



Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação: ambiente institucional e organizações

Adriana Carvalho Pinto Vieira
Júlio Cesar Zilli
Kelly Lissandra Bruch
(ORGANIZADORES)



2017 ©Copyright UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense
Av. Universitária, 1105 – Bairro Universitário – C.P. 3167 – 88806-000 – Criciúma – SC
Fone: +55 (48) 3431-2500 – Fax: +55 (48) 3431-2750

Reitora

Luciane Bisognin Ceretta

Vice-Reitor

Daniel Ribeiro Preve

Conselho Editorial

Dimas de Oliveira Estevam (Presidente)

Angela Cristina Di Palma Back

Fabiane Ferraz

Marco Antônio da Silva

Melissa Watanabe

Merisandra Côrtes de Mattos Garcia

Miguelangelo Gianezini

Nilzo Ivo Ladwig

Reginaldo de Souza Vieira

Ricardo Luiz de Bittencourt

Richarles Souza de Carvalho

Samira da Silva Valvassori

Vilson Menegon Bristot



Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação: ambiente institucional e organizações

Adriana Carvalho Pinto Vieira
Júlio Cesar Zilli
Kelly Lissandra Bruch
(ORGANIZADORES)

Editora da UNESC

Editor-Chefe:

Dimas de Oliveira Estevam

Revisão ortográfica e gramatical:

Richarles Souza de Carvalho e Katiana Possamai Costa

Projeto gráfico, diagramação e capa:

Luiz Augusto Pereira



As ideias, imagens, figuras e demais informações apresentadas nesta obra são de inteira responsabilidade de seus autores e de seus organizadores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

P965 Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação [recurso eletrônico] : ambiente institucional e organizações / Adriana Carvalho Pinto Vieira, Júlio Cesar Zilli, Kelly Lissandra Bruch, organizadores. – Criciúma, SC : UNESC, 2017.
413 p. : il.

Modo de acesso: <<http://www.unesc.net/portal/capa/index/300/5886/>>.

ISBN: 978-85-8410-080-4

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi>

1. Propriedade intelectual. 2. Desenvolvimento regional. 3. Inovação organizacional. 4. Indicação geográfica. 5. Logística empresarial. 6. Internacionalização de empresas. 7. Comércio internacional. 8. Vales da Uva Goethe. I. Título.

CDD – 22.ed. 338.9

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101

Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, arquivada ou transmitida por qualquer meio ou forma sem prévia permissão, por escrito, da Editora Unesc.



Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação: ambiente institucional e organizações

Adriana Carvalho Pinto Vieira
Júlio Cesar Zilli
Kelly Lissandra Bruch
(ORGANIZADORES)

UNESC
CRICIÚMA
2017

PREFÁCIO

O conhecimento é central na produção das modernas organizações. Não se aumenta a quantidade produzida somente com a expansão da quantidade de fatores produtivos, como se acreditou no passado. O crescimento da produção é explicado, exclusivamente, pelo uso intensivo de tecnologia. A lógica econômica das organizações é compreender como se obtêm ganhos de produtividade. Primeiro, deve-se investir em pesquisa e em desenvolvimento que possam retornar em forma de novos conhecimentos. Em seguida, é necessário combinar os diferentes ramos do conhecimento, com o intuito de gerar novas tecnologias, as quais possam elevar a produtividade. O círculo virtuoso é conectar o investimento ao desenvolvimento de inovações tecnológicas, resultando em mais produção por unidade de insumo.

O Brasil passou por importantes transformações econômicas. No passado, o Estado era o grande produtor nacional, sendo responsável por decisões microeconômicas e por investimentos de grande vulto. A intervenção pública era essencial na oferta de bens e serviços. Com o passar do tempo, ao contrário, coube ao setor público um papel mais regulador das atividades produtivas. As estratégias microeconômicas seriam balizadas pela gestão empresarial dos negócios, sendo tais comportamentos estimulados pelo setor público por meio do sistema regulatório. É nesse cenário que entra o tema da propriedade intelectual.

Os direitos de propriedade, dependendo do arcabouço institucional, constituem-se em um mecanismo que facilita a realização do investimento, de modo a permitir a passagem do conhecimento básico ao aplicado, com uso específico na atividade produtiva. O marco regulatório que se constituiu no Brasil desde os anos de 1990 criou uma dinâmica própria de inovação na agricultura e na indústria nacional. A ideia não foi limitar a concorrência, mas favorecer o ambiente empresarial para que pudesse investir com impacto na expansão da renda e do emprego.

A propriedade intelectual garante o monopólio temporário da inovação ao agente inovador, que investe parte das receitas na atividade de produção. Sua finalidade é dada por: I) garantir o investimento de longo prazo, diminuindo os riscos inerentes ao comportamento do carona no processo de inovação tecnológica; II) proteger o novo conhecimento e as inovações; III) disponibilizar

informações estratégicas; IV) atrair e potencializar investimentos em áreas relevantes; e V) manter a segurança jurídica do ambiente de negócios que envolva ativos intangíveis.

Como podemos pensar a propriedade intelectual e a inovação no Brasil? O livro *Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação: ambiente institucional e organizações* é uma contribuição resultante do esforço de pesquisadores que se aprofundaram em vários temas correlatos, os quais foram organizados pela liderança de três grandes profissionais – Adriana Carvalho Pinto Vieira, Júlio César Zilli e Kelly Lissandra Bruch. A coletânea reúne trabalhos que detalham o novo padrão do sistema de propriedade intelectual e que apresentam estudos de casos interessantes.

A obra está dividida em quatro seções que se complementam. Tem-se o debate da indicação geográfica como política de desenvolvimento no setor agrícola, a avaliação do comércio exterior no ambiente regulatório de direitos de propriedade, a gestão da inovação e do capital intelectual nas organizações, bem como a propriedade intelectual, as atividades de pesquisa e as inovações na economia. Não há dúvidas de que o estudo aqui apresentado traz importante discussão ao debate de inovação. Desejo a todos uma boa leitura!

Prof. Dr. José Eustáquio Ribeiro Vieira Filho¹
DIRUR/IPEA/SOBER/UNB

¹ Técnico de planejamento e pesquisa da Diretoria de Estudos Regionais, Urbanos e Ambientais (Dirur) do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea); secretário executivo da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (Sober) e professor do Programa de Pós-Graduação em Agronegócio da Universidade de Brasília (Propaga/UnB).

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 12
PARTE I 14
A INDICAÇÃO GEOGRÁFICA COMO POLÍTICA PÚBLICA DE DESENVOLVIMENTO	
NORMAS TÉCNICAS PARA INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS E SEUS REFLEXOS NO SETOR VITIVINÍCOLA 15
Kelly Lissandra Bruch, Adriana Carvalho Pinto Vieira, Ludimila Cesar Moura Gaspar, Cristiane Francisco da Silva e Marcos Vinícius Araújo	
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ASSOCIAÇÃO PROGOETHE 36
Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias, Ricardo Pieri e Adriana Carvalho Pinto Vieira	
ANÁLISE DA LOGÍSTICA INTERNA DAS VINÍCOLAS DOS VALES DA UVA GOETHE 58
Michele Domingos Schneider, Adriana Carvalho Pinto Vieira e Andréa Leda Ramos de Oliveira	
A GESTÃO DE CUSTOS NAS VINÍCOLAS INTEGRANTES DA INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA “VALES DA UVA GOETHE” 79
Zeli Felisberto, Andréia Cittadin e Taiane Olivo Pandini	
DESENVOLVIMENTO POR MEIO DE POLÍTICA PÚBLICA DE INSERÇÃO DOS AGRICULTORES ARTESANAIS NO MERCADO DO VINHO: LEI DO VINHO ARTESANAL 98
Melissa Chanazis Valentini e Adriana Carvalho Pinto Vieira	

**TRADIÇÃO E MODERNIDADE NA PRODUÇÃO DE EMBUTIDOS
ARTESANAIS NA REGIÃO DE BLUMENAU, EM SANTA CATARINA 116**

Valdinho Pellin, Leonilda Wessling e Oklinger Mantovanelli Jr.

**INDICAÇÃO GEOGRÁFICA COMO INSTRUMENTO DE
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UM ESTUDO NAS VINÍCOLAS
PRODUTORAS DE VINHOS FINOS NO VALE DOS VINHEDOS-RS 132**

Paloma de Mattos Fagundes, Ana Claudia Machado Padilha,
Anelise Daniela Schinaider e Alessandra Daiana Schinaider

PARTE II 159
COMÉRCIO EXTERIOR E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DOS VALES DA UVA GOETHE – SANTA
CATARINA 160**

Felipe Alves, Julio Cesar Zilli e Ricardo Pieri

**ENSAIO SOBRE AS TEORIAS DE COMÉRCIO
INTERNACIONAL 186**

Arthur Blois Villela e Kelly Lissandra Bruch

**FATORES DETERMINANTES PARA INGRESSO NO MERCADO
INTERNACIONAL 204**

Jaqueline Rodrigues Pereira e Julio Cesar Zilli

PARTE III 235
**GESTÃO DA INOVAÇÃO, CAPITAL INTELECTUAL E
ORGANIZAÇÕES**

**INOVAÇÃO ESTRATÉGICA E O DESAFIO DE PROMOVER
UM NOVO CICLO DE CRESCIMENTO: O CASE DA EMPRESA
RISOVITA 236**

Roseli Jenoveva Neto e Marina Keiko Nakayama

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA ESTIMULAR A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DE LITERATURA 253

Regina Wundrack do Amaral Aires, Patrícia de Sá Freire e João Artur de Souza

AS DIMENSÕES DA INOVAÇÃO NAS VINÍCOLAS ORGÂNICAS CERTIFICADAS: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS 277

Marcos Vinícius Araujo, Martiele Cortes Borges e Daniela Callegaro de Menezes

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM *UNIVERSITY COWORKING SPACES*: MODELO, AÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS* – CICLO 2015 DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DA UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA - ILAB-UNISUL 300

João Geraldo Cardoso Campos, João Artur de Souza e Patrícia de Sá Freire

FATORES DE COOPERAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA 314

Alberto Felipe Friderichs Barros, Simone Meister Sommer Biléssimo, Solange Maria da Silva e Patrícia de Sá Freire

PARTE IV 339
PROPRIEDADE INTELECTUAL, ATIVIDADES DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

MARCAS COLETIVAS E INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS: SIMILARIDADES E POTENCIAIS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO 340

Karine de Souza, José Henrique de Goes e Liliana Locatelli

A PROTEÇÃO DE MARCAS SETORIAIS DO MUNDO DA MODA 360
DESTINADAS À INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

Patrícia Maria da Silva Barbosa, Leopoldo Nascimento Coutinho e
Pablo Ferreira Regalado

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS INSTITUTOS DA PATENTE..... 382
DE INVENÇÃO E DE MODELO DE UTILIDADE E FORMAS
DE PROTEÇÃO CORRELATADAS: DESENHO INDUSTRIAL,
PROTEÇÃO DE NOVAS CULTIVARES E TOPOGRAFIA DE
CIRCUITOS INTEGRADOS

Larissa Pierozan e Kelly Lissandra Bruch

ORGANIZADORES 410

APRESENTAÇÃO

O livro *Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação: ambiente institucional e organizações* foi idealizado pelos organizadores para apresentar os resultados das pesquisas realizadas pelos membros vinculados ao Grupo de Pesquisa (GP) denominado Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI), cadastrado no CNPq e vinculado à Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), e por alguns autores convidados de instituições acadêmicas parceiras dentro das temáticas abordadas pelo GP/PIDI.

O grupo foi constituído e autenticado em 2012 e tem como líderes a Prof.^a Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira, da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), e a Prof.^a Dra. Kelly Lissandra Bruch, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com o apoio do Prof. Me. Julio Cesar Zilli, também da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

O GP/PIDI tem como objetivo realizar atividades de pesquisa e extensão, organizadas ao redor de linhas comuns de pesquisas determinadas, cujos integrantes compartilham conhecimento, informações e experiências, trabalhando, principalmente, sobre os temas Sistema de Propriedade Intelectual, concomitante com Inovação, Comércio Internacional e Desenvolvimento, a partir das temáticas de suas quatro linhas de pesquisa.

Dessa forma, esta obra foi estruturada de acordo com as linhas de pesquisa do GP/PIDI, como forma de divulgar as pesquisas que têm sido realizadas ao longo dos últimos anos:

Parte I) A indicação geográfica como política pública de desenvolvimento: os artigos apresentados nessa linha têm como objetivo analisar o instituto do direito de propriedade intelectual denominado Indicação Geográfica (IG), sob o aspecto da concepção deste como uma política pública de promoção do desenvolvimento, notadamente a possibilidade da potencialização do desenvolvimento local, regional e territorial da coletividade relacionado com o produto que se tornou conhecido pela sua origem, incluindo-se os fatores naturais e humanos, bem como a agregação de valor, o espaço geográfico, o patrimônio histórico, as potencialidades regionais e o empreendedorismo.

Parte II) Comércio exterior e negócios internacionais: os artigos apresentados nessa linha têm como objetivo destacar as implicações das ações governamentais no contexto brasileiro e do comércio exterior, bem como a forma-

ção de blocos econômicos e as políticas de defesa comercial. Analisar processos de internacionalização no âmbito público e privado, ações de transferência de tecnologia, negócios e logística internacional, a ciência, tecnologia e inovação, pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Parte III) Gestão da inovação, capital intelectual e organizações: os artigos apresentados nessa linha têm como objetivo explorar, analisar e entender os processos de inovação nos diversos setores econômicos a partir de estudos dos condicionantes internos e externos aos diferentes tipos de inovação para a indução de uma proposição geral sobre o tema. Estudar as concepções e os modelos de gestão da inovação e sua validação em organizações públicas e privadas. Estudar, analisar e compreender o capital intelectual como matéria intelectual utilizada para gerar riqueza e a gestão do conhecimento, bem como analisar o sistema de propriedade intelectual e suas implicações.

Parte IV) Propriedade intelectual, atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação: as pesquisas apresentadas nessa linha visam integrar ações de pesquisa científica e de desenvolvimento local, regional e territorial de forma interdisciplinar. A principal característica é o formato estruturante que busca integrar ações de pesquisa científica e de desenvolvimento socioeconômico, levando em conta fatores como análise do sistema de propriedade intelectual e das cadeias produtivas, agregação de valor, análise do espaço geográfico, patrimônio histórico, potencialidades regionais e empreendedorismo.

A obra possui um olhar interdisciplinar tanto dos membros como das instituições participantes, o que constitui o cerne da riqueza da publicação, refletindo sobre o ambiente institucional e as organizações suas estratégias e alternativas de desenvolvimento decorrentes da linha de pesquisa do GP/PIDI.

Apoiada pelo fomento do Edital Universal/CNPq, chamada n° 14/2012, processo sob n° 446536/2014-8, foi coordenada pela Prof.^a Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira.

Organizadores



PARTE I

A INDICAÇÃO GEOGRÁFICA COMO POLÍTICA PÚBLICA DE DESENVOLVIMENTO



NORMAS TÉCNICAS PARA INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS E SEUS REFLEXOS NO SETOR VITIVINÍCOLA

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi01>

Kelly Lissandra Bruch - CEPAN/UFRGS

E-mail: kellybruch@gmail.com

Adriana Carvalho Pinto Vieira - PPGDS/UNESC

E-mail: dricpvieira@gmail.com

Ludimila Cesar Moura Gaspar - MAPA

E-mail: ludimila.gaspar@agricultura.gov.br

Cristiane Francisco da Silva - IFAL

E-mail: cristianeSilva_9@hotmail.com

Marcos Vinícius Araújo - CEPAN/UFRGS

E-mail: araujovmarcos@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O presente capítulo visa descrever o trabalho de elaboração de normas técnicas sobre Indicação Geográfica (IG) por meio de uma parceria firmada entre a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e demonstrar como essas instituições podem auxiliar na estruturação, no reconhecimento e no desenvolvimento sustentado das IGs no Brasil, notadamente no campo das IGs vitivinícolas. Atualmente, encontram-se publicadas duas normas: a Norma Brasileira ABNT NBR nº 16.479-2016, denominada Indicação Geográfica – Terminologia, e a Norma Brasileira ABNT NBR nº 16.536-2016, denominada Indicação Geográfica – Orientações para estruturação de uma Indicação Geográfica para produto. Encontram-se em fase de elaboração a norma técnica que aborda sobre o controle das IGs e a norma técnica que trata do sistema de gestão de IG.

A Comissão Especial de Estudos de Indicações Geográficas – CEE-IG, que se reuniu mensalmente nos últimos dois anos e meio para a elaboração dessas normas, é composta de representantes dos produtores das IGs, das associações que fazem a gestão das IGs, de entidades que representam setores relacionados a produtos com IG, de órgãos reguladores como o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), entre outros. A finalidade desse estudo é demonstrar, no âmbito do setor vitivinícola, se essas normas podem auxiliar na estruturação e no reconhecimento de novas Indicações Geográficas (IGs), bem como no desenvolvimento sustentado das IGs reconhecidas. Os resultados ainda não são conclusivos, mas podem apontar um auxílio na estruturação das IGs em fase de reconhecimento, bem como uma facilitação na compreensão dos produtores sobre o que seriam as IGs.

O capítulo está dividido em seis partes. A primeira é esta introdução. Na segunda, faz-se uma breve revisão das Indicações Geográficas no Brasil e da Comissão Especial de Estudos da ABNT sobre Indicações Geográficas – CEE-IG. Na terceira parte, é apresentada a metodologia de construção das normas técnicas. Na quarta, a influência das normas técnicas no setor vitivinícola. Na quinta parte, apresenta-se a metodologia utilizada no presente estudo. Na sexta e última parte, os resultados e considerações finais.

BASES TEÓRICAS: INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

No âmbito da criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), é aprovado o acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (ADPIC), mais conhecido pela sigla em inglês TRIPS (*Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights*). Dentre os institutos jurídicos regulados, encontra-se a Indicação Geográfica.

As IGs são instituições mais conhecidas na Europa e ainda pouco notáveis na América do Sul. No continente europeu, a concessão da primeira proteção legal é datada de 1756. O uso de nomes geográficos se consolidou como referência para os mercados, independentemente da formalização permitida pela proteção legal, com o objetivo de proteger os fabricantes de produtos de destaque associados a uma região específica e evitar a usurpação de um nome consagrado do que efetivamente assegurar a identificação de um produto com características diferenciadas; buscar vantagens competitivas; e valorizar o local originário do referido bem (BRUCH, 2013; VIEIRA; BUAINAIN; BRUCH, 2015; VIEIRA; PELLIN, 2015; VIEIRA; WATANANE; BRUCH, 2012).

No âmbito brasileiro, a identificação dos produtos pela sua origem geográfica ocorre há poucas décadas. A primeira IG para o reconhecimento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos data de 2002 (BRASIL, 2002). A partir dessa década, o tema vem despertando grande interesse de diversas cadeias produtivas e instituições de fomento, pesquisa e extensão na busca por conhecimento sobre o papel das IGs e dos reconhecimentos das regiões notoriamente reconhecidas. Consequentemente, o número de indicações geográficas oficialmente reconhecidas vem aumentando, visto que até o fechamento desta publicação constavam 59 IGs registradas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI (BRASIL, 2002).

A Lei de Propriedade Industrial (LPI), Lei nº 9.279/96 (BRASIL, 1996), em seu texto, não define o que é uma IG, mas a classifica em duas modalidades: Indicação de Procedência (IP) e Denominação de Origem (DO).

De acordo com o art. 177 da LPI, a IP é conceituada como: “[...] o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço.” (BRASIL, 1996, n.p.). Para Locatelli e Souza (2016), o elemento característico é a notoriedade do meio

geográfico de origem relacionado ao produto/serviço. No entanto, no Brasil, apesar de não haver a exigência legal, as autoras apontam que os pedidos de IP têm, em regra, relação com produtos que envolvem tradição e possuem vínculo com a cultura local. Também não há qualquer exigência normativa relacionada à qualidade ou à característica do produto vinculado ao meio geográfico de origem, bastando que o nome geográfico seja reconhecido.

Quanto à DO, a LPI (art. 178) a define como: “[...] o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva e essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos.” (BRASIL, 1996, n.p.). Para a comprovação desse ativo, há a exigência de demonstração do vínculo de uma característica ou qualidade do produto com o meio geográfico. O resultado esperado é que os produtos da região reconhecida como DO sejam diferenciados, ou até mesmo únicos, distintos dos demais em razão do meio geográfico, incluindo fatores naturais e humanos, conforme apontam Locatelli e Souza (2016).

Segundo Vieira, Watanabe e Bruch (2012), o conceito de IGs está relacionado a produtos com origem geográfica definida. Ao vincular o produto à sua origem geográfica e tornar as qualidades e características próprias da identidade e cultura da região visíveis ao mercado, estabelece-se o mecanismo de valorização do ativo intangível. Segundo Pecqueur (2009), a capacidade de utilização dos recursos territoriais e a transformação destes em valor são consideradas as externalidades positivas do território.

O instituto jurídico da IG possibilita preservar características do produto e da região, bem como transformar os ativos intangíveis, como a reputação, os fatores ambientais específicos e as competências humanas em valor econômico (VIEIRA; ZILLI; BRUCH, 2015).

Para reconhecer uma IG, é observado o disposto na LPI e nos acordos internacionais, especialmente o TRIPS. Ainda, a LPI dispõe que o INPI estabelecerá as condições para o registro. A atual normativa que rege tais condições é a Instrução Normativa INPI nº 25/2013 (BRASIL, 2013).

A referida IN define critérios de qualidade, direitos e deveres dos produtores nacionais que requerem a proteção. Para requerer o registro, são legitimadas as associações, os institutos ou as pessoas jurídicas que representem a coletividade. Dessa forma, na prática, quem realmente faz a gestão das IGs geralmente são os produtores a ela vinculados.

Em seu art. 6, são estabelecidos os requisitos para instrução do processo no órgão competente do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), entre eles: o formulário de pedido de registro de IG, no qual deve constar o nome geográfico e a descrição do produto ou serviço; o instrumento que comprove a legitimidade do requerente ou da instituição que representa os produtores ou prestadores de serviço; o Regulamento de Uso (RU) do nome geográfico, o qual descreve as normas relativas ao uso do signo distintivo; o documento oficial de delimitação da área geográfica; a representação gráfica; a procuração, quando se fizer necessária; e o comprovante de pagamento da taxa correspondente.

De acordo com Vieira, Buainain e Bruch (2015), ao longo dos últimos anos, a sociedade tem demonstrado uma maior conscientização quanto à importância das questões sociais e ambientais relacionadas à forma de produção e comercialização de produtos agroalimentares. Há percepção de que as ações de políticas públicas direcionadas apenas para o aumento da produção, apesar de serem importantes, já não são mais suficientes para o mercado, cada vez mais globalizado e competitivo.

Wilkinson (2008) revela que a reorganização social e política no campo e a mudança de paradigma da produção agrícola, a partir da década de 1990, foram determinantes para o surgimento de um conjunto de novos mercados e do consumo alimentar baseado na valorização do produto por qualidades e características específicas, como o mercado de nicho, de produtos artesanais e orgânicos, solidário e de origem.

Diante da tendência crescente de valorizar o patrimônio imaterial vinculado aos territórios, a IG pode ser considerada um instrumento de apoio ao desenvolvimento territorial e de diferenciação de produtos/serviços. Segundo Nierdele (2013), o registro da IG é um importante instrumento de estratégia para a indução do desenvolvimento territorial rural, por estimular os atores locais e promover “processos de qualificação”. Isso ocorre, segundo o autor, pelo fato de ensejar a revalorização de tradições, costumes, o saber fazer e outros bens imateriais associados a uma identidade territorial e à origem geográfica específica, além de novas práticas para agregação de valor e acesso a novos mercados.

Outros benefícios também precisam ser considerados nos projetos voltados ao reconhecimento de IGs. De acordo com Cerdan et al. (2014), as IGs podem gerar benefícios sociais e culturais representados pela inserção de

produtores ou regiões desfavorecidas no mercado, como também prover benefícios ambientais relacionados à preservação da biodiversidade e dos recursos genéticos locais.

Locatelli (2007) corrobora as afirmações de Pecqueur (2001) ao defender que é possível observar o desenvolvimento e o fortalecimento de atividades voltadas ao turismo e à gastronomia em muitas regiões que obtiveram o reconhecimento de IGs para seus produtos como, por exemplo, a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos. Para a autora, as IGs, ao estimularem a tradição e a cultura de uma região, atraem turistas e possibilitam a exploração de atividades lucrativas indiretas.

Em pesquisa realizada por Pellin e Vieira (2016), na qual abordaram sobre as perspectivas das IGs após a concessão do registro, os autores destacam três vantagens: (i) o aumento na produção de produtos não atrelados diretamente à IG, mas que acabam sendo beneficiados; (ii) o reconhecimento pelo consumidor da relação entre produto e território; e (iii) a inserção de inovações nos produtos reconhecidos.

Em relação à primeira vantagem, a pesquisa confirma a capacidade das IGs de estimular atividades complementares na região demarcada que, muitas vezes, não têm relação direta com o produto reconhecido, no entanto são beneficiadas. É o que Pecqueur (2001, p. 45) classifica como “cesta de bens e serviços do território”. O consumidor, ao se interessar em adquirir produtos com IG, pode se interessar também em consumir outros produtos e serviços provenientes daquela região demarcada e, assim, estimular a produção e oferta de outros bens (PELLIN; VIEIRA, 2016). No mesmo sentido, Flores (2006) cita que o reconhecimento de Indicação Geográfica, seja IP ou DO, é uma potencial estratégia de desenvolvimento de uma cesta de bens do território, valorizando um conjunto de produtos locais, sejam econômicos, sociais e ambientais. Corroboram esse mesmo pensamento Vieira e Pellin (2015), observando que na maioria dos casos as Indicações de Procedência e as Denominações de Origem podem induzir o desenvolvimento de outros segmentos que não tenham relação direta com o produto.

A segunda vantagem aponta o reconhecimento pelo consumidor de questões relacionadas além das qualidades intrínsecas ao produto, estimuladas pela IG, ao relacionar produto com o território. O produto da IG possui qualidades vinculadas ao meio geográfico e componentes da identidade territorial que o diferencia de outros produtos similares (PELLIN; VIEIRA, 2016).

Nos produtos de IG são identificados critérios subjetivos do meio geográfico e da identidade e cultura local. Essas características são determinantes à nova dinâmica de consumo e do mercado da emoção, em que são oferecidos, além de um produto, memórias de experiências vividas em dado tempo ou espaço, estando presentes os ativos territoriais e a identidade cultural de dada região (GASPAR, 2015).

Por fim, a terceira vantagem apontada sugere uma relação com o sistema de produção. A partir do momento em que as regras para produção são transcritas no Regulamento de Uso, a tendência é que sejam estabelecidos controles internos e externos, como também incorporadas inovações, sejam tecnológicas na linha de produção quanto nos processos de gerenciamento (organizacionais) e de posicionamento de mercado, com *marketing* e divulgação. A contribuição do processo coletivo e a democratização dos processos de decisão conjugam na melhoria do processo produtivo sem alterar a tipicidade do produto e também refletem na possibilidade de redução de custos operacionais (GASPAR, 2015).

Ainda de acordo com a pesquisa realizada por Pellin e Vieira (2016), em relação às contribuições das IGs para o desenvolvimento territorial, destacaram-se três vantagens: (i) o aumento no fluxo de turistas; (ii) o aumento das vendas dos produtos; e, apontadas com o mesmo percentual; (iii) o aumento no número de estabelecimentos na região da IG e valorização das terras e propriedades na região demarcada. Todas as vantagens se relacionam com a dimensão econômica. Nesse contexto, o fortalecimento de atividades para os turistas merece destaque. Trata-se de uma atividade que é estimulada na maioria das experiências de IG vitivinícolas no Brasil e no mundo.

Um exemplo de que a IG pode contribuir para o desenvolvimento territorial é observado no Vale dos Vinhedos, haja vista o aumento considerável no fluxo turístico na região demarcada que recebeu, em 2014, de acordo com a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedo (APROVALE), 290 mil turistas. A título de comparação, em 2006, o fluxo de turistas foi de apenas 45 mil. São 26 vinícolas da IG. Os perfis são variados: há vinícolas familiares, com elaboração limitada e venda exclusiva em seu varejo, como também grandes empresas com presença internacional. São 43 associados ligados ao negócio do turismo entre nove hotéis e pousadas, sendo um SPA internacional, 15 restaurantes, duas agências de turismo, uma operadora de viagem, agroindústrias de queijos, geleias, biscoitos, ateliês de arte e artesanato, *showroom* de indústria

moveleira, entre outros. Portanto, é importante lembrar que a atividade turística produz benefícios diretos e indiretos para vários segmentos, gerando emprego e renda local. Isso demonstra que novas perspectivas para a região foram abarcadas no processo de reconhecimento da IG, porém não só para o setor vitivinícola.

Entretanto, de acordo com Pellin e Vieira (2016), há a necessidade de um esforço maior de aproximação entre os diversos *stakeholders* (setor público, setor privado e sociedade) para que todos os envolvidos, bem como o território, possam usufruir dos possíveis benefícios que a IG permite. É necessário construir e fortalecer as parcerias, para que possam auxiliar no desenvolvimento estratégico da IG e receber apoio do setor governamental, a fim de que políticas públicas sejam elaboradas para maior apoio pós-concessão do registro da IG (PELLIN; VIEIRA, 2016).

Atualmente, algumas IGs apresentam resultados bastante expressivos como, por exemplo, o Vale dos Vinhedos. Mas esses resultados não podem ser “romantizados” a ponto de acharem que a IG produz resultados positivos automaticamente. Pelo contrário, conforme aponta o presidente da Associação dos Produtores de Uva e do Vinho Goethe – PROGOETHE, foi após três anos do reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe que o trabalho aumentou, determinado por novos desafios e demandas. Manter a coerência e a adesão de todos os associados e a participação dos *stakeholders* locais e externos ao território para que o turismo na região seja reconhecido não é uma tarefa fácil (PELLIN; VIEIRA, 2016).

Nesse sentido, uma interessante iniciativa tem despertado a atenção no âmbito das IG. Trata-se da proposta de se elaborarem normas técnicas para sistematizar as melhores práticas para a estruturação do projeto para a gestão e o controle das IGs. Essa iniciativa está sendo realizada por meio de uma parceria firmada entre a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, e está mais detalhado no tópico a seguir. A ABNT representa o Brasil na Organização Internacional de Normalização – ISO, internalizando padrões internacionais de normalização, bem como levando iniciativas brasileiras para o âmbito internacional.

A COMISSÃO ESPECIAL DE INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

Com a motivação de resolver problemas relacionados à incorporação de qualidade, à eficiência e às melhores práticas, bem como aumentar a competitividade de pequenas e médias empresas (MPE), em 2007, a ABNT e o SEBRAE celebraram um convênio que visava promover o envolvimento das MPE com a normalização (OLIVEIRA, 2013). O êxito obtido nessa parceria resultou na manutenção do convênio que, até o momento da elaboração desta publicação, mantém-se em execução (ABNT, s.d.; OLIVEIRA, 2013).

O escopo dessa parceria prevê diversas ações relacionadas à elaboração e à implementação das normas técnicas pelas MPE. Dentre elas são incluídas ações de levantamento de demandas setoriais para o desenvolvimento das normas técnicas, com apoio à participação das MPE nas reuniões das comissões nacionais. Ainda, é prevista a capacitação na aplicação das normas técnicas, bem com a promoção ao acesso à norma técnica a partir da venda subsidiada (SEBRAE, 2015).

As normas técnicas contemplam os segmentos de mercado relacionados a produtos, a serviços, às competências de pessoas e a procedimentos (SEBRAE, 2015). O processo de elaboração de normas técnicas é baseado em participação voluntária de especialistas, sendo incluído nesse conceito a participação do dono do negócio/empresário/empreendedor, instituições públicas e privadas vinculadas ao respectivo segmento, consumidores e outros que tenham interesse na elaboração e na aplicação da norma.

No âmbito dessa parceria, o SEBRAE percebeu a possibilidade de estabelecer normas técnicas nos projetos voltados ao reconhecimento de Indicações Geográficas brasileiras. Assim, para confirmar a necessidade de elaboração, nos meses de abril e maio de 2014, foram realizadas duas Oficinas de Trabalho com produtores e entidades vinculadas ao processo, fomento, registro, apoio e pesquisa sobre IG para levantamento de demandas. Essas reuniões foram realizadas em Bento Gonçalves (RS), com 21 participantes, e em Belo Horizonte (BH), com 23 participantes, respectivamente.

O resultado dessas oficinas foi a confirmação da necessidade de criação de normas técnicas para o sistema de Indicação Geográfica brasileiro e o encaminhamento à ABNT para a formação do Comitê Técnico. Inicialmente, houve a concordância entre os participantes das duas reuniões para a elaboração de normas referentes à terminologia e para a gestão de governança.

A reunião de instalação da Comissão de Estudos Especiais de Indicação Geográfica – ABNT/CEE-216 foi realizada em julho de 2014, na cidade do Rio de Janeiro. Contou com a presença de 25 representantes de produtores, consumidores e instituições governamentais reguladoras, de fomento e de pesquisa. Para o escopo do trabalho, foi estabelecida a elaboração de quatro normas técnicas: Terminologia, Estruturação de Indicação Geográfica, Gestão de Indicação Geográfica e Controle de Indicação Geográfica.

A finalidade de criar normas técnicas para o sistema de Indicação Geográfica é contribuir com diretrizes para orientação nos processos voltados ao reconhecimento de Indicações Geográficas no Brasil, no que tange à terminologia, à estruturação, à gestão e ao controle das IGs brasileiras. As normas técnicas são de aplicação voluntária e atuam em caráter complementar às normativas existentes no INPI para o reconhecimento de uma Indicação Geográfica. Vale ressaltar que, no Brasil, não há regulamentação específica para a fase posterior ao reconhecimento da IG, tanto nas questões relacionadas à extinção ou à anulação de uma IG reconhecida, quanto no âmbito de seu controle e gestão.

No âmbito do convênio ABNT-SEBRAE, são beneficiados com apoio na participação das reuniões os participantes e representantes de IGs reconhecidas. A democratização na participação de especialistas em forma multidisciplinar e multi-institucional para a elaboração das normas técnicas permite que estas sejam elaboradas de forma acessível a técnicos, a produtores e aos demais interessados.

Importante ressaltar que, até o término da elaboração deste capítulo, duas normas técnicas encontram-se publicadas, notadamente a Norma Brasileira nº 16.479, publicada em 08/09/2016, sob a denominação Indicação Geográfica – Terminologia (ABNT, 2016a), e a Norma Brasileira nº 16.536, publicada em 25/10/2016, sob a denominação Indicação Geográfica – Orientações para a estruturação de Indicação Geográfica para produto (ABNT, 2016b). As normas para gestão e controle de IGs ainda estão em processo de elaboração.

METODOLOGIA DA CONSTRUÇÃO DA NORMA

As normas técnicas são construídas essencialmente no âmbito da Comissão de Estudos Especiais sobre Indicação Geográfica (CEE-IG). Para cada tema, é constituído um comitê específico com participação de multiprofissio-

nais, representantes de toda a cadeia produtiva e de consumidores neutros, como universidades, laboratórios, institutos, governos, partes interessadas, dentre outros. Um dos aspectos mais importantes na construção da norma é o princípio da transparência e livre acesso das partes interessadas no processo da construção.

O processo de construção de uma norma utiliza o conceito universal baseado no ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir). Partindo desse conceito, a construção da norma foi realizada com as seguintes etapas:

Planejar

Essa etapa foi iniciada com a reunião de instalação da Comissão de Estudos Especiais – ABNT/CEE 216, que ocorreu em 22 de julho de 2014, na sede da ABNT, no Rio de Janeiro. A reunião foi organizada pela ABNT, com registro em ata sobre as discussões realizadas. Em resumo, as atividades de planejamento para as atividades da CEE-IG seguiram os tópicos:

- Publicação e envio de convites para as partes interessadas;
- Abertura da reunião por representante da ABNT;
- Apresentação sobre a importância da construção da norma e justificativa referente à relevância do tema para a sociedade;
- Apresentação dos participantes presentes na reunião e justificativa dos convidados ausentes;
- Escolha do(a) coordenador(a) da CEE-IG pelos membros presentes na reunião;
- Elaboração do programa de trabalho;
- Definição do cronograma de trabalho e prazos;
- Definição e priorização dos temas das normas a serem construídas. Para o programa de trabalho, foi definida a elaboração de quatro normas técnicas relativas à Terminologia da Indicação Geográfica (216:000.00-001), Diretrizes para a Estruturação de uma Indicação Geográfica (216:000.00-002), Gestão de uma Indicação Geográfica – Boas práticas (216:000.00-003) e Rastreabilidade e Mecanismo de Controle (216:000.00-004).

