e um acordo com a fundação**: minutas dentro do padrão poderiam ser assinadas diretamente pela fundação de apoio, e só os contratos que divergiriam dos modelos seriam analisados pelo NIT.
- **Delegar competências**: a ICT pode definir, em sua Política de Inovação, que ajustes o NIT, o laboratório ou a fundação podem aprovar sem voltar a todas as instâncias.
- **Definir papéis e atribuições por escrito:** deve ficar claro o que cabe ao pesquisador, ao NIT, à fundação e à procuradoria, inclusive na relação com spin-offs e empresas de pesquisadores.
- **Prospectar parceiros de forma estruturada**: prospectar de forma estruturada por meio de, p.ex., catálogo de competências; programas de aproximação em que os pesquisadores apresentam suas competências à empresa; visitas a laboratórios; e listas de pesquisadores para a empresa escolher em editais.

- **Oferecer autorização de teste da tecnologia**: sem custo, sem fins comerciais, com sigilo e por até 2 anos. Em algumas universidades, a maioria dos testes ofertados e realizados acabam se concretizando em uma parceria para escalonamento da tecnologia.
- **Abrir os laboratórios a equipes de empresas**: essa possibilidade incluiria treinamento e uso pago do laboratório, para evitar que as empresas busquem esse tipo de uso no exterior.
- **Alinhar as parcerias à estratégia institucional**: no setor de defesa, por exemplo, toda parceria nasce do Plano Estratégico do Exército. Antes de qualquer tratativa, seria importante registrar uma "memória para decisão" que justifique o interesse técnico e estratégico.
- **Capacitar e profissionalizar equipes**: os temas citados incluem a capacitação de pesquisadores em elaboração de plano de trabalho, assim como o treinamento de equipes do NIT em mediação e negociação e, se possível, um advogado experiente dentro do NIT.

Para a empresa

- **Formular o desafio tecnológico e o critério de sucesso** em termos que a ICT consiga medir, como entregáveis, KPIs e o TRL esperado ao final.
- **Designar a "pessoa certa" para gerir a parceria**: um interlocutor de P&D que fale a língua da ICT, tenha poder de decisão e um substituto definido, para que a troca de pessoas não faça a negociação recomeçar, evitando-se repriorização de esforços financeiros e humanos.
- **Participar do projeto, e não apenas financiá-lo**: uma opção seria ter pesquisadores da empresa trabalhando dentro da ICT ao mesmo tempo.
- **Iniciar as negociações com base no modelo de contrato** da ICT, ou da AGU, quando possível, e solicitar apenas as inclusões necessárias, como as questões atinentes à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, por exemplo, de modo a reduzir o tempo do trâmite do contrato na ICT pública.
- **Ter apoio jurídico com experiência em inovação**, orientado (ou em constante comunicação), se possível, pelo gestor técnico do projeto.
- **Conhecer e combinar os instrumentos de fomento**: p.ex., as unidades EMBRAPII foram citadas como sendo ágeis e efetivas. Um caminho possível seria começar com um projeto MAI/DAI (CNPq) que financia pesquisas de mestrado e doutorado acadêmico para a inovação em parceria com empresa, e depois usar a EMBRAPII para subir o nível de TRL.

Para ambos

- **Criar espaços de diálogo fora da mesa de negociação**, podendo ser encontros periódicos entre ICTs e empresas, um canal técnico permanente ou espaços em fóruns como FORTEC, ANPEI e Anprotec, para ouvir as dores, desafios e expectativas de cada uma das partes antes que um contrato esteja em negociação.
- **Explicitar, logo no início, as motivações e os limites de cada lado**: a ICT declara suas necessidades de publicação, os prazos de teses e bolsas e as restrições do regime jurídico a que está sujeita; a empresa declara seu horizonte de mercado, suas necessidades de sigilo e de exclusividade e o que pretende fazer com o resultado, inclusive o caminho até o produto ou serviço final. Essa conversa, feita antes da minuta, aproxima as duas culturas e mantém a parceria orientada para que o resultado chegue efetivamente à sociedade.

- **Trabalhar em rede entre NITs:** NITs podem e devem compartilhar minutas de contratos, por exemplo. Há casos em que uma universidade adotou a minuta de outra depois de uma reunião informal entre os dois. Outra possibilidade seria a de discutir em conjunto as cláusulas padrões e inegociáveis da outra parte.
- **Começar pelo relacionamento que já existe, e parcerias pequenas**: redes e relacionamentos são a principal porta de entrada, citada por 85% dos respondentes. Parcerias com 20 anos ou mais surgiram de projetos menores, de serviço, consultoria ou teste, sendo a confiança um fator relevante a ser considerado.
- **Escolher o ambiente de inovação mais apropriado**: a negociação de contratos no âmbito de unidades EMBRAPII, Institutos SENAI e editais com regras e contrapartidas já definidas é tipicamente mais célere e com menos atritos. De todo modo, é necessário sempre verificar a questão da titularidade e exploração da PI resultante de um projeto de parceria.
- **Usar mais e melhor inteligência tecnológica e de mercado**: como no Guia de 2021, vale reforçar aqui que o uso de bases de patentes ajuda a encontrar o parceiro mais adequado. Estudos de viabilidade de mercado ajudam a decidir se vale a pena proteger e licenciar.

4.2 Boas práticas na negociação e formalização

Ao que tudo indica, celebrar um contrato de parceria em até 3 meses é possível quando as regras e principais termos contratuais já estão bem definidos antes de negociar a minuta do contrato. Os resultados da pesquisa demonstraram que apenas 12,5% dos respondentes alcançaram esse prazo em alguma negociação. Do lado da empresa, há casos em que é possível assinar contratos de parceria em até 45 dias, sem nenhuma negociação acima de 3 meses.

Processo

- **Identificar a demanda real e escolher o instrumento mais apropriado nas primeiras rodadas de negociação**: acordo de licença ou de PD&I, prestação de serviço, autorização de teste e uso de laboratório têm regras diferentes, por exemplo, para bolsas e para PI. Se possível, é importante que a ICT informe seus trâmites e prazos médios logo de início.
- **Assinar um NDA curto e depois um term sheet:** metade dos participantes usa esses instrumentos preliminares de vez em quando. O NDA deveria ter uma duração pequena, p.ex., até 6 meses. Já o term sheet deveria resumir, em 1 a 2 páginas, o objeto, o modelo de PI, os valores, os prazos e as regras de saída, ou seja, os principais termos contratuais a serem negociados em mais detalhes no contrato final, além dos objetivos de cada parte com a parceria, como forma de alinhamento.
- **Realizar reunião conjunta com equipe multidisciplinar**: devem participar o jurídico, o NIT, a equipe técnica e, quando houver, as áreas de PI e de valoração das duas partes. O objetivo é fechar as cláusulas sensíveis de uma vez só e explicar o motivo/fundamento de cada posição.
- **Escolher uma minuta-base e registrar as alterações**: sugere-se utilizar uma minuta, seja o modelo da AGU, da ICT ou da empresa, desde que mantenha um registro das alterações com as justificativas para aprovação mais célere pelo jurídico de ambas as partes.
- **Instruir o processo de forma completa**: para algumas universidades, usar um checklist documental é primordial, pois ele

"conta a história" da parceria e justifica o interesse público. Um processo completo é aprovado de forma mais célere pelas procuradorias.

- **Definir em conjunto um cronograma da negociação**, incluindo-se datas para cada rodada e o responsável por cada aprovação interna.