Fazer

Essa etapa se refere à fase de elaboração dos conteúdos das normas técnicas. É a que demanda conhecimento técnico e prático, levantamento bibliográfico, elaboração de textos, discussões técnicas, organização e trabalho em equipe, entre outros. Nela, ocorre a construção de textos de forma participativa e colaborativa, que são denominados inicialmente como projetos de normas, que formarão, na sequência, o texto da norma. É importante ressaltar que a norma não é feita por uma pessoa, mas sim por um grupo diversificado de pessoas que votam e validam todo o texto antes do processo de consulta pública e publicação. Todos podem e devem opinar, justificando suas sugestões e propostas de mudanças, devendo ser aceitas sem haver distinções por peso ou outro critério.

O conjunto de participantes reunidos, denominados Comissão Especial de Estudo, pesquisa, apresenta e discute o texto até chegar a um consenso sobre o texto final.

As reuniões presenciais da ABNT/CEE 216 ocorrem em intervalos de 30 a 60 dias, conforme o cronograma elaborado pela comissão, validado e publicado por meio de ata. As reuniões presenciais são itinerantes, permitindo que as partes interessadas de diferentes regiões possam participar das discussões e da construção dos textos das normas. Ao mesmo tempo, todos os membros recebem as informações e encaminhamentos das reuniões e podem contribuir para a elaboração das normas, mesmo não participando das reuniões presenciais. Isso pode ser realizado tanto por *e-mail* quanto pelo sistema disponibilizado, denominado *Livelink*, no qual todas as atas ficam disponíveis, bem como todo o conteúdo discutido em reunião, as versões dos projetos de norma, os materiais complementares que auxiliam os participantes na construção do conhecimento necessário para a elaboração da norma.

A composição da CEE-IG inclui produtores das IGs; representantes de seus grupamentos coletivos; representantes de instituições públicas ou privadas que desenvolvem atividades de apoio e pesquisa; órgãos públicos regulamentadores da IG; e consumidores dos produtos das IGs.

Como método para agilizar as discussões e a construção dos textos das normas de forma concomitante, os membros foram convidados a se dividirem em subgrupos de trabalho, denominados GT, havendo para cada grupo um res-

ponsável em consolidar os textos recebidos para apresentar, presencialmente, nas reuniões. Assim, foram criados três GTs: GT de Estruturação, GT de Controle e GT de Gestão. Esse método facilitou o processo de construção do texto de forma colaborativa e com maior agilidade. A norma de Terminologia foi elaborada em conjunto com o grande grupo durante todas as reuniões.

O sucesso, nessa fase, ocorreu de forma sistemática e orgânica, com a participação de um número expressivo de sugestões. A dinâmica de construção colaborativa e consensual ocasionou maior produtividade em menor tempo.

Verificar

No contexto de metodologia de trabalho, a etapa de verificação é atribuída a três processos, a saber: revisão final do projeto de norma pela CEE-IG, revisão ortográfica pela ABNT e submissão do texto para consulta nacional. A relevância, nessa fase, é a participação social para a avaliação do texto aplicado, cabendo a indicação em três opções de voto:

- **Aprovação** - indica que o texto apresenta conteúdo técnico condizente para o escopo da norma. Assim, não há necessidade de alteração e o texto segue para publicação como norma.
- **Aprovação com alteração de forma** - indica que há aprovação do conteúdo técnico da norma, porém com necessidade de alteração do texto com a finalidade de apresentar maior clareza nas informações. Nessa opção de voto, o participante deve apresentar a(as) proposta(s) de alteração(ões) e justificar tecnicamente cada uma.
- **Reprovação** - indica que o texto não possui conteúdo técnico suficiente para o escopo da norma. Como no item anterior, o participante deve justificar tecnicamente a razão que reflete a recusa da publicação desse texto como norma.

A consulta nacional permite que as partes interessadas que não estavam presentes nas discussões dos textos da norma possam se manifestar. Dessa forma, é dada a oportunidade para todos opinarem e validarem o documento antes de sua publicação. São disponíveis 60 dias para a manifestação pública.

A norma de Terminologia foi submetida à Consulta Nacional em 04 de fevereiro de 2016, após 18 reuniões presenciais, que contaram com a presença de 73 pessoas durante as suas realizações.

A norma de Estruturação foi submetida à Consulta Nacional em 14 de junho de 2016, após 19 reuniões presenciais, que contaram com a presença de 61 pessoas durante as suas realizações.

O trabalho minucioso e metódico da CEE-IG nas fases de planejamento, execução e verificação tem como propósito a elaboração de normas técnicas com aplicação plena e satisfatória para as Indicações Geográficas.

Agir

Essa fase é determinada pela análise dos votos da consulta pública e tomada de decisão para o texto de norma.

Encerrada a consulta nacional, os votos são consolidados pela ABNT e encaminhados para apreciação pela CEE-IG em uma reunião presencial e específica para essa finalidade. A CEE-IG avalia os votos, os comentários e as justificativas recebidos. Cabe à comissão aceitar ou rejeitar as proposições recebidas, mediante razão técnica e consenso entre os membros. Após a análise dos votos, a CEE-IG realiza a tomada de decisão sobre a indicação do texto de norma para a publicação.

No caso em que a publicação da norma é formalizada, seu acesso é disponibilizado para toda a sociedade mediante a venda. Seu valor é calculado a partir do número de páginas.

Cabe ressaltar que, devido ao convênio ABNT-SEBRAE, o custo das normas é subsidiado para as MPE. A ABNT possui como prática a análise periódica da norma. Assim, havendo a necessidade de revisão, o processo é aberto para que a comissão possa realizar o processo de melhoria contínua.

Como resultado, após a norma de Terminologia ter sido submetida à Consulta Nacional, ela retornou à Comissão Especial de Estudo, que avaliou todos os comentários, um total de 22 manifestações, e, acatando diversas sugestões, recomendou a publicação final, que ocorreu em 08/09/2016, sob a seguinte nomenclatura: Norma Brasileira nº 16.479, sob a denominação Indicação Geográfica – Terminologia (*Geographical Indication – Terminology*).

A norma de Estruturação, após ser submetida à Consulta Nacional, retornou à Comissão Especial de Estudo, que avaliou todos os comentários, acatando diversas sugestões, e recomendou a publicação final, que ocorreu em 25/10/2016, sob a seguinte nomenclatura: Norma Brasileira nº 16.536, sob a denominação Indicação Geográfica – Orientações para estruturação de Indicação Geográfica para produto (*Geographical Indication – Guidelines for structuring of Geographical Indications for product*).

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE INDICAÇÃO GEOGRÁFICA PARA O VINHO BRASILEIRO

Assim como em outros países, o vinho, no Brasil, foi o primeiro produto a ter uma Indicação Geográfica reconhecida. Trazido a partir da colonização europeia, essa antiga cultura se estabeleceu no País e ganhou características específicas desse *terroir*. Desenvolveu sua própria identidade e consolidou-se, seja pela tradição, paisagem, ou por ser um produto que colabora e colaborou para o desenvolvimento de produtores e regiões ao longo da história no Brasil.

Ao ser reconhecida uma Indicação Geográfica no setor vitivinícola, isso traz visibilidade a esse produto, fazendo com que seja colocado sob o olhar de seus consumidores para que conheçam seus processos, sua identidade e o local em que é produzido, assim como o seu contexto. Esses signos distintivos protegem produtos tradicionais locais, a estrutura social e econômica de onde estão inseridos, mostrando, assim, uma origem distintiva, com identidade territorial e que traz segurança à comunidade, além de desenvolver mercados (ILBERY et al., 2005). Ilbery et al. (2005) completam que tudo isso se baseia em três importantes fatores: produto, processo e lugar (território), com qualidades intrínsecas ao lugar, práticas ambientais, técnicas de fabricação, processos tradicionais, entre outros.

Ao estabelecer a vinculação desses três fatores, a Indicação Geográfica traz consigo a noção do *terroir*, a qualidade de um produto agrícola, práticas culturais, conhecimento dos produtores e recursos locais que colaboraram para aquela produção (BOWEN, 2010).

Para o vinho brasileiro, essas práticas atestam sua identidade e características desse *terroir*, seja por ser uma vitivinicultura tropical, com identidade

e características edafoclimáticas específicas, com vinhos de regiões tropicais e com paisagens e *terroirs* particulares, montanhas, vales e savanas que expresam valores de importantes biomas brasileiros.

Em aspectos sociais e econômicos, a expressão do *terroir*, da identidade local e da tradição no vinho anuncia a manutenção dos vitivinicultores no campo, o desenvolvimento regional e social, a atração de turistas, proporcionando a interação dos agricultores e permitindo a visibilidade de produtos genuínos no mercado. Os consumidores buscam nesses produtos reconhecidos por IGs características tradicionais, percebem a qualidade e estão dispostos a pagar por um produto *premium* (SOAM; HUSSAIN, 2011), podendo proporcionar crescimento econômico para os produtores e a região. Contudo, ainda há muito a se desenvolver para o reconhecimento de Indicações Geográficas no Brasil, principalmente por ser algo relativamente recente em algumas áreas e regiões.

Há particularmente grandes questões relacionadas com a estruturação efetiva e duradoura de uma IG. O procedimento de reconhecimento formal é apenas uma dessas etapas, posto que a construção efetiva de uma trajetória que abarque todos os elementos necessários para que a IG seja reconhecida e tenha uma saudável continuidade após esse reconhecimento ainda se constitui em um dos grandes óbices aos processos de IG.

Dentre os 59 pedidos de reconhecimento concedidos no Brasil até o fechamento deste capítulo, 41 são para Indicações de Procedência e 18 para Denominações de Origem. Destas, muitas ainda não alcançaram efetivamente o mercado, em especial por questões estruturais, de implementação do controle e gestão da IG. Destas, há uma Denominação de Origem para vinhos brasileiros – Vale dos Vinhedos – e seis Indicações de Procedência para vinhos brasileiros – Vale dos Vinhedos, Pinto Bandeira, Farroupilha, Monte Belo, Altos Montes e Vales da Uva Goethe. No caso das IGs vitivinícolas, o percentual de IG que efetivamente têm colocado produtos no mercado é bem maior se for feita uma análise proporcional ao número de IGs reconhecidas. Apenas uma delas ainda não apresentou produtos controlados. Nesse sentido, por um lado, a participação de representantes das IGs vitivinícolas na Comissão Especial de Estudos tem sido fundamental para uma adequada construção desta norma, baseada especialmente nos casos em que se pode verificar um efetivo sucesso.

É nesse sentido que a Comissão de Estudo Especial de Indicação Geográfica da ABNT desenvolveu as duas primeiras normas, a primeira sobre as

Terminologias e a segunda sobre a Estruturação de uma Indicação Geográfica para Produto. O objetivo é justamente dar suporte para a estruturação da IG desde seu nascedouro, além de permitir a consolidação de um vocabulário comum a todas as IGs.

Deve ser ressaltado que, no Brasil, a legislação é bastante singela com relação à regulação do reconhecimento de uma IG, fazendo-se necessária a elaboração de um suporte onde os produtores possam colher informações sobre as melhores práticas relacionadas à sua estruturação. Com esse propósito, as normas técnicas são elaboradas para servir de recurso complementar à legislação.

As normas que, no momento, estão em fase de elaboração, notadamente relacionadas ao controle e à gestão da IG, objetivam permitir que, após reconhecidas, haja uma efetiva continuidade no processo da IG, evitando-se que muitas surjam natimortas.

RESULTADO

O trabalho se desenvolveu mediante uma análise exploratória do artigo que está sendo realizado na elaboração das normas técnicas aplicadas às IGs no âmbito da Comissão Especial de Estudos de Indicações Geográficas (CEE-216) da ABNT. A pesquisa se baseou na revisão da literatura sobre Indicações Geográficas, bem como em todo o material produzido até o presente momento pela CEE-IG, disponível a todos os participantes por meio da plataforma *Livelink*.

A partir dessa perspectiva, fez-se uma leitura das publicações – literatura de base e o setor vitivinícola – para compreender se elas colaboram para o desenvolvimento sustentado da vitivinícola brasileira e seu estabelecimento enquanto recurso natural, particularidade do produto, *terroir* e manutenção de práticas culturais na elaboração de vinhos.

Apresenta-se, assim, a importância dessas normas para o sistema de Indicação Geográfica brasileiro, a necessidade de normas técnicas, como elas surgiram, como funcionam, como foram construídas e qual o principal impacto delas no desenvolvimento sustentado da IG no setor vitivinícola, a partir da forçada IG para o setor e a potencialidade desse reconhecimento para, então, analisar os resultados das normas técnicas e de sua importância para o setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto anteriormente, verifica-se um ganho por meio da elaboração das normas publicadas e daquelas que estão em fase de publicação. Dessa forma, foi possível sistematizar as melhores práticas de estruturação, gestão e controle das IGs disponíveis no Brasil. Além de publicações científicas, esse material, sistematizado por um grande grupo de especialistas, não era disponível para os principais interessados: os produtores da IG.

Em face da parceria realizada entre a ABNT e o SEBRAE, essa confluência de pessoas com um propósito comum foi possível, e as normas já publicadas são os resultados mais expressivos. A sua incorporação e uso por aqueles que objetivam trabalhar pelo reconhecimento de regiões delimitadas depende muito da divulgação desse trabalho.

Atualmente, três iniciativas relacionadas às IGs vitivinícolas estão em andamento e já têm levado em consideração o disposto nas referidas normas técnicas. A IP Campanha Gaúcha e a IP Vale do São Francisco se encontram em adiantado estado de estruturação. O projeto para a DO Altos de Pinto Bandeira já inicia com essa percepção.

Certamente, após a finalização desses processos, será possível verificar de forma mais efetiva a aplicabilidade dessas normas no setor vitivinícola, proposta que se destina a trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *A importância da normalização MPE*. [sem data de publicação]. Disponível em: <<http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anexos/pdf/d0240c42bc0acb9d55e-958d0a8cb6af.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

_____. *NBR 16479: Indicação Geográfica - Terminologia*. Rio de Janeiro: ABNT, 2016a. 5 p.

_____. *NBR 16536. Indicação geográfica - Orientações para estruturação de indicação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2016b. 17 p.

BOWEN, S. Embedding local places in global spaces: Geographical indications as a territorial development strategy. *Rural Sociology*, v. 75, n. 2, p. 209–243, 2010.

BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 15 de maio de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm>. Acesso em: 04 mar. 2017.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. *Consulte os registros já concedidos e os pedidos em andamento*. Publicado em novembro de 2002. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica/pedidos-de-indicacao-geografica-no-brasil>>. Acesso em: 01 maio 2017.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. *Instrução Normativa nº 25/2013*. Estabelece as condições para o registro de Indicações Geográficas. Brasília, DF: MDIC/INPI, 21 ago. 2013.

BRUCH, K. L. *Signos distintivos de origem: entre o velho e novo mundo vitivinícola*. 1. ed. Passo Fundo: Editora IMED, 2013. 320 p.

BRUCH, K. L.; VITROLLES, D.; LOCATELLI, L. Estudo de Caso: IP Vale dos Vinhedos, IP Paraty e IP Vale do Submédio do São Francisco. IN: BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio*: Módulo II, indicação geográfica. Organização de Luiz Otávio Pimentel. 4. ed. – Brasília: MAPA; Florianópolis: FUNJAB, 2014, p. 296-333.

CERDAN, C. M. T. et al. Indicação Geográfica de produtos agropecuários: importância histórica e atual. In: BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio*: Módulo II, indicação geográfica. Organização Luiz Otávio Pimentel. 4. ed. Brasília: MAPA; Florianópolis: FUNJAB, 2014, p. 32-58.

FLORES, M. A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento – uma visão do estado da arte. *Territorios con Identidad Cultural*. 20º RIMISP. Março, 2006. 47 p. Disponível em: <http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4069_FLORES_M_Identidade_Territorial_como_Base_as_Estrategias_Developimento.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

GASPAR, L. C. M. *Potencialidades e estratégias para o mel de abelha do Estado do Rio de Janeiro: análise prospectiva para valorização por meio dos sinais distintivos do comércio*. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Academia de Propriedade Intelectual, Inovação

e Desenvolvimento, Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2015.

ILBERY, B. et al. Product, Process and Place: An Examination of Food Marketing and Labelling Schemes in Europe and North America. *European Urban and Regional Studies*, v. 12, n. 2, p. 116–132, 2005.

LOCATELLI, L. Indicações Geográficas e Desenvolvimento Econômico. In: BARRAL, W.; PIMENTEL, L. O. (Org.). *Propriedade intelectual e desenvolvimento*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2007.

LOCATELLI, L.; SOUZA, K. A proteção jurídica e o processo de reconhecimento das indicações geográficas no Brasil: aspectos introdutórios. In: LOCATELLI, L. (Org.). *Indicações geográficas: desafios e perspectivas nos 20 anos da Lei de Propriedade Industrial*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016, p. 3-16.

NIEDERLE, P. A. Indicações geográficas e processos de qualificação nos mercados agroalimentares. In: NIEDERLE, P. A. (Org.). *Indicações geográficas: qualidade e origem nos mercados alimentares*. Porto Alegre: UFRGS, 2013, p. 23-54.

_____. Controvérsias sobre a noção de Indicações Geográficas enquanto instrumento de desenvolvimento territorial: a experiência do Vale dos Vinhedos em questão. In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., Porto Alegre, 2009. *Anais...* Porto Alegre: SOBER, 2009.

OLIVEIRA, M. C. Normalização e MPE: um caminho sem volta. *Boletim ABNT*, abril, 2013. Disponível em: <<http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anexos/pdf/04818c3f3916ca5b8d17e8033febcd47.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2016.

PECQUEUR, B. Qualité e développement territorial: l' hypothèse de dupannier de biens et de services territorialisés. *Economie Rurale*, Paris, n. 261, 2001.

_____. A guinada territorial da economia global. *Política e Sociedade*, n. 14, p. 79-105, abr. 2009.

PELLIN, V.; VIEIRA, A. C. P. Indicações geográficas no Brasil: uma perspectiva pro-registro. In: LOCATELLI, L. (Org.). *Indicações geográficas: desafios e perspectivas nos 20 anos da Lei de Propriedade Industrial*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016, p. 89-112.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Parceria ABNT/SEBRAE Normalização e Pequenos Negócios*. São Paulo: SEBRAE/

ABNT, 2015. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj27O7rwe-TRAhXDHJAKHcKFABUQFggvMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.abnt.org.br%2Feventos%2Fapresentacoes%2Fcategory%2F137-workshop-internacional-sobre-normalizacao-e-pequenos-negocios%3Fdownload%3D319%3Aparceria-abnt-sebrae&usg=AFQjCNFIWxqUUFKIW3ToZGwLmZGTBJNMZw&sig2=OLY6s-vwxnSueC1yfDCYKuA&bvm=bv.145822982,d.Y2I>>. Acesso em: 26 dez. 2016.

SOAM, S. K.; HUSSAIN, M. Commercialization of indigenous health drinks as geographical indications. *Journal of Intellectual Property Rights*, v. 16, n. 2, p. 170–175, 2011.

VIEIRA, A. C. P.; BUAINAIN, A. M.; BRUCH, K. L. A indicação geográfica como estratégia para minimizar a assimetria de informação. In: BUAINAIN, A. M.; CASTRO, A. C.; BONACELLI, M. B. M. (Orgs.). *Propriedade intelectual e inovações na agricultura*. Vol. 1. Rio de Janeiro: Ideia, 2015.

VIEIRA, A. C. P.; PELLIN, V. Indicações geográficas como políticas públicas de desenvolvimento territorial - o caso dos Vales da Uva Goethe. In: DALLABRIDA, V. R. (Org.). *Indicação geográfica e o desenvolvimento territorial: reflexões sobre o tema e potencialidades no Estado de Santa Catarina*. 1. ed. São Paulo: LiberArs, 2015, p. 273-288.

VIEIRA, A. C. P.; WATANABE, M.; BRUCH, K. L. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. *Revista GEINTEC*, v. 2, p. 327-343, 2012.

VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C.; BRUCH, K. L. As políticas públicas como instrumento para o desenvolvimento das indicações geográficas: o caso dos Vales da Uva Goethe em Urussanga, Santa Catarina In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 7., Santa Cruz do Sul, 2015. *Anais...* Santa Cruz do Sul: UNISC, v. 1, 2015.

WILKINSON, J. *Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar*. Porto Alegre: UFRGS, 2008.



ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ASSOCIAÇÃO PROGOETHE

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi02>

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias – UNESC

E-mail: bbd@unescc.net

Ricardo Pieri – UNESC

E-mail: rpi@unescc.net

Adriana Carvalho Pinto Vieira – UNESC

E-mail: dricpvieira@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A fim de contextualizar esta pesquisa no campo da estratégia, serão abordadas três perspectivas que a estudam: na primeira, chamada de tradicional ou clássica, o *fazer estratégia* é realizado pela alta administração e os especialistas no assunto com o propósito de planejar o futuro, pois se consideram capazes de perceber oportunidades e ameaças. Volberda (2004) ratificou que o foco da estratégia, na perspectiva clássica, está na vantagem competitiva.

Na segunda, conhecida como processual ou estratégia como processo, o *fazer estratégia* agrega questões sociais e políticas, enfatizando práticas cotidianas na empresa e agregando outros personagens, os quais podem interferir na estratégia organizacional. Ela é vista como processo de aprendizagem, cujas etapas de formulação e implantação são um único processo, contrapondo-se, dessa maneira, à abordagem anterior. Além disso, nessa perspectiva, os planos traçados previamente são flexibilizados, enfatizando os fluxos de processos.

Por fim, dessa proposta nasce a abordagem da Estratégia como Prática Social – EPS, focalizando as microatividades das(os) participantes no cotidiano. De acordo com Whittington (2004, p. 48), “[...] aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou das(os) praticantes da estratégia individualmente”.

A partir desse cenário, este capítulo se justifica pelo fato de buscarmos entender o processo de formulação da estratégia, com foco nos estrategistas. Whittington (1996; 2001) justificou que o campo dos estudos da estratégia está, cada vez mais, tornando-se interessante, bem como suas ferramentas e seus trabalhadores. Também a escolha pela abordagem da Estratégia como Prática Social. Entretanto, Jarzabkowski (2004) pontuou que as transformações ocorridas no campo da estratégia se dão em função de duas motivações, a saber: primeiro – a frustração com os modelos prescritivos que simplificam a complexidade no fazer estratégia; segundo – a ênfase dos atores e suas ações no processo da organização. Ainda, Volberda (2004) argumenta no mesmo sentido ao dizer que as prescrições estratégicas tradicionais não têm sido suficientes para estudar o fenômeno da estratégia.

A pesquisa está ancorada no argumento de Vaara e Whittington (2012), os quais defenderam que as investigações na perspectiva da EPS trazem, dentre

outros benefícios, o de poder estudar outras instituições, para além do retorno econômico, como as organizações sem fins lucrativos, dentre elas as universidades, as prefeituras, os hospitais, etc.

Dessa forma, para o presente estudo, foi determinado como local da pesquisa a Associação de Produtores de Uva e Vinho Goethe (ProGoethe), por meio da qual são reunidos os produtores de uva e vinho Goethe com o objetivo de dar a esses produtos a qualidade de excelência. Temos como objetivo: compreender como as vozes e os fatores utilizados pelas(os) praticantes impactaram na formação da estratégia na ProGoethe.

O capítulo está estruturado da seguinte forma: por esta introdução, na qual apresentamos os objetivos da pesquisa. Na segunda parte, sem esgotar a temática, relatamos as perspectivas da estratégia. Na sequência, expomos especificamente sobre a Estratégia como Prática Social, abordagem essa que norteia o presente trabalho. Na quarta seção, tratamos das escolhas metodológicas da pesquisa. Na quinta etapa, apresentamos o estudo de caso da ProGoethe e, para finalizar, as considerações finais.

ESTRATÉGIA: PERSPECTIVAS

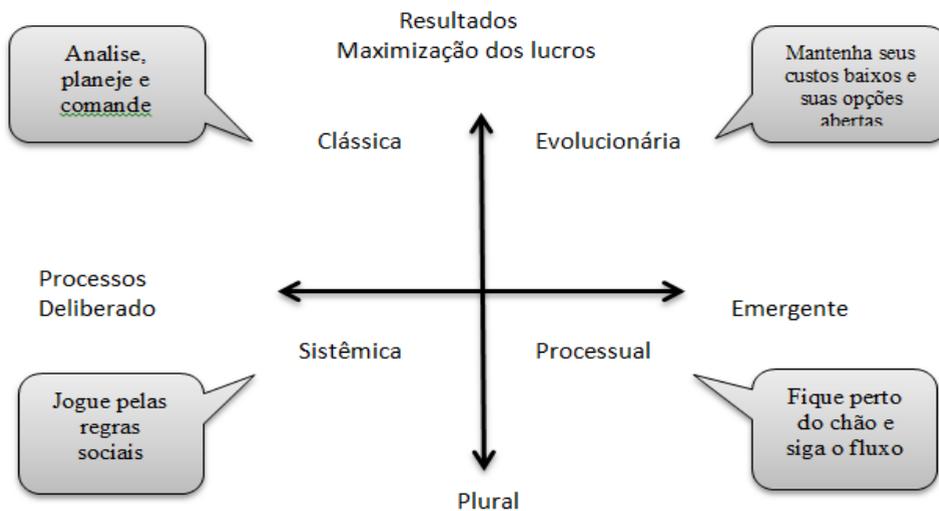
Whipp (2004) relatou que o termo estratégia é derivado do grego *strategia*, o qual foi utilizado pela primeira vez em 1688, na língua inglesa. Declara o autor, também, que as palavras estrategista e estrategema foram utilizadas em 1825 e 1838. Na esfera dos negócios, o vocábulo estratégia surgiu relacionado à competitividade.

Apresentamos, sem a pretensão de esgotar a temática, o que é estratégia, bem como sua classificação/perspectivas nas propostas de estudo. Whittington (2002) fez uma reflexão acerca do que realmente é estratégia, haja vista não haver consenso quanto a esse assunto. De acordo com o autor, são quatro perspectivas genéricas acerca de estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Conforme ilustra a Figura 1, o autor considerou-as, na vertical, com relação aos resultados da estratégia: foco na maximização dos resultados ou em propostas pluralistas; e, na horizontal, como a estratégia é construída: por meio de processos deliberados ou emergentes.

Acerca da estratégia deliberada, a qual tem foco no controle, ela é planejada, já que os acontecimentos são previstos com antecedência. Mintzberg e Walters (1985) definiram que, para ser perfeitamente deliberada, a estratégia deve atender a três condições: I – deve haver intenções precisas na organização, detalhadas de modo a não haver dúvidas sobre o que é desejado antes de as ações serem concretizadas; II – a estratégia deve ser aceita pelos líderes; III – as intenções coletivas devem ser realizadas exatamente como pretendidas, sem interferência de nenhuma força externa (mercado, tecnologia, políticas, entre outros), ou seja, o ambiente tem que ser previsível e sob controle total da empresa.

Já a estratégia emergente significa emergir, surgir para responder a uma demanda do mercado, logo, não está articulada ao planejamento formal. Para Mintzberg e Walters (1985), a estratégia emergente é aquela que surge na ausência de intenção formal, mas não significa o caos na organização, mas sim que a empresa é flexível e ágil e tem vontade de aprender. Esse tipo de estratégia é relevante para ambientes instáveis e complexos e permite a uma gestão agir com atividades variadas na organização. Os autores esclareceram que as estratégias emergentes permitem ações coletivas e comportamentos coletivos, enquanto que as mais deliberadas buscam a direção centralizada e hierárquica.

Figura 1 - Quatro Perspectivas sobre Estratégia



Fonte: Whittington (2002, p. 12).

As quatro perspectivas de estratégia apresentadas por Whittington (2002) iniciam a linha do tempo com a abordagem Clássica, na década de 1960, cuja estratégia é elaborada formalmente de maneira consciente e controlada, com foco na maximização do lucro. Ela teve influência da economia e do militarismo. Os autores dessa proposta defendem que o domínio dos ambientes interno e externo exige planejamento racional de longo prazo, elaborado pela alta administração, e explicitam apego à análise racional. Knights e Morgan (1991) afirmaram que Pettigrew, Mintzberg, Mintzberg e Waters, Mintzberg e McHugh desafiaram a ortodoxia da abordagem tradicional, questionando até que ponto a estratégia realmente incorpora processos racionais. Esses autores passaram a dar atenção para o que é socialmente construído. Whipp (2004) relatou que o crescimento dos estudos sobre estratégia, em suas diferentes abordagens, segue somado à abordagem da década de 1960. Surgem, portanto, novas abordagens que permanecem juntas com a dos anos 1960. A perspectiva tradicional dos estudos sobre estratégia, nas palavras do autor, foi racional e abertamente ligada ao determinismo econômico, cujos objetivos eram avaliar o ambiente organizacional, prever o futuro e adequar as estruturas e os recursos internos a esse planejamento.

Na década de 1970, segundo Whittington (2002), tem-se a proposta processual, focalizando a política e as cognições humanas, também com ênfase no ambiente interno e influenciada pela Psicologia. Os autores dessa perspectiva afirmam que o planejamento de longo prazo não é eficaz, rejeitam o princípio do homem racional e da perfeição dos mercados competitivos. Argumentam que a estratégia emerge de um processo de aprendizado e comprometimento, que visa ao ajuste e ao cultivo paulatino de competências essenciais. Defendem, também, que o sucesso da organização está pautado em sua capacidade de explorar e renovar os recursos internos.

Embora com limitações, na década de 1970, as pesquisas sobre estratégia na abordagem processual trouxeram, no mínimo, três contribuições relevantes para a área de estratégia, esclareceram Johnson, Melin e Whittington (2003), a saber: I – reconhecimento da estratégia como um fenômeno organizacional; II – *humanizando* o campo da estratégia, pois possibilitou o contato com os atores envolvidos no processo estratégico; III – a legitimação de estudos aprofundados com pequenas amostras, permitindo desenvolver e compreender o contexto holístico da estratégia.

Jarzabkowski (2005) ratificou que, embora a pesquisa sobre estratégia como processo tenha alcançado avanços significativos com relação à humanização da estratégia e à geração de teorias mais dinâmicas, seus resultados ficaram de certa forma limitados em função de duas razões: a primeira que, como processo, problematizou somente o papel da alta gestão no fazer estratégico, e a segunda devido ao fato de estar preocupada em explicar o fenômeno apenas no nível de análise da organização.

O evolucionismo surgiu na década de 1980, afirma Whittington (2002), cuja proposta priorizou a sobrevivência da organização, voltou-se para o ambiente externo – mercado – e sofreu a influência da economia e da Biologia. Ao fazer uma analogia com a evolução biológica e trazer para o contexto organizacional, trata-se dos processos competitivos – mercado – que selecionam as empresas que vão sobreviver; logo, somente as melhores sobreviverão. Por isso propõem que haja diversidade de iniciativas inovadoras para o ambiente selecionar. Seus autores defendem que as estratégias bem-sucedidas emergem quando o processo de seleção natural permite e que as organizações possuem capacidades limitadas para preverem e reagirem ante as mudanças no ambiente.

Por último, nos anos de 1990, surge a perspectiva sistêmica, segundo Whittington (2002), voltada para o ambiente externo, especificamente para a sociedade, a qual foi influenciada pela Sociologia. Nela, as estratégias são determinadas em contextos sociológicos, orientadas pelos limites cognitivos da psique humana como também pelos aspectos culturais do ambiente em que a estratégia foi formulada e podem mudar conforme as exigências do mercado. Logo suas metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que a estratégia está sendo elaborada. Seus autores defendem que as organizações diferem em consonância com seus sistemas sociais e econômicos. Em estudos dessa perspectiva, incluem-se questões de controle: classe e profissão, nações e estados, e família e gênero.

Em outra proposta, Astley e Van de Ven (2007) elaboraram quatro quadrantes com quatro perspectivas básicas de escolas do pensamento, quais sejam: Visão sistêmico-estrutural – a qual considera que o comportamento organizacional é moldado por uma série de mecanismos impessoais que atuam como restrições externas sobre os atores; Visão da escolha estratégica – o ambiente pode ser alterado e manipulado por meio de negociação política para ajustar-se aos objetivos da gestão; Visão da seleção natural – trata-se de uma visão mais macro das relações entre as organizações e o ambiente. O processo

de seleção natural determina quais organizações sobreviverão (as mais fortes) e quais padecerão (as mais fracas); e, por fim, a Visão da ação coletiva – em que a sociedade cooperativa é vista como um ser guiado e construído por escolhas e propósitos coletivos.

A definição de estratégia, sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social (EPS), apresentada por Jarzabkowski (2005), é uma atividade social construída por meio de ações, interações e negociações de diversos atores. A fim de tornarem o conceito apresentado menos amplo e possibilitar a delimitação do que é uma atividade estratégica, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) sugeriram que o parâmetro seja nas atividades que se baseiam em práticas estratégicas. Para tanto, os autores afirmam que uma atividade será considerada estratégica à medida que seja uma consequência para os resultados estratégicos. Nas palavras deles: para a sobrevivência da organização ou para que ela tenha vantagem competitiva, mesmo quando isso não seja pretendido pela empresa.

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

A fim de contextualizar os estudos da EPS, trazemos Walter, Bachl e Barbosa (2012), os quais pesquisaram os trabalhos que abordaram a perspectiva da Estratégia como Prática no Brasil (64 artigos) e no exterior (143 textos) no período entre 1996 e 2011. Esses resultados sugerem que se trata de uma abordagem contemporânea da estratégia. Biselli e Tonelli (2006) esclareceram que a preocupação de uma abordagem mais prática da estratégia iniciou em 1985, com Smircich e Stubbart, que já indicavam a dificuldade de o estrategista entender o ambiente organizacional. David Knights e Glenn Morgan, em 1991, questionaram o discurso da estratégia, uma vez que as organizações sempre existiram independentemente da estratégia. Gioia e Chittipeddi, em 1991, avaliaram o processo de mudança em uma universidade. David Barry e Michael Elmes, em 1997, contribuíram ao apresentarem a visão da estratégia como narrativa ou história que poderia ser contada tanto dentro quanto fora da organização. Informaram também que foi Whittington o expoente contemporâneo dessa proposta.

Rouleau, Allard-Poesi e Warnier (2007) afirmaram que as raízes do movimento Estratégia como Prática Social são europeias, incluindo pesquisadores

britânicos, franceses, escandinavos e alemães. Apresentam que houve três núcleos importantes de estudo dessa perspectiva, os quais seguiram a proposta de Richard Whittington, publicada na *Long Range Planning*, em 1996. O primeiro na Inglaterra, onde aconteceram diversos eventos discutindo essa perspectiva e também a edição especial do *Journal of Management*, em 2003. Na segunda geração de autores dessa abordagem, surgem as publicações de Paula Jarzabkowski, Julia Balogun e David Seidl e a produção, em 2007, de um número especial sobre o tema em *Relações Humanas*. Relataram, ainda, que um movimento semelhante acontecia na França. Por fim, a perspectiva de Estratégia como Prática se renova com uma nova geração de pesquisadores e estudantes de doutorado.

Spee e Jarzabkowski (2009) argumentaram que o rótulo *Estratégia como Prática* carrega um duplo sentido: o termo *prática* sinaliza uma tentativa de estar perto do mundo de praticantes e um compromisso com as teorias sociológicas da prática.

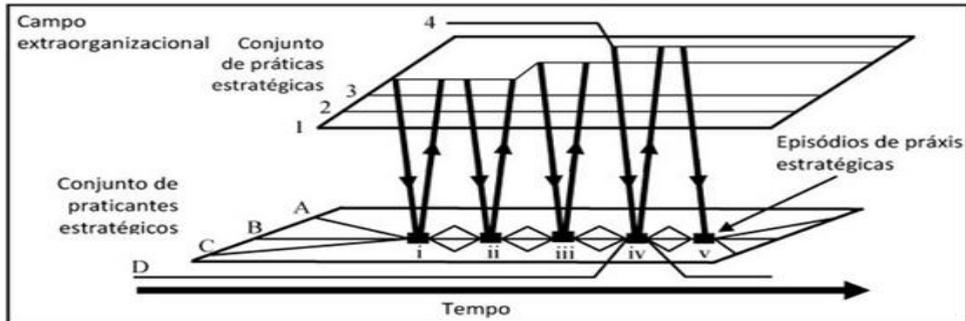
Whittington (1996), seminal da proposta teórica da EPS, esclareceu que, nessa perspectiva, estudamos a forma como as(os) praticantes desenvolvem as estratégias, como elas(es) agem e interagem com a estratégia. O autor explicou que há implicações quando se aborda a estratégia na perspectiva da EPS tanto para os(as) profissionais e professores(as) quanto para os(as) pesquisadores(as). São elas: implicações práticas – ênfase na competência prática; implicações no ensino – no sentido de que o(a) professor(a) não pode ser somente um(a) estudioso(a) que aconselha e treina, mas alguém que experimente o processo da EPS; implicações na pesquisa – novas abordagens teóricas necessitam de novos tipos de investigação.