Cláusulas que merecem atenção especial

Cláusula	Boa prática
PI prévia e know-how	Se possível, listar em anexo os ativos prévios de cada parte, inclusive o know-how. Permitir o uso sem custo apenas para executar o projeto e negociar à parte o uso comercial. Prever o tratamento de melhorias sobre a PI prévia.
PI resultante	Evitar deixar a PI "para instrumento futuro". A titularidade pode ser proporcional ao aporte de cada parte ou à contribuição real dos inventores, sem % fixo. Quando uma parte solicita 100%, as alternativas são a cessão de direitos de PI mediante compensação financeira ou não financeira (art. 9º, § 3º, da Lei nº 10.973/2004) com royalties ou a cotitularidade com licença ou cessão já negociada.
Proteção da PI	Definir quem deposita, quem paga e quem decide sobre a proteção e manutenção do(s) ativo(s) de PI de interesse. Prever o dever de colaboração das partes e dos inventores na obtenção e manutenção dos direitos e que, se uma parte não depositar, a outra poderá fazê-lo. Prever que, se uma parte não depositar, a outra poderá fazê-lo.
PI em prestação de serviço	Há duas possíveis abordagens: (i) minuta sem cláusula de PI; ou (ii) cláusula que obriga a negociar a PI se ela surgir, p.ex., prevendo que a PI resultante seja da empresa que está contratando o serviço. A escolha deve seguir o risco (ou potencial) de o serviço gerar invenção suscetível de proteção por alguma modalidade de PI.
Valor da tecnologia	Valoração com método e racional explicado à empresa, ou proposta feita pela empresa e analisada pela ICT. Em qualquer caso, registrar a justificativa, para evitar questionamentos de CGU e TCU.
Exploração comercial	Negociar desde o início a opção de licença, a exclusividade por campo ou território, os prazos para começar a vender e o que acontece se a empresa não explorar o resultado. A licença exclusiva exige a publicação prévia de oferta tecnológica, o que alonga o prazo: vale planejar essa etapa desde o início. A licença exclusiva exige, como regra, a publicação prévia de extrato de oferta tecnológica, o que alonga o prazo e deve ser planejado desde o início. Nos casos de desenvolvimento conjunto com a empresa, porém, a lei dispensa a oferta pública e admite a contratação da empresa parceira com cláusula de exclusividade, desde que a forma de remuneração esteja prevista no instrumento (art. 6º, § 1º-A, da Lei nº 10.973/2004).
Exclusividade e não concorrência	Limitar o escopo técnico, o prazo, o setor e, quando for o caso, o território, para proteger a empresa sem impedir a ICT de fazer pesquisa em sua área.Limitar o escopo técnico, o prazo , o setor e, quando for o caso, o territórioe o setor, para proteger a empresa sem impedir a ICT de fazer pesquisa em sua área.
Publicação e sigilo	Definir um prazo de revisão prévia das publicações (p. ex., 30 a 60 dias), sendo que, nesse prazo nesse prazo, a outra parte poderá exigir a supressão de informação confidencial sua e o adiamento, por prazo limitado, para permitir o depósito, sem direito de veto sobre o conteúdo científico. Prever termo de sigilo para bolsistas e, quando necessário, defesa de tese em banca fechada.
Saída e interrupção	Prever aviso prévio, custeio até o fim das bolsas em curso e destino da PI já gerada, caso a empresa mude de prioridade ou encerre a parceria.
Orçamento	Alocar um orçamento reserva para imprevistos e talvez uma regra simples de reequilíbrio, porque a negociação de aditivos posteriores pode ser lenta.

Compliance	Usar cláusulas anticorrupção e de LGPD compatíveis com o direito público, para que não precisem ser renegociadas a cada contrato.
Setor de defesa e tecnologia sensível	Identificar cedo desde o início as autorizações necessárias (Ministério da Defesa, Comando do Exército, controle de exportação). Preservar o direito de uso não exclusivo e não oneroso da Administração. No Exército, o licenciamento é feito depois, em instrumento próprio, e de preferência sem exclusividade.

Tabela 2. Resumo de boas práticas em relação a algumas cláusulas

Postura na negociação

- **Ter clareza sobre o resultado técnico e comercial pretendido**: definir, desde o início, o problema a ser solucionado, os resultados técnicos esperados, o nível de maturidade tecnológica a ser alcançado e as possíveis formas de aplicação ou exploração dos resultados. Esses elementos devem ser traduzidos em entregáveis, marcos e critérios de sucesso objetivos, compreendidos e acordados por ambas as partes.
- **Com base no item anterior, definir as regras sobre titularidade de PI prévia e de PI resultante, direitos de exploração e exclusividade,** sem transformar as questões de PI em ponto inegociável. Vale lembrar que 84% dos respondentes já tratam a PI como ponto negociável.
- **Trocar o "não pode" por "como pode"**: diante de uma restrição legal, NIT e empresa devem encontrar uma alternativa possível. Trata-se de uma parceria, não uma disputa, e o sucesso do parceiro também é o da outra parte. Além disso, vale mencionar que o art. 28 da LINDB (incluído pela Lei nº 13.655/2018) limita a responsabilização pessoal do agente público a dolo ou erro grosseiro, o que reduziria o atrito ou postura defensiva entre as partes por questões culturais com relação aos objetivos das parcerias ICT-empresa.
- **Construir as cláusulas em conjunto e usar linguagem simples**: contratos claros reduzem o prazo e geram confiança entre pesquisadores e gestores.