Whittington (2006) apresentou a Figura 2, com o objetivo de explicitar a integração entre a tríade da proposta, a saber: práxis, práticas e praticantes. O autor definiu como conjunto de praticantes todos os envolvidos no processo de fazer a estratégia, os quais são reflexivos e modificam suas práxis por meio das práticas existentes, as quais se dão de forma intra e extra-organizacional.

Conforme materializado na Figura 2, estão representados pelas letras A, B e C os atores da alta e da média gestão da organização e, pela letra D, os atores externos à organização, uma vez que todos se envolvem no processo. Esses atores modificam as práticas – representadas na Figura pelas setas verticais: 1 a 3 no domínio intra-organizacional e 4 no domínio extra-organizacional, respectivamente. Os episódios que representam as práxis (de i a v) se materializam

de diversas formas, por exemplo, por meio de reuniões, conversas, *workshop*, dentre outras.

Figura 2 - Integração entre Práticas, Práxis e Praticantes na EPS



Fonte: Whittington (2006, p. 622).

Dito de outra forma, os praticantes – também chamados de estrategistas –, por meio das diversas práticas estratégicas, realizam a práxis estratégica. Essa abordagem (EPS) vem complementar as abordagens anteriores, evidenciando o protagonismo dos praticantes e das práticas utilizadas para realizar o fazer estratégico.

Dessa maneira, a EPS tem a necessidade de aproximar-se dessas(es) atrizes(atores), privilegiando, portanto, os métodos qualitativos para coleta e análise dos dados. A EPS também possibilita a análise no nível micro, bem como as práticas e o processo decisório tanto dos gestores do alto escalão como dos praticantes que executam as ações do dia a dia. Essa abordagem faculta o entendimento do fenômeno da estratégia, não se limitando à sua descrição.

METODOLOGIA

De acordo com o método escolhido, Albino et al. (2010) argumentaram que estudos na perspectiva da EPS devem recorrer às metodologias qualitativas, sobretudo os estudos de caso. Portanto, para realizar trabalhos empíricos na abordagem da EPS, é necessária a aproximação do pesquisador com os pesquisados, bem como estudar as atividades do dia a dia.

O método utilizado neste capítulo foi o estudo de caso qualitativo, uma vez que os pesquisadores estiveram próximos aos pesquisados durante a coleta de dados. A pesquisa qualitativa focaliza o entendimento da natureza dos fenômenos e seus significados, por meio do contato direto entre o pesquisador e pesquisados, também em amostras de tamanho reduzido (GODOI; BALSINI, 2006). Sierra (2000) contribuiu ao defender que a entrevista qualitativa está entre uma conversa do dia a dia e a entrevista formal. Esse autor explicou que sua proximidade de uma conversa do cotidiano se dá pelo fato de o entrevistador deixar o entrevistado narrar sua experiência ou fato acontecido e, considerando essa narrativa, o pesquisador fará suas reflexões acerca do fenômeno estudado.

Alves-Mazzotti (2006) esclareceu que, sobretudo nas pesquisas classificadas como estudos de caso, o pesquisador deve propiciar seu trabalho à discussão acadêmica mais ampla, a fim de possibilitar a aplicação de suas considerações em outros trabalhos, contribuindo, dessa maneira, para o conhecimento científico.

A pesquisa foi realizada na Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe da região de Urussanga (ProGoethe). Conforme dados da Associação, ela resultou da união entre a tradição vitivinícola da região de Urussanga e a uva Goethe, a qual permitiu a produção de vinhos típicos com identidade própria. Dessa maneira, a partir de 2005, com a fundação da ProGoethe, os produtores dos municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Morro da Fumaça, Cocal do Sul, Treze de Maio, Nova Veneza, Içara e Orleans, localizados no sul de Santa Catarina, têm como objetivo levar os vinhos Goethe da região à excelência. Para a realização da revisão do Planejamento Estratégico, em 2016, foram convidadas 14 pessoas para participarem.

A coleta de dados se deu de três formas: por meio da observação participante realizada em nove reuniões de planejamento estratégico por um dos pesquisadores. Serva e Jaime Junior (1995) esclareceram que devemos à Antropologia a inserção do pesquisador no contexto natural do pesquisado. Pires (2008) expõe que essa técnica de coleta de dados era utilizada para observar a vida social no seu próprio contexto. Também foram realizadas entrevistas qualitativas com sete participantes da formulação da estratégia e colhidas informações por meio de dados secundários: *site* da Associação e o relatório do planejamento de 2010. A análise dos dados se deu por meio do método da Semiótica Peirceana, cuja base é Peirce (2000), de acordo com o apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas de Análise Semiótica das Práticas Discursivas

Categories peirceana	Etapas de Análise	Objetivos	Características
Primeiridade	Aproximação fenomenológica	- Registrar a primeira impressão acerca do texto escrito ou oral, bem como do comportamento dos atores.	Trata-se do primeiro contato com o texto escrito ou oral e do comportamento das(os) praticantes sem realizar nenhum vínculo. É o registro da primeira impressão, trata-se de uma abstração.
Secundidade	Contexto histórico	- Verificar o surgimento e a produção da prática discursiva.	Refere-se à contextualização do momento de produção da prática discursiva.
	Análise Linguística	- Mapear os micros elementos textuais que possam auxiliar na construção do discurso da estratégia.	É reação do pesquisador frente aos significados possíveis em razão da análise linguística.
Terceiridade	Análise discursiva	- Compreender como se dá a prática discursiva da estratégia	É a compreensão das práticas discursivas individuais e sua influência na organização.

Fonte: Dias e Godoi (2014) e Dias (2015, p. 138).

Chamamos aqui de *Aproximação Fenomenológica* a etapa que está em consonância com a primeiridade da tríade peirceana, em que se tem o primeiro contato com o texto verbal e/ou não verbal, ou seja, a primeira percepção da(o) interpretante, no caso desta pesquisa, dos pesquisadores, com relação ao signo, sem manter nenhum vínculo entre ela(e) – interpretante – e o seu objeto. No segundo momento, intitulado de *Contexto histórico*, verificamos o surgimento e a produção da prática discursiva, buscando o seu histórico e o contexto em que foi realizada. Essa etapa está em consonância com uma das etapas da proposta de Knights e Morgan (1991), os quais esclareceram que é preciso perceber as relações sociais e o contexto institucional. Em outras palavras, as circunstâncias em que as práticas discursivas são materializadas, a fim de compreendermos seu contexto histórico.

Na *análise linguística*, os elementos textuais explícitos e implícitos foram analisados quanto à sua contribuição na construção semântica do texto. Vaara (2010), dentre outras questões, pontuou sobre a recontextualização do discurso da estratégia: nela discursos específicos são traduzidos, dando-lhes significados concretos e, também, criando novos. Trata-se de um processo que possibilita compreender como as concepções institucionalizadas de estratégia atuam sobre a difusão do discurso estratégico; evidenciou também sobre os microelementos linguísticos: analisar o uso dos pronomes como expressões de consenso e conflito

(nós ou eles), verbos (as formas ativas ou passivas na construção de autoridade e ou para assumir a responsabilidade), modalidades ou o uso de expressões idiomáticas específicas (como expressões militares, masculinas, dentre outras).

Por fim, dentro da *análise da prática discursiva*, há a junção da primeiridade com a secundidade, o que resulta na terceiridade proposta por Pierce. Nela, a nossa consciência supõe o que é algo existente. Trata-se do signo e seu objeto e do signo com sua(eu) interpretante. Refere-se ao processo de mediação interpretativa.

As entrevistas são identificadas pelo número apresentado na primeira casa, a qual é seguida pelo sexo dos entrevistados em que M se refere ao masculino e F ao feminino.

ANÁLISE SEMIÓTICA

Conforme dados secundários e primários coletados, a formulação da estratégia na ProGoethe se deu de forma participativa, mediada por um consultor especialista em planejamento estratégico, sem custo para a associação. A fim de tornar o processo coletivo, foram convidados, além dos gestores das cinco vinícolas associadas, os cinco produtores de uva Goethe, que não são associados, dois representantes de municípios dos Vales da Uva Goethe e dois de instituições parceiras da associação.

VOZES QUE INFLUENCIARAM A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Ao realizar a análise semiótica das práticas discursivas dos entrevistados na associação – objeto deste estudo –, percebemos que os participantes estão satisfeitos com a realização do planejamento estratégico na ProGoethe: *“Eu acho que, pensando em planejamento estratégico, para mim o caminho é esse. Eu entendo que seja dessa forma e eu acho que está sendo bem construído.”* (1 M). *“O processo é importante. O processo é fundamental para se chegar a alguma coisa no futuro. [...] é um processo extremamente importante. Só o*

fato de colocar as coisas na mesa para discutir já é uma baita evolução.” (6 M). No entanto, um dos pesquisados demonstrou o desejo de mais discussões: “Por exemplo, pudesse, de alguma forma, ter mais informações ou fazer mais discussões aprofundadas sobre certas definições estratégicas de marketing.” (2 M).

Um dos participantes indicou que já tinham participado de atividade semelhante realizada pela própria associação, mas afirmou que essa edição foi mais participativa e detalhada:

Olha, nós fizemos uma metodologia, mas menos parecida, né? Eu me recordo que foi feito na prefeitura e foi feito pelo pessoal do SEBRAE, né? Tipo, vendo os objetivos dos participantes e colocando no mural e selecionando/afunilando para chegar ao objetivo comum a todos. [...] Mas também não foi tão participativo. Não teve a participação de todos. (7 M).

Vaara (2010), em pesquisa no plano organizacional, defendeu a necessidade de os(as) pesquisadores(as) ampliarem a compreensão das narrativas de organização estratégica para melhor entenderem a polifonia – diversas vozes – presente nas práticas discursivas organizacionais. Essas formações discursivas podem ser múltiplas, dependendo do contexto sociocultural e organizacional em que estão inseridas. A análise do plano micro possibilita, portanto, refletir sobre as habilidades retóricas e táticas que são usadas em conversas – formais e informais – sobre estratégia para promover ou resistir a pontos de vista específicos. Quanto às vozes que se sobressaíram no processo, identificamos quatro: cética, expectativa, mediação e visionária, cujas características apresentamos na Quadro 2.

Quadro 2 - Vozes Materializadas nas Práticas Discursivas

Vozes	Condições de Produção	Possíveis Praticantes
Cética	Pessimismo quanto aos benefícios e resultados que o processo da formulação da estratégia pode trazer ao grupo.	Pessoas que não conhecem a metodologia por serem de outra área de formação ou por falta de escolaridade ou por ser inerente a elas esse perfil.
Expectação	Visão restrita acerca dos benefícios e resultados do processo estratégico.	Participantes que não atuam efetivamente no processo, mas que têm expectativa de que aconteça algo que pode beneficiá-los.
Mediação	Utilização de termos específicos, ou seja: a metalinguagem da área da estratégia para uma linguagem acessível aos praticantes.	Estrategista especialista em processo estratégico, cuja função é mediar sua condução.
Visionária	Visão mais ampla e possível para o cenário atual. Percepção de possibilidades futuras.	Praticante com escolaridade, ampla visão, ou ainda grande experiência na temática.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Acerca da voz *cética*, os entrevistados pontuaram que, por vezes, influenciou negativamente o processo, já que se instalava uma dificuldade para levar adiante as propostas elaboradas no grupo:

Tudo para ele dá para trás. Então tudo o que a gente faz, a proposta, por exemplo: 'Ah, vamos chamar os produtores para participar'. Ele responde: 'Ah, não, é difícil. Nunca dá certo'. Como ele também tem muita coisa, nunca dá para fazer [...]. (3 F).

Porém, há integrante que age em algumas situações de forma negativa, tendo uma postura de negatividade com relação a muitas ideias propostas. Muitas vezes, isto compromete a evolução do desenvolvimento de alguma ideia. (4 M).

Referente à voz intitulada *expectação*, ela se materializou em alguns dos participantes do processo estratégico, segundo os entrevistados e, também, na observação realizada. Tais estrategistas, por motivos diferentes assumiram uma postura de ficar no aguardo, no sentido de não contribuir efetivamente, mas também não sair do processo, pois pode haver resultados que poderiam, de alguma forma, beneficiar sua empresa. Os motivos relatados pelos entrevistados foram: I - crédito para os resultados que o planejamento pode trazer – *“Eu acho que eles não têm uma visão a longo prazo sobre os benefícios que isso pode trazer para eles. Ou eles não acreditam, ou eles não têm tempo de pensar nisso, só focando no hoje.”* (2 M). II - falta de entendimento sobre o planejamento estratégico – *“Ou não tenham a capacidade até pra entender.”* (2 M). *“Quem vende, quem faz. É o faz tudo, né? Então, para eles saírem do negócio pra ir pra uma reunião ou à noite já estão tão cansados. Não entendem da importância do que está sendo feito.”* (3 F). III - certo comodismo – *“Olha, eu acho que é falta de vontade e comodismo [...]”* (7 M). IV - necessidade das empresas de ações de curto prazo, enquanto que o planejamento focaliza médio e longo prazos:

Eu acho que elas não veem uma possível mudança de curto prazo e o trabalho delas, no momento, é para o curto prazo. Elas não estão com condições de trabalhar a médio e longo prazo. Então estão priorizando outras coisas que, aparentemente, vão ser resolvidas mais rápido. (6 M).

A voz do especialista – aqui chamada de *mediação* – faz com que os participantes entendam o processo de formulação da estratégia, conduzindo-os

durante as etapas e, para além disso, foi um dos atores envolvidos, uma vez que sua participação foi além de facilitadora: *“Eu entendo que seja dessa forma e eu acho que está sendo bem construído. Me parece que a forma como o [...] tem conduzido como ele tinha apresentado, eu acho que está indo bem.”* (1 M). Para Whittington et al. (2003), os mediadores podem atuar como um dos praticantes da estratégia. Dias (2015, p. 168) chamou essa voz de

[...] terminologia específica: envolve a voz do consultor que busca traduzir a complexidade das definições da área, bem como conduzir as(os) praticantes a cada atividade a ser realizada, sem fazer delas(es) uma(um) especialista no assunto, mas sim, uma(um) usuária(o) da técnica.

Com relação à voz *visionária*, tratou-se de um participante específico, o qual demonstrou um ponto de vista ampliado. Os dados sugeriram que sua participação trouxe um movimento diferente ao grupo:

Durante o processo, houve a adesão de um novo membro, herdeiro de uma das vinícolas associadas, a qual já participava das reuniões, que acrescentou uma nova visão e necessidades [...]. Isto foi positivo para a formulação da estratégia, pois se trata de uma pessoa com vivência internacional e com passagem por empresa de grande porte, o que fez ampliar o alcance das estratégias. (4 M).

Laine e Vaara (2007), ao pesquisarem sobre subjetividade materializada no discurso da estratégia, perceberam que há uma certa disputa entre os atores envolvidos, com o propósito de validar seu posicionamento ante aos demais participantes. Isso foi percebido nas vozes destacadas acima, porque enquanto havia praticantes que buscavam a efetividade da formulação da estratégia, a voz cética, pelo que os dados sugeriram, demonstrou não acreditar nas proposições discutidas.

FATORES QUE IMPACTARAM A ESTRATÉGIA

Tavares (1996) definiu a cultura organizacional como os elementos como valores, tabus, normas, comunicação, dentre outros que assumem rele-

vância no contexto da organização, interferindo no desempenho individual e, conseqüentemente, da instituição. Na Associação, objeto desta pesquisa, os dados sugeriram a presença de fatores que constituíram a cultura organizacional, os quais impactaram a formulação da estratégia, uma vez que fizeram com que os envolvidos no planejamento não participassem efetivamente do processo, a saber: visão individual; conhecimento sobre planejamento estratégico e escolaridade – conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Componentes da Cultura Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa.

Acerca da *visão individual* – na percepção dos entrevistados – tais participantes tiveram o comportamento de esperar para ver como os acontecimentos se desenvolveriam:

É a velha história do tipo 'deixem eles quebrarem a cabeça'. Se for bom, eu vou. Se não for bom, eu não me envolvi. Eu posso usufruir depois dos resultados se for positivo, mas, para mim, nesse momento, não faz diferença. Mas se der certo, eu quero [...] (1 M).

“Ou eles não acreditam ou eles não têm tempo de pensar nisso, só focando no hoje. Ou não tenham a capacidade até para entender.” (2 M). “[...] estava comentando que eles não têm uma cultura e não têm uma visão de mercado tão grande, então eles vão na onda, mas não participam do processo.” (3 F).

Esse resultado vai ao encontro dos achados de Dias (2015), uma vez que há participantes que demonstraram não se desapegar do individual em be-

nefício do coletivo, ou seja: mesmo sendo uma atividade colaborativa e participativa, os praticantes não conseguem pensar na Associação como algo coletivo, eles participam da Associação, mas o foco é a sua empresa em tal momento.

Outro fator que foi relevante na formulação da estratégia foi o *conhecimento acerca do planejamento estratégico*, ou seja: segundo os entrevistados, alguns dos convidados a participar do processo não conheciam a metodologia nem sua importância para o sucesso da organização, o que os levou a não valorizar a iniciativa e, conseqüentemente, fragilizar a sua participação:

[...] alguns produtores, uns mais esclarecidos, outros nem tanto, por aquilo que representa o planejamento estratégico, eles deveriam agarrar isso, eles deveriam se apropriar disso de forma muito mais intensa [...] (1 M).

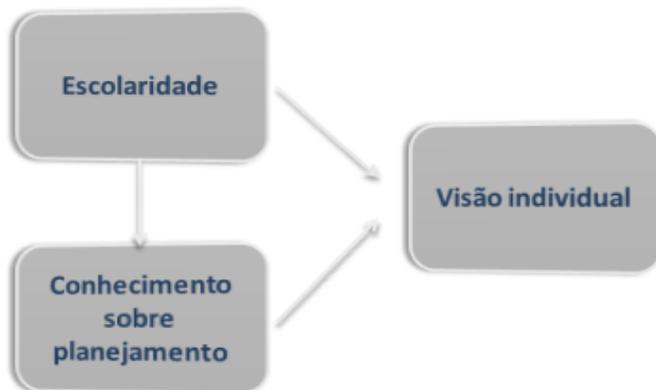
“Em função dos gestores e da visão de mundo que eles têm. Eles já são mais ‘viajados’, têm um entendimento do mundo comercial diferente [...]” (3 F). Santos et al. (2009) e Kich e Pereira (2011) esclareceram que a falta de conhecimento e ou a visão sistêmica sobre a gestão dos envolvidos no planejamento interferem no processo de formulação e na implantação da estratégia.

Também a escolaridade se mostrou um fator condicionante negativo à atuação desses atores:

Eu entendo que isso tem a ver, principalmente, com a cabeça. Ou seja, às vezes até a própria escolaridade. A escolaridade não fez com que tu expandiste o teu conhecimento a ponto de compreender a importância que aquele planejamento representa, em termos de produtividade, de crescimento, de desenvolvimento. (1 M).

Com relação aos fatores identificados na pesquisa – visão individual, conhecimento sobre planejamento estratégico e escolaridade –, acreditamos que eles estão interligados, porque a baixa escolaridade leva à falta de conhecimento acerca dos benefícios do planejamento estratégico e, por fim, gera uma visão individual – cultura de não contribuir efetivamente trazendo sua realidade, mas também não se afastar, pois poderia se beneficiar em algum momento com os resultados do processo estratégico (Figura 4).

Figura 4 - Ciclo gerado pelos fatores que impactam o fazer estratégia



Fonte: Dados da Pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificamos que nas práticas discursivas se destacaram quatro vozes no processo de formulação da estratégia: cética, expectativa, mediação e visionária. A primeira contribuiu negativamente uma vez que restringiu as proposições durante o fazer estratégia. Vaara e Whittington (2012) relataram sobre a importância de pesquisar sobre as vozes presentes nas práticas discursivas, visto que elas mobilizam os estrategistas em diversas direções na formulação da estratégia.

Com relação aos fatores, identificamos a visão individual e o conhecimento sobre planejamento estratégico e escolaridade, os quais contribuíram para o processo que, embora tenha sido positivo na visão dos entrevistados, poderia ter sido melhor aproveitado e com resultados melhores, a curto e a médio prazo, nas vinícolas e, conseqüentemente, na Associação.

À luz da EPS, embora todos tenham sido convidados, a visão cética do processo e os fatores que emergiram, de certa forma, cercearam o fazer estratégia, prejudicando o processo, o qual deveria contar efetivamente com praticantes de todos os níveis, nesse caso de escolaridade e conhecimento. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) defenderam que a EPS privilegia a participação dos praticantes diversos para que as estratégias tenham sucesso.

Como sugestão de agenda de pesquisa, fica o fato de que, embora o delineamento da pesquisa seja qualitativo, poderiam ser entrevistados todos os participantes a fim de verificar, também, a visão daqueles que possivelmente se enquadram como céticos e com visão individual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, J. et al. Estratégia como prática: uma proposta de síntese. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 9, n. 1-2, p. 2-14, 2010.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coords.) *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007, p. 80-115.

BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: towards a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, v. 22, p. 429-452, 1997.

BISELLI, F.; TONELLI, M. J. Caminante, no hay camino, se hace camino al andar: Praticantes e práticas: um estudo empírico sobre a construção de sentidos em estratégia. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. 16 p.

DIAS, A. T. B. B. B. *Estratégia como prática social: um estudo de práticas discursivas e questões de gênero das(os) praticantes no processo estratégico de uma instituição de ensino superior comunitária*. 2015. 261 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

DIAS, A. T. B. B. B.; GODOI, C. K. Integração entre as práticas discursivas da estratégia como prática social e do gênero: contribuições epistêmico-metodológicas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., Rio de Janeiro, 2014. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. 16 p.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, p. 433-448, 1991.

- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. *A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-114.
- JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage, 2005, p. 216.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 40, n. 1, p. 3-22, jan. 2003. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/enhanced/doi/10.1111/1467-6486.t01-2-00002/>>. Acesso em: 21 ago. 2015.
- KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.Br*, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, 2011.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, Berlim, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/12/2/251.full.pdf+html>>. Acesso em: 21 ago. 2015.
- LAINE, P.; VAARA, E. Struggling over subjectivity: a discursive analysis of strategic development in a group. *Human Relations*, Toronto, v. 1, n. 60, p. 29-59, 2007.
- MINTZBERG, H.; WALTERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- PIRES, A. P. Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 43-94.
- PEIRCE, C. S. *Os documentos recolhidos de Charles Sanders Peirce*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000, p. 337.
- ROULEAU, P. L.; ALLARD-POESI, F.; WARNIER, V. Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, n. 174, p. 15-24, 2007.

- SANTOS, J. L. S. et al. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2009.
- SERVA, M.; JAIME JUNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 1, p. 64-79, 1995.
- SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa em investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (Coord.). *Técnicas de investigación: en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson, 2000, p. 277-345. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=5a0Jdv7lp9oC&pg=PA277&lpg=PA277&dq=Función+y+sentido+de+la+entrevista+cualitativa+en+investigación+social&source=bl&ots=-v-tk7G_O5M&sig=3Uy7aXJvlf9c1K--jB4RpkiraMM&hl=pt-BR&sa=X&ved=0C-CUQ6AEwAWoVChMI9OSDmum_xwIVxJINCh0BVQEi#v=onepage&q=Función+C3%B3n%20y%20sentido%20de%20la%20entrevista%20cualitativa%20en%20investigación+C3%B3n%20social&f=false>. Acesso em: 23 ago. 2015.
- SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, Londres, v. 2, n. 7, p. 223-232, 2009. Disponível em: <<http://soq.sagepub.com/content/7/2/223.full.pdf+html>>. Acesso em: 23 ago. 2015.
- TAVARES, F. P. A cultura organizacional como um instrumento de poder. *CADERNOS DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.
- VAARA, E. Taking the linguistic turn seriously: strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. *Strategic Management Journal*, n. 27, p. 29-50, 2010. Doi: 10.1108/S0742-3322(2010)0000027005.
- VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.
- VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.
- WALTER, S. A.; BACHL, T. M.; BARBOSA, F. Estratégia como prática: análise longitudinal por meio de bibliometria e sociometria. *REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia*, v. 5, n. 3, p. 307-323, 2012.
- WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: NORD, W. R.;

HARDY, C.; CLEGG, S. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Learning to strategise: problems of practice. *Skope Research Paper*, n. 20, p. 1-25, 2001.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2002, p. 179.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, Califórnia, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.



ANÁLISE DA LOGÍSTICA INTERNA DAS VINÍCOLAS DOS VALES DA UVA GOETHE

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi03>

Michele Domingos Schneider – UNESC

E-mail: michele.schneider@unesc.net

Adriana Carvalho Pinto Vieira – UNESC

E-mail: dricpvieira@gmail.com

Andréa Leda Ramos de Oliveira – UNICAMP

E-mail: andrea.oliveira@feagri.unicam.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A cidade de Urussanga, localizada no extremo sul do estado de Santa Catarina, é conhecida no cenário estadual e nacional pela produção e qualidade de seu vinho (MAESTRELLI, 2011). A uva Goethe chegou a Urussanga junto com os primeiros colonizadores italianos, por volta da década de 1878, uma das poucas espécies que se adaptou ao clima e ao solo da região. Ao longo da história, o cultivo da uva e a produção do vinho Goethe passaram por diversos momentos, desde a produção maciça após a adaptação da espécie, o quase abandono da lavoura no governo de Getúlio, o ressurgimento em 1970 e a fundação da PROGOETHE até o movimento pelo reconhecimento da IPVUG (VELLOSO, 2008).

A uva Goethe é uma espécie única, sem relações com as demais variedades de uvas catalogadas, fato esse confirmado pelos relatos de Schuck et. al. (2010). As peculiaridades da variedade da uva Goethe impulsionam o movimento pela Indicação Geográfica que surge a partir de 2005, com a criação da Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe – PROGOETHE. A PROGOETHE possui seu quadro de associados formado por produtores de uva e produtores de vinho, os quais constituem unidades de produção familiares (VELLOSO, 2008). Atualmente, a abrangência da PROGOETHE compreende oito municípios situados na região sul do estado de Santa Catarina, contando em seu quadro com cinco vinícolas, quatro produtores de vinho artesanal e três produtores de uva (ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA UVA E DO VINHO GOETHE, s.d.).

O movimento da Indicação Geográfica, apesar de recente, já apresenta resultados para a produção de uvas e vinho na região delimitada. Nesse curto espaço de tempo em que a IPVUG esteve estabelecida, houve um aumento na produção de uvas Goethe na cidade de Urussanga, e o valor agregado do produto também foi perceptível, de forma que, com a maior visibilidade do produto e da IG, a tendência foi que os negócios nas vinícolas cresceram e se expandiram, fazendo com que diversos aspectos da gestão desses negócios fossem repensados.

Com o movimento estabelecido para a busca da Indicação Geográfica e a criação da PROGOETHE, as vinícolas buscaram adaptar seus processos de produção para a obtenção do selo de certificação dos produtos. Essas mudanças passaram pela compreensão das condições e da identificação dos fatores determinantes no aprimoramento da logística interna, com vistas a atender às

demandas oriundas da ampliação das vendas, da redução dos custos logísticos inerentes aos processos internos e da melhoria dos níveis de atendimento aos clientes.

As vinícolas associadas à PROGOETHE compreendem pequenas propriedades e empresas familiares, de forma que é necessário e fundamental realizar investigações de como estão estruturados os processos logísticos internos das organizações (ROMEIRO, 2002). A partir desse contexto, o presente capítulo foi estruturado com o objetivo de avaliar as estruturas logísticas disponíveis, bem como as perspectivas de incremento nas operações logísticas das empresas associadas à PROGOETHE.

LOGÍSTICA

A concepção da logística e de suas aplicações vem se solidificando no campo empresarial como consequência da busca constante por eficiência e competitividade nos negócios. Isso fez com que as organizações passassem a se concentrar não apenas na otimização de seus processos internos, visando à redução de custos e à melhoria nos serviços oferecidos, mas também na otimização dos processos externos, aprimorando as relações com fornecedores e clientes.

Essa visão contemporânea de logística é o que conhecemos por *Supply Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos. Para o *Council of Supply Chain Management Professional* (GIBSON; MENTZER; COOK, 2005), a Gestão da Cadeia de Suprimentos engloba o planejamento e o gerenciamento de todas as atividades envolvidas na aquisição, no fornecimento e na transformação e em todas as atividades de gerenciamento da logística. Isso inclui a coordenação e a colaboração dos membros da cadeia, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços e clientes. Em essência, a Gestão da Cadeia de Suprimentos integra oferta e demanda dentro e entre empresas.

Quando a competição no mundo dos negócios era menor, as incertezas de mercado eram mais controláveis e os ciclos dos produtos eram mais longos, a busca por um diferencial competitivo pelas organizações se dava por meio da gestão eficiente de atividades isoladas, com compras, transportes, ar-

mazenagem, fabricação, manuseio de materiais e distribuição. Essas atividades eram desempenhadas por setores isolados, cujo desempenho era medido por indicadores como custos de transportes mais baixos, menores estoques e compras ao menor preço (FIGUEIREDO; ARKADER, 2011).

Já no período, esse cenário mudou. Hoje, os mercados estão cada vez mais globalizados e dinâmicos, e os consumidores cada vez mais exigentes, buscando produtos diferenciados. Para satisfazer a esses anseios, prolifera-se uma quantidade de novos produtos, com ciclos de vida bem mais curtos. Dessa forma, a coordenação da gestão de materiais, da produção e da distribuição passou a dar respostas mais eficazes para dar conta das novas demandas geradas por tais produtos de forma a garantir o sucesso dos negócios. Nessa perspectiva, surge o conceito de Logística Integrada. Isso significou considerar como componentes de um sistema todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição dos materiais até o ponto de consumo final, considerando ainda os fluxos de informação (FIGUEIREDO; ARKADER, 2011).

A sequência natural desse processo é o desenvolvimento do conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos, que é uma evolução natural da Logística Integrada. Uma vez que a Logística Integrada representa uma integração interna das atividades das organizações, a Gestão da Cadeia de Suprimentos representa sua integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e ao cliente final.

No gerenciamento da cadeia de suprimentos, as organizações envolvidas cooperam mutuamente por meio da integração das informações (COSTA; MACADA, 2009), com a finalidade de alavancarem seu posicionamento estratégico, com vistas à eficiência das operações, sejam elas individuais ou coletivas (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006), surgindo questões relacionadas às interfaces do relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos (ZANQUETTO FILHO; FEARNE; PIZZOLATO, 2006).

O objetivo da cadeia de suprimentos é agregar e maximizar o valor gerado. A concepção de valor em cadeia de suprimentos é a diferença entre os custos efetivos de produção e a distribuição e o valor monetário pago pelo cliente. Em muitos casos, esse valor gerado é assemelhado à lucratividade da cadeia (CHOPRA; MEINDL, 2011). O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS) requer transparência nos processos de avaliação de desempenho entre membros e processos (ZANQUETTO FILHO; FEARNE; PIZZOLATO, 2006).

ATIVIDADES LOGÍSTICAS E LOGÍSTICA INTERNA

As atividades logísticas variam de empresa para empresa, de acordo com a concepção da cadeia de suprimentos, os componentes, os membros da cadeia e os objetivos (GUARNIERI et al., 2006). Porém, independentemente da concepção e da configuração da cadeia de suprimentos, existem atividades comuns que são as atividades principais da logística ou atividades-chave e atividades de suporte (BALLOU, 2006).

As atividades logísticas relacionam-se diretamente na formulação e na concretização das estratégias da organização (WANKE, 2003); dessa forma, devem estar alinhadas ao planejamento organizacional (TAVARES, 2005). O alinhamento das estratégias às atividades logísticas pode permitir que a organização alcance os melhores resultados e o estabelecimento de diferenciais competitivos (MORAIS, 2015).

Nesse contexto, têm-se as atividades-chave do processo logístico, que são atividades primárias para o atendimento dos objetivos logísticos (POZO, 2002), consideradas atividades críticas para a efetivação das estratégias (CHRISTOPHER, 1999; NOVAES, 2001; BOWERSOX et al., 1992; KOBAYASHI, 2000; FLEURY, 2000), as quais assumem relevância para a cadeia, uma vez que representam custos significativos para o seu gerenciamento (BALLOU, 2006).

Dentre as atividades-chave, podem ser citados a padronização dos serviços ao cliente (GUARNIERI et al., 2006), o transporte (ZANQUETTO FILHO; FEARNE; PIZZOLATO, 2006), a manutenção dos estoques (PARDINI; MATUCK, 2012) e o processamento dos pedidos (BRONZO, 2004).

Já as atividades de suporte são aquelas que compõem o processo logístico, também chamadas de atividades de apoio, pois auxiliam na consolidação das estratégias, nos planejamentos e na operação logística (ZANQUETTO FILHO; FEARNE; PIZZOLATO, 2006). Dentre as atividades de suporte estão a armazenagem, o manuseio de materiais, as compras, a embalagem de proteção, a cooperação com a produção e a manutenção de informação (BALLOU, 2006).

O gerenciamento das atividades logísticas, sejam elas as atividades-chave ou as atividades de suporte, permite que a organização possa monitorar o desempenho logístico da cadeia de suprimentos (GOMES; RIBEIRO, 2004).

METODOLOGIA

A presente pesquisa buscou avaliar as estruturas logísticas disponíveis e as perspectivas de melhoria na logística interna das empresas associadas à PROGOETHE. Para tanto, foi utilizado o referencial metodológico desenvolvido por Moura (2008), que propõe um conjunto de questões para a realização da *checklist* da logística interna. Além disso, a pesquisa também se utilizou de técnicas de entrevista em profundidade e observação não participante.

Do instrumento de Moura (2008) foram selecionadas 7 (sete) seções, em função da extensão do instrumento e no sentido de abordar os pontos mais críticos na gestão da logística interna das vinícolas. As seções abordadas na pesquisa foram: logística, recebimento, almoxarifado, movimentação e estocagem em processo, embalagem, armazenagem de produtos acabados, expedição. Cada seção conta com 20 questões, que apresentam as possibilidades de respostas (“sim”, “não” e “em parte”). O somatório das respostas “sim” permitiu a análise e a avaliação do processo avaliado. Os resultados compreendidos entre 16 a 20 apontam para um excelente processo; de 10 a 15, o processo necessita de melhorias, e, abaixo de 10, esse é um fator crítico para a operação logística e precisa ser reestruturado.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A logística interna das vinícolas obedece a fluxos semelhantes, os quais são apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma da Logística Interna das Vinícolas



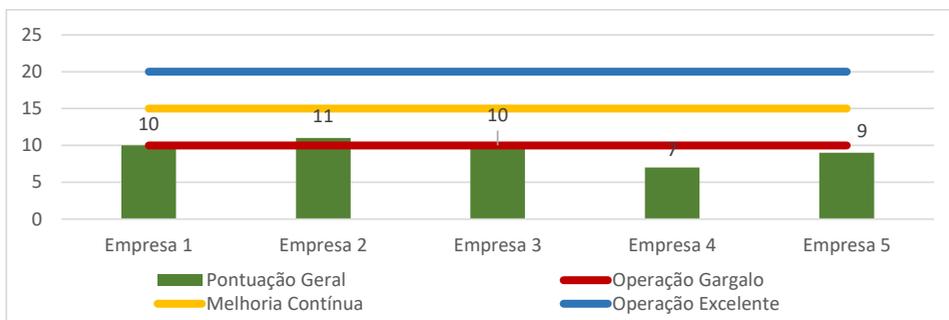
Fonte: Dados da Pesquisa.

As matérias-primas e os insumos são recebidos, conferidos e estocados em locais de estocagem ou naqueles que ficam próximo aos pontos de consumo. Posteriormente, são direcionados à produção de vinho. Quando o vinho fica pronto, de acordo com a demanda, ele é engarrafado e rotulado. As garrafas rotuladas são direcionadas em caixas de papelão para o armazém de produtos acabados e permanecem nesse espaço até o momento da expedição, momento no qual os produtos são separados de acordo com os pedidos de venda, expedidos e transportados até os clientes.

BLOCO LOGÍSTICA

A Figura 2 ilustra os resultados da pontuação geral das cinco vinícolas referentes ao Bloco Logística.

Figura 2 – Pontuação Geral do Bloco Logística



Fonte: Dados da Pesquisa.

Em uma análise geral dos resultados do Bloco “Logística”, é possível perceber uma discrepância nos resultados no bloco por parte da Empresa 01. Ela obteve apenas 2 (dois) pontos, enquanto as demais empresas obtiveram entre 6 (seis) e 9 (nove) pontos.

Observou-se que nas empresas estudadas não existem objetivos claramente definidos, sendo necessária a realização de um diagnóstico logístico, com vistas à identificação das necessidades de prestação de serviços por parte do cliente. Esse diagnóstico passa pela identificação dos prazos de entrega, dos níveis de serviço de atendimento, do cumprimento dos pedidos, das frequências de entrega, dentre outros (MOURA, 2008).