4.3 Boas práticas na execução e continuidade

Na execução, o problema mais citado não é técnico: é manter as duas partes alinhadas ao longo da parceria (54% dos respondentes). Em seguida, há a questão do cumprimento de prazos (42%) e a gestão do projeto (38%). Além disso, as entrevistas apontam uma lacuna: em determinadas estruturas, a fundação de apoio concentra-se na gestão financeira, sem que exista responsável claramente designado para acompanhar metas, entregáveis e riscos técnicos..

Governança e comunicação

- **Criar um comitê gestor com um ponto focal de cada lado**: o comitê deveria ter poder para decidir ajustes menores sem precisar de aditivo contratual, mantendo um sistema de gestão da informação dos projetos organizado como um repositório comum de documentos, decisões e entregáveis.
- **Atribuir ao NIT, ou a um gestor de projetos, o acompanhamento técnico**: esse papel inclui verificar marcos, entregáveis e riscos.
- **Definir a frequência das reuniões de alinhamento e acompanhamento da execução do projeto**: realizar reuniões curtas e frequentes, usando relatórios visuais e marcos com entregáveis objetivos. aproximar a lógica de resultados da empresa da lógica de método da academia.

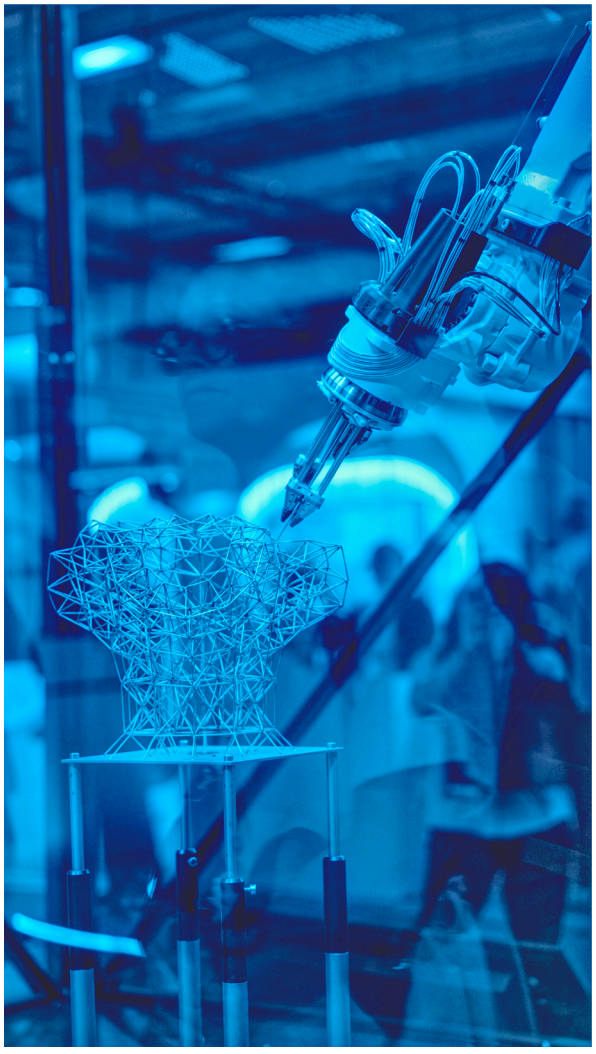
- **Usar o contato virtual como rotina**: algumas visitas presenciais planejadas, somadas a um acompanhamento remoto contínuo, podem resolver problemas antes que eles se acumulem.
- **Revisar periodicamente se o projeto ainda é prioridade para a empresa**: a revisão deve ter critérios para continuar, ajustar ou encerrar o projeto.
- **Tratar o risco tecnológico como parte do contrato**: um cronograma físico-financeiro e uma regra de reequilíbrio permitem replanejar e reorientar esforços humanos e financeiros quando o desenvolvimento atrasa ou um componente fica obsoleto.

Prestação de contas

- **Montar um único pacote de relatórios que atenda a todos os envolvidos**: a empresa, o financiador e a auditoria interna. Nas ICTs do setor de defesa, isso inclui conciliar as regras das agências civis com a auditoria militar.
- **Deixar a fundação de apoio com a gestão financeira e as compras**, para que os pesquisadores se dediquem à parte técnica.
- D**ar à empresa acesso ao sistema da fundação e alinhar o formato da prestação de contas desde o início**: apenas 23% dos participantes deste estudo responderam que usam plataformas compartilhadas.
- **Considerar o pagamento contra entrega**: a prestação de contas passa a ser mais técnica que financeira, com direito de auditoria a qualquer momento e análise detalhada só em caso de insucesso.