De posse das informações do diagnóstico, as empresas terão subsídios para definir os indicadores e as metas de desempenho dos custos e serviços logísticos. Os indicadores e metas são importantes para a elaboração das estratégias empresariais e dos planos de ação e devem ser acompanhados constantemente para a identificação de possíveis desvios e distorções no planejamento.

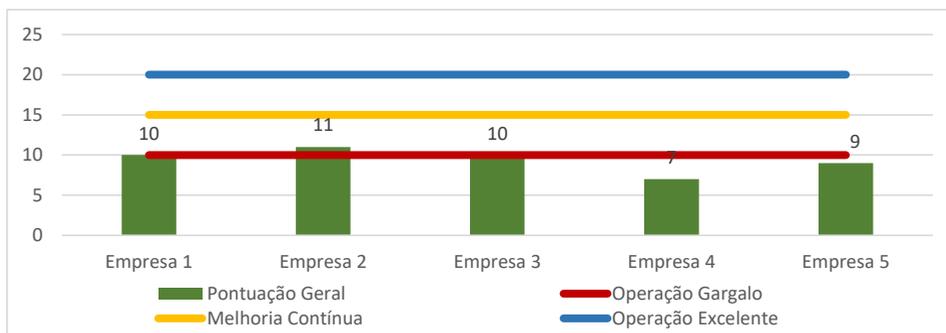
É necessário, também, que as empresas definam uma estrutura de custos por meio da qual seja possível o acompanhamento, considerando os recursos tecnológicos e informacionais de que a empresa dispõe. E que, por meio dessa estrutura definida, procedam o acompanhamento contínuo dos custos.

Faz-se necessário, também, o acompanhamento do desempenho dos concorrentes, no sentido de monitorar as estratégias dos concorrentes e a efetividade de suas próprias estratégias. Definidas as estratégias logísticas da organização, é importante elaborar um planejamento logístico que envolva informações e planejamento de *marketing* e vendas para levantar as necessidades de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e os materiais necessários para atingir os objetivos da empresa.

BLOCO RECEBIMENTO

O recebimento é o início dos processos da logística interna. Em muitas empresas, ele é feito de forma manual, sem planejamento, o que ocasiona as ineficiências nos processos seguintes, como a movimentação e a armazenagem (MOURA, 2008).

Figura 3 – Pontuação Geral Bloco Recebimento



Fonte: Dados da Pesquisa.

O “Recebimento” é considerado uma atividade crítica para as Empresas 01 e 05, que obtiveram 5 (cinco) e 7 (sete) pontos respectivamente. Já para as Empresas 02, 03 e 04, por obterem pontuações entre 10 (dez) e 11 (onze) pontos, necessitam de melhorias contínuas em todas as atividades que envolvem o recebimento.

No recebimento, é possível perceber, por meio das entrevistas realizadas, que as vinícolas não apresentam certezas com relação aos horários de recebimento dos produtos comprados. As transportadoras e fornecedores, normalmente, não cumprem os horários estabelecidos para a descarga.

Os volumes recebidos são baixos, de forma que não são registradas filas de caminhões no recebimento. Porém, nos momentos em que isso ocorre, o recebimento é rápido. Apenas as Empresas 02, 03 e 04 possuem pátio para o estacionamento de caminhões. Apenas a Empresa 03 possui rampas e plataformas suficientes para receber, simultaneamente, 2 (dois) caminhões.

Todas as empresas conferem os volumes dos produtos antes da descarga. Apenas a Empresa 05 recebe os produtos em um recebimento central. As demais vinícolas possuem pelo menos 2 (dois) pontos de recebimento. Após o recebimento, a Empresa 04 estoca os materiais no ponto de uso. As Empresas 02, 03 e 05 estocam alguns produtos próximo ao ponto de uso e a Empresa 01 possui um almoxarifado central.

De maneira geral, as empresas não recebem os produtos com identificação própria e também não são utilizados códigos de barras ou radiofrequência no recebimento. Com relação aos equipamentos utilizados para o recebimento, apenas as Empresas 03 e 04 possuem empilhadeiras manuais. As Empresas 02 e 05 possuem paleteiras e carrinhos para o recebimento, e a Empresa 01 dispõe apenas de carrinhos para a atividade.

Todas as empresas recebem produtos em paletes, embora a ocorrência seja registrada apenas para as garrafas de vinho. Nesse caso, a Empresa 01 aluga uma empilhadeira para a descarga e é a única empresa que considera não possuir os equipamentos adequados para o recebimento.

Para os produtos recebidos em unidades inferiores aos paletes, o recebimento é rápido em todas as vinícolas, muito pelo fato de o volume recebido ser pequeno. Os produtos são rapidamente direcionados aos pontos de estocagem.

Como sugestões para aprimorar a atividade de recebimento e considerando um aumento no volume de produção da organização, de acordo com

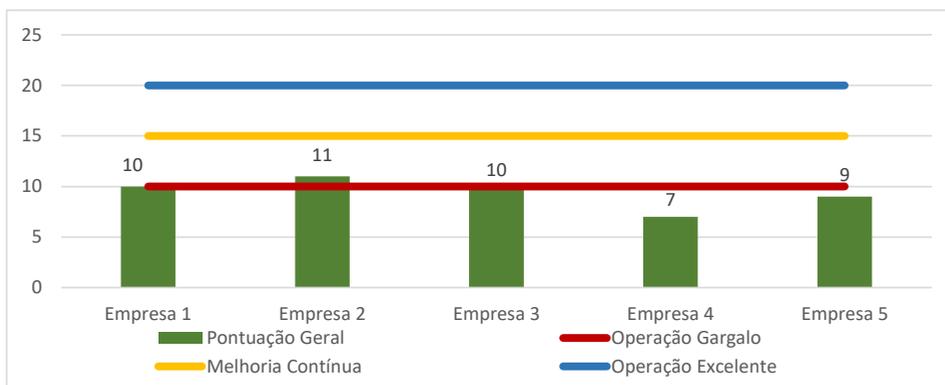
Moura (2008), será necessário o estudo do fluxo dos materiais na área de recebimento e de deslocamento para a área de armazenagem, tomando-se como base os tipos de produtos, as características das cargas recebidas, o número de recebimentos por período, os métodos de descarga, a necessidade de equipamentos de movimentação, a mão de obra necessária e o tempo necessário para descarga.

Os processos de conferências no recebimento são fundamentais para a certificação do correto recebimento e posterior contribuição para a acuracidade dos estoques. Moura (2008) sugere também uma aproximação com fornecedores e transportados, no sentido de definir horários para as entregas. Dessa forma, é possível organizar a área e os recursos necessários para o recebimento.

BLOCO ESTOCAGEM

A estocagem é a atividade de guarda dos materiais até que sejam solicitados para o processo produtivo. A atividade pode apresentar alguns problemas e ineficiências no processo, gerando atrasos e imprecisão nos inventários. Assim, a atividade de estocagem precisa ser planejada, permitindo o máximo aproveitamento dos espaços (MOURA, 2008).

Figura 4 – Pontuação Geral Bloco Estocagem



Fonte: Dados da Pesquisa.

No Bloco “Estocagem”, observam-se diferenças significativas entre as 5 (cinco) vinícolas. As Empresas 03 e 04 obtiveram 6 (seis) pontos cada uma; a

empresa 01, 7 (sete) pontos, e a Empresa 5 obteve 9 (nove) pontos. Para essas 4 (quatro) empresas, a atividade estocagem é considerada por Moura (2008) uma atividade crítica, provável gargalo, e requer uma análise e redesenho do processo urgente. Apenas a Empresa 02 obteve 12 (doze) pontos, mesmo assim, ela precisa desenvolver melhorias contínuas na atividade.

Na questão da armazenagem, as empresas pesquisadas não utilizam sistemas de alocação e endereçamento de materiais informatizados e também não são utilizados sistemas de códigos de barras e radiofrequência. Os equipamentos de movimentação são adequados para a movimentação dos itens em paletes, mas quanto aos itens em caixas abertas, exceto para a Empresa 03.

Os procedimentos para a localização dos materiais nas áreas de armazenagem é um ponto crítico para as 5 (cinco) vinícolas, de forma que apenas a Empresa 05 julga ser fácil qualquer pessoa localizar itens em seu armazém. As Empresas 01, 02 e 04 consideram difícil a localização dos itens, embora os itens sejam facilmente acessados.

O *layout* é considerado ordenado e com bom fluxo apenas para as Empresas 01 e 02. As empresas 03, 04 e 05 consideram relativamente ordenados os seus *layouts*. As saídas de estoques do armazém para a produção não são documentadas em nenhuma das vinícolas.

No sentido de aperfeiçoar a estocagem, Moura (2008) sugere a utilização de paletes ou contenedores o máximo possível e com tamanhos padronizados, além de manter os corredores limpos e desimpedidos de materiais que possam dificultar o acesso aos produtos e às áreas de armazenagem.

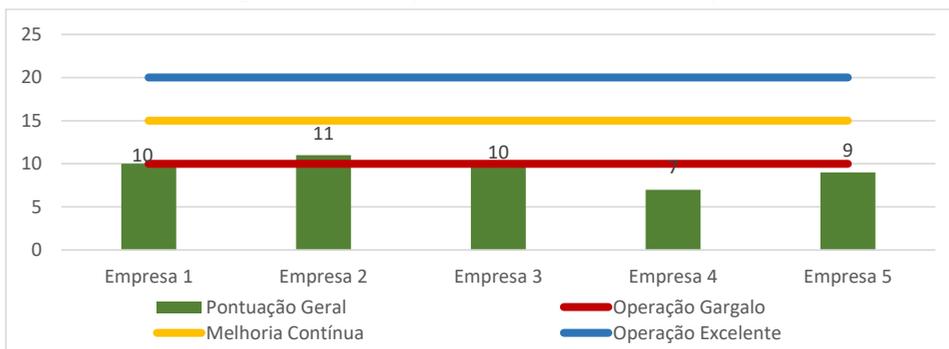
Moura (2008) também sugere a utilização de controles de estoques, a alocação dos produtos de acordo com o tamanho de cada item e o estabelecimento de inventários cíclicos ou periódicos para a redução das perdas com a estocagem e a utilização da classificação ABC dos estoques.

A sinalização dos espaços de armazenagem e a elaboração de sistema de alocação dos materiais surgem como alternativa importante para facilitar a localização rápida dos produtos estocados por qualquer funcionário (MOURA, 2008).

BLOCO MOVIMENTAÇÃO E ESTOCAGEM EM PROCESSO

Para Moura (2008), a “Movimentação e Estocagem em Processo” é outra atividade que não agrega valor e que, quando mal planejada, pode acarretar em atrasos no processo produtivo.

Figura 5 – Pontuação Geral Bloco Movimentação



Fonte: Dados da Pesquisa.

A atividade de “Movimentação e Estocagem em Processo” é considerada crítica para as Empresas 01, 03 e 04, devido à pontuação obtida, ou seja, 08 (oito), 07 (sete) e 9 (nove), respectivamente. Para essas empresas, é necessário o redesenho dos processos que envolvem a atividade. As Empresas 02 e 05, com pontuações 13 (treze) e 10 (dez), respectivamente, encontram-se em melhor situação na atividade, mas necessitam de melhoria contínua para não comprometerem a logística interna.

O fluxo dos materiais nas vinícolas segue o fluxo do processo de produção. Na maioria das empresas, esse fluxo de material foi planejado, e a estocagem de produtos no ponto de uso (Empresas 01, 02 e 04) é uma prática. Os corredores não são demarcados, e as distâncias percorridas, em grande parte, são mínimas entre as operações.

O *layout* proporciona fluxos otimizados, porém, nas Empresas 01 e 04, existe retrocesso de material no processo produtivo. Todas as empresas pesquisadas consideram fácil o acompanhamento do fluxo de materiais no processo, mas nenhuma delas faz a estimativa dos tempos padrões para a movimentação dos produtos nem dos indicadores de desempenho na movimentação, bem como não possuem métodos formais de prevenção de acidentes.

Com o objetivo de otimizar as atividades de “Movimentação e Estocagem em Processo”, é importante que a organização avalie as atividades e compreenda o fluxo de materiais, reduzindo gradativamente os estoques de produtos no processo, de acordo com o que aponta Moura (2008).

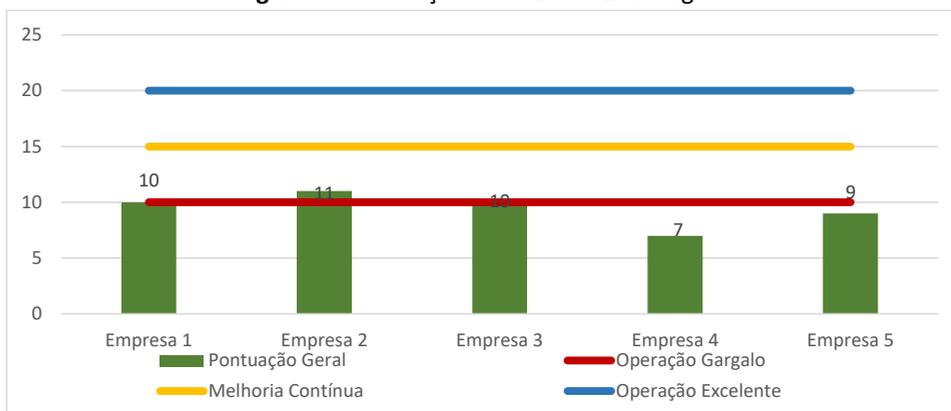
Nesse sentido, é fundamental a mecanização da movimentação de materiais, objetivando a mínima manipulação dos produtos, a mínima distância percorrida, utilizando equipamentos mecanizados ou, pelo menos, a máxima redução possível de operações manuais (MOURA, 2008). Outra alternativa a ser considerada, sugerida por Moura (2008), é a estocagem dos materiais no ponto de uso, pois otimiza a movimentação e reduz custos.

BLOCO EMBALAGEM

A embalagem, em muitas empresas, é negligenciada e tratada como aspecto secundário do negócio. Porém, em termos de embalagens para a pesquisa, foi considerado todo o sistema de recursos necessários para proteger o produto e permitir o acesso aos consumidores, com fundamento no que dispõe Moura (2008).

Para fins de esclarecimentos, consideraram-se embalagens no estudo as garrafas utilizadas para envazar o vinho e as caixas utilizadas para embalá-lo, unitizar as cargas, armazenagem e transporte do produto acabado.

Figura 6 – Pontuação Geral Bloco Embalagem



Fonte: Dados da Pesquisa.

No Bloco “Embalagem”, a atividade foi considerada crítica para as Empresas 02, 03 e 04 e requer atenção especial das Empresas 01 e 05. Todas as empresas, ao solicitarem as embalagens, fazem especificações próprias aos fornecedores, como impressão de logomarca, endereço, nome da empresa, tipo de vinho, entre outras. Apenas as Empresas 01 e 05 as reaproveitam no processo produtivo, enquanto a Empresa 05 reutiliza até mesmo as garrafas.

Os fornecedores de embalagens conseguem atender aos pedidos de pequenas quantidades, porém com custos proporcionais aos volumes pedidos. No ato do recebimento, não é praticada a troca de embalagens em nenhuma das empresas pesquisadas.

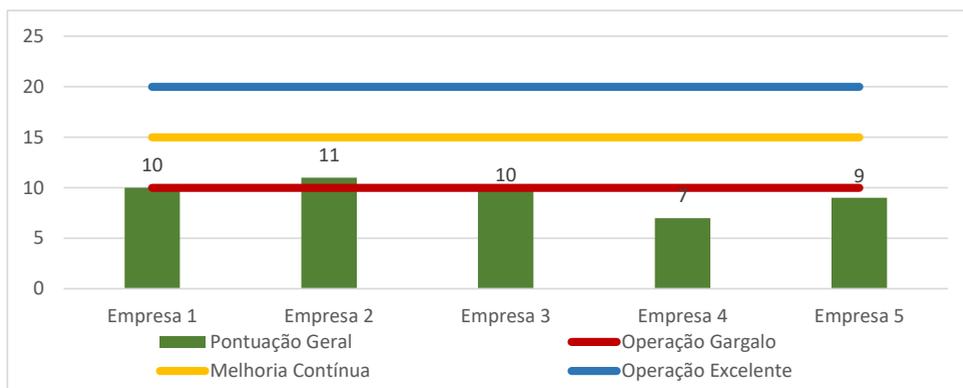
As embalagens atendem à legislação em vigor. No entanto, vale destacar que, em termos de legislação, a única exigência é com relação às garrafas de vinho e espumante Goethe, que têm suas especificações reguladas no Manual de Uso proposto pelo Conselho Regulador da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe.

Apenas a Empresa 01 não desenvolve embalagens especiais para os clientes; as demais atendem a essas necessidades, principalmente com o desenvolvimento de rótulos personalizados, frequentemente utilizados em épocas festivas. Segundo os entrevistados, as embalagens são reutilizáveis, embora essa não seja uma prática nas vinícolas, e ajudam a promover o produto. Elas foram desenvolvidas para proteger o seu conteúdo contra as adversidades ambientais, principalmente em se tratando de garrafas.

No aspecto Embalagem, as empresas precisam estabelecer uma parceria com os fornecedores para o desenvolvimento de embalagens que primem pela preservação dos produtos e permitam o máximo empilhamento e transporte, assim como verificar continuamente se estão sendo aplicadas novas possibilidades de embalagens que possam baratear os custos, sem descuidar da qualidade e da preservação dos produtos.

BLOCO ARMAZENAGEM

A função “Armazenagem” compreende a guarda dos produtos acabados para posterior envio aos clientes e atendimento à demanda (MOURA, 2008). No caso das vinícolas, o processo é empurrado e tem formação de estoques. Na maioria das empresas, os vinhos são engarrafados de acordo com a demanda.

Figura 7 – Pontuação Geral Bloco Armazenagem

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Armazenagem é uma das atividades que apresenta maiores pontuações. Em nenhuma das empresas pesquisadas, ela é atividade crítica. Para as Empresas 01, 02, 04 e 05, a armazenagem necessita de melhoria contínua, já para a Empresa 03 ela é excelente.

As instalações dessas empresas são adequadas para a armazenagem do vinho, sendo que algumas vinícolas têm as paredes de pedra, o que torna o ambiente climatizado naturalmente. No entanto, nenhuma delas possui sistemas adequados de controle de estoques. Para isso, a Empresa 04 utiliza planilhas de Excel®, enquanto a Empresa 05 dispõe de um sistema de emissão de nota fiscal com a função de controle, o qual não é utilizado. O sistema de estocagem facilita a separação dos produtos em quase todas as empresas. Apenas a Empresa 04 relatou relativa facilidade em função de questões relacionadas à estrutura física.

As Empresas foram unânimes em admitir que suas instalações, *layouts* e fluxos atendem aos objetivos organizacionais. Elas consideram o depósito uma área tão importante quanto as demais. O *layout* foi concebido na construção do prédio nas Empresas 02 e 03.

Quanto aos atendimentos de pedidos urgentes, as Empresas 01, 02 e 05 conseguem atender a pedidos em caráter de urgência se eles forem pequenos. Já as Empresas 03 e 04 apresentam maior dificuldade para atender aos pedidos urgentes.

Como recomendações, na armazenagem, de acordo com Moura (2008), deve ser realizado o agrupamento de itens conforme a popularidade,

tamanho e características. Os itens de maior movimentação devem ficar localizados mais perto da expedição.

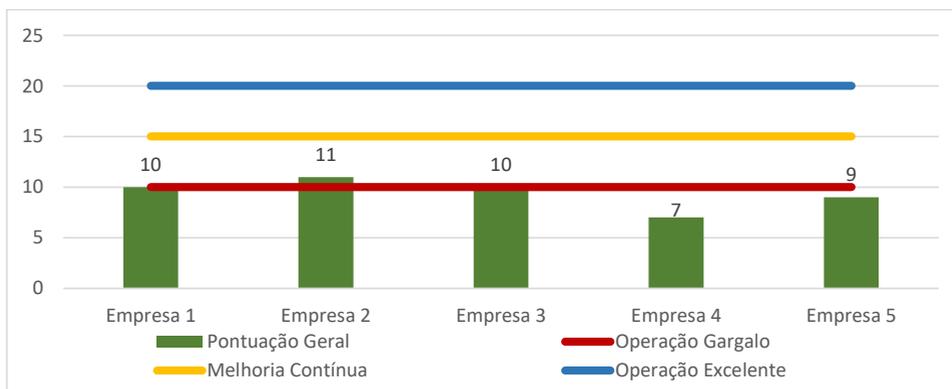
A utilização de estantes otimiza os espaços de armazenagem e possibilita um melhor aproveitamento de espaço. A indicação dos espaços de armazenagem e corredores auxilia no fluxo das atividades e facilita a localização dos itens (MOURA, 2008).

Moura (2008) também sugere a emissão de listas para a separação dos produtos e, na medida do possível, estabelecer processos de separação que não necessitem de conferências, além da medição de desempenho na separação (COSTA; MACADA, 2009).

BLOCO EXPEDIÇÃO

A atividade de Expedição é considerada a última atividade da logística interna e é responsável por colocar os produtos à disposição dos consumidores (MOURA, 2008).

Figura 8 – Pontuação Geral Bloco Expedição



Fonte: Dados da Pesquisa.

A Expedição é uma atividade crítica nas Empresas 04 e 05. Ela merece um redesenho no processo para não comprometer a logística interna e, principalmente, a imagem das empresas perante os clientes. Já para as Empresas 01, 02 e 03, a atividade precisa de melhorias contínuas para atingir o nível de excelência.

A documentação é simples e adequada em todas as empresas. Nesse sentido, é possível atender rapidamente aos pedidos urgentes, mas não são utilizados códigos de barras na expedição.

Moura (2008) sugere para a expedição o controle das rotas, a verificação dos históricos de reclamação dos clientes, o planejamento dos métodos de carregamento e a definição de métodos rápidos e ágeis para a emissão da documentação de expedição. O autor sugere, ainda, a máxima utilização de equipamentos de movimentação que permitam o mínimo de manipulação possível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De maneira geral, todas as vinícolas apresentaram deficiências em termos de logística interna, passando pela falta de planejamento, de objetivos, de metas e de indicadores. As atividades logísticas estão dispostas nas empresas, conforme apresentado na pesquisa, porém elas necessitam de alinhamento, redesenho e reestruturação. A estruturação da logística interna será primordial para atender a uma maior demanda que se projeta em decorrência da IG, pois o aumento nos volumes de venda implica em maiores volumes de compra e, conseqüentemente, gera maiores fluxos no recebimento, na movimentação e na expedição. Outro reflexo da estruturação da logística interna está no provimento de melhorias nos níveis de atendimento aos clientes e na redução dos custos logísticos.

Os resultados apresentados demonstram que a gestão das vinícolas não está diretamente relacionada ao tamanho e ao tempo de constituição das vinícolas, haja vista que a vinícola com maior tempo de fundação não é, necessariamente, a empresa que apresenta a maior produção, tampouco apresenta as melhores pontuações. As características da gestão dessas empresas com caráter familiar fazem com que os resultados não sejam necessariamente os mesmos, mesmo se o instrumento de pesquisa fosse aplicado em empresas com o mesmo porte e características semelhantes. Os próprios resultados desta pesquisa confirmam esse aspecto. Cada uma das vinícolas pesquisadas apresenta características e formas de organização da logística interna próprias, as quais são condizentes e adequadas ao seu porte e histórico.

No tocante ao desenvolvimento socioeconômico das vinícolas, a presente pesquisa pode contribuir de maneira significativa, destacando os pontos

fracos da gestão da logística e da cadeia de suprimentos de cada organização. A Indicação Geográfica, no médio prazo, tende a causar impacto nos volumes produzidos e vendidos e, conforme citado anteriormente, será necessário adequar as estruturas logísticas atuais para atender à futura demanda. É importante destacar que o aumento na demanda causa impacto diretamente no desenvolvimento da região, em setores de serviços como gastronomia, turismo e enoturismo e no comércio como um todo.

As limitações da pesquisa perpassam a extensão do instrumento de pesquisa, que necessitou de um investimento de tempo de cada entrevistado, bem como a complexidade dos termos. Essa complexidade dos termos exigiu que o pesquisador esclarecesse as dúvidas dos entrevistados e adaptasse as questões para o seu entendimento. A quantidade limitada de estudos publicados, relacionados ao tema logística interna em organizações agrícolas, como se observou na revisão de literatura, foi outro fator limitador desta pesquisa.

Como estudos futuros, sugere-se a adaptação do instrumento de pesquisa de Moura (2008) para o contexto de pequenas empresas e posterior aplicação novamente de todo o novo instrumento, incluindo a comparação da logística interna das vinícolas dos Vales da Uva Goethe com outras vinícolas que têm contexto semelhante, pequenas empresas e as pertencentes às IGS, bem como a ampliação do estudo para os demais membros da cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DA UVA E DO VINHO GOETHE - PROGOETHE. *Histórico PROGOETHE*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<http://www.progoethe.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.; COOPER, M. B. *Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J. et al. *Logistical Excellence: It's not Business as Usual*. Burlington/U.S.A.: Digital Press, 1992. 246 p.

- BRONZO, M. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. *Rev. Adm. Empres.* Rio de Janeiro, v. 44, n. spe, p.61-73, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000500005>>. Acesso em: 22 ago. 2016.
- CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply chain*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gestão da cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações*. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- CHRISTOPHER, M. *A logística do Marketing: Otimizando processos para aproximar fornecedores e consumidores*. São Paulo: Futura, 1999.
- COSTA, J. C.; MACADA, A. C. G. Gestão da informação interorganizacional na cadeia de suprimentos automotiva. *RAE electron.*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2009. ISSN 1676-5648. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482009000200005>>. Acesso em: 25 ago. 2016.
- FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. Da distribuição física ao supply chain management. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs.). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 49-55.
- FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. *Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2011.
- FLEURY, P. F. Conceito de logística integrada e supply chain management. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs.). *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 27-38.
- GIBSON, B. J.; MENTZER, J. T.; COOK, R. L. Supply Chain Management: the pursuit of a consensus definition. *Journal of Business Logistics*, v. 26, n. 2, p. 17-25, 2005.
- GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Thomson, 2004.
- GUARNIERI, P. et al. WMS – Warehouse Management System: adaptação proposta para o gerenciamento da logística reversa. *Production*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 126-139, abr. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000100011>>. Acesso em: 13 ago. 2016.
- KOBAYASHI, S. *Renovação da logística: como definir estratégias de distribuição física global*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Fundamentals of logistics management*. Boston/U.S.A.: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

LELIS, E. C.; SIMON, A. T. Gestão do relacionamento em uma indústria de peças plásticas da cadeia automotiva. *Gest. Prod.*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 889-911, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013000400010>>. Acesso em: 13 set. 2016.

MAESTRELLI, S. R. *Do parreiral à taça: o vinho através da história*. Urussanga: EPAGRI, 2011.

MORAIS, R. R. *Logística Empresarial*. Curitiba: Intersaberes, 2015.

MOURA, R. A. *Check sua logística interna*. São Paulo: IMAM, 2008.

NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OJALA, L. M.; SEPPÄLÄ, T. A.; VAFIDIS, D. Using the 21st century benchmarking tool in Europe. In: Annual Conference of the Council of Logistics Management. *Proceedings...* Illinois: Council of Logistics Management, 2000, v. 1, p. 427-438.

PARDINI, D.; MATUCK, P. de J. P. Mudanças nas práticas organizacionais com a implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) em uma multinacional do setor siderúrgico. *JISTEM USP*, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 147-170, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4301/S1807-17752012000100008>>. Acesso em: 19 set. 2016.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROMEIRO, V. M. B. *Gestão da pequena unidade de produção familiar de citros: Uma análise dos fatores influentes no sucesso do empreendimento do ponto de vista dos produtores de Bebedouro (SP)*. 2002. 242 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SCHUCK, M. R. et al. Identificação molecular da uva Goethe de Urussanga - SC por marcadores microsatélites. *Rev. Bras. Frutic.*, Jaboticabal, v. 32, n. 3, p. 825-831, set. 2010.

TAVARES, M. C. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VELLOSO, C. Q. *Indicação Geográfica e desenvolvimento territorial sustentável: a atuação dos atores sociais nas dinâmicas de desenvolvimento territorial a par-*

tir da ligação do produto ao território (um estudo de caso em Urussanga, SC). 2008. 168 f. Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) - Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

WANKE, P. *Gestão de Estoque na Cadeia de Suprimentos: Decisões e Modelos Quantitativos*. São Paulo: Atlas, 2003.

ZANQUETTO FILHO, H.; FEARNE, A.; PIZZOLATO, N. D. Gerenciamento da cadeia de abastecimento de hortifrutigranjeiros frescos: uma pesquisa exploratória no Reino Unido. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 10, n. 4, p.71-92, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000400004>>. Acesso em: 14 ago. 2016.



A GESTÃO DE CUSTOS NAS VINÍCOLAS INTEGRANTES DA INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA “VALES DA UVA GOETHE”

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi04>

Zeli Felisberto – UNESC

E-mail: zeli.eu@gmail.com

Andréia Cittadin – UNESC

E-mail: aci@unesc.net

Taiane Olivo Pandini – UNESC

E-mail: taiane-pandini@hotmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O maior volume de fabricação de vinho do país encontra-se na região Sul. Conforme a Academia do Vinho (2015), em Santa Catarina, a atividade vinícola possui duas sub-regiões, Planalto Catarinense e Vales da Uva Goethe.

A maior concentração de vinícolas dos Vales da Uva Goethe está no município de Urussanga, colonizado, em 1878, por imigrantes italianos que trouxeram as primeiras vinhas. A cidade tem destaque no mercado de vinho produzido por suas vinícolas e produtores artesanais, apresentando uma variedade de produtos, assim como uma diversidade de marcas (PREFEITURA MUNICIPAL DE URUSSANGA, s.d.).

Nesse município, os produtores formaram, no ano de 2005, a Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe (PROGOETHE) da região de Urussanga, cujo principal objetivo é unir os produtores da uva e do vinho Goethe e missão “Promover e elevar a uva e o vinho Goethe da região de Urussanga ao *status* de um produto nobre – especial junto ao público consumidor.” (ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA UVA E DO VINHO GOETHE, s.d.).

No ano de 2012, a ProGoethe obteve a concessão do registro Indicação de Procedência, sob o nº IG 201009, tornando-se a primeira Indicação Geográfica de Santa Catarina. A concessão de um registro, selo de Indicação Geográfica, pode representar a garantia de benefícios econômicos como: agregar valor aos produtos e introduzi-los em novos mercados, internos e externos; inclusão de regiões e/ou produtores desfavorecidos; induzir a abertura e o fortalecimento de atividades e de serviços complementares, como as atividades turísticas, por exemplo, ampliando assim o número de beneficiários, criando sinergia entre agentes locais, produto ou serviço da IG e outras atividades de produção ou serviço da região (VIEIRA et al., 2014).

Com vista ao mercado, segundo Fagundes et al. (2012), a Indicação de Procedência melhora e torna mais estável a demanda do produto, pois, sob o selo da indicação geográfica, sabe o consumidor que encontrará um produto de qualidade, com características regionais, além de permitir a identificação do produto dentre outros.

Uma vez inseridas no contexto econômico e comercial, as vinícolas integrantes da ProGoethe necessitam, como outras organizações de diversos ramos, profissionalizar seu processo de gestão para permanecerem atuando no

mercado de maneira sustentável. Assim, uma forma que contribui nesse processo é o gerenciamento de custos, que é fundamental para qualquer entidade, pois permite identificar os gastos para reduzi-los, melhorar os resultados e formar preço de venda competitivo.

Conhecer o custo envolvido na produção é considerado um fator fundamental para o gerenciamento desses empreendimentos e para o processo de tomada de decisão. Pesquisas como as de Ducati e Bernardi (2005), que têm enfoque na produção de vinho, constataam que o levantamento dos gastos incorridos nessa atividade e a identificação da margem de contribuição oportunizam aos proprietários condições para tomarem decisões mais acertadas.

Nesse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais as características da gestão de custos nas vinícolas integrantes da Indicação de Procedência Vales da Uva Goethe (IPVUG)? Logo, buscou-se investigar a estrutura da gestão de custos nessas vinícolas. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos: I) caracterizar a estrutura das entidades e de controle de custos; II) identificar os sistemas de apropriação de custos; e III) verificar o uso das informações sobre custos no processo decisório.

Acredita-se que este estudo contribuirá para a conscientização desses empresários, uma vez que o processo de gestão e o gerenciamento dos custos são necessários e importantes para que as vinícolas permaneçam atuando no mercado de forma sustentável. A identificação dos custos permite o estabelecimento do preço de venda do produto, a fim de que ele esteja equilibrado com os gastos destinados à sua fabricação, bem como adequado ao que o mercado está disposto a pagar.

Ademais, a ausência de estudos sobre custos no agronegócio justifica a relevância teórica desta pesquisa. Espera-se que além de agregar conhecimento à academia, o estudo possa contribuir para os produtores de vinho, beneficiando-os no aspecto econômico, tendo em vista que a produção de vinho é uma das principais atividades econômicas do município.

Este capítulo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção aborda a Indicação de Procedência Vales da Uva Goethe, conceitos da contabilidade de custos e estudos semelhantes. A terceira seção trata da metodologia aplicada para o desenvolvimento da pesquisa. A quarta traz a descrição e a análise dos dados, enquanto a quinta seção traz as considerações finais.

INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA VALES DA UVA GOETHE

No Brasil, o setor vitivinícola teve seu início em 1532, com a chegada dos colonizadores portugueses, os quais trouxeram as primeiras videiras que foram inicialmente plantadas no estado de São Paulo, por Martin Afonso de Souza. Dessa forma, a vitivinicultura expandiu-se para outras regiões do país com as cultivares *Vitis Vinifera*, oriundas de Portugal e Espanha. A princípio, nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo, a base do desenvolvimento comercial se deu pela cultivar Isabel, porém, nos anos seguintes, no século XX, o panorama se alterou e a cultivar Isabel foi substituída pela Niágara e pela Seibel. No Rio Grande do Sul, o cultivo das castas *viníferas*, com destaque das americanas e das híbridas, recebeu estímulos governamentais e se expandiu por outras regiões do sul e sudeste do país, as quais apresentavam características de zonas com período hibernal definido (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2002).

Contudo, foi na década de 60 que a vitivinicultura tropical foi efetivamente desenvolvida no Brasil. Nos anos de 1970, surgiu o polo do norte do Paraná e, em 1980, desenvolveu-se nas regiões do Nordeste de São Paulo e de Pirapora, no Norte de Minas, com a produção voltada para as uvas finas e consumo *in natura*. Atualmente, as regiões do Centro Oeste e Nordeste são as iniciativas mais recentes no cenário brasileiro (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2002).

A variedade Goethe foi criada nos Estados Unidos, em Salem, Massachusetts, quando Edward Stanford Rogers, realizando seu primeiro trabalho de hibridação e vitivinicultura, deu nome à variedade em homenagem ao pensador alemão Johann Wolfgang von Goethe. A chegada da variedade na região sul de Santa Catarina, conforme Velloso (2008), ocorreu com o plantio das primeiras videiras no Vale do Rio Carvão. Em seguida, foram cultivadas em Rancho dos Bugres e produzidas pelas famílias das colônias de Azambuja (Pedras Grandes) e Urussanga, inicialmente para consumo local.

Paralelamente ao sucesso e ao desenvolvimento da vitivinicultura na região sul de Santa Catarina, surgiu e desenvolveu-se rapidamente a indústria de carvão, que em pouco tempo consagrou a cidade vizinha, Criciúma, como a Capital do Carvão. O minério alcançou destaque na economia nacional quando, por determinação do Governo Federal de Getúlio Vargas, tornou-se obrigatório o uso do carvão mineral nacional. Com atrativa oferta de trabalho e vantagens como aposentadoria precoce e alta remuneração, a indústria do carvão, além de

explorar o minério, mudou também o cenário agrícola da região. O vitivinicultor abandonou as vinhas e tornou-se o explorador de minério (FLORES; FLORES, 2012).

Contudo, o cultivo da uva e a produção do vinho Goethe, ainda que timidamente, permaneceram na região de Urussanga. Os produtores, descendentes dos imigrantes colonizadores, ainda cultivam e produzem muito mais que a uva e o vinho Goethe, eles mantêm vivos o saber fazer e a tipicidade da variedade Goethe, que tão generosamente adaptou-se à região.

Decorrente da cultura e da tradição no cultivo dessa uva, em 2005, teve início um movimento para o reconhecimento do vinho branco, criando-se a Associação de Produtores da Uva e Vinho Goethe, denominada ProGoethe (VIEIRA; WATANABE; BRUCH, 2012a). Com o objetivo de dar maior visibilidade ao produto, a ProGoethe, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o SEBRAE solicitaram, em 2010, o pedido de reconhecimento de Indicação Geográfica (IG) dos vinhos dos Vales da Uva Goethe ao INPI, na espécie Indicação de Procedência. O signo nominativo foi reconhecido em 14 de fevereiro de 2012 (VIEIRA; WATANABE; BRUCH, 2012b).

A Indicação Geográfica (IG) confere um diferencial ao produto certificado em função de determinadas características específicas de sua região de origem. Tal propriedade tem o intuito de passar maior credibilidade e agregar valor ao produto [...] (SANTOS, 2016 , p. 38).

No cenário nacional, encontra-se o número de 58 concessões de registro de Indicações Geográficas, conforme o INPI (2016). Dentre as quais está a Indicação de Procedência Vales da Uva Goethe, com área delimitada entre as encostas da Serra Geral e o litoral sul catarinense, nas Bacias do Rio Urussanga e Rio Tubarão, compreendendo os municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Cocal do Sul, Morro da Fumaça, Treze de Maio, Orleans, Nova Veneza e Içara, no estado de Santa Catarina, conforme estabelece o artigo 1º do Estatuto da ProGoethe.

A partir desses contextos, entende-se que a esses signos estão atreladas estratégias de diferenciação de produtos no mercado, como, por exemplo, a agregação de valor ao produto. Deve-se considerar que no percurso de reconhecimento do produto, esse se depara com o mercado que, apesar de conhecido, merece ser explorado. No caso dos vinhos, o mercado é abrangente e dá espaço

para os diversos tipos de produtos, pois, ao passo que há consumidores que buscam preços acessíveis, há os que se preocupam com a origem e a qualidade do produto, independentemente do valor monetário. No entanto, para se manter de forma sustentável no mercado, é necessário que as empresas, nesse caso as vinícolas, conheçam a verdadeira abrangência de seus custos.

CONTABILIDADE DE CUSTOS

Pode-se definir a contabilidade de custos como a área da contabilidade que tem finalidades inerentes à contabilidade financeira, como efetuar o registro dos gastos relacionados aos bens e serviços, com intuito de avaliar os estoques e apurar os resultados empresariais, bem como de cunho gerencial, com objetivos ligados às funções de controle e auxílio na tomada de decisões (MEGLIORINI, 2002; CREPALDI, 2004; SANTOS et al., 2006).

Atualmente, para competir e se manter no mercado, além de produtos de qualidade, as organizações precisam ter conhecimento sobre o custo de produção. O gasto envolvido na fabricação de produtos e na prestação de serviços é considerado um custo, pois está diretamente vinculado à produção, sendo ele um esforço físico ou financeiro para alcançar um objetivo específico. Determinando o custo do produto, pode-se também identificar e propor medidas para reduzi-lo (STARK, 2007).

Para Leone (1997), as informações geradas pela contabilidade de custos são importantes e necessárias para que os demais setores de uma empresa desenvolvam suas atividades, sobretudo para a formação do preço de venda. Diante da instabilidade econômica no contexto nacional, torna-se cada vez mais relevante para as organizações a adoção da estratégia mercadológica de precificação. Por meio de uma adequada determinação dos preços de venda, a entidade poderá se manter no mercado e obter crescimento no meio em que atua (WERNKE, 2005).

É importante calcular o preço de venda dos produtos ou serviços considerando os gastos e o lucro almejado. A formação do preço de venda dos produtos ou serviços envolve fatores como estrutura de custos, demanda, concorrência, governo e os objetivos almeçados pelas empresas com as vendas de seus produtos ou serviços (BEULKE; BERTÓ, 2001).

Para Bruni e Famá (2004), o preço de venda pode ser determinado com base nos custos, no consumidor ou na concorrência. O Quadro 1 evidencia esses métodos.

Quadro 1 – Métodos de formação do preço de venda

Método baseado no consumidor	Nesse método, as empresas não consideram os custos, mas sim a percepção que os consumidores têm sobre o valor do produto, ou seja, o quanto estão dispostos a pagar por ele.
Método baseado na concorrência	Determina que a empresa atribua os preços de seus produtos e serviços conforme os preços praticados pelos seus concorrentes.
Método baseado no custo	O cálculo do preço de venda de um produto ou serviço inicia-se com a apuração dos custos segundo um dos métodos de custeio: absorção, variável, ABC, entre outros. Em seguida, deve-se aplicar uma margem, denominada <i>mark-up</i> , que deve cobrir os gastos que não estão inseridos nos custos, como os tributos, as comissões e o lucro desejado
Método misto	Pelo método misto, o preço de venda poderá permitir a maximização dos lucros, atender ao mercado consumidor e melhorar os níveis de produção da entidade.

Fonte: Adaptado de Bruni e Famá (2004); Dubois, Kulpa e Souza (2006); Megliorini (2007); Martins (2010).

Para oportunizar uma adequada gestão de custos, é importante ressaltar a escolha do método de custeio, dentre a qual se destacam: a) método de custeio por absorção; b) método de custeio baseado em atividade (ABC); c) RKW ou método dos centros de custos; e d) método de custeio direto ou variável.

O custeio direto ou variável, pelo qual se obtém a margem de contribuição de cada produto, é utilizado para fins gerenciais (MEGLIORINI, 2007). Nesse método, somente os custos variáveis são atribuídos aos produtos. Os custos fixos são alocados como despesas e apenas os custos e as despesas variáveis são necessários para obter a Margem de Contribuição (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006). Por esse método pode-se efetuar a análise de custo-volume-lucro, que permite analisar a relação entre o custo e o volume de produção em relação à margem de lucro desejável, além de possibilitar a verificação dos impactos nos resultados, os quais são causados por modificações no preço de venda ou nos custos dos produtos (STARK, 2007).

Com base nessa análise, a empresa consegue verificar o produto mais vantajoso para a entidade e traçar ações corretivas para melhorar o desempenho dos que proporcionam resultados negativos (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006). O Quadro 2 evidencia os principais conceitos da análise custo-volume-lucro.

Quadro 2 – Conceitos da análise custo-volume-lucro

Margem de Contribuição	Trata-se do valor restante do preço de venda diminuindo os custos e as despesas variáveis de cada unidade vendida, sendo suficiente para cobrir os custos e as despesas fixas, as taxas e os impostos e possibilitar lucro para a empresa. Pode ser apresentada como unidade, total e em percentual.
Ponto de equilíbrio	Representa o nível de vendas de produtos ou serviços no qual a empresa não possui lucro nem prejuízo, sendo o valor suficiente para cobrir as despesas e os custos da entidade. O ponto de equilíbrio pode ser contábil, econômico e financeiro.
Margem de segurança	Indica o quanto as vendas podem reduzir sem que haja prejuízos para a empresa. Por meio dessa margem, é possível tomar medidas que minimizem riscos futuros para a entidade.

Fonte: Adaptado de Dubois, Kulpa e Souza (2006) e Wernke (2011).

Destaca-se que o custeio variável não é reconhecido para efeitos legais, pois não segue os princípios fundamentais da contabilidade e fere o regime de competência. Portanto, é utilizado somente para fins gerenciais (CREPALDI, 2004).

ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS AO TEMA

Em pesquisa na base de dados do Congresso Brasileiro de Custos, utilizando o recurso de busca com a expressão “vinho”, foram encontrados cinco estudos sobre a temática. Com a expressão “vinícola” também foram encontrados cinco trabalhos. Dois trabalhos foram eliminados na análise por estarem em duplicidade.

Na pesquisa desenvolvida por Ducati e Bernardi (2005), os autores afirmam que a identificação dos custos e despesas envolvidos nas atividades da vinícola estudada e o conhecimento da margem de contribuição dos produtos fa-

zem com que os empreendedores possam tomar suas decisões tendo por base a rentabilidade de cada um de seus produtos. A implantação de um sistema de custos auxilia os gestores na tomada de decisão; assim, por meio do uso do custeio variável, método aplicado no estudo, é possível identificar a composição dos custos de cada produto e dos demais setores da empresa.

Fernandes et al. (2006) analisaram a competitividade e os recursos utilizados pela Argentina para viabilizar sua inserção no mercado mundial de vinhos. Concluíram que o país percebe os movimentos globais do setor, no entanto há necessidade de desenvolver seus recursos estratégicos competitivos, priorizando os recursos humanos, técnicos e de gestão.

Gargioni e Ben (2008) realizaram em seu estudo uma análise dos custos envolvidos na implantação de uma vinícola no estado do Rio Grande do Sul e concluíram que o vinho representa um fator significativo para a economia, sustentando famílias de agricultores e influenciando diretamente o turismo e a gastronomia. Também afirmaram que a implantação da vinícola é viável, conforme análise dos custos dos produtos do portfólio da empresa, da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio desses produtos. Com isso, ressaltaram que a análise de investimentos, com base nos custos incorridos na produção, é importante, pois auxilia na tomada de decisão, que é fundamentada em critérios técnicos, considerando-se as características dos produtos e seu processo produtivo.

Mareth et al. (2012) evidenciaram a contribuição dos modelos de previsão de demanda e da programação matemática para o controle e planejamento da produção em uma vinícola. A utilização dos modelos permite aos gestores simular antecipadamente a ocorrência dos custos baseados em determinadas quantidades a serem produzidas e estocadas, bem como a simulação de cenários.

Nascimento et al. (2012) investigaram se as decisões tomadas com base no Custeio Alvo agregam valor econômico a uma vinícola do Vale do São Francisco. Foi observado que o método tradicional de Custeio Alvo possibilita a aceitação de produtos que proporcionam Valor Presente Líquido negativo, acarretando a alocação ineficiente de recursos financeiros.

Schwert et al. (2013) buscaram valorizar os produtos agroindustriais de uma propriedade rural do município de Dilermando de Aguiar/RS. Com a aplicação dos conceitos do custeio variável, os autores identificaram que a comercialização de vinho e de suco de uva geram margem de contribuição total

positiva, a qual absorve os custos fixos de estrutura da propriedade. Ademais, constataram que o comércio de suco de uva deve ser incentivado, pois gera margem de contribuição unitária se comparado aos demais produtos da propriedade.

Schwert et al. (2013), em outro estudo, enfocaram a valoração dos produtos de uma propriedade rural do município de Dilermando de Aguiar/RS, mediante a aplicação do método de custeio variável. Constataram que o cultivo de melão e de melancia e a produção de suco de uva são os que proporcionam maior retorno econômico para a propriedade. Porém a produção de suco de uva e vinho gerou maior contribuição para a absorção dos custos fixos.

Dornelles et al. (2014) analisaram os efeitos nos preços praticados pela Cadeia Vinícola do Vale dos Vinhedos em função da adoção do regime de substituição tributária do ICMS no período de 2007 a 2012. Os resultados apontaram que o regime de substituição tributária ocasionou efeitos nos preços praticados pela cadeia vinícola, podendo impactar a demanda dos produtos no mercado e a competitividade do setor.

METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como descritivo e qualitativo e foi realizado mediante pesquisa de levantamento. A pesquisa descritiva é aquela que investiga, mede ou reúne informações acerca do que se referem as variáveis presentes nos objetivos, proporcionando definição aos objetivos e estruturando procedimentos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; MATTAR, 1996). Logo, buscou-se descrever as características da gestão de custos nas vinícolas integrantes da IPVUG.

Quanto aos procedimentos, o estudo foi norteado por pesquisa de levantamento, que se caracteriza pela abordagem direta do público que se pretende conhecer, delimitando-se uma amostragem considerável da população estudada e interrogando-a acerca do tema e objetivos elencados na pesquisa (GIL, 1996).

A amostragem está limitada às vinícolas integrantes da Indicação de Procedência Vales da Uva Goethe, ou seja, às vinícolas Vigna Mazon, Vinícola Del Nonno, Vinícola De Noni, Vinícola Trevisol e Vinícola Quarezemim.

Quanto à abordagem do problema, o estudo foi norteado por pesquisa qualitativa. Conforme Gray (2012, p. 136-137), “A pesquisa qualitativa é altamente contextual, sendo coletada em um contexto natural, da “vida real”, muitas vezes no decorrer de longos períodos.” A coleta de dados no caso de pesquisa qualitativa traduz os pontos de vista dos entrevistados, prezando por aspectos subjetivos, como emoções e experiências (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário aplicado *in loco*, nas cinco vinícolas associadas (em quatro vinícolas, com os proprietários; e em uma, com o gerente administrativo), no período de janeiro a julho de 2016. O questionário contém seis seções, a saber: 1) Caracterização da organização; 2) Estrutura da área de custos na organização; 3) Perfil do responsável pelas informações sobre custos na organização; 4) Sistema de apropriação dos custos na organização; 5) Controle dos custos da organização; e 6) Utilização das informações sobre custos para gestão organizacional.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, subdivididos em: caracterização da organização e de sua estrutura de custos; sistema de apropriação e controle dos custos nas organizações; e uso das informações sobre custos para gestão organizacional.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DE SUA ESTRUTURA DE CUSTOS

Os resultados apontam que das cinco organizações, duas atuam unicamente no ramo vinícola e três são vitivinícolas. Observa-se, contudo, que a produção da uva não é suficiente para atender à necessidade produtiva dessas vitivinícolas, o que requer compra dessa matéria-prima.

Quanto à natureza jurídica, quatro vinícolas são de natureza limitada (LTDA) e uma microempresa (ME). Com relação ao “porte”, todas se enquadram

como Microempresas, e quanto ao tempo de atuação no mercado, apresentam períodos de 5, 12, 14, 30 e 40 anos.

Nota-se que as empresas investigadas apresentam características semelhantes às demais entidades do extremo sul de Santa Catarina. Conforme constatado na pesquisa de Jesus et al. (2015), de modo geral, as organizações dessa região, a maioria, são micro e pequenas empresas, de natureza jurídica LTDA, atuantes há mais de 15 anos. Porém, nesse período, não se desenvolveram o suficiente para se tornarem de médio e grande porte e expandirem seus negócios.

As vinícolas estudadas têm setor contábil terceirizado e não possuem em sua estrutura um setor específico de custos. Desse modo, um dos sócios-proprietários de quatro das cinco vinícolas pesquisadas é o responsável pelas informações sobre os custos. Na quinta vinícola, o responsável é o gerente administrativo. Da mesma forma, esses resultados vão ao encontro do estudo de Jesus et al. (2015), os quais evidenciaram que quanto maior o porte da empresa, maior a preocupação em conhecer e controlar seus custos. Em organizações menores, os proprietários têm o entendimento de que podem desenvolver também essa atividade.

A investigação sobre o perfil do responsável pelas informações quanto aos custos apontou, em relação ao gênero, que em uma vinícola a pessoa responsável é do sexo feminino, enquanto que nas demais são do sexo masculino. A do sexo feminino e dois do sexo masculino têm curso superior completo, um do sexo masculino tem MBA/Especialização e os demais têm o ensino médio completo.

No que tange ao cargo que ocupam, visto que são empresas familiares, os respondentes afirmaram: um, ser proprietário/sócio e gerente administrativo; outro, proprietário/sócio, gerente administrativo, gerente financeiro, gerente de vendas e de produção; um terceiro apenas proprietário/sócio; o quarto, gerente administrativo e financeiro; e o quinto, proprietário/sócio, gerente administrativo, gerente financeiro, gerente de vendas, *controller* e analista de custos. O tempo de atuação na vinícola varia entre 5, 8, 12, 14 e 30 anos. Este último com intervalos fora da administração da empresa.

Observa-se que, de modo geral, a gestão de custos é realizada pelos proprietários das entidades, os quais acumulam outras funções relevantes do empreendimento. Esse fator evidencia fragilidades para o processo decisório.

SISTEMA DE APROPRIAÇÃO DOS CUSTOS E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

No que se refere à apropriação dos custos, quatro dos respondentes identificaram a sistemática de apropriação como Método de Custeio Variável ou Direto; um disse não aplicar nenhum método de custeio. Infere-se, com isso, que este último desconhece os conceitos pertinentes à gestão de custos.

Quando questionados sobre a utilização de *software* para apropriação dos custos, um afirmou usar apenas controles manuais; dois não utilizam; um utiliza planilhas eletrônicas (Excel); e outro disse utilizar planilhas eletrônicas (Excel), sistema ERP e controles manuais.

Sobre o conhecimento dos custos envolvidos no processo de fabricação dos produtos, os resultados mostram que dois dos entrevistados afirmaram conhecer completamente e três que conhecem aproximadamente.

Observou-se que a quantidade de pessoas envolvidas no processo de fabricação fica entre dois, quatro, cinco e sete funcionários, o que evidencia que o tamanho dessas entidades é relativamente pequeno. Contudo, os processos produtivos e de registro, acumulação e análise dos custos são complexos, uma vez que a safra da uva é anual e o ciclo produtivo varia de três meses a quatro anos, dependendo do tipo do vinho.

Quanto aos custos mais relevantes na fabricação dos vinhos, os entrevistados elencaram: matéria-prima, mão de obra, embalagens, tributos, manutenção de estoque e terceirização de espumantes. Destaca-se que o gasto com manutenção de estoque se torna relevante nessa atividade, tendo em vista que o envase do vinho se dá, geralmente, conforme a demanda de vendas e de acordo com o prazo de finalização dos processos produtivos de cada tipo de vinho, que pode ficar estocado por um longo período.

No que tange ao controle de custos (gastos), dois respondentes afirmaram realizar anualmente e três mensalmente. Percebe-se, novamente, que devido às especificidades do processo produtivo dos vinhos nem todos os produtores investigados apuram mensalmente seus custos, além de não utilizarem *softwares* que forneçam suporte para tal atividade. Esses fatores fragilizam o processo de tomada de decisão e podem comprometer o crescimento e perpetuidade do empreendimento.

A quantidade a ser fabricada é planejada anualmente por três das vinícolas. Por uma é realizada por semestre, enquanto por outra a cada quadri-estremestre. Essa quantidade a ser fabricada é realizada por uma das vinícolas com base na quantidade média de vendas, de acordo com a capacidade produtiva, e conforme a disponibilidade de matéria-prima no mercado. Duas vinícolas a realizam de acordo com a capacidade produtiva; outra, com base na quantidade média de vendas. Uma última realiza com base na quantidade média de vendas mais metas.

O planejamento da quantidade necessária de matéria-prima a ser comprada para atender à quantidade fabricada é realizado anualmente por quatro das vinícolas. A quinta realiza por semestre.

UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE CUSTOS PARA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Constatou-se que a formação do preço de vendas nas vinícolas é realizada de forma mista, ou seja, levam em consideração custos, concorrentes e mercado. Quando questionados se fazem uso das informações de custos para o processo de tomada de decisão, quatro dos respondentes das vinícolas afirmaram utilizar as informações e um entrevistado afirmou não fazer uso. Essa última vinícola é a mesma que apontou não utilizar nenhum método de custeio.

Os entrevistados foram indagados sobre quais decisões são tomadas com base nas informações de custos. Tendo em vista que uma das vinícolas afirmou não fazer uso das informações de custos, das quatro que o fazem, foram obtidas as seguintes respostas: uma usa para a formação do preço de venda, para o estabelecimento de orçamento e para a análise de desempenho; outra usa para a formação do preço de venda e para cortes ou incrementos de produção; uma terceira para a formação do preço de venda, para o estabelecimento de orçamento, para análise de desempenho, para a otimização do processo produtivo e para o estabelecimento de estratégias competitivas; a última afirmou fazer uso das informações de custos para a formação do preço de venda, para cortes ou incrementos de produção, para o estabelecimento de orçamento, para otimização do processo produtivo e para o estabelecimento de estratégias

competitivas. Nota-se que a formação do preço de venda aparece nas respostas das quatro entidades, como decisão embasada nos custos.

Sobre terem conhecimento do ponto de equilíbrio, ou seja, da quantidade mínima que precisa ser vendida para não terem lucro ou prejuízo, um dos entrevistados afirmou ter conhecimento, enquanto um outro negou. Três declararam que conhecem aproximadamente.

Todos os entrevistados asseguraram ter conhecimento do faturamento e que a atividade é lucrativa. Quatro apontaram que sim, e um disse que no momento a atividade não se apresentava lucrativa. Por fim, foram questionados sobre quanto os custos representam do faturamento. Três respondentes afirmaram saber quanto os custos representam do faturamento, um afirmou que desconhece e outro que conhece aproximadamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para um negócio que visa à perpetuidade e ao crescimento, é importante o uso de instrumentos como a contabilidade de custos e os métodos de custeios, pois eles auxiliam no processo de gestão do empreendimento, dando maior segurança no desempenho das atividades e no posicionamento perante o mercado.

O controle dos gastos e o uso das informações de custos são peças importantes para que a organização conheça a realidade de sua produção, com o intuito de poder oferecer produtos de qualidade, com preços adequados e que gerem resultados positivos.

A partir desses controles ou da implantação de um sistema de custos, as empresas podem identificar dentre os seus produtos os que geram maior e menor lucratividade para, na medida do possível, aperfeiçoar os processos produtivos, reduzir os gastos e dar maior retorno ao empreendimento.

Por meio da análise dos dados exposta na seção quatro, constatou-se que as vinícolas são de estrutura familiar, categorizadas como micro e pequenas empresas e que atuam há um tempo significativo no mercado. Pôde-se perceber que a gestão de custos nas vinícolas integrantes da IPVUG se caracteriza como sendo realizada, sobretudo, pelos proprietários de maneira informal. Os entre-

vistados informaram que utilizam principalmente o método de custeio variável, porém apenas uma vinícola afirmou ter conhecimento do ponto de equilíbrio.

Constatou-se que as vinícolas investigadas conhecem os gastos envolvidos na produção de vinho, porém precisam aprender a tratar e a empregar as informações que dispõem no processo decisório. Esses achados vão ao encontro das afirmações de Gargioni e Ben (2008, p. 4) ao enfatizarem que

Utilizar um método de custeio não é uma dificuldade dentro de uma vinícola, mas saber administrar os custos para não faltar com os fornecedores é uma forma de produzir para crescer e ganhar mercado e ainda poder investir em inovações para obter ainda mais qualidade.

Conclui-se que a gestão de custos nas vinícolas integrantes da IPVUG é incipiente, uma vez que foi evidenciado que os gestores utilizam modelos rudimentares para o controle e a análise de custos, os quais não permitem identificar o real custo dos produtos e realizar análises mais acuradas. Tal situação pode ser considerada um entrave para a expansão dessas organizações no mercado em que atuam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMIA DO VINHO. *Brasil – Santa Catarina: Localização*. Publicado em 2015. Disponível em: <http://www.academiadovinho.com.br/_regiao_mostra.php?reg_num=BR02>. Acesso em: 20 set. 2016.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA UVA E DO VINHO GOETHE - PROGOETHE. *Histórico PROGOETHE*. Sem data de publicação [*On-line*]. Disponível em: <<http://www.proGoethe.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. *Estrutura e análise de custos*. São Paulo: Saraiva, 2001.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações da calculadora HP 12C e Excel*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CREPALDI, S. A. *Curso básico de contabilidade de custos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DORNELLES, M. T. et al. *Tributação e Preço: Efeitos do ICMS Substituição Tributária na Cadeia Vinícola do Vale dos Vinhedos*. In: CONGRESSO BRASILEIRO

DE CUSTOS, 21., 2014, Natal. *Anais...* Natal, RN: ABC, 2014. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3739/3740>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. de. *Gestão de Custos e Formação de Preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos: Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

DUCATI, E.; BERNARDI, V. O uso do custeio variável em uma indústria vinícola. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, SC: UFSC, 2005. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/1894/1894>>. Acesso em: 19 set. 2016.

FAGUNDES, P. M. et al. Geographical indication as a market orientation strategy: An analysis of producers of high-quality wines in Southern Brazil. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, v. 19, n. 3, p. 163-178, set. 2012. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/dbm/journal/v19/n3/full/dbm201218a.html>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

FERNANDES, L. et al. Uma análise da competitividade e da inserção da argentina no mercado mundial de vinho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ABC, 2006. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1738/1738>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

FLORES, M. A. D.; FLORES, A. *Diagnóstico do Enoturismo Brasileiro*. Brasília: SEBRAE; Bento Gonçalves: IBRAVIN, 2012.

GARGIONI, L.; BEN, F. Análise dos custos envolvidos na implantação de uma empresa vinícola no estado do Rio Grande do Sul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15., 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ABC, 2008. ISSN 2358-856X. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1196/1196>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real*. 2. ed. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Penso, 2012.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. *Pedidos de indicação geográfica concedidos e em andamento*. Publicado em 2016. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica/pedidos-de-indicacao-geografica-no-brasil>>. Acesso em: 22 set. 2016.

JESUS, E. R. et al. As características da gestão de custos nas organizações do extremo sul catarinense. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ABC, 2015. Disponível em: <<https://anais-cbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/3988/3989>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

LEONE, G. S. *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

MARETH, T. et al. Planejamento e controle da produção de vinho utilizando modelos de previsão de demanda e programação matemática. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 19., 2012, Bento Gonçalves. *Anais...* Bento Gonçalves: ABC, 2012. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/350/350>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MEGLIORINI, E. *Custos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____. *Custos: análise e gestão*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NASCIMENTO, J. C. H. B. do N. et al. A suficiência do custeio alvo para decisões de produção: um estudo de caso em uma vinícola do Vale do São Francisco. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 19., 2012, Bento Gonçalves. *Anais...* Bento Gonçalves: ABC, 2012. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/201/201>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE URUSSANGA. *Turismo*. Sem data de publicação [online]. Disponível em: <<http://www.urussanga.sc.gov.br/turismo/>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

PROTAS, J. F. da S.; CAMARGO, U. A.; MELLO, L. M. R. de. A viticultura brasileira: realidade e perspectivas. In: SIMPÓSIO MINEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA, 1., 2002, Andradas. *Anais...* Caldas: EPAMIG, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, G. S. dos. *Oportunidades na formação e gestão de um cluster de turismo em uma área de indicação geográfica*. 2016. 90 fls. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016.

SANTOS, J. L. dos *et al.* *Fundamentos de Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHWERT, L. D. et al. Apuração de custos: uma análise em uma propriedade rural produtora de vinho e suco de uva. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 20., 2013, Uberlândia. *Anais...* Uberlândia: ABC, 2013. ISSN 2358-856X. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/15/15>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

STARK, J. A. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

VELLOSO, C. Q. *Indicação Geográfica e desenvolvimento territorial sustentável: a atuação dos atores sociais nas dinâmicas de desenvolvimento territorial a partir da ligação do produto ao território (um estudo de caso em Urussanga, SC)*. 2008. 168 fls. Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

VIEIRA, A. C. P. et al. A Indicação geográfica como instrumento de promoção para o desenvolvimento econômico: caso da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. In: SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 6., 2014, Criciúma. *Anais...* Criciúma: UNESC, 2014. Vol. 4. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/seminariocsa/article/view/1448/1369>>. Acesso em: 10 set. 2016.

VIEIRA, A. C. P.; WATANABE, M.; BRUCH, K. L. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento de Indicação de Procedência “Vales da Uva Goethe”. *Revista Geintec*, São Cristóvão, v. 2, n. 4, p. 327-343, 2012a.

VIEIRA, A. C. P.; WATANABE, M.; BRUCH, K.L. Perspective of socioeconomic development in the Valley of Goethe Grapes with the use of the geographic indication. In: CONGRES MONDIAL DU VIN ET DE LA VIGNE, 35, 2012, Izmir. *Anais...* Paris: OIV, 2012b.

WERNKE, R. *Análise de custos e preço de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. *Gestão de Custos no Comércio Varejista*. Curitiba: Juruá Editora, 2011.



DESENVOLVIMENTO POR MEIO DE POLÍTICA PÚBLICA DE INSERÇÃO DOS AGRICULTORES ARTESANAIS NO MERCADO DO VINHO: LEI DO VINHO ARTESANAL

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi05>

Melissa Chanazis Valentini - UNESC

E-mail: mcvjuridico@gmail.com

Adriana Carvalho Pinto Vieira

E-mail: dricpvieira@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A partir de demandas e propostas da sociedade, as políticas públicas podem ser formuladas principalmente por iniciativa dos poderes executivo ou legislativo e cabe a participação da sociedade para a formulação, a avaliação e, principalmente, o acompanhamento do desenvolvimento das políticas públicas instituídas para os variados seguimentos.

No que se refere ao setor agrícola, especialmente a agricultura familiar, podemos encontrar poucas políticas públicas no Brasil. Exemplificando: o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF.

No Brasil, as agendas de políticas públicas para o pequeno agricultor, na maioria das vezes, nascem em decorrência das dificuldades de acesso aos bancos, ensejando para agricultura familiar grandes dificuldades para obter recursos do crédito rural.

A agricultura é o setor econômico de maior interferência do Estado; portanto, políticas públicas são fundamentais para a permanência da família no meio rural, com incremento de linhas de créditos, assistência técnica e, sobretudo, com maior acesso para a comercialização dos produtos.

Portanto, o objetivo deste estudo é analisar as estratégias dos agricultores familiares a partir de sua relação com a Lei do Vinho Artesanal (Lei nº 12.959/2014), a fim de avaliar a inserção dos produtores artesanais no mercado de vinho, como forma de sustentabilidade e competitividade, fator determinante para a erradicação da exclusão social.

De acordo com Polanyi (2000), o reflexo dessa exclusão está vinculado ao que ele considerou uma transformação dos mercados locais em uma economia de mercado autorregulável, dando origem ao mercado moderno que mantém escalas globais, atrelado à dinâmica da oferta-demanda, regulado unicamente por preços e orientado pela realidade do valor fictício, visando ao acúmulo de riqueza.

O tema é relevante pela importância da discussão de políticas públicas empregadas ao pequeno produtor rural, como fator determinante para a valorização do trabalho no campo e para a diversidade de estratégias produtivas e competitivas para os produtores de uva da região sul de Santa Catarina. Nesse passo, ainda nos ensinamentos de Polanyi (2000), a sociedade moderna conti-

nua a tentar se proteger dos avanços do capital que distorcem e reconfiguram o território e seu ambiente natural.

Até o advento da Lei do Vinho Artesanal, os pequenos agricultores não mantinham políticas ou programas diferenciados de desenvolvimento rural para o seguimento da vitivinicultura, pois eles não podiam comercializar o vinho de forma legalizada, visto que essa comercialização (do vinho produzido de forma colonial e/ou artesanal) era irregular, sem garantia de procedência (registro de produto e produtor), permanecendo um segmento empobrecido, não integrado à modernização produtiva, prejudicado pela concorrência de indústrias e cooperativas locais e pela falta de diversidade das estratégias produtivas.

A análise da Lei do Vinho Artesanal apresentará à agricultura familiar e ao meio rural melhorias nas estruturas das propriedades. Além disso, fomentará a modernização do campo, auxiliando e estimulando, diante desse contexto, a inclusão do produtor e sua permanência na agricultura e, quiçá, o processo de sucessão na agricultura familiar.

AGRICULTURA FAMILIAR E POLÍTICAS PÚBLICAS

A agricultura familiar no Brasil, especialmente a cadeia vinícola, é um setor de relevância para a economia brasileira, com crescente necessidade de inovação e desenvolvimento para a sua manutenção e permanência no mercado.

A Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Seu artigo 3º considera como agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;

II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;

IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

§ 1º O disposto no inciso I do caput deste artigo não se aplica quando se tratar de condomínio rural ou outras formas coletivas de propriedade, desde que a fração ideal por proprietário não ultrapasse 4 (quatro) módulos fiscais.

§ 2º São também beneficiários desta Lei:

I - silvicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo, cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes;

II - aquicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo e explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2ha (dois hectares) ou ocupem até 500m³ (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede;

III - extrativistas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput deste artigo e exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e faiscaidores;

IV - pescadores que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo e exerçam a atividade pesqueira artesanalmente. (BRASIL, 2006, n.p.).

No Brasil, um dos maiores exemplos de políticas públicas agrícolas que pode ser citado é o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF que, segundo Buainain et al. (2014), é um programa desenvolvido com a finalidade de prover crédito agrícola e apoio institucional aos pequenos produtores rurais.

O PRONAF é uma política pública que abrange todo o território nacional e que tem sido direcionada a vários grupos de agricultores, os quais desejam fazer investimentos por meio do acesso a diferentes linhas de crédito.

Segundo Brasil (2007a), a cadeia produtiva das frutas apresenta algumas especificidades, as quais se traduzem em pontos fracos ou de dificuldade, entre eles o fato da forte presença da agricultura familiar e da relação trabalho/capital.

Nesse sentido, é corrente que em um mundo cada vez mais competitivo os produtores familiares enfrentem muitas questões passíveis de aprimoramento, dentre elas a produção de vinho realizada por agricultores que acabam atuando na informalidade. Assim, faz-se necessário estudar as políticas públicas que promovem a inserção desses agricultores familiares e, como consequência,

a partir do seu sucesso, podem promover o desenvolvimento regional com a manutenção das famílias no campo.

No entendimento de Sen (2000), a discussão sobre o desenvolvimento segue o reconhecimento da liberdade individual e da influência das relações sociais, eliminando as escolhas e oportunidades das pessoas de exercer sua condição de atores para se pensar o desenvolvimento.

MERCADO COMPETITIVO

A vitivinicultura brasileira está presente em vários estados do Brasil, mas se concentra em poucas regiões, destacando-se no Rio Grande do Sul, com grande produção destinada à agroindústria do suco e do vinho, essencialmente produzida por pequenos agricultores de agricultura familiar. Destaca-se também o Vale do São Francisco e que nos últimos anos podemos encontrar várias Indicações Geográficas no Brasil, corroborando que a viticultura vem contribuindo para o desenvolvimento dos territórios envolvidos, agregando valor aos produtos e valorizando seus respectivos fatores naturais e culturais (MELLO, 2016).

Evidente a existência de um conjunto de organizações que se interligam com o intuito de aumentar a competitividade no setor vitivinícola e, em especial, no sul de Santa Catarina, o município de Urussanga (SC), que passou a ser reconhecido como a capital do vinho, cujo produto passou a ser comercializado em vários lugares (VALES DA UVA GOETHE, s.d.).

Nas últimas décadas, o município vem resgatando a sua tradição com a realização da Festa do Vinho, fator que impulsionou a criação de uma associação chamada ProGoethe, a qual visa ao reconhecimento da qualidade e das características dos vinhos da uva Goethe por meio de um selo de indicação geográfica.

A uva Goethe é o grande diferencial do produto comercializado. O Brasil possui diversas Indicações Geográficas de vinhos registradas no INPI, as quais estão localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, contemplando a Indicação de Procedência da Uva Goethe, que foi aprovada para o cultivo da variedade híbrida da espécie (EMBRAPA, s.d.).

Na visão de Campos e Chacur (2012), as IGs apresentam uma tripla finalidade. A primeira é a originalidade, a qualidade e a distinção do produto; a segunda é a garantia ao produtor de que o produto será diferenciado dos

outros; e a terceira é a proteção ao consumidor, que adquire um produto de qualidade.

Para Vieira, Watanabe e Bruch (2012), o objetivo de uma IG é diferenciar um produto ou serviço de outros com características semelhantes, porque apresenta as características de uma determinada região ou um modo de produção típica, por força de fatores naturais ou humanos.

A lei da propriedade intelectual brasileira apresenta duas formas de proteção pela IG dos produtos e serviços (BRASIL, 2007b, p. 6).

- a) Denominação de origem (DO) – nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos.
- b) Indicação de procedência (IP) – nome geográfico de um país, cidade, região ou uma localidade de seu território, que se tornou conhecido como centro de produção, fabricação ou extração de determinado produto ou prestação de determinado serviço.

Considerando a importância da IG, é visível o desenvolvimento territorial de forma econômica e social, inclusive suas perspectivas de crescimento no mercado, fomentando a prosperidade de empresas locais, que, com a cultura associativista, cresce a cada dia.

Assim, a partir dessas constatações, é possível investigar que na região sul de Santa Catarina somente produtores que possuem empresas devidamente constituídas dentro dos requisitos organizacionais podem participar de um mercado competitivo, em especial do enquadramento da Indicação Geográfica, com competências aos vitivinicultores associados à PROGOETHE.

De acordo com Polanyi (2000), o reflexo dessa exclusão está vinculado ao que ele considerou a transformação dos mercados locais em uma economia de mercado autorregulável, dando origem ao mercado moderno, o qual mantém escalas globais, atrelado à dinâmica da oferta-demanda, regulado unicamente por preços e orientado pela realidade do valor fictício, visando ao acúmulo de riqueza.

LEI DO VINHO ARTESANAL

Não se pode olvidar que os vitivinicultores artesanais, há longos anos, necessitam de políticas públicas para se inserirem no setor de forma competitiva.

A agricultura familiar corresponde a uma parcela significativa das economias municipais de Santa Catarina, e o meio rural exerce influência decisiva sobre o desenvolvimento de municípios como a cidade de Urussanga.