Encerramento e continuidade

- **Encerrar a parceria com uma reunião técnica de resultados e um plano de próximos passos**, como escalonamento, licenciamento ou uma nova fase.
- **Manter o pesquisador envolvido até a exploração do resultado**, com termo de compromisso, e deixar a gestão comercial com o NIT.
- **Dar destino à PI se a empresa encerrar a área**: uma opção é transferi-la a quem vai industrializar a tecnologia. Outra possibilidade seria a de usar spin-offs para levar a tecnologia até um TRL de mercado.
- **Medir o impacto pela transferência efetiva, e não só pelo número de depósitos, se possível**: a CAPES já segue essa linha em suas fichas de avaliação de 2025.
- **Registrar as lições aprendidas**: parcerias longas, de 20 anos ou mais, são as que dispensam renegociar tudo a cada projeto. Bons resultados geram novos projetos e indicações entre empresas.



5 CHECKLIST A SER USADO NA PRÁTICA

Com base nos resultados do estudo realizado para esta Cartilha, elaboramos um checklist a ser utilizado antes de cada nova parceria. Cada item corresponde a um dos desafios apontados na pesquisa. Sua aplicação deve ser ajustada ao tipo de instrumento, à natureza pública ou privada das partes, ao estágio de maturidade tecnológica, à fonte de recursos e às regras específicas do setor envolvido. Segue a lista:

Antes de negociar

- ☐ Objetivo, critério de sucesso e TRL esperado estão escritos e acordados pelas duas partes
- ☐ O instrumento certo foi escolhido: licença, acordo de PD&I, serviço, teste ou uso de laboratório
- ☐ O NIT e/ou a área jurídica da empresa já participa das conversas técnicas
- ☐ A empresa tem um interlocutor de P&D com poder de decisão e um substituto definido
- ☐ O tema é prioridade no plano de P&D da empresa e na estratégia da ICT
- ☐ A fonte de recursos foi definida (privada, fomento ou mista) e as regras dela são conhecidas
- ☐ As motivações e os limites de cada parte (publicação, teses, sigilo, exclusividade, horizonte de mercado) foram explicitados, e há um caminho previsto para levar o resultado ao mercado

Na negociação

- ☐ O NDA tem prazo curto; o term sheet cobre objeto, PI, valores, prazos e saída
- ☐ A minuta-base foi escolhida e há um registro de alterações justificadas
- ☐ A PI prévia e o know-how estão listados em anexo, com regra para o uso comercial
- ☐ A regra da PI resultante está definida no próprio contrato, e nada ficou “para instrumento futuro”

- ☐ A remuneração pelo uso interno, ou as faixas de royalties, estão previstas
- ☐ Exclusividade, não concorrência e publicação têm escopo e prazo definidos
- ☐ Há cláusula de saída que define o destino da PI
- ☐ O orçamento tem reserva para imprevistos e uma regra de reequilíbrio
- ☐ O cronograma de aprovações internas está definido entre as partes

Na execução e no encerramento

- ☐ Comitê gestor, pontos focais e frequência de reuniões estão definidos
- ☐ Alguém acompanha as metas técnicas, e não só o financeiro
- ☐ Um pacote único de prestação de contas atende a empresa, o financiador e a auditoria
- ☐ Revisões periódicas avaliam se o projeto ainda é prioridade
- ☐ Há reunião final de resultados e um plano de próximos passos (licença, nova fase, escalonamento)

REFERÊNCIAS E AGRADECIMENTOS

A ICC Brasil agradece especialmente aos membros da sua **Comissão de Propriedade Intelectual**, Renata Traldi Carriel Astroven (Vice-Chair da Comissão), Paulo José Rosito Fonseca (Vice-Chair da Comissão), Louis Lozouet e Aline Ferreira, que conduziram esta iniciativa e a redação desta Cartilha, bem como aos representantes das empresas e instituições, abaixo relacionadas, que contribuíram na discussão e troca de experiências que resultaram na construção deste documento.