No Brasil, a produção de vinho é controlada e elaborada por meio da constituição de uma empresa e de um CNPJ ou pelas obrigações fitossanitárias. A Lei nº 7.678, de 8 de novembro de 1988, que dispõe sobre a produção, a circulação e a comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, classifica o vinho de mesa e o define como a bebida obtida pela fermentação alcoólica do mosto simples de uva sã, fresca e madura, que possui teor alcoólico de 8,6% a 14%, podendo conter até uma atmosfera de pressão a 20°C, mas não dispõe sobre a comercialização do vinho colonial ou artesanal.

Até 2014, os vinhos produzidos de forma colonial e artesanal não podiam ser comercializados. Diante disso, percebia-se a comercialização dos vinhos coloniais de forma ilegal, sem garantia de procedência (registro de produto e produtor).

A produção de uva gerada pela pequena propriedade rural, diferente dos sistemas produtivos das grandes empresas vitivinicultoras, resulta em uma produtividade limitada, com pouco valor agregado, gerando, por consequência, a comercialização pouco lucrativa.

Diante disso, o Projeto de Lei nº 2.693, de 2011, que dispõe sobre a legalização, produção e comercialização do produto Vinho Colonial, justifica-se pela necessidade premente de fortalecimento das políticas públicas com relação à agricultura familiar, que é de fundamental importância econômico-social no setor primário, tanto pela geração de empregos diretos, quanto pela agregação de renda no meio rural, contribuindo para o desencadeamento de processos de desenvolvimento local e regional, gerando oportunidades e melhoria na qualidade de vida e promovendo a permanência do agricultor na zona rural.

Ao Projeto de Lei nº 2.693, de 2011, foi apenso o PL nº 3.183, de 2012, que dispõe sobre a criação da denominação “Vinho Colonial” para caracterizar o produto elaborado de acordo com as características e peculiaridades culturais históricas e de cunho social da vitivinicultura familiar, desenvolvida em proprie-

dades rurais familiares, em todo o território nacional, assegurada a sanidade do produto.

A importância do legado da lei em questão foi tamanha que participaram da tramitação do projeto o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Ministério da Fazenda, o Ministério da Previdência Social, a Receita Federal do Brasil, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA Uva e Vinho), o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a EMATER/RS-ASCAR, a EMATER/PR, a EPAGRI/SC, a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG), a Comissão Interestadual da Uva do Rio Grande do Sul, o Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC), o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF), o Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (FEPAGRO/RS), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (campus de Bento Gonçalves), a Universidade de Caxias do Sul (UCS), a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO), a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA) e a União Brasileira das Vinícolas Familiares e de Pequenos Vinicultores (UVIFAM).

Portanto, as propostas em discussão pretenderam enquadrar os pequenos produtores de vinho às regras da agroindústria familiar, como, por exemplo, registrar o vinho no Ministério da Agricultura com CPF e sem a necessidade de constituir o CNPJ. Com isso, muitos agricultores passaram a ter um incentivo de permanência no campo, tendo em vista a garantia de uma renda aceitável e qualidade de vida.

A Lei do Vinho Artesanal foi promulgada por meio da Lei nº 12.959, de 19 de março de 2014, que almeja a caracterização do vinho produzido por agricultor familiar ou empreendedor familiar rural, estabelecendo requisitos e limites para a sua produção e comercialização, além de definir diretrizes para o registro e a fiscalização do estabelecimento produtor, impondo normas e deveres:

Art. 1º A Lei nº 7.678, de 8 de novembro de 1988, passa a vigorar acrescida do seguinte art. 2º-A:

“Art. 2º-A. O vinho produzido por agricultor familiar ou empreendedor familiar rural é a bebida elaborada de acordo com as características culturais, históricas e sociais da vitivinicultura desenvolvida por aquele que atenda às condições da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, observados os requisitos e limites estabelecidos nesta Lei.

§ 1º O vinho produzido por agricultor familiar ou empreendedor familiar rural deve ser elaborado com o mínimo de 70% (setenta por cento) de uvas colhidas no imóvel rural do agricultor familiar e na quantidade máxima de 20.000 l (vinte mil litros) anuais.

§ 2º A elaboração, a padronização e o envasilhamento do vinho produzido por agricultor familiar ou empreendedor familiar rural devem ser feitos exclusivamente no imóvel rural do agricultor familiar, adotando-se os preceitos das Boas Práticas de Fabricação e sob a supervisão de responsável técnico habilitado.

§ 3º A comercialização do vinho produzido por agricultor familiar ou empreendedor familiar rural deverá ser realizada diretamente com o consumidor final, na sede do imóvel rural onde foi produzido, em estabelecimento mantido por associação ou cooperativa de produtores rurais ou em feiras da agricultura familiar.

§ 4º Deverão constar do rótulo do vinho de que trata o caput deste artigo:

I - a denominação de “vinho produzido por agricultor familiar ou empreendedor familiar rural”, “vinho colonial” ou “produto colonial”;

II - a indicação do agricultor familiar ou empreendedor familiar rural, com endereço do imóvel rural onde foi produzido;

III - o número da Declaração de Aptidão ao Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar – DAP fornecida por entidade autorizada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA;

IV - outras informações exigidas ou autorizadas nesta Lei e em seus regulamentos.

§ 5º (VETADO).” (BRASIL, 2014a, n.p.).

A questão da comercialização foi aproveitada da redação apresentada pelo Deputado Onix Lorenzoni – “A comercialização do vinho colonial será realizada diretamente ao consumidor final do produto, na sede da propriedade rural familiar ou em estabelecimento mantido por associação de produtores [...]” (BRASIL, 2012a, p. 1) –, tendo sido a ela acrescida a expressão “ou cooperativa de produtores rurais ou em feiras da agricultura familiar”.

A legislação proposta não define um novo produto, mas sim a regulamentação da comercialização e como deverá ser a produção dos vinhos pelos produtores artesanais. Além disso, demonstra com grande clareza o desenvolvimento de determinado grupo que até o seu advento não possuía condições de subsistência, tampouco era incentivado pelo poder público.

Nesse aspecto, urge a importância do conceito de desenvolvimento trazido por Celso Furtado (1980, p. 15-16) quando destaca que:

O conceito de desenvolvimento tem sido utilizado, com referência à história contemporânea, em dois sentidos distintos. O primeiro diz respeito à evolução de um sistema social de produção na medida em que este, mediante a acumulação e progresso das técnicas, torna-se eficaz, ou seja, eleva a produtividade do conjunto de sua força de trabalho. [...] O segundo sentido, em que faz referência ao conceito de desenvolvimento, relaciona-se com o grau de satisfação das necessidades humanas.

Nessa linha, nota-se que o Estado deve ser agente capaz de promover o desenvolvimento, por meio das necessidades sociais e os valores do capital. Conforme Sen (2000), em sua obra “Desenvolvimento como liberdade”, o desenvolvimento deve ser visto como um processo por meio do qual se promova a eliminação de todas as formas de privação da liberdade, as quais restringem as decisões e as oportunidades das pessoas, sobretudo quando atestam que os mercados devem ser vistos como uma construção social capaz de promover a inclusão social e a redução das desigualdades.

Entre outras novidades que a legislação do vinho artesanal oportuniza ao setor de vitivinicultura está a liberdade de comercialização para a subsistência dos pequenos produtores no que diz respeito à ausência da obrigatoriedade da exigência do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), dando maior acesso aos mercados e oportunizando a redução de custos, especialmente o menor custo tributário, e o recolhimento dos impostos de forma unificada, facilitando a desburocratização da atividade vitivinícola.

Segundo a Embrapa (2014, *on-line*), o que definirá um vinho como sendo colonial/artesanal são os seguintes parâmetros: a elaboração na propriedade de produtor enquadrado no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF); a utilização de uva própria em pelo menos 70% do volume de matéria-prima usado na vinificação; comercializações exclusivamente na propriedade rural ou em associações, cooperativas ou feiras de agricultores familiares e a produção máxima de 20 mil litros por ano.

Segundo Bruch, Vieira e Buainain (2014a), o Brasil controla a elaboração do vinho sob ângulos justificáveis – como a segurança dos alimentos – e injustificáveis em relação à regulamentação que equipara os produtores artesanais de vinho às grandes indústrias.

Todavia, quando da sanção presidencial, o § 5º fora vetado por meio da mensagem nº 45, de 19 de março de 2014. Transcrição do parágrafo vetado: “§ 5º A comercialização de vinho colonial será realizada por meio de emissão de nota do talão de produtor rural e exigirá em sua rotulagem a especificação de sua denominação, origem e características do produto.” (BRASIL, 2014b, *on-line*, n.p.).

A comercialização de vinho colonial será realizada por meio de emissão de nota do talão de produtor rural e exigirá em sua rotulagem a especificação de sua denominação, origem e características do produto. Esse item específico garantiria, na forma da lei, que a comercialização se desse com base nos pressupostos da agricultura familiar, ou seja, utilizando-se o talão de produtor. Nessa forma, não poderia incidir sobre o vinho a ser comercializado nenhum tributo sobre a industrialização (IPI), sobre a comercialização (ICMS) ou, ainda, sobre a renda na forma de uma pessoa jurídica (PIS, COFINS). O produtor rural, nesse caso, apenas está obrigado a recolher o FUNRURAL.

Nesse passo, as razões do veto deixam claro que a determinação da comercialização de vinho colonial, por meio de nota do talão de produtor rural, pode ser interpretada como desobrigação da emissão de nota fiscal, necessária na sistemática de arrecadação do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI.

Em contrapartida, a legislação previdenciária foi modificada por meio da Lei nº 12.873/2013, de modo a permitir que o produtor rural segurado especial não perca essa condição ao elaborar e comercializar o vinho.

Conforme apontam Bruch, Vieira e Buainain (2014b, p. 13), o que foi aceito para a produção do vinho artesanal, de acordo com a nova legislação, foi:

Respeitar a legislação em termos sanitários, ambientais e tributários; resguardar a venda direta do produtor ao consumidor; definir o volume máximo de produto [...] produção própria da uva; atender às exigências sanitárias; ter obrigatoriamente responsável técnico; ter assistência técnica obrigatoriamente; fornecer capacitação e treinamento aos produtores; definir que tipo de vinho poderá ser denominado como artesanal; garantir-se a viabilidade da produção artesanal e sua sustentabilidade, mas dentro da legalidade.

Portanto, o presente estudo se torna relevante para a análise do desenvolvimento socioeconômico da vitivinicultura artesanal, favorecendo o pequeno produtor rural a comercializar como pessoa física, amparado pela legislação vigente, sem precisar registrar uma empresa para poder comercializar

seus produtos, não perdendo a condição de segurado especial da Previdência Social. Os agricultores atribuem aos preços de venda as principais dificuldades, em muitos casos não remunerando os próprios custos de produção.

Diante dessa realidade, encontra-se no Brasil uma base legislativa para a reestruturação do setor artesanal, em especial dos produtores artesanais do setor vitivinícola que possuem condições para valorizar seu produto, mantendo-se atuantes no mercado, por meio das perspectivas com a promulgação da Lei do Vinho Artesanal.

METODOLOGIA

A metodologia se baseia por meio de abordagem qualitativa e método dedutivo. Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica de leis normativas já tornadas públicas em relação ao tema, bem como de normas e publicações avulsas, como revistas e livros.

Referente à visão interdisciplinar, compreende-se interdisciplinar em face da complexidade da natureza do objeto de pesquisa, com pretensão de conversão de resultados aos produtores artesanais pertencentes aos Vales da Uva Goethe e demais produtores da região sul de Santa Catarina, por meios jurídicos, econômicos e sociológicos.

Para Ferreira (1999, p. 22), “Interdisciplinaridade é uma atitude, isto é, uma externalização de uma visão de mundo que, no caso, é holística. Tudo o que existe, todo ‘ente’, se ‘vela’, se ‘des-vela’ e se ‘re-vela’ ante nossos olhos”.

Certamente, a pesquisa por meio da legislação contemporânea sobre o vinho artesanal é concebida de forma que seus resultados possam subsidiar não o setor produtivo da agricultura familiar, sobretudo também as ações com válida dimensão de todo o complexo econômico vinculado a esse setor na região sul do Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa estuda e analisa que o mercado vitivinícola brasileiro está passando por uma modificação de pensamento a partir da vigência da Lei do Vinho Artesanal.

Assim como os associados da PROGOETHE buscaram apoio institucional para alcançar o prestígio nacional e internacional dos vinhos Goethe, os produtores rurais atualmente possuem normatização legislativa para comercializar seus produtos, grande desenvolvimento territorial e regional.

Diante da presente Lei, os produtores artesanais têm a possibilidade de diversificação da agricultura, por meio de um sistema menos burocrático para a liberação desses empreendimentos, possibilitando a competitividade com empresas de pequeno, médio e grande porte, com parâmetros equitativos, sobretudo com a preservação do agricultor no campo.

Assim, a Lei nº 12.959, de 19 de março de 2014, teve por objetivo alterar a Lei nº 7.678/1978 e regulamentar o vinho produzido pelo agricultor familiar ou empreendedor familiar rural, estabelecendo os requisitos e limites para a sua produção e comercialização, bem como definir as diretrizes para o registro e a fiscalização do estabelecimento produtor.

Nesse sentido, é *mister* a interpretação das atitudes e estratégias locais para conviver e superar a escassez do vitiviniculor artesanal e, principalmente, analisar pontos de convergência ou divergência entre essas estratégias, os programas e as políticas formulados para enfrentar a questão da comercialização do vinho nessas regiões do sul do Brasil, pois é inegável que o desenvolvimento deve priorizar a inclusão do pequeno agricultor familiar no mundo social.

O trabalho em questão não esgota o assunto e recomenda que ele seja utilizado como base incentivadora para outras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DA UVA E DO VINHO GOETHE - PROGOETHE. *Histórico*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<http://www.progoethe.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2014.

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de Lei nº 2.693, de 2011 (Apenso PL nº 3.183, de 2012)*. Dispõe sobre a legalização, produção e comercialização do produto Vinho Colonial. Aprovado em 10 jul. 2013. [on-line] Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1109291&filename=Tramitacao-PL+2693/2011>. Acesso em: 27 jul. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de lei nº 3.183, de 2012*. Dispõe sobre a criação da denominação “Vinho Colonial”, sua produção, fiscalização, controle e comercialização. Aprovado em 09 fev. 2012b. [on-line] Disponível em: <<http://www.camara.leg.br/sileg/integras/969861.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de lei nº....., de 2012*. (Do Deputado Onyx Lorenzoni). Dispõe sobre a criação da denominação “Vinho Colonial”, sua produção, fiscalização, controle e comercialização. Datado de 08 fev. 2012a. [on-line] Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/963837.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988a. [on-line]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 31 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.873, de 24 de outubro de 2013. Autoriza a Companhia Nacional de Abastecimento a utilizar o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, instituído pela Lei no 12.462, de 4 de agosto de 2011, para a contratação de todas as ações relacionadas à reforma, modernização, ampliação ou construção de unidades armazenadoras próprias destinadas às atividades de guarda e conservação de produtos agropecuários em ambiente natural; altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, e 8.213, de 24 de julho de 1991, o Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1942 - Consolidação das Leis do Trabalho, as Leis nos 11.491, de 20 de junho de 2007, e 12.512, de 14 de outubro de 2011; dispõe sobre os contratos de financiamento do Fundo de Terras e da Reforma Agrária, de que trata a Lei Complementar no 93, de 4 de fevereiro de 1998; autoriza a inclusão de despesas acessórias relativas à aquisição de imóvel rural nos financiamentos de que trata a Lei Complementar no 93, de 4 de fevereiro de 1998; institui o Programa Nacional de Apoio à Captação de Água de Chuva e Outras Tecnologias Sociais de Acesso à Água - Programa Cisternas; altera a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, o Decreto-Lei no 167, de 14 de fevereiro de 1967, as Leis nos 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, 9.718, de 27 de novembro de 1998, e 12.546, de 14 de setembro de 2011; autoriza a União a conceder subvenção econômica, referente à safra 2011/2012, para produtores independentes de cana-de-açúcar que desenvolvem suas atividades no Estado do Rio de Janeiro; altera a Lei no 11.101, de 9 de fevereiro de 2005; institui o Programa de Fortalecimento das Entidades Privadas Filantrópicas e

das Entidades sem Fins Lucrativos que Atuam na Área da Saúde e que Participam de Forma Complementar do Sistema Único de Saúde - PROSUS; dispõe sobre a utilização pelos Estados, Distrito Federal e Municípios dos registros de preços realizados pelo Ministério da Saúde; autoriza a União, por intermédio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a conceder o uso de bens públicos imobiliários dominicais, mediante emissão de Certificado de Direito de Uso de Bem Público Imobiliário - CEDUPI; altera o Decreto-Lei no 3.365, de 21 de junho de 1941; dispõe sobre as dívidas originárias de perdas constatadas nas armazenagens de produtos vinculados à Política de Garantia de Preços Mínimos - PGPM e Estoques Reguladores do Governo Federal, depositados em armazéns de terceiros, anteriores a 31 de dezembro de 2011; altera a Lei no 10.438, de 26 de abril de 2002; autoriza o Poder Executivo a declarar estado de emergência fitossanitária ou zoossanitária, quando for constatada situação epidemiológica que indique risco iminente de introdução de doença exótica ou praga quarentenária ausente no País, ou haja risco de surto ou epidemia de doença ou praga já existente; altera a Lei no 9.430, de 27 de dezembro de 1996; dispõe sobre o repasse pelas entidades privadas filantrópicas e entidades sem fins lucrativos às suas mantenedoras de recursos financeiros recebidos dos entes públicos; altera a Medida Provisória no 2.158-35, de 24 de agosto de 2001, as Leis nos 10.848, de 15 de março de 2004, 12.350, de 20 de dezembro de 2010, 12.096, de 24 de novembro de 2009, 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil, 12.087, de 11 de novembro de 2009, e 10.260, de 12 de julho de 2001; e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 25 out. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12873.htm>. Acesso em: 31 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 7.678, de 8 de novembro de 1988. Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização do vinho e derivados da uva e do vinho, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 9 nov. 1988b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7678.htm>. Acesso em: 31 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 25 jul. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm>. Acesso em: 31 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.959, de 19 de março de 2014. Altera a Lei nº 7.678, de 8 de novembro de 1988, para tipificar o vinho produzido por agricultor familiar ou empreendedor familiar rural, estabelecer requisitos e limites para a sua produção e comercialização e definir diretrizes para o registro e a fiscalização do estabelecimento produtor. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 20 mar. 2014a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L12959.htm>. Acesso em: 31 jul. 2016.

BRASIL. Mensagem nº 45, de 19 de março de 2014. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 20 mar. 2014b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Msg/VEP-45.htm>. Acesso em: 31 jul. 2016.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Cadeia produtiva de frutas*. Vol. 7. Série Agronegócios. Brasília: IICA/MAPA/SPA, 2007a. 102 p.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Guia para a solicitação de registro de indicação geográfica para produtos agropecuários*. Brasília: Coordenação de Incentivo à Indicação Geográfica de Produtos Agropecuários, 2007b. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

BRUCH, K. L.; VIEIRA, A. C.; BUAINAIN, A. M. Elaboração, tramitação e sanção da lei do vinho artesanal do Brasil. *Revista Brasileira de Viticultura e Enologia*, Bento Gonçalves, ano 6, n. 6, p. 80-88, set./2014a.

BRUCH, K. L.; VIEIRA, A. C.; BUAINAIN, A. M. Perspectivas e desafios para agricultura familiar em face da lei do vinho artesanal. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 52., 2014, Goiânia. *Anais...* Goiânia: Sober/UFG/Embrapa, 2014b. Disponível em: <<http://icongresso.itarget.com.br/useradm/anais/?clt=ser.4>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

BUAINAIN, A. M. et al. (Orgs.). *O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola*. Brasília, DF: Embrapa, 2014.

CAMPOS, S. L.; CHACUR, F. D. *Indicação geográfica como instrumento de desenvolvimento econômico sustentável*. Publicado em 2012. [on-line]. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=fd272fe04b7d4e68>>. Acesso em: 05 ago. 2016.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2007.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. Embrapa Uva e Vinho. *Indicações Geográficas de Vinhos do Brasil*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/uva-e-vinho/indicacoes-geograficas-de-vinhos-do-brasil>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. *Projeto de vinho colonial é importante avanço, avalia Embrapa*. Publicado em 28 fev. 2014. [on-line]. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/1579012/projeto-do-vinho-colonial-e-importante-avanco-avalia-embrapa>>. Acesso em: 10 maio 2014.

FERREIRA, M. E. M. P. Ciência e interdisciplinaridade. In: FAZENDA, I. *Práticas interdisciplinares na escola*. São Paulo: Cortez, 1999.

FURTADO, C. *Pequena introdução ao desenvolvimento: enfoque interdisciplinar*. São Paulo: Ed. Nacional, 1980, p. 15-16.

MELLO, L. M. R. de. Desempenho da vitivinicultura brasileira em 2015. In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. *Notícias: Agroindústria, estudos socioeconômicos e ambientais, pesquisa, desenvolvimento e inovação*. Publicada em 16 de fevereiro de 2016. [on-line]. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/9952204/artigo-desempenho-da-vitivinicultura-brasileira-em-2015>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

MOURA, A. M. P.; SILVA, M. G. Agricultura familiar: Perspectivas de permanência dos jovens no campo do município de Igaci/Alagoas. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, 21., 2012, Uberlândia. *Anais...* Uberlândia: UFU, 2012. Disponível em: <http://www.lagea.ig.ufu.br/xx1enga/anais_enga_2012/eixos/1092_1.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

POLANYI, K. *A grande transformação: as origens de nossa época*. Tradução: Fanny Wrobel. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

REY, F. G. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. Tradução de Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SEN, A. K. *Desenvolvimento como liberdade*. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

VALES DA UVA GOETHE. *Histórico: Trajetória da Vitivinicultura da Itália até o Brasil em Urussanga, SC*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<http://www.praticadapesquisa.com.br/2011/10/como-apresento-citacoes-de-conteudos.html>>. Acesso em: 01 de jun. 2016.

VIEIRA, A. C. P.; WATANABE, M.; BRUCH, K. L. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. *Revista GEINTEC*, v. 2, p. 327-343, 2012.



TRADIÇÃO E MODERNIDADE NA PRODUÇÃO DE EMBUTIDOS ARTESANAIS NA REGIÃO DE BLUMENAU, EM SANTA CATARINA

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi06>

Valdinho Pellin – FURB

E-mail: prof.pellin@tpa.com.br

Leonilda Wessling – FURB

E-mail: leonilda.wessling@gmail.com

Oklinger Mantovanelli Jr. – FURB

E-mail: Oklingerfurb@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A produção de embutidos derivados de suínos na região de Blumenau, em Santa Catarina, constitui-se em uma prática consolidada desde a ocupação da região, tornando-se tradicional. Essa produção pode ser entendida como parte de um contexto histórico-cultural formado inicialmente pela luta em busca da subsistência de pequenos produtores rurais e remete-se a um período em que tudo deveria ser utilizado para não ocorrer perdas, uma vez que o alimento é parte essencial de uma necessidade em situação de escassez.

No entanto, é possível observar que formas históricas de apropriação do espaço em dinâmicas territoriais típicas da produção rural em pequenas propriedades vêm sofrendo transformações oriundas do tensionamento dessas culturas e formas de produção e dos imperativos do modelo de desenvolvimento industrial.

Nesse contexto, o capítulo tem por objetivo identificar as práticas tradicionais, bem como as transformações que vêm ocorrendo na produção de embutidos e seus derivados, a partir da carne suína, na região de Blumenau, em Santa Catarina. Além disso, busca identificar quais os produtos tradicionais mais produzidos na região pesquisada.

Metodologicamente, trata-se de um estudo qualitativo voltado à análise das técnicas de produção do alimento. Optou-se por pesquisar três produtores selecionados intencionalmente, e com níveis diferenciados de produção, por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas. O primeiro produtor pesquisado possui o Serviço de Inspeção Municipal (SIM), que permite a venda do produto somente no município onde é processado. O segundo produtor não possui licença para a produção e a comercialização dos embutidos e derivados, portanto, trabalha na informalidade. Finalmente, o terceiro produtor possui o Serviço de Inspeção Estadual (SIE), que permite a comercialização de seus produtos em todo o território catarinense.

Em relação à questão estrutural do trabalho, além da introdução, o capítulo se divide em mais quatro seções. A primeira delas procura efetuar uma discussão articulando desenvolvimento, produtos tradicionais e indicação geográfica. A segunda seção aborda a produção de embutidos a partir da carne suína na região de Blumenau (SC). A seção seguinte se dedica ao estudo de caso, abordando as práticas tradicionais de produção, seus produtos e transforma-

ções a partir da realidade identificada na área de estudo. Finalmente, a última seção procura apresentar as considerações finais.

DESENVOLVIMENTO, PRODUTOS TRADICIONAIS E INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

Desenvolvimento pode ser entendido como um processo de mudança social viabilizado pela mobilização de recursos, com o objetivo de alcançar fins previamente estabelecidos por uma coletividade ou por grupos sociais que a representam (SOUZA; THEIS, 2009, p. 12). Uma característica importante do desenvolvimento é sua relação com o endógeno. Para Sachs (2003), todo desenvolvimento tem base e/ou resultado eminentemente local.

O desenvolvimento, portanto, está diretamente dependente da autoconfiança coletiva na capacidade para inventar recursos, movimentar aqueles já existentes e agir em forma cooperativa e solidária no próprio território (BOISIER, 2003).

Particularmente em relação aos recursos, existem pelo menos quatro categorias que interessam para o desenvolvimento: em primeiro lugar, os tradicionais recursos materiais (recursos naturais, equipamentos de infraestrutura, recursos de capital); em segundo, os recursos humanos (não só em quantidade, mas em qualidade); em terceiro lugar, os recursos psicossociais, que têm a ver com a autoconfiança coletiva, a vontade coletiva, a perseverança etc.; por fim, os recursos do conhecimento, fundamentais para o desenvolvimento no século XXI (BOISIER, 1999).

As categorias apontadas por Boisier (1999) caminham na direção de reconhecer a importância da identidade local e, nesse particular aspecto, Pollice (2010) estabelece várias interações possíveis entre identidade e desenvolvimento, como demonstra o quadro a seguir:

Quadro 1 - Interações entre Identidade e Desenvolvimento

Indicador	Interações entre identidade e desenvolvimento
Identidade e valores sociais	A identidade territorial tende a reforçar o poder normativo dos valores éticos e comportamentais localmente compartilhados. Algumas vezes, a identidade se funda sobre o compartilhamento desses valores, que são sentidos pela comunidade local como expressão tangível da própria especificidade cultural. Sobre o plano socioeconômico, a presença desses valores e, sobretudo, o entrecruzamento deles, consente em melhorar o nível de relação produtiva e comercial, favorecendo a manifestação daquelas formas de colaboração competitiva que constituem o fundamento das economias distritais.
Identidade e transferência do saber	Manifesta-se por meio de um “apego afetivo” ao saber localmente determinado e de uma propensão mais forte em outro lugar para a atualização desse patrimônio cognitivo.
Identidade e sentido de pertença	O sentido de pertença constitui o cimento do sistema econômico-territorial e impele os atores locais a preferirem, também na presença de algumas deseconomias, conter relações transacionais e colaborativas no interior do âmbito local.
Identidade e valorização dos recursos territoriais	O desenvolvimento endógeno se substancia na capacidade da comunidade local de “colocar em valor” o território e aqueles recursos não localizáveis que se constituem em elemento de diferenciação, em torno dos quais se pode construir a estratégia de desenvolvimento local. A valorização desses recursos não provém somente da disponibilidade de competências locais adequadas, mas também da sensibilidade da comunidade local, que tende a ser tanto mais permeável quanto maior é o valor identitário que a tais recursos se reconhece no âmbito local.
Identidade e política	Em escala local, a adoção de um modelo eficaz de governança resulta tanto mais simples quanto maior é o sentimento identitário que permeia o agir político. Objetivos e estratégias de desenvolvimento, uma vez definidos no seio da arena política, tornam-se objeto de um processo de apropriação por parte da comunidade local, segundo o modelo de compartilhamento ativo que se substancia em um suporte concreto e fatural à atuação dos mesmos.
Identidade e sustentabilidade	Os sentimentos identitários determinam, em nível local, um apego afetivo aos valores paisagísticos e culturais do território que tende, por sua vez, a traduzir-se na adoção de comportamentos individuais e coletivos voltados à tutela e à valorização daqueles valores. Não são somente as qualidades tangíveis do território a serem preservadas, mas também aquelas intangíveis, como os valores éticos e culturais e, mais em geral, todas as expressões da especificidade cultural do lugar. A presença de uma forte identidade territorial favorece a maturação de modelos de desenvolvimento sustentável, enquanto esse se funda sobre a valorização da especificidade dos lugares; valorização que é tanto mais eficaz quanto maior é o envolvimento ativo da comunidade local.

Fonte: Adaptado de Pollice (2010).

Nesse contexto, estratégias de desenvolvimento podem ser pensadas a partir do local, identificando e estimulando potencialidades locais. Sachs

(1995) defende que para promover o desenvolvimento é preciso levar em consideração certas especificidades: contexto histórico e cultural – cujo desenvolvimento deve ser apreendido em sua dinâmica processual; contexto ecológico – a diversidade climática e biológica deve ser vista como potencial de recursos que podem ser aproveitados; e contexto institucional – que reflete a dimensão e o nível de organização das sociedades humanas.

O entendimento é que regiões e lugares, a partir de suas especificidades e potencialidades, podem encontrar formas de transformação de suas realidades, em busca de melhoria da qualidade de vida (CALDAS, 2003). O desenvolvimento a partir do local pode se substanciar na capacidade da comunidade de “colocar valor” ao território e, em particular, àqueles recursos que não podem ser encontrados em outro lugar, mas que podem constituir elemento de diferenciação, formando certos *plus* competitivos em torno dos quais se poderiam construir estratégias de desenvolvimento local (POLLICE, 2010).

A relação entre recursos locais e desenvolvimento também é defendida por Aydalot (1985, p. 109) ao afirmar que “[...] é no cenário local, por meio da valorização dos recursos locais e com a participação da população, que o desenvolvimento poderá realmente responder às necessidades da população”.

Uma das estratégias para promover produtos tradicionais que tem demonstrado relativa eficiência, sobretudo na União Europeia, é o reconhecimento desses produtos por meio das Indicações Geográficas (IGs). Experiências emblemáticas em vários países demonstram que IGs, sobretudo as agroalimentares, podem estimular dimensões importantes do desenvolvimento, principalmente em regiões rurais fragilizadas economicamente. A principal delas é a dimensão econômica, mas outras dimensões também podem ser estimuladas, como as dimensões social, cultural e até mesmo ambiental (PELLIN, 2016).

Para a *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual - OMPI* (s.d.), a Indicação Geográfica² pode ser definida como “[...] un signo utilizado para pro-

² No Brasil, as IGs são regidas pela Lei de Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96) e pela Resolução nº 75/00 do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). De acordo com a legislação, existem dois tipos de IGs: Indicação de Procedência (IP), que é considerada quando a área geográfica é conhecida como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço, e Denominação de Origem (DO), que é identificada quando qualidades ou características do produto decorrem exclusiva ou essencialmente em função do meio geográfico, incluindo fatores naturais e humanos (CRUZ et al., s.d.). Até setembro de 2016, o país possuía 40 IGs e nove DOs reconhecidas. Além disso, foram reconhecidas até aquele período oito DOs estrangeiras (INPI, 2016).

ductos que tienen un origen geográfico concreto y posuen cualidades o una reputación derivadas específicamente de su lugar de origen” (LIMA, 2013, p. 214).

Por estar pautado nos saberes, no modo de ser e de fazer local, o reconhecimento de produtos e serviços com IG serve de apoio para a preservação do patrimônio material e imaterial. Representa uma importante ferramenta para o desenvolvimento territorial sustentável ao permitir que os territórios promovam produtos por meio da autenticidade da produção ou das peculiaridades ligadas à sua história, cultura ou tradição, estabelecendo o direito reservado aos produtores estabelecidos no referido território (DULLIUS, 2009). Trata-se de uma apropriação devida e um reconhecimento legítimo aos conhecimentos tradicionais regionais (LIMA, 2013, p. 213). Um exemplo emblemático pode ser observado na região de Midi-Pyrénées, na França, especificamente em Roquefort. Nessa região, o conhecimento tácito distribuído permitiu que essa pequena localidade fabricasse o queijo Roquefort. Não há fábricas de queijo, mas todos da comunidade sabem como fabricá-lo. Além disso, qualquer consumidor em qualquer parte do mundo sabe que se trata de um produto caro devido à sua qualidade elevada (BOISIER, 2002).

A partir dessas discussões, entende-se ser possível e particularmente importante promover e identificar o potencial de cada território, organizando-o, na medida do possível, a partir de potencialidades locais. Em relação aos territórios rurais, trata-se de investir na inovação e na multifuncionalidade desses espaços (PELLIN, 2016). Na opinião de Caldas, Cerqueira e Perin (2005), a capacidade de inovação de um território estaria vinculada à natureza criativa de seus habitantes, ou seja, à capacidade de transformar seus recursos, sejam eles humanos, ambientais, culturais ou artísticos, em produtos de atração e comercialização. O desenvolvimento local, portanto, deveria contemplar ações de valorização dos recursos humanos para transformar o território em que vivem.

É nesse aspecto que as IGs permitiriam a promoção dos produtos por meio de seus territórios, criando valor local, beneficiando a comunidade e tornando-se ferramenta de desenvolvimento. Seu papel é ainda mais importante em áreas onde há baixos volumes de produção e escala, geralmente em função da tradicionalidade da produção. Nesse caso, busca-se agregar valor a essa tipicidade. IGs também são ferramentas para a preservação da biodiversidade, o conhecimento regional e os recursos naturais (KAKUTA, 2006).

Em relação ao Brasil, há entendimento de que o país possui grande potencial para reconhecimento de IGs, principalmente em função de sua ex-

tensão territorial, miscigenação cultural e diversidade climática. Em Santa Catarina, por exemplo, pesquisas recentes³ identificaram pelo menos vinte e sete produtos com potencial de reconhecimento, dois quais seis estão na região de Blumenau⁴: cristais, cerveja artesanal, cachaça, banana, queijo *kochkäse* e linguiça (PELLIN, 2016).

PRODUÇÃO DE EMBUTIDOS A PARTIR DE CARNE SUÍNA NA REGIÃO DE BLUMENAU (SC)

A colonização da região de Blumenau teve início a partir da implantação da Colônia Blumenau, fundada por Hermann Bruno Otto Blumenau. A garantia da posse da terra foi considerada uma grande motivadora para a imigração alemã. A população que habitava o campo, os camponeses, viviam, na Europa do século XIX, uma condição de campesinato. O campesinato é caracterizado pelo modelo de produção da subsistência, em que a família é responsável por promover o seu próprio sustento. Ou seja, sob uma estrutura de pequena propriedade. A colônia Blumenau veio a falir e passou a ser nacional em 1860, com a nomeação do Dr. Blumenau pelo Imperador D. Pedro II como administrador da colônia. Após esses dez anos de extrema pobreza, ela foi se tornando agrícola e industrial e com isso prosperou. Isso porque obteve ajuda financeira do poder público. Assim, ampliou-se também a propagação sobre a colônia na Alemanha e na Suíça. Se em 1859 não havia mil habitantes na colônia, em 1869 já havia 5.985 habitantes (CENTENÁRIO DE BLUMENAU, 1950).

Para Tramontini (1994, p. 55), “[...] se a promessa de se tornarem proprietários se colocava como o mais intenso motivador da aventura emigratória, a terra vai constituir-se no bem maior dos colonos”. É na pequena propriedade que o imigrante e seu descendente de origem alemã reproduzem os costumes e tradições que passam a ser transmitidos e incorporados pelas gerações seguintes. Nessa direção, Woortmann e Woortmann (1997, p. 15), lembram que, ao trabalhar a terra, “[...] o camponês produz categorias sociais, pois o processo

³ A pesquisa foi coordenada por pesquisadores da Universidade do Contestado (UNC) e envolveu pesquisadores de todas as regiões do Estado. Uma síntese da pesquisa pode ser verificada em Sakr et al. (2015).

⁴ Embora nenhum destes produtos esteja reconhecido com IG, em todos eles já ocorrem discussões em relação a uma possível solicitação de reconhecimento para os produtos.

de trabalho além de ser um encadeamento de ações técnicas, é também um encadeamento de ações simbólicas. [...] além de produzir cultivos, o trabalho produz cultura”.

A produção de embutidos derivados de suínos na região de Blumenau constitui-se em uma prática constante desde a ocupação da região, tornando-se tradicional. Para Da Matta (1990, p. 48), “[...] sem uma tradição, uma coletividade pode viver ordenadamente, mas não tem consciência do seu estilo de vida”. A tradição tem sido um marco para as famílias moradoras da região estudada, porque foi ela que possibilitou a subsistência do grupo familiar.

Essa produção de embutidos, a partir dos derivados dos suínos (linguiça, morcela) e outros produtos, como o torresmo, a geleia, a cabeça, as orelhas, os pés e o mocotó, fazia parte da produção tradicional dos primeiros anos da Colônia de Blumenau e servia para alimentar, durante dias, uma família nuclear. Sem energia elétrica na região, o ato de embutir os derivados de suínos permitia às famílias terem carne para consumo por um longo período, uma vez que não tinham refrigeradores. A busca por soluções ao problema da fome no início da ocupação da região de Blumenau pode ter resultado nessa utilização completa do suíno.

A Colônia de Blumenau, sem muito amparo, levou os primeiros colonizadores a encontrarem apenas insegurança e medo dos perigos da mata. Para Silva (1988 *apud* WESSLING, 2007, p. 24), “[...] o que possibilitou a fixação e o trabalho à terra foi que quatro quilômetros abaixo havia algumas famílias de Pocinho e Belchior que haviam migrado da Colônia São Pedro de Alcântara fundada em 1829”. O que o empreendedor pretendia ao transferir para a sua colônia eram as bases da estrutura camponesa vivida na Europa; com isso, priorizou o trabalho na pequena propriedade. Portanto, a família rural que se destaca em alguns textos diz respeito ao modo de produção camponês e às relações familiares no trabalho, por envolver os valores culturais e a hierarquia do saber e do poder entre os membros (WESSLING, 2007).

Para se ter uma ideia das dificuldades no início da colonização, de acordo com Silva (1988, p. 15), os camponeses “[...] entregavam-se à extração da madeira, abundantíssima, de que eram serradas, a braços, toras e tábuas”. Portanto, identifica-se aqui que nos primeiros anos da colônia o trabalho foi árduo e exigia muita dedicação, organização familiar e criatividade para vencer os desafios, inclusive a falta de alimentos e o seu preparo.

Segundo Silva (2001, p. 31), o camponês “[...] não procurou, de modo algum, mudar a sociedade, mas somente mudou de sociedade, transferiu-se para a América onde procurou, e em parte conseguiu, reconstruir um novo núcleo social segundo o modelo daquele deixado na pátria”.

Woortmann (apud SILVA, 2001, p. 33) destaca, ainda, que

A emigração foi, portanto, também desencadeada a partir do próprio sistema camponês. Ela foi, ao mesmo tempo, desencadeada por e organizada pelo sistema de parentesco: uma dimensão desse sistema, como o padrão de herança, expulsava pessoas; outra dimensão o ‘espírito de parentesco’, fazia com que a migração se fizesse através de grupos de parentes (irmãos, primos, etc., assim como afins) que iriam replicar o modelo em outro lugar, para, em seguida, recomeçarem tudo de novo.

A organização familiar na formação da Colônia de Blumenau se deu a partir de um modelo já vivido na terra de origem – Alemanha do século XIX. Portanto, essa estrutura foi se configurando em uma nova sociedade, porém com as mesmas características. Essa tem sido a razão pela qual os produtores pesquisados se apresentam como sendo de origem europeia, em especial alemã.

A produção de alimentos (embutidos) pode ser entendida como um bem simbólico, porque está impregnada de *habitus*, gostos e padrões culturais que não são absolutamente homogêneos. O uso da carne suína tem sido na região de estudo uma prática cultural, pois envolve todo um saber, um saber fazer. Portanto, um *habitus*. “*Habitus* é o princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida.” (BOURDIEU, 1996 p. 22). Dentro desse contexto, para Bourdieu (1996), envolve bens e práticas. Além disso, a produção de alimento expressa uma condição social que é socialmente construída e socialmente modificada. Ademais, segundo Laburthe-Tolra e Warnier (1997, p. 398), “[...] as fronteiras alimentares correspondem à fronteira sociocultural, isso identifica que os alimentos não servem apenas para comer, mas também para serem pensados”.

Na produção de alimentos, há toda uma simbologia que Abreu (2003) irá chamar de conhecimento intangível ou imaterial. Para Abreu (2003, p. 11), “[...] recentemente, com a aprovação do Decreto nº 3.551, de 4 de agosto de 2000, instituiu-se o inventário e o registro do denominado patrimônio imaterial”. Esse tipo de transmissão do conhecimento por meio da prática de produ-

ção de alimento pode aqui ser considerado um bem imaterial⁵ que precisa ser registrado para que as gerações futuras possam usufruir desse tipo de conhecimento.

Portanto, essa é uma preocupação, pois a produção de embutidos pode estar passando por transformações rápidas, incorporando toda uma prática mercantil cujo grande objetivo é o lucro e, em especial, a ampliação do mercado. Para Abreu (2003, p. 11)

Essa é uma preocupação antiga que já vem sendo escoada nos grupos de discussão da área cultural durante a Constituição de 1988, tanto assim que os artigos 215 e 216 da Constituição Federal referem-se, de modo explícito, às responsabilidades do poder público com a colaboração da comunidade, na promoção e proteção do patrimônio cultural.

Dentro desse contexto do patrimônio, está-se referindo à identidade, à ação e à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira. Portanto, a preservação do patrimônio cultural é uma prática social (ABREU, 2003).

A fome pode ser considerada um problema social quando ela afeta a capacidade de pensar. Portanto, uma boa alimentação pode servir como remédio, fortalecendo e fazendo com que esse sujeito tenha capacidade para criar seus mecanismos de defesa, tanto físicos quanto sociais. Para se ter uma ideia da fome no Brasil, em 1974, o país era a oitava potência mundial na produção de alimentos e o sexto país no mundo com uma população gravemente desnutrida. Essa realidade brasileira Abramovay (1985, p. 30) chama de “*mortos-vivos*”. E é dentro dessa realidade social, no início da colonização no Médio Vale do Itajaí, com a formação da Colônia Blumenau, que foi pensada a produção de embutidos, a qual surgiu de uma necessidade como parte de um contexto histórico-cultural formado, inicialmente, pela luta em busca da subsistência. Esse modelo de produção, que se alterou na Colônia Blumenau, foi classificado de acordo com cada tipo de produção de embutidos.

⁵ Nesse aspecto, é importante destacar os esforços do IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional para a proteção dos bens imateriais, ou seja, do modo de fazer. Um exemplo desse esforço foi o projeto desenvolvido nos municípios que compõem os Roteiros Nacionais de Imigração, em Santa Catarina. Esse projeto buscou identificar, preservar e valorizar as formas de produção e os produtos tradicionais (pães, queijos, embutidos, doces e geleias) das pequenas propriedades rurais, possibilitando a continuidade das formas tradicionais de produção.

PRODUTORES PESQUISADOS: PRÁTICAS TRADICIONAIS DE PRODUÇÃO, SEUS PRODUTOS E TRANSFORMAÇÕES

Em relação aos produtores pesquisados, o primeiro possui o Serviço de Inspeção Municipal (SIM), que permite a comercialização do produto somente no município onde é processado. O segundo produtor não possui licença para a produção e a comercialização dos embutidos e derivados, portanto, trabalha na informalidade. O terceiro produtor possui o Serviço de Inspeção Estadual (SIE), que permite a venda dos produtos em todo o território catarinense.

O primeiro produtor de embutidos pesquisado reside no município de Blumenau, SC. Ele possui um estabelecimento de produção e comercialização desde 1990. Nesse estabelecimento, pai e filho iniciaram as atividades do empreendimento. Atualmente, sua coordenação está nas mãos do filho, que possui como visão de futuro a continuidade do negócio. A experiência no trabalho com embutidos de carne suína foi aprimorada por meio da contratação de um funcionário, isso porque a experiência familiar na produção era pequena. No ato da produção, todo o núcleo familiar auxilia mutuamente. Apesar desse empreendimento ter uma característica não tradicional na sua essência, ele foi se tornando tradicional quando foi sendo repassado de pai para filho. Quanto ao modelo de inspeção, o produtor possui o Serviço de Inspeção Municipal (SIM), possibilitando a venda de produtos dentro do município. Uma vez que a carcaça vem de terceiros, o produtor de embutidos não realiza o abate do suíno, uma prática que já vem sendo alterada.

Quanto ao segundo produtor, também morador do município de Blumenau, ele não possui licença para o funcionamento de seu estabelecimento. Sua produção é informal e realizada na propriedade com a ajuda de todo o núcleo familiar. O produtor aprendeu com os pais a produzir a morcela e a linguiça. Com um de seus vizinhos, aprendeu a produzir outros produtos. Essa forma de produção realizada pelo produtor se dá nos finais de semana e constitui-se em uma maneira importante de ampliar a sua renda familiar sem intervir no trabalho assalariado do produtor que trabalha na indústria local.

O terceiro produtor pesquisado localiza-se no município de Pomerode, próximo a Blumenau, e possui o Serviço de Inspeção Estadual (SIE). O proprietário deu continuidade às atividades iniciadas por seu avô, relacionadas à fabricação de linguiça, ainda no ano de 1930. Na época, a quantidade de carne

comercializada era mínima, porque cada produtor abatia seu próprio suíno. Em 1943, os negócios da família foram assumidos por um de seus filhos; depois, em 1963, iniciou-se uma nova fase com o neto, ou seja, a terceira geração da família. O proprietário passou a atender a supermercados da região com a entrega de produtos derivados do suíno. Até o ano 2000, o proprietário efetuava o abate dos suínos para produzir os embutidos; depois, passou a terceirizar esse abate. Atualmente, o proprietário adquire carcaças prontas no município de Braço do Norte – sul do Estado de Santa Catarina. Com isso, não utiliza mais a carne suína de produtores da região ou de sua criação. Portanto, para os produtores que possuem o Serviço de Inspeção Municipal (SIM) e o Serviço de Inspeção Estadual (SIE), os rituais de preparo dos embutidos já estão parcialmente sendo transformados, pois eles adquirem a carcaça pronta de outras regiões.

Nesse contexto, é possível observar que os produtores que possuem o Serviço de Inspeção Municipal e Estadual efetuam a matança dos suínos de maneira industrializada. Mais do que isso, em alguns casos (como o do produtor pesquisado), as carcaças são adquiridas de outra região do Estado. O processo de produção, portanto, é realizado a partir de um sistema de produção moderno, o que facilita e agiliza o trabalho. Trata-se de um processo de produção alterado pela lógica mercantil.

Por outro lado, o produtor informal abate suínos individualmente, utilizando para isso um dia inteiro, desde o abate até o término do produto, ou seja, quando está pronto para a venda. A família auxilia em todo o processo, inclusive os idosos e as crianças. Os maquinários são rústicos, tudo é realizado de maneira manual. Portanto, desde o abate até a venda dos embutidos, o produtor utiliza técnicas de produção que retratam um modelo tradicional de produção, o qual vem desaparecendo na região de Blumenau.

Dessa forma, observa-se que esse modelo de produção, utilizado pelo produtor informal, está em extinção. Quanto aos produtores que têm o SIM e o SIE, eles estão buscando ampliar seus estabelecimentos e atender às exigências da vigilância sanitária para ampliarem as vendas para outras regiões. Isso porque a possibilidade de estarem comercializando seus produtos em todas as regiões do Estado, como é o caso do SIE, representa a ampliação de mercado e, conseqüentemente, o aumento da produção e do lucro.

Em relação aos principais produtos tradicionais elaborados pelos produtores pesquisados, foram identificados quatro produtos, os quais são apresentados no quadro a seguir, acompanhados de suas principais características:

Quadro 2 – Apresentação dos produtos tradicionais e suas características

Produto Tradicional	Principais Características do Produto
Linguiça Pura	Elaborada com 80% de carne e 20% de gordura suína, sem nenhuma mistura de outra carne de origem animal; pó húngaro ou sal de cura ¹ (para a liga e conservação); sal e temperos variados, de acordo com a receita de cada produtor.
Linguiça Mista	Elaborada com carne suína e carne bovina, tripa natural de porco, gordura, pó húngaro ou sal de cura (para a liga e conservação); sal e temperos variados, de acordo com a receita de cada produtor.
Morcela Branca	Embutido composto de pele, cabeça e vísceras suínas, tripa natural de suíno, sal e temperos variáveis, de acordo com a receita de cada produtor.
Morcela Preta	Embutido composto de pele, cabeça, vísceras suínas e sangue coletado na hora do abate, tripa natural de suíno, sal e temperos variáveis, de acordo com a receita de cada produtor.

¹Mistura de sais de nitrito e nitrato. Agente de cura e também conservantes capazes de retardar alterações dos alimentos por microrganismos ou enzimas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação aos produtos tradicionais identificados, uma particularidade está na conserva das morcelas. Por serem produtos frescos, elas são conservadas em ambientes refrigerados e produzidas a partir do aproveitamento dos subprodutos do processo de elaboração das linguiças, que normalmente são os produtos principais. São produzidas em pequena escala e, de maneira geral, com utilização mais restrita à unidade familiar e às vizinhanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou identificar que a produção de alimentos resultantes da carne suína (embutidos) com características tradicionais surgiu em um período de escassez alimentar na região. Período esse no qual não havia outra técnica de conservação dos derivados suínos além da produção de embutidos. A não existência de luz elétrica para refrigeração da carne elevou a prática de embutir e garantir sua conservação (defumação), o que tornou possível a comercialização desse produto tanto local como regional. A entrada da luz elétrica, na década de 1970, e a intensificação de produtos conservados em frízeres

não elevou a diminuição da produção e consumo desse tipo de produto. Porém, o que chamou a atenção nesta pesquisa foi a atuação da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, que limitou certas práticas tradicionais no ato de embutir alimentos derivados da carne suína, impedindo sua comercialização. O novo modelo de produção sugerido e exigido pela ANVISA poderá levar ao desaparecimento das características originais de produção e ritualização, hoje ainda praticadas pelos produtores que atuam na informalidade. Nesse sentido, a produção tradicional de base familiar pode desaparecer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R. *O Que é Fome*. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- ABREU, R. *Memória e Patrimônio*. Rio de Janeiro: DP&A/FAPERJ/UNI-RIO, 2003.
- AYDALOT, P. *Économie régionale et urbaine*. Paris: Économica, 1985.
- BOISIER, S. *Teorías Y Metáforas sobre desarrollo territorial*. Santiago de Chile: CEPAL, 1999.
- _____. Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. In: BECKER, D. F.; BANDEIRA, P. S. (Orgs.). *Respostas regionais aos desafios da globalização*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002.
- _____. *El desarrollo en su lugar: (el territorio en la sociedad del conocimiento)*. Santiago: Pontificia Universidad del Chile, 2003.
- BOURDIEU, P. *Razões Práticas: sobre a teoria da ação*. 7. ed. Tradução de Mariza Correia. Campinas: Papirus, 1996.
- CALDAS, A. S. As denominações de origem como unidade de planejamento, desenvolvimento local e inclusão social. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, Salvador, ano V, n. 8, jul. 2003.
- CALDAS, A. S.; CERQUEIRA, P. S.; PERIN, T. F. Mais Além dos Arranjos Produtivos Locais: as indicações geográficas protegidas como unidades de desenvolvimento local. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, Salvador, ano VII, n. 11, jan. 2005.
- CENTENÁRIO de Blumenau: 1850 a 1950. Blumenau: Comissão de Festejos, 1950.

CRUZ, M. C. et al. *Análise de pedidos de indicação geográfica para definição de critérios que possam contribuir para a competitividade do agronegócio brasileiro*. Sem data de publicação. Disponível em: <http://www.cnpma.embrapa.br/boaspraticas/download/Analise_Pedidos_Indica_Geograficas.pdf>. Acesso em: 08 set. 2016.

DA MATTA, R. (Org.). *Edmundo Leach: Antropologia*. Tradução de Alba Z. Guimarães et al.. São Paulo: Ática, 1983.

_____. *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. 2. ed. Rio de Janeiro: Raco, 1990.

DULLIUS, P. R. *Indicações geográficas e desenvolvimento territorial: as experiências do Rio Grande do Sul*. 2009. 148 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. *Pedidos de indicação geográfica concedidos e em andamento*. Publicado em 2016. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica/pedidos-de-indicacao-geografica-no-brasil>>. Acesso em: 09 set. 2016.

KAKUTA, S. M. *Indicações geográficas: guia de respostas*. Porto Alegre: SEBRAE, 2006.

LABURTHE-TOLRA, P.; WARNIER, J. P. *Etnologia-Antropologia*. Tradução de Anna Hartmann Cavalcant. Petrópolis: Vozes, 1997.

LIMA, G. S. N. M. S. *Indicações Geográficas e Desenvolvimento Territorial Sustentável*. In: RUSSO, S. L.; SILVA, G. F. da (Orgs.). *Capacite: Exemplos de inovação tecnológica*. São Cristóvão: Editora da UFS, 2013.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL - OMPI. *Las indicaciones geográficas*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <http://www.wipo.int/sme/es/ip_business/collective_marks/geographical_indications.htm>. Acesso em: 15 jan. 2017.

PELLIN, V. *Indicações Geográficas (IGs), Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial Sustentável: Uma Análise a partir do Processo de Reconhecimento da IG para Chope e Cerveja Artesanal da Região de Blumenau (SC), em sua Arena Pré-Decisional*. 2016. 318 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2016.

POLLICE, F. O papel da identidade territorial nos processos de desenvolvimento local. *Revista Espaço e Cultura*, Rio de Janeiro, n. 27, jan./jun. 2010.

SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 9, n. 25, set./dez. 1995.

_____. *Inclusão social pelo trabalho: Desenvolvimento humano, trabalho descente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte*. Rio de Janeiro: Gramond, 2003.

SAKR, M. R. et al. Produtos com identidade territorial no Estado de Santa Catarina: potenciais para a indicação geográfica. In: DALLABRIDA, V. R. (Org). *Indicação Geográfica e Desenvolvimento Territorial: reflexões sobre o tema e potencialidades no Estado de Santa Catarina*. São Paulo: LiberArs, 2015.

SILVA, J. F. *História de Blumenau*. 2. ed. Blumenau: Fundação “Casa Dr. Blumenau”, 1988.

SILVA, M. C. G. da. *Imigração Italiana e vocações religiosas no Vale do Itajaí*. Blumenau: Edifurb; São Paulo: Unicamp, 2001.

SOUZA, C. M. M.; THEIS, I. M. *Desenvolvimento Regional: abordagens contemporâneas*. Blumenau: Edifurb, 2009.

TRAMONTINI, M. J. A Questão da Terra na Fase Pioneira da Colonização. In: MAUCH, C. V. *Os Alemães no Sul do Brasil: Cultura, Identidade e História*. Canoas: Ulbra, 1994.

WESSLING, L. *A importância do patrimônio fitoterápico na vida dos camponeses que habitam a área rural de Blumenau*. Blumenau: Biblioteca/FURB/TE, 2007. 113 p.

WOORTMANN, E. F.; WOORTMANN, K. *O Trabalho da Terra: a lógica e a simbólica da lavoura camponesa*. Brasília: UnB, 1997.



INDICAÇÃO GEOGRÁFICA COMO INSTRUMENTO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UM ESTUDO NAS VINÍCOLAS PRODUTORAS DE VINHOS FINOS NO VALE DOS VINHEDOS-RS

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi07>

Paloma de Mattos Fagundes – UFSM

E-mail: palomattos@hotmail.com

Ana Claudia Machado Padilha – UPF

E-mail: anapadilha@upf.br

Anelise Daniela Schinaider – UFRGS

E-mail: aneliseschinaider@gmail.com

Alessandra Daiana Schinaider – UFRGS

E-mail: alessandra_082@hotmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A demanda dos países em desenvolvimento tem dado um novo direcionamento ao ciclo de vida dos produtos agrícolas. Esse incremento, no entanto, não eliminou a importância da diferenciação e da segmentação dos mercados agroalimentares. Pelo contrário, o rápido crescimento econômico e urbano amplia também a perspectiva de crescimento de mercados para produtos diferenciados com valor agregado.

O Brasil se destaca na produção e na exportação de carne bovina, frango, açúcar, café, soja, milho e outras *commodities*. Nesse sentido, ressalta-se que grandes empresas do agronegócio brasileiro vêm agregando valor aos seus produtos e avançando em mercados externos com investimentos diretos em setores como o de bebidas, de carnes e de açúcar/álcool (WILKINSON, 2010). Assim, como estratégia para ampliar a capacidade das organizações na obtenção de competitividade, torna-se relevante aprofundar estudos que abordem a orientação para o mercado como instrumento de criação de valor para o cliente no âmbito das empresas do agronegócio.

Empresas orientadas para o mercado devem ser capazes de responder rapidamente às demandas presentes e futuras do mercado, seja interno e/ou externo, como forma de estarem sempre à frente dos concorrentes. Além disso, a orientação para o mercado pode ser considerada um dos principais requisitos de criação de valor superior em mercados potenciais, gerando vantagem competitiva (SIMPSON et al., 2001; GRUNERT et al., 2005, 2010).

Estudos desenvolvidos por Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Day (1994), Deshpandé et al. (1993) conceituaram e definiram a medição de constructos relacionados à orientação para o mercado, bem como comprovaram que quando ela é adotada por uma organização, permite uma performance superior nos negócios.

Dessa forma, na busca de entender como se dá a orientação para o mercado no âmbito dos agronegócios, valeu-se do paradigma SCP (*Structure – Conduct – Performance*), desenvolvido por Mason (1939) e Bain (1968), que, inseridos na Teoria da Economia Industrial, procuram explicar como as forças do mercado atuam sobre a conduta e a performance econômica das empresas.

Sendo assim, o conceito de orientação para o mercado, relacionado com o paradigma SCP, será analisado no contexto da Indicação Geográfica (IG)

nas vinícolas produtoras de vinhos finos do estado do Rio Grande do Sul. Para melhor compreensão da IG, há a necessidade da dispersão de seus conceitos básicos que, como instrumento de orientação para o mercado, representa uma nova oportunidade a ser explorada, acrescentando um diferencial competitivo importante para as vinícolas que produzem vinhos finos e regionalizados, que podem ser difundidos para os mercados interno e externo.

O estado do Rio Grande do Sul possui a maior área de produção de uvas e é responsável por 90% da produção brasileira de vinhos (FLORES, 2012). Na Serra Gaúcha, a região conhecida como Vale dos Vinhedos merece destaque no que se refere aos vinhos finos produzidos com alta tecnologia. Essa região tem sido reconhecida, nacional e internacionalmente, como produtora de vinhos de qualidade. Uma evidência disso foi a criação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, em 2002, que motivou outros grupos de produtores da região a seguirem o mesmo caminho, ganhando competitividade em outros mercados, agregando valor, diferenciando os seus produtos e, principalmente, incrementando a performance econômica. O mesmo também ocorreu na Serra Geral e no Planalto dos Campos Gerais com a Indicação de Procedência Pinto Bandeira, em 2010; em Flores da Cunha e Nova Pádua com a Indicação de Procedência Altos Montes, em 2012; em Monte Belo, Bento Gonçalves e Santa Tereza com a Indicação de Procedência Monte Belo, em 2013; e em Farroupilha com a Indicação de Procedência Farroupilha, em 2015 (INPI, 2017a).

Como as questões de exportação para o produtor de vinho fino são desafiadoras, bem como a crescente exigência do consumidor interno por produtos de qualidade, elas promovem a necessidade de adoção de instrumentos inovadores que possam abrir as portas das organizações em diferentes mercados. Nessa realidade, a orientação para o mercado torna-se um pré-requisito para o sucesso e a lucratividade de muitas empresas, na busca pela competitividade e reconhecimento mundial.

Nesse sentido, tendo em vista a importância e a potencialidade da viticultura no estado do Rio Grande do Sul, considera-se relevante a realização de estudos que permitam conhecer a performance econômica das vinícolas do setor de vinhos finos, a fim de contribuir para o aumento da competitividade das empresas participantes da cadeia produtiva do vinho diante das exigências dos mercados interno e externo. Assim, pretende-se analisar a performance econômica, a partir da IG, como instrumento de orientação de mercado das vinícolas produtoras de vinhos finos no Vale dos Vinhedos.

Vale salientar que as abordagens, orientação para o mercado, SCP e IG serão utilizadas visando a um fim maior que é a geração de valor para os produtos e também para os *stakeholders*. Dessa maneira, caso a performance econômica da organização não fosse impactada pela adoção das práticas de orientação para o mercado, dificilmente seriam feitos investimentos evidenciando a pertinência de se estudar as suas relações. Assim, esta pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento do campo acadêmico nessa área, colaborando no preenchimento da lacuna existente em conhecimentos que relacionem essas três abordagens.

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

O termo “orientação para o mercado” surgiu em 1963, na *Harvard Business Review*, quando foi publicado o artigo “No easy road to market orientation”, de autoria de Robert W. Lear, já indicando a preocupação existente com a orientação para o mercado (LEAR, 1963). Dois anos após a publicação do primeiro artigo que deu origem ao termo, Hugh L. Moore e Gorham Hussey, em 1965, publicaram, no *Journal of Farm Economics*, dois artigos sobre a orientação para o mercado na área de produção agrícola (MOORE; HUSSEY, 1965). Os autores analisaram as implicações econômicas da orientação para o mercado, ressaltando a necessidade de haver mudanças para melhor servir aos clientes: inovação e recursos alternativos. Essa condição demonstra a preocupação com a orientação para o mercado, principalmente em setores diferentes da indústria e do serviço. Mas foi a partir de 1990 que se desenvolveram diversos estudos que contribuíram para consolidar conceitos sobre orientação para o mercado, com destaque para os trabalhos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé et al. (1993) e Day (1994).

O constructo de Kohli e Jaworski (1990) trata da orientação para o mercado como um processo de geração e disseminação de inteligência de mercado e a capacidade de resposta da empresa. A inteligência de mercado envolve a análise dos fatores que podem influenciar as necessidades dos consumidores; a sua geração corresponde à busca de conhecimento sobre o mercado e à sua influência sobre o comportamento dos clientes. Uma vez gerada, a inteligência deve ser difundida por toda a organização, sendo transformada em ações concretas, voltadas à satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores.

Narver e Slater (1990) pesquisaram 371 executivos de uma organização americana e concluíram que a orientação para o mercado, como uma cultura organizacional, visa criar valor superior aos clientes e performance econômica superior para a organização a partir da união de três elementos comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Esses elementos estão em estreita harmonia com as decisões relativas à visão de longo prazo e lucratividade da empresa. A orientação para o cliente é a capacidade de criar valor para os consumidores de forma constante e na dispersão dessas informações por toda a organização. Orientação para o concorrente consiste no conhecimento de suas forças e fraquezas de curto prazo, bem como das competências e estratégias de longo prazo de concorrentes atuais e potenciais. A interfuncional une todos os esforços da empresa, não apenas do *marketing*, em busca da criação de um valor superior para os clientes-alvo. Os autores também encontraram diferenças significativas entre empresas produtoras e não produtoras de *commodities*.

Deshpandé et al. (1993) analisaram a orientação para o mercado como um conjunto de crenças cujo primeiro plano está centrado nos interesses dos consumidores, mas não exclui outros envolvidos, como acionistas, funcionários, entre outros. Os autores expõem a natureza da orientação para o mercado sob um prisma cultural. Desse modo, definem a orientação para o mercado como um conjunto de atividades relacionadas à satisfação das necessidades dos clientes.

Na perspectiva de Day (1994), a empresa deveria exercer as suas atividades de forma superior a dos concorrentes, assim ela desenvolveria capacidades especiais. Uma organização orientada ao mercado possui as capacidades superiores de senso de mercado e ligação com o consumidor.

Para melhor entendimento, o Quadro 1 sintetiza as ideias centrais dos conceitos relacionados à orientação para o mercado, de acordo com os autores analisados.

Quadro 1 – Resumo das ideias conceituais de orientação para o mercado

Autores	Ano	Ideia Conceitual
Kohli e Jaworski	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Construção e utilização da informação; • Inteligência de mercado.
Narver e Slater	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional; • Criação de valor; • Lucratividade; • Performance superior contínua.
Deshpandé et al.	1993	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridade no atendimento das necessidades dos clientes; • Não considera uma cultura organizacional.
Day	1994	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades superior à dos concorrentes; • Capacidades de prever as tendências do mercado; • Capacidades difíceis de serem imitadas e desenvolvidas pela concorrência.

Fonte: Elaborado com base em Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé et al. (1993) e Day (1994).

Nos estudos relacionados à orientação para o mercado, Pelham e Wilson (1996) reconhecem a natureza multidimensional da performance econômica e a importância de múltiplas medidas dessas dimensões. Entretanto Jaworski e Kohli (1993) basearam seu estudo na performance global, e Narver e Slater (1990) na lucratividade (retorno sobre ativos), no crescimento de vendas e no sucesso de novos produtos (PELHAM; WILSON, 1996).

Narver e Slater (1990) exploraram mais detalhadamente a utilização da lucratividade, do crescimento de vendas e sucesso de novos produtos como pré-requisito para uma performance econômica superior pelas organizações. Os autores foram pioneiros ao abordarem essas condições sobre o nível de orientação para o mercado. Para eles, as organizações, orientadas para o mercado, devem manter o foco igualmente no aumento do lucro, no crescimento das vendas e no sucesso de novos produtos, já que esses são os objetivos das organizações que buscam alcançar a competitividade e o diferencial diante da concorrência acirrada entre mercados. Já nas organizações sem fins lucrativos, deve-se manter o foco na sobrevivência em longo prazo.

Outros estudos (Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005; Verhees e Meulenbergh, 2004; Subramanian, Kumar e Strandholm, 2009; Nwokah, 2008; Jaworski e Kohli, 1993; Narver e Slater, 1990; Han, Kim e Srivastava, 1998; Wang et al., 2009) demonstram uma correlação positiva entre a orientação para o mercado e a performance econômica.

Para Micheels e Gow (2010), quando uma empresa descobre a necessidade de seus consumidores, ela transforma esse conhecimento em novos

produtos, e o desempenho melhora a receita devido ao aumento dos preços e/ou o aumento nas vendas. Para qualquer produto, seja *commodity* ou não, um aumento nos preços pode ser obtido pelos atores que se encontram a jusante, com um produto com atributos que eles valorizam.

O entendimento das relações entre os constructos de orientação para o mercado e o agronegócio permitirá que sejam desenvolvidas ações de forma a maximizar a imagem dos produtos com características regionais, difundidos no mercado interno, expandindo-a no mercado externo e determinando, assim, um aumento da performance econômica das empresas. Nesse sentido, para o estudo da performance econômica nas empresas, utiliza-se como base o modelo teórico SCP (*Structure Conduct Performance*), que tem como princípio básico a performance como reflexo das suas práticas competitivas ou padrões de conduta.

MODELO TEÓRICO SCP (*STRUCTURE CONDUCT PERFORMANCE*)

A literatura econômica oferece uma série de modelos que visam explicar o comportamento das empresas. Um dos modelos que se destacaram dentro da Organização Industrial é o *SCP Paradigm (Structure – Conduct – Performance)*, proposto por Mason (1939) e Bain (1968).

Na tradução, o Modelo Estrutura-Condução-Desempenho tem como principal vantagem incluir os elementos-chave que definem a avaliação da vantagem competitiva, incorporando, segundo Ferguson e Ferguson (1994), relacionamentos causais entre a estrutura do mercado, a conduta das empresas e o seu desempenho econômico. Para Scherer e Ross (1990), a concepção do modelo tem como princípio básico que o desempenho de uma empresa é o reflexo de suas práticas competitivas ou padrões de conduta que, por sua vez, dependem da estrutura de mercado onde a empresa está inserida.

Em sua versão original, o modelo SCP visa analisar a lucratividade dos oligopólios, com o objetivo de implementar políticas antitruste, levando em consideração determinados aspectos. Utilizando premissas básicas, autores como Porter e Kramer (2005), Scherer e Ross (1990), McWilliams e Smart (1993)

reconheceram a importância do modelo para a formulação do gerenciamento estratégico e a avaliação da performance econômica empresarial.

A estrutura do mercado é determinada pelo número de compradores e vendedores, pela diferenciação de produtos e estrutura de custos, pela integração vertical e diversificação e pela existência ou não de barreiras à entrada de concorrentes. Já a conduta das empresas preocupa-se com a determinação de preços, centrada, nesse caso, na definição de estratégias de produto e propaganda, programas de investimento, táticas legais (por exemplo, patentes) e P&D. A performance econômica caracteriza-se pelo grau de eficiência alocada e produtiva, pelo processo técnico e, ainda, pelo nível de emprego e produtividade (SCHERER, 1996).

McWilliams e Smart (1993) estudaram, de forma comparativa, o modelo SCP e o paradigma de “eficiência”, proposto pelos autores, destacando a falta de dinamismo nas análises com base no primeiro. Tung, Lin e Wang (2010) desenvolveram um modelo com base no SCP para analisar a quota de mercado, a publicidade e a rentabilidade na indústria internacional de hotéis turísticos. No agronegócio, alguns autores utilizaram o modelo SCP como instrumento de análise e avaliação dos mercados e da performance econômica (VIAENE; GELLYNCK, 1995; VAN DER WURFF, 2003; HARRE; PIRSCHER, 2009; CADILHON et al. 2009).

No período em que o modelo SCP foi desenvolvido, as limitações eram associadas à aceitação de hipóteses, dominantes no âmbito da teoria econômica, tornando-o mais favorável ao cenário econômico atual e sendo necessário adicionar novos elementos. Sendo assim, autores como Scherer e Roos (1990), bem como Ferguson e Ferguson (1994), incorporaram ao modelo tradicional fluxos entre os ambientes de estrutura, conduta e desempenho, pois admitem que a conduta das empresas e o seu desempenho são simultaneamente determinados e podem influenciar a estrutura de mercado.

Essa abordagem atribui maior abrangência ao modelo, tornando-o mais adequado para a análise de assuntos referentes à competitividade e à identificação de elementos, visando à orientação para o mercado. De fato, o modelo SCP continua sendo um referencial para análise da competitividade de empresas e indústrias, uma vez que considera os elementos-chave do ambiente em que as empresas operam; além disso, sua estrutura permite o aperfeiçoamento por meio da inclusão dos avanços recentes da teoria econômica.

Destaca-se que o paradigma SCP é o principal instrumento de intervenção sobre os mercados, apesar de várias críticas, como sobre seu caráter

estático e a ausência de uma teoria consolidada. Dessa forma, o modelo SCP pode contribuir para as organizações voltadas ao agronegócio, por meio do desenvolvimento de práticas de orientação para o mercado, com o objetivo de influenciar positivamente a performance econômica, como é o caso da IG, a qual é um diferencial competitivo em mercados mais exigentes.

INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

A origem do conceito de Indicação Geográfica surgiu quando produtores, comerciantes e consumidores perceberam que alguns produtos de determinadas regiões apresentavam qualidade superior em relação à sua origem geográfica (ADDOR; GRAZIOLI, 2002). A IG é uma forma de agregar valor e credibilidade a um produto ou serviço, conferindo-lhe um diferencial de mercado em função das características de seu local de origem.

No continente europeu, onde surgiram os primeiros indícios de nomes geográficos de procedência, em 1970, os produtores de vinho indicavam o produto pelo nome da região de sua produção, em função da dependência entre as características do vinho e fatores como o solo, o clima e o modo de fazer do produto. Um exemplo foram os produtores das regiões de Bourgogne e Bordeaux, na França, onde os vinhos provenientes daquelas regiões seriam classificados de acordo com os respectivos lugares de origem (BADCOCK; CLEMENS, 2004).

Moschini, Menapace e Pick (2008) ressaltam que o conceito de *Terroir* nasceu a partir da instituição de normas para a regulamentação dessas IGs, que traziam associadas características relativas ao solo, ao clima e a recursos humanos. Porém o aumento da demanda por esses produtos e o seu preço superior facilitou a utilização do nome geográfico em produtos que não tinham a mesma origem de procedência. Assim, aos poucos, foram surgindo normas específicas para regular a produção de produtos de origem geográfica e controlar o movimento de mercadorias, objetivando dar maior garantia à sua origem.

Alguns exemplos envolvendo produtos de notável qualidade, certificados e identificados com IGs podem ser citados: o champagne, vinho espumante procedente daquela região francesa; os vinhos tintos da região de Bordeaux; o presunto de Parma; o queijo Roquefort; e os charutos cubanos (TREJO-PECH et al., 2010).

A Indicação Geográfica está ligada ao direito de propriedade intelectual e assegurada por várias convenções internacionais. A Organização Mundial da Propriedade Intelectual – OMPI e a Organização Mundial do Comércio – OMC são responsáveis pela aplicação de diversos tratados e convenções em nível internacional que tratam da IG (O’BRIEN, 1998).

Dentre os principais acordos relacionados à propriedade intelectual e às IGs estão: 1883 – Convenção de Paris; 1891 – Acordo de Madrid; 1924-1992 – *Office International de la Vigne et du Vin* – OIV; 1958 – Acordo de Lisboa; 1970 – Regras da União Europeia para os vinhos; 1992 – União Europeia para outros produtos; 1992 – NAFTA; 1993 – Acordo de Cartagena; 1994 - Acordo Trips; 1996 – Acordo do MERCOSUL (SILVA, 2010; JOSLING, 2006; TEIXEIRA, 2006).

No Brasil, o Decreto Federal nº 1.355, de 30 de dezembro de 1994, em seu art. 22.1, define IG como

[...] as indicações que identifiquem um produto como originário do território de um membro, ou região ou localidade deste território, quando determinada qualidade, reputação ou outra característica do produto que seja essencialmente atribuída à sua origem geográfica. (BRASIL, 1994, n.p.).

Os produtos que apresentam uma qualidade única, explorando as características naturais, tais como geográficas (solo, vegetação), meteorológicas (mesoclima) e humanas (capacitação, zelo, capricho e conhecimento tácito aplicados no cultivo, tratamentos culturais), e que indicam de onde são provenientes, são aqueles que possuem um certificado de qualidade, atestando sua origem e garantindo o controle rígido de sua qualidade, denominado “indicação geográfica”, nas modalidades de “indicação de procedência” ou “denominação de origem”.

A Lei da Propriedade Industrial nº 9.279, de 14 de maio de 1996, regulamenta as indicações geográficas em seus artigos nº 176 a 183. Pelo art. nº 177 da LPI,

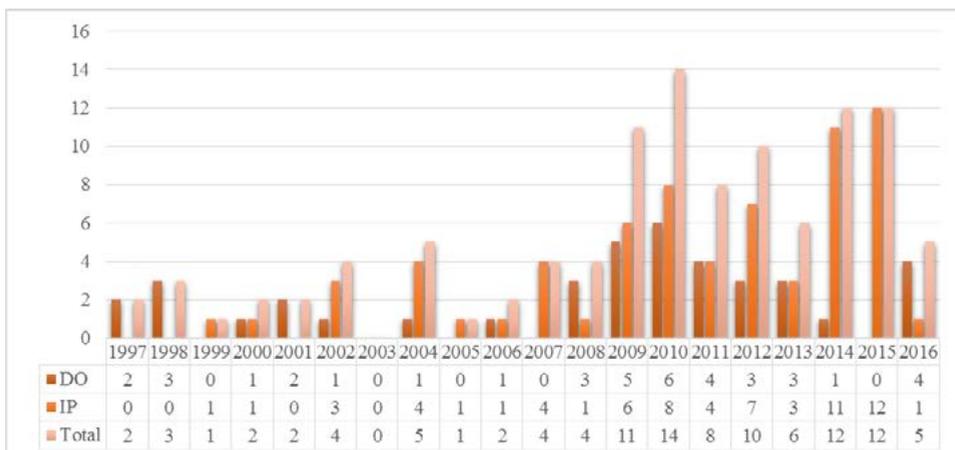
[...] considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço. (BRASIL, 1996, n.p.).

No art. nº 187, a denominação de origem é caracterizada como o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço, cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, 1996).

No Brasil, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é a autarquia federal responsável pelos registros de IG. Desde 1997 até agosto de 2016, a Instituição recebeu 108 solicitações de registros, sendo 83 brasileiras, e reconheceu 41 regiões, dentre elas o vinho do Vale dos Vinhedos (RS); a carne do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional (RS); o café da Região do Cerrado Mineiro (MG); a cachaça Artesanal de Paraty (RJ); a manga e a uva de mesa do Vale do Submédio São Francisco (BA/PE); o couro acabado do Vale dos Sinos (RS); o vinho tinto, branco e espumante de Pinto Bandeira (RS); o açafreão de Mara Rosa, Amaralina, Formoso e Estrela do Norte (GO); e o inhame da Região de São Bento de Urânia (ES).

No agronegócio brasileiro, as organizações envolvidas estão percebendo a necessidade de agregar valor aos seus produtos e de diferenciá-los perante o mercado competitivo, um exemplo disso são as solicitações de IGs no INPI (Figura 1).

Figura 1 – Solicitações de Registros para Indicação Geográfica



Fonte: INPI (2017b).

A Figura 1 mostra essa percepção de mercado, com base nas solicitações de registros de IGs nos últimos anos. Apesar de o Brasil possuir doze solicitações de Denominação de Origem, até o momento, nenhuma foi reconhecida. Embora os temas estudados neste capítulo não sejam recentes, a orientação para o mercado, o paradigma SCP e a indicação de procedência ainda não haviam sido confrontados.

METODOLOGIA

O estudo é de natureza exploratória e qualitativa e tem como características metodológicas o uso de referências para a discussão dos temas propostos, bem como dados secundários que forneceram elementos para alcançar o objetivo proposto da pesquisa. Vale ressaltar que esta temática foi analisada à luz das abordagens de orientação para o mercado e do paradigma SCP.

Para auxiliar nesta análise, valeu-se da abordagem de orientação para o mercado, nas pesquisas de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), baseados em estudos sobre medida simples de performance global e de lucratividade (retorno sobre ativos), crescimento de vendas e sucesso de novos produtos de orientação para o mercado; e, também, do paradigma SCP, que procura explicar como as forças do mercado atuam sobre a conduta e a performance das empresas.

É nesse entendimento que se percebe, na orientação para o mercado e no paradigma SCP, uma oportunidade de utilização, o que parece fazer sentido ao se buscar relacionar a IG como instrumento de dinâmica dos mercados, a fim de aumentar a performance econômica das organizações do agronegócio. A orientação para o mercado, o paradigma SCP e a indicação geográfica parecem ser uma resposta adequada para apresentar as vantagens apresentadas pelo setor de produção de vinhos finos após o reconhecimento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos no Rio Grande do Sul.

A procura pelas referências deu-se, inicialmente, por meio do Portal Periódicos Capes, elegendo-se *sites* de buscas, como *Web of Science*, *Scopus*, *Science AAAS*, *EBSCO* e *Science Direct*, com o intuito de verificar quais são as publicações internacionais que abordam o tema, observando como a temática está sendo discutida atualmente na comunidade acadêmica internacional,

bem como as publicações e os autores mais citados que se encontram disponíveis para consulta e análise. Também foram consultados livros, revistas, sites e demais publicações relacionados ao tema. Assim foram selecionadas as palavras-chave de interesse: *market orientation AND agric**; *market orientation AND wine*; *market orientation AND structure, conduct performance*; *structure, conduct performance AND wine*; *market orientation AND geographical indication, wine*; *structure, conduct performance AND geographical indication, wine*.

A coleta de dados secundários foi realizada em sites do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE) e da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Uva e Vinho (EMBRAPA Uva e Vinho) e, também, mediante contatos com os pesquisadores Jaime Milan, Loiva Maria de Melo e Leocir Botega por telefone e e-mails. Neste estudo, o vinho fino é aquele elaborado exclusivamente de variedades *Vitis vinifera*, com cepas, geralmente, de origem europeia.

Por se tratar de um estudo qualitativo, optou-se pela seleção de categorias de análise determinadas *a priori*:

Categoria 1 – O fluxo turístico na região do Vale dos Vinhedos: justifica-se pelo fato de o aumento no fluxo de turista intensificar as vendas nas vinícolas, aumentar a divulgação da região em outras cidades, estados e países, bem como a renda da população e gerar desenvolvimento para a região;

Categoria 2 – O número de empresas que ingressou na Aprovele nos últimos anos: isso demonstra o diferencial competitivo do quanto a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos influencia um produto em termos de qualidade, valor agregado, reconhecimento da marca e também faturamento; e

Categoria 3 – O volume das exportações de vinho no Brasil: o estado do Rio Grande do Sul é responsável por 90% da produção nacional, possui informações de comercialização, cuja análise permite ter uma boa aproximação do desempenho econômico da agroindústria vinícola do Brasil. O volume das exportações mostra o interesse pelo vinho gaúcho em outros mercados. Nessa categoria, os vinhos foram classificados, segundo a Nomenclatura Comum de Mercadorias (NCM), disponível no site do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior, via *Internet* (Alice-Web), da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Assim, a NCM 2204.2100 refere-se a “[...] outros vinhos, mostos de uvas, ferm. imped. álcool, recips <=2L [...]” e a NCM 2204.2900, a “[...] outros vinhos, mostos de uvas, ferm. imped. por adição alco”.

A análise feita é o resultado da triangulação entre o problema que impulsiona o estudo, os indicativos encontrados na teoria e os elementos identificados nas pesquisas já elaboradas, buscando-se, ainda, identificar lacunas a serem preenchidas em pesquisas futuras.

A REGIÃO DO VALE DOS VINHEDOS E A INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

Conhecido pelos vales que compõem a sua paisagem, o “Vale dos Vinhedos” é uma pequena região que foi colonizada em meados de 1875 por imigrantes italianos vindos principalmente das regiões de Trento e Vêneto, Itália. Está localizado na macrorregião geográfica Sul do Brasil, na Encosta Superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, conhecida como “Serra Gaúcha”, ficando entre as cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, totalizando 81 km². O Distrito Vale dos Vinhedos foi criado em 17 de agosto de 1990, pertencendo ao município de Bento Gonçalves, com as seguintes linhas: Leopoldina, Graciema e Zamith (APROVALE, s.d.).

A região do Vale dos Vinhedos caracteriza-se por uma altitude média de 742 metros e por uma viticultura localizada, geralmente, no meio da encosta dos vales da Serra Gaúcha. A região possui clima do tipo temperado, com invernos rigorosos e períodos de sol durante o verão, tal como o encontrado em grande parte da viticultura europeia, conferindo à uva e ao vinho uma tipicidade regional. Os vinhedos não são irrigados, e a videira desenvolve-se por regime de chuvas (APROVALE, s.d.).

O Vale dos Vinhedos produz aproximadamente 90% da produção gaúcha de vinho e possui uma grande quantidade de vinícolas, destacando-se as 23 associadas à Aprovele. Na Aprovele, destacam-se também 43 empreendimentos não produtores de vinho, entre eles hotéis e pousadas, restaurantes, cafés, operadoras de turismo, ateliês de artesanato e antiguidades, queijaria e agroindústrias de geleias, doces e biscoitos (APROVALE, s.d.).

O Vale dos Vinhedos, em 22 de novembro de 2002, foi a primeira IG brasileira reconhecida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), onde foi assinado o Registro de Indicação Geográfica nº IG 200002, que reconhece a denominação “Vale dos Vinhedos” na Serra Gaúcha/RS, na modalida-

de de Indicação de Procedência para vinhos tintos, brancos e espumantes. Em 2007, foi reconhecida pela União Europeia, facilitando a exportação desses vinhos e espumantes nos países que integram a União Europeia.

Os produtos que recebem o selo de Controle Vale dos Vinhedos devem ser elaborados conforme o Regulamento da Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos, que incorpora doze inovações em relação à produção convencional de vinhos no Brasil. Tais inovações incluem aspectos da produção, controle e comercialização de vinhos de qualidade. São elas: a) Área geográfica de produção delimitada; b) Conjunto de cultivares autorizadas, todas da espécie *Vitis vinifera L.*; c) Limite de produtividade máxima por hectare; d) Origem da matéria-prima; e) Conjunto restritivo de produtos vinícolas autorizados; f) Elaboração, envelhecimento e engarrafamento dos produtos na área de produção delimitada; g) Controles de Produção Vitícola e Enológica; h) Padrões de identidade e qualidade química dos produtos; i) Padrões de identidade organoléptica dos produtos; j) Conselho regulador de autocontrole; k) Sinal distintivo para o consumidor por meio de normas específicas de rotulagem; e l) Respeito às Indicações Geográficas Reconhecidas.

Além da incorporação das inovações, os produtos são submetidos a controles realizados por um grupo de especialistas composto por técnicos da Embrapa Uva e Vinho de Bento Gonçalves e da Aprovale. Os selos têm número para controle e são aplicados como lacre, ligando a cápsula à garrafa, distinguindo-a das demais.

Em agosto de 2010, a Aprovale entrou no INPI com pedido de Denominação de Origem (DO), com o objetivo de valorizar os vinhos da região, consolidando-se como área diferenciada na elaboração de vinhos e espumantes de alto padrão. A DO orienta para a elaboração de produtos de alto valor agregado que possam extrair a máxima qualidade do *terroir* propiciado pela região, com competitividade internacional.

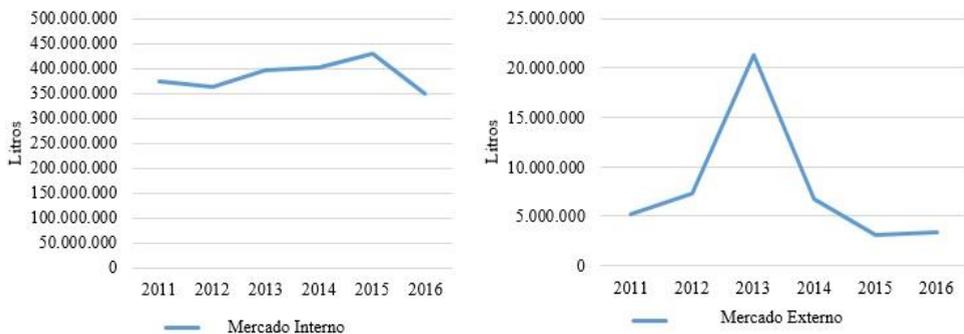
Desde 2002, após a IP, a região do Vale dos Vinhedos teve um grande impulso no turismo. E em 2016 chegou ao ápice, batendo recorde de público visitante. Foram 410.149 visitantes, um aumento de 3% em relação ao ano de 2015. Geralmente, os visitantes são casais e pequenos grupos familiares ou de amigos que visitam o vale com carro próprio ou alugado. Além disso, houve um aumento significativo de visitantes estrangeiros vindos de países como Alemanha, China, Rússia, EUA, França, Inglaterra, Argentina e Uruguai. Essa é uma

região pioneira no enoturismo, o que justifica o grande fluxo de pessoas, apresentando o período de maior fluxo no inverno, entre os meses de junho e agosto (APROVALE, s.d.).

Na produção local, são 23 vinícolas associadas à Aprovale, as quais correspondem a 17% dos vinhos finos e a 12% dos espumantes nacionais, com uma média anual entre 10 a 12 milhões de garrafas. Além disso, há a produção de sucos e outros derivados de uvas. O perfil dessas vinícolas costuma ser variado, algumas são vinícolas familiares, com elaboração limitada e venda exclusiva em seu varejo, como também grandes empresas com reconhecimento internacional (APROVALE, s.d.).

Quanto à comercialização de vinhos e derivados, as vendas no mercado interno tiveram uma queda de mais de 18% em 2015. Já no mercado externo, tiveram uma significativa elevação em 2013. Após isso, obtiveram também uma queda de 84%, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 – Comercialização de vinhos finos no Rio Grande do Sul - Mercado interno e externo



Fonte: Uvibra (Sem data de publicação. *On-line* [a]).

A queda tanto no mercado interno quanto no externo justifica-se pela atual crise econômica que o Brasil está passando e que afetou os estados da federação e diversos setores da economia – neste caso, a vitivinicultura. Além disso, a safra da uva, no ano de 2015, sofreu intempéries climáticas, ocorrendo o aumento do preço do produto e a diminuição do consumo interno de vinho e de seus derivados.

Quanto às exportações brasileiras de vinho, houve um crescimento de 33% no primeiro semestre de 2016. Em relação ao volume, as vendas cresce-

ram 26% com a remessa de 835,5 mil litros. Além disso, houve um aumento no preço, passando de US\$ 2,51 para US\$ 2,65. Na Tabela 1, são apresentados os principais países que adquiriram vinho brasileiro em 2016.

Tabela 1 – *Ranking* dos países compradores do vinho brasileiro em 2016

Posição	País	Volume	Valor US\$	US\$/L
1º	Paraguai	331.303	510.717,00	1,54
2º	EUA	144.751	444.673,00	3,07
3º	Reino Unido	83.306	335.416,00	4,03
4º	Colômbia	111.590	278.976,00	2,50
5º	China	19.062	89.235,00	4,68
6º	Finlândia	15.139	76.951,00	5,08
7º	Alemanha	13.355	65.688,00	4,92
8º	Canadá	10.292	56.813,00	5,52
9º	Japão	18.224	55.791,00	3,06
10º	Bolívia	12.338	39.676,00	3,22

Fonte: Ibravin (2016).

Observa-se que um país da América Latina, nesse caso o Paraguai, foi o maior importador de vinho brasileiro em 2016, seguido pelos Estados Unidos, Reino Unido, Colômbia, China, Finlândia, Alemanha, Canadá, Japão e Bolívia. Segundo o presidente do Ibravin, as Olimpíadas foram fundamentais para a visibilidade dos produtos brasileiros pelos estrangeiros. Além disso, outros fatores foram fundamentais, como o ajuste na estratégia comercial com o mercado norte americano, a retomada de vendas para o Reino Unido e o amadurecimento nos mercados tradicionais, como é o caso do Paraguai, pelas vinícolas exportadoras (IBRAVIN, 2016).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar os resultados encontrados, percebe-se que a IG Vale dos Vinhedos, como instrumento de orientação para o mercado, tornou-se um diferencial para as vinícolas e outras organizações inseridas na Aprovale, demonstrando uma performance econômica significativa, contrária ao que se encontrava antes da IG.

Na estrutura do mercado vinícola do Vale dos Vinhedos, percebe-se uma performance econômica (SCHERER, 1996) que se caracteriza pelo número de vinícolas associadas, o qual duplicou nos últimos oito anos. Ou seja, o produtor está buscando qualidade e agregar valor aos seus produtos, o que culmina com a abertura de novos mercados. A Aprovale (s.d.) ressalta que a IG desencadeou uma série de impactos econômicos, como a valorização das terras das propriedades agrícolas entre 200 a 500%, o incremento de área plantada com uvas viníferas e a melhoria no padrão tecnológico.

Uma situação que também serve para demonstrar a performance econômica (SCHERER, 1996) das organizações vinícolas a partir da IG é o fluxo turístico na região do Vale dos Vinhedos, que aumentou mais de 304% desde 2001. A circulação de turistas na região fez crescer o faturamento das vinícolas que abrem as suas agroindústrias para visitação, degustação e apresentação dos seus produtos, gerando um resultado que se observa no aumento das vendas, mostrando, assim, o quanto as vinícolas estão orientadas para o mercado (PELHAM; WILSON, 1996; NARVER; SLATER, 1990).

No que tange à comercialização de vinhos finos no Brasil, percebe-se que as vendas, no mercado interno, estão caindo cada vez mais. No comércio de vinhos, em 2000, 46% dos vinhos eram importados; em 2009, essa porcentagem subiu para 75,6%. As razões que impulsionam esse cenário são: a retração do mercado consumidor europeu, que faz do Brasil um destino para produtores desovarem estoques; a entrada de vinhos ilegais no Brasil, oriundos principalmente da Argentina e do Chile (juntos representam 65% dos vinhos comercializados no país), que entram sem pagar imposto de importação; e um movimento de antecipação de compras pelos importadores para evitarem gastos com a entrada em vigor, em janeiro de 2011, do novo selo fiscal de controle (UVIBRA, s.d. [b]).

O novo selo de controle fiscal, instituído a partir da Instrução Normativa RFB n  1.065, em 19 de abril de 2010, objetiva promover ajustes nas regras

relacionadas ao Registro Especial e ao Selo de Controle a que estão submetidos os produtores, os engarrafadores, as cooperativas, os estabelecimentos comerciais atacadistas e os importadores de vinhos. O selo fiscal garante maior fiscalização sobre o contrabando, diminuindo a informalidade, além de servir para estimular a competitividade do vinho brasileiro no mercado interno e externo (BRASIL, 2010). Assim, esse selo cria expectativas para o setor de vinhos, principalmente quanto ao aspecto de aumento das vendas para o mercado interno, possibilitando, dessa forma, um aumento da performance econômica.

Vale lembrar, também, que o Brasil possui um mercado com potencial de crescimento, pois o consumo *per capita* é de dois litros ao ano, ocupando uma das últimas posições no mundo se comparado ao consumo em países como Chile e Argentina, cujo consumo individual é acima de 25 litros de vinho/ano (UVIBRA, s.d. [b]).

Ao contrário das importações, o comércio de vinhos brasileiros para outros países vem crescendo ano após ano. Após 2004, o crescimento constante das exportações é resultado da criação da marca *Wines from Brazil*, em que 17 vinícolas brasileiras criaram um ambiente propício ao associativismo, sendo parceiras em um programa conjunto de exportação de vinhos finos, e, principalmente, do reconhecimento da IG Vale dos Vinhedos, em 2007, pela União Europeia.

O aumento das exportações de vinhos e as iniciativas promovidas pelas vinícolas brasileiras por meio de instrumentos de orientação para o mercado, como é o caso da IG Vale dos Vinhedos, promove, acima de tudo, a internacionalização do setor, apresentando um produto diferenciado com valor agregado em um mercado exigente e competitivo que é o do vinho fino. O resultado dessa internacionalização e do aumento das exportações é uma performance econômica superior para a viticultura gaúcha.

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, O SCP E A INDICAÇÃO GEOGRÁFICA VALE DOS VINHEDOS

Com base na abordagem de orientação para o mercado, na exposição do paradigma SCP e nos conceitos de Indicação Geográfica foi possível explorar os elementos da estrutura, da conduta e da performance no comportamento

de estruturação, organização e dinâmica de transformação do setor vinícola. Embora o paradigma SCP tenha sido desenvolvido em uma perspectiva de entendimento das condutas e do desempenho de empresas individuais, a discussão teórica, conduzida anteriormente, revela o espaço de possibilidades de se buscar e explorar os elementos do modelo SCP agora no contexto de empresas envolvidas em processos de estratégia e organização no agronegócio.

A Figura 3 apresenta uma estrutura analítica que mostra, paralelamente, os elementos do modelo SCP e como eles impactam ou determinam o comportamento e as possibilidades das empresas por meio da IG de procedência como instrumento de orientação para o mercado, como é o caso das vinícolas participantes da IG Vale dos Vinhedos.

Figura 3 – Estrutura Analítica Explorada



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Figura 3, observa-se a estrutura de mercado, formada principalmente pelos produtores de vinhos finos associados à Aprovale. As condutas das vinícolas são baseadas nas 12 inovações propostas para se obter a IG Vale dos Vinhedos, já que sem elas os vinhos não podem ser certificados. A orientação para o mercado, tanto interno como externo, é baseada nas variáveis de lucratividade, crescimento das vendas e sucesso de novos produtos.

Assim, a partir da IG Vale dos Vinhedos, pode-se entender que esse instrumento funciona como uma orientação para o mercado a partir do entendimento de que as vinícolas alcançam uma performance econômica por meio da valorização das terras; do aumento da área plantada com uvas viníferas; do padrão tecnológico; do aumento do fluxo turístico; do reconhecimento por meio

da DO Vale dos Vinhedos; do aumento no consumo; do produto diferenciado e com valor agregado, bem como das exportações e da internacionalização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados, foi analisada a performance econômica por meio da IG como instrumento de orientação de mercado das vinícolas produtoras de vinhos finos no Vale dos Vinhedos. O estudo mostra que as organizações com IG Vale dos Vinhedos, como instrumento de orientação para o mercado, podem abrir seu acesso aos mercados de exportação, aumentar receitas de exportação e melhorar a vida de todos os agentes envolvidos no agronegócio do vinho fino. Assim, torna-se fundamental para qualquer indústria, seja do setor do agronegócio ou não, dispor de instrumentos que apresentem o grau de orientação para o mercado e comprovem que este realmente garante uma performance superior, como é o caso das IGs.

O aspecto do desenvolvimento da comunidade na região do Vale dos Vinhedos, por intermédio do movimento turístico, é outro fator que possibilita uma performance econômica e impulsiona a economia regional. Todos os associados da Aprovale, sejam vinícolas ou não, beneficiam-se da valorização da região, que lhes proporciona resultados financeiros satisfatórios e desenvolvimento local.

Quanto ao comércio de vinhos finos no Brasil, percebe-se que o consumidor valoriza mais o produto importado. Nesse sentido, cabe aos produtores e órgãos de classe, juntamente com o poder público, promoverem iniciativas que incentivem o brasileiro a valorizar o que é da terra, já que o vinho nacional possui tecnologia e qualidade superior a outros vinhos e também valor agregado se comparado com outros produtos importados.

Como propostas para pesquisas futuras, sugere-se que os estudos abordem a orientação para o mercado em outros setores do agronegócio que possuam IG, para analisar a estrutura de mercado, as condutas e a performance econômica antes e depois de sua associação a ela. Outra sugestão de pesquisa é apurar os custos que têm de ser suportados na manutenção de uma IG para determinar a contribuição líquida da IG aos lucros, pois os custos, decorrentes de uma implantação de uma IG, como instrumento orientado para o mercado, podem ultrapassar os benefícios advindos de uma orientação para o mercado.

É importante destacar que, no cenário vinícola gaúcho, caracterizado pela competitividade e pela busca incansável da conquista de novos mercados, torna-se necessário dispor de informações precisas sobre os clientes alvo, os concorrentes e os fornecedores. Conhecendo as preferências, as necessidades e as exigências do mercado consumidor, maiores são as oportunidades de fornecimento de um produto com valor superior, resultando na satisfação e no alcance da performance diferenciada.

Como limitação para este estudo, ressalta-se a dificuldade de mensuração e de obtenção de dados, o que permitiu apenas uma análise qualitativa da performance econômica antes e depois da inserção da IG Vale dos Vinhedos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADDOR, F.; GRAZIOLI, A. Geographical indications beyond wines and spirits: a roadmap for a better protection for geographical indications in the WTO/TRIPPS agreements. *The Journal of Intellectual Property*, v. 5, n. 6, p. 865-897, nov. 2002.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS - APROVALE. *O Vale*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/conteudo.php?view=67&idpai=126#null>>. Acesso em: 24 fev. 2017.

BADCOCK, B. A.; CLEMENS, R. Geographical Indications and Property Rights: Protecting Value-Added Agricultural Products. *MATRIC Briefing Paper 04-MBP 7*, p. 1-51, may 2004.

BAIN, J. *Industrial Organization*. 2. ed. New York: Wiley, 1968.

BRASIL. Decreto nº 1.355, de 30 de dezembro de 1994. Promulga a Ata Final que Incorpora os Resultados da Rodada Uruguaí de Negociações Comerciais Multilaterais do GATT. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 31 de dezembro de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d1355.htm>. Acesso em: 07 ago. 2010.

BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 15 de maio de 1996. Brasília. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9279.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2010.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. Instrução Normativa RFB nº 1065, de 16 de agosto de 2010. Altera a Instrução Normativa RFB Nº 1.026, de 16 de abril de 2010, e a Instrução Normativa SRF Nº 504, de 3 de fevereiro de 2005, que dispõe sobre o registro especial a que estão sujeitos os produtores, engarrafadores, as cooperativas de produtores, os estabelecimentos comerciais atacadistas e importadores de bebidas alcoólicas e sobre o selo de controle a que estão sujeitos esses produtos, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: 17 ago. 2010. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=16032>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

CADILHON, J. J. et al. Market linkages: Characterizing business-to-business relationships in Vietnamese vegetable supply chains. *Acta Horticulturae* 809, p. 135-146, 2009.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, oct. 1994.

DESHPANDÉ, R. et al. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms - a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-27, jan. 1993.

FERGUNSON, P. R.; FERGUNSON G. J. *Industrial economics: issues and perspectives*. London: MacMillan, 1994.

FLORES, M. A. D. *Diagnóstico do enoturismo brasileiro: um mercado de oportunidades*. Brasília: SEBRAE; Bento Gonçalves: IBRAVIN, 2012.

GRUNERT, K. G. et al. Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, v. 39 n. 5/6, p. 428 - 455, 2005.

GRUNERT, K. G. et al. Market orientation in the mental models of decision-makers: Two cross-border value chains. *International Marketing Review*, v. 27, n. 1, p. 7-27, 2010.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *The Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 30-45, out. 1998.

HARRE, H.; PIRSCHER, F. The food industry in the new EU member states: A comparative view on structure, conduct and performance. *Outlook on Agriculture*, v. 38, n. 1, p. 23-29, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO - IBRAVIN. *Exportações de vinhos brasileiros crescem 33% em valor no semestre*. Publicado em 29 ago. 2016 [on-line]. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/Noticia/exportacoes-de-vinhos-brasileiros-crescem-33-em-valor-no-semester/170>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. *Lista com as Indicações de Procedências Reconhecidas*. Publicado em forma de PDF aos 28 de junho de 2017a [on-line]. Disponível em: <www.inpi.gov.br/.../copy2_of_LISTA-COMASINDICAESDEPROCEDNCIACONCEDIDAS_RPI2425_27Jun17.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. *Pedidos de indicação geográfica concedidos e em andamento*. Última data de publicação em 22 agos. 2017b. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica/pedidos-de-indicacao-geografica-no-brasil>>. Acesso em: 14 set. 2017.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53-70, jul. 1993.

JOSLING, T. The war on Terroir: Geographical indications as a transatlantic trade conflict. *Journal of Agricultural Economics*, v. 57, n. 3, p. 337-363, sep. 2006.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 2, p. 24-41, apr. 2005.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, apr. 1990.

LEAR, R. W. No easy road to market orientation. *Harvard Business Review*, v. 41, n. 5, p. 53-60, sep. 1963.

MASON, E. S. Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*, v. 29, n. 1, p. 61-74, 1939.

MCWILLIAMS, A.; SMART, D. Efficiency v. structure-conduct-performance for strategy research and practice. *Journal of Management*, v. 19, n. 1, p. 63-68, 1993.

MICHEELS, E. T.; GOW, H. R. The Impact of Alternative Market Orientation Strategies on Firm Performance: Customer versus Competitor Orientation. *Agricul-*

tural & Applied Economics Association's 2010 AAEA, CAES & WAEA Joint Annual Meeting, Denver, Colorado, July 25-27, 2010.

MOORE, H. L.; HUSSEY, G. Economic implications of market orientation. *Journal of Farm Economics*, v. 47, n. 2, p. 421-427, May 1965.

MOSCHINI, G.; MENAPACE, L.; PICK, D. Geographical Indications and the provision of quality in agricultural markets. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 90, n. 3, p. 794-812, Aug. 2008.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

NWOKAH, N. G. Strategic market orientation and business performance: The study of food and beverages organizations in Nigeria. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 3/4, p. 279-286, 2008.

O'BRIEN, E. V. Protection des indications géographiques aux États-Unis. *Bulletin de L'OIV*, v. 71, p. 427-461, May/June 1998.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 24, 1996.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUES Y RODRIGUES, M. V. (Org.). *Ética e responsabilidade social nas empresas*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHERER, F. M. *Industry structure, strategy and public policy*. New York: Harper Collins, 1996.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1990.

SILVA, G. C. J. *Propriedade intelectual e o comércio internacional: A Proteção da Propriedade Intelectual como um dos Determinantes-Chave para o Crescimento*. 2010. 68 f. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

- SIMPSON, P. et al. A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value. *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 2, p. 119-34, 2001.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 46-55, jan. 1994.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-74, jul. 1995.
- SUBRAMANIAN, R.; KUMAR, K.; STRANDHOLM, K. The relationship between market orientation and performance under different environmental conditions: the moderating effect of the top management team's risk taking behavior. *Academy of Strategic Management Journal*, n. 8, jan. 2009.
- TEIXEIRA, C. G. Proteção internacional de marcas. *Revista Brasileira de Direito Internacional*, v. 4, n. 4, 2006.
- TREJO-PECH, C. O. et al. Appellation of Origin Status and Economic Development: A Case Study of the Mezcal Industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 13, n. 2, 2010.
- TUNG, G. S.; LIN, C. Y.; WANG, C. Y. The market structure, conduct and performance paradigm re-applied to the international tourist hotel industry. *African Journal of Business Management*, v. 4, n. 6, p. 1116-1125, jun. 2010.
- UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA - UVIBRA. *Comercialização de vinhos e derivados elaborados no Rio Grande do Sul: 2005 a 2010 - mercado interno e externo - em litros*. Documento em PDF. Sem data de publicação [on-line] [b]. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2005a2010_dez.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2017.
- UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA - UVIBRA. *Comercialização de vinhos e derivados elaborados no Rio Grande do Sul: 2011 a 2016 - mercado interno e externo - em litros*. Documento em PDF. Sem data de publicação [on-line] [a]. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2011a2016_dez.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2017.
- VAN DER WURFF, R. Structure, conduct, and performance of the agricultural trade journal market in The Netherlands. *Journal of Media Economics*, v. 16, n. 2, p. 121-138, 2003.

VERHEES, F. J. H. M.; MEULENBERG, M. T. G. Market orientation, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, v. 42, n. 2, p. 134-154, 2004.

VIAENE, J.; GELLYNCK, X. Structure, conduct and performance of the European food sector. *European Review of Agricultural Economics*, v. 22, n. 3, p. 282-295, 1995.

WANG, C. L. et al. Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination. *Journal of Strategic Marketing*, v. 17, n. 2, p. 99-122, 2009.

WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. *Revista Brasileira de Zootecnia*, v. 39, 2010.



PARTE II

COMÉRCIO EXTERIOR E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS



INTERNACIONALIZAÇÃO DOS VALES DA UVA GOETHE – SANTA CATARINA

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi08>

Felipe Alves - UNESC

E-mail: felipe_alves@hotmail.com.br

Julio Cesar Zilli - UNESC

E-mail: zilli42@hotmail.com

Ricardo Pieri - UNESC

E-mail: rpi@unescc.net

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Um dos efeitos da globalização é a internacionalização dos meios de produção, dos serviços, das informações e, sobretudo, da economia. O que se observa é o aumento da velocidade com que as transformações ocorrem na sociedade e o enfraquecimento das fronteiras. A descentralização do capital financeiro e intelectual possibilita que o concorrente seja de outro país e cultura, aumentando ainda mais a fragmentação dos mercados (LOVATEL, 2002; TERUCHKIN, 2003). No Brasil, o movimento de internacionalização se intensificou entre 1970 e 1980, quando o governo federal iniciou a promoção dos primeiros incentivos relacionados ao crédito e financiamento das exportações. Por consequência, as organizações que antes apenas buscavam exportar ocasionalmente, foram estimuladas a buscar e consolidar mercados internacionais (SARLI, 2002).

Observando-se a importância de se inserir no mercado globalizado, as organizações devem buscar conhecer as suas fraquezas e potencialidades para que possam tanto se proteger de eventuais ameaças quanto vislumbrar novas oportunidades de negócio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007; DUTRA, 2014).

Constata-se, no cenário internacional, que o principal modelo de internacionalização se dá por meio da reação às ameaças encontradas dentro do mercado doméstico, sendo elas de concorrentes nacionais e/ou internacionais, impedindo que a empresa cresça. Essa situação pode ser observada no mercado de vinhos, que busca no mercado externo uma alternativa para incremento e diversificação do negócio (ZABOT, 2014).

O *case* “Vale dos Vinhedos” do Rio Grande do Sul é uma resposta à invasão dos vinhos internacionais no mercado brasileiro. Inicialmente, os trabalhos eram realizados predominantemente com uvas tipo *vitis labrusca* para produção de vinho, porém, com a entrada de vinhos internacionais elaborados a partir de uvas *vitis vinifera*, os produtores do Vale dos Vinhedos acabaram readaptando as vinhas para que a produção fosse predominantemente de uvas tipo *vitis vinifera* (NIEDERLE; VITROLLES, 2010).

Atualmente, há discussões acerca da diferença de qualidade entre os vinhos elaborados a partir de *vitis labrusca* e *vitis vinifera*, reduzindo a competitividade daqueles em relação a estes. Entretanto, o *case* “Vales da Uva Goethe” acaba levantando ainda mais questões sobre esse cenário devido às características híbridas da uva Goethe que, apesar de possuir predominância genética de

vitis vinifera, quando transformada em vinho, este é caracterizado como vinho de mesa, considerado pelos críticos do ramo como de qualidade inferior, fomentando ainda mais o preconceito em relação a esse tipo de vinho (NIEDERLE; VITROLLES, 2010).

O vinho à base de uva Goethe é considerado único, devido à sua forte ligação com o clima e o solo da região. Em 2012, foi concedido o registro de Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe, possibilitando o aumento do comércio de vinho nos grandes supermercados da região e a entrada nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Por conseguinte, após essa conquista, vislumbra-se, futuramente, a entrada no mercado externo (VIEIRA; PELLIN, 2015). A diferenciação é vista como uma das ferramentas garantidoras de novos mercados, visto que as firmas utilizam essa vantagem competitiva para expandir seus mercados (KOTLER; KELLER, 2013).

Nesse contexto, este capítulo tem por objetivo identificar as perspectivas de internacionalização de uma vitivinícola pertencente à indicação geográfica dos Vales da Uva Goethe de Santa Catarina. Para isso, foi observada a relação da indicação geográfica com a vitivinícola estudada e a visão dela acerca dos mercados internacionais para, finalmente, elaborar uma síntese dos resultados