ICTs

- Instituto de Pesquisas Eldorado – Rafael Priviero D'Abruzzo, Coordenador de Propriedade Intelectual
- LNCC, Laboratório Nacional de Computação Científica – Márcia Aparecida Almeida Pereira, analista
- AGITEC, Agência de Gestão e Inovação Tecnológica do Exército Brasileiro – Tenente-Coronel Fillipe Napolitano, Major Leandro Domingues Siqueira de Pontes
- CTEx, Centro Tecnológico do Exército – Major Leonardo Bonfim de Souza
- IME, Instituto Militar de Engenharia – Tenente-Coronel Veterano Lenilton Duran Pinto Corrêa
- IPEAM, Instituto de Pesquisas do Exército na Amazônia – Coronel Bruno Costa Marinho

Universidades (NITs)

- USP, Agência de Inovação – Alexandre Venturini Lima, Agente de Inovação
- UFSC – Ana Paula Matei, Gestora de Inovação e Sustentabilidade do Centro de Ciências Biológicas (CCB)
- Universidade Federal de Lavras – Claudia Salgado Gomes, assistente em administração
- UFSCAR – Ana Lúcia Vitale Torkomian, Presidente do FORTEC
- UFSCAR – Patrícia Villar Martins, Coordenadora Técnica
- UFAM – Maria do Perpétuo Socorro de Lima Verde Coelho, Doutora em Biodiversidade e Biotecnologia / PPGBIONORTE/ Amazonas
- UFC – Claudia do Ó Pessoa, Coordenadora de Propriedade Intelectual
- UFMS – Vilma dos Santos Ramos, Secretária de Propriedade Intelectual
- INOVATEC/UEPB – Yedda Alexandra Freire de Albuquerque Prazeres, Assistente Técnico de PI e Coordenadora de Transferência de Tecnologia
- IFSULDEMINAS – Rafael dos Santos Alves Fonseca, Coordenador do Núcleo de Inovação Tecnológica
- NIT da Fiocruz Minas (vínculo de outubro de 2024 a maio de 2026) – Raissa De Luca Guimarães, Advogada e Analista Sênior responsável pelas Parcerias e Cooperações

- NIT UFV – Flávia Ferreira Alves, Coordenadora Executiva, e Andrea de Oliveira Barros Ribon, Presidente do Núcleo de Inovação Tecnológica
- CTIT UFMG – Nathália Domingues, Coordenadora Executiva, e Nathália Reis, Coordenadora do Setor de Regularização de PI

Empresas

- Braskem – Fabio Lamon Sofri, Diretor, Inovação & Tecnologia
- HP Brasil Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos Ltda. – Edson Nery, Gerente de Projetos
- Johnson & Johnson Innovative Medicine – Natália Canova, Diretora de Assuntos Externos
- HUNA – Vinícius Ribeiro, CEO
- SENAI/SC – Naiara Marchi, Líder de Gestão de Processos de Inovação
- ANKORDA – Cássia Ruoso, CEO e fundadora
- FORZA Composites Tecnologia em Materiais Compositos Ltda. – Daniel de Almeida Pereira, CTO e COO
- PROSPECTIVE Inovação Tecnológica e Ambiental – Cecília Hasner, Sócia diretora
- SULLAS Nanotech – Valdirene Peressinotto, CEO e fundadora

Documentos de referência

- ICC Brasil. Guia de Melhores Práticas nas Colaborações ICT-Empresa, 2021 (contém bibliografia complementar).
- AGU/PGF. Minutas, modelos, checklists e guias do Marco Legal de CT&I, 2ª edição, setembro de 2024.
- AGU/PGF. ECT&I Informa, 1ª edição, novembro de 2025.
- Lei nº 10.973/2004, Lei nº 13.243/2016 e Decreto nº 9.283/2018 (Marco Legal de CT&I).
- Exército Brasileiro. Portaria nº 1.137-CmtEx, de 23 de setembro de 2014: Diretriz de Propriedade Intelectual do Exército (EB10-D-01.011).
- Exército Brasileiro. Portaria nº 022-DCT, de 6 de abril de 2017: normas para contratos de licenciamento e transferência de tecnologia no DCT (EB80-N-07.010).
- Exército Brasileiro. Plano Estratégico do Exército 2024-2027.
- FORTEC. Manual Básico de Acordos de Parceria de PD&I.

Direitos autorais © 2026

Comitê Brasileiro da Câmara de Comércio Internacional (ICC Brasil)
Rua Surubim, 504 – 12º andar
Brooklin – São Paulo – SP – CEP 04571-050, Brasil
www.iccbrasil.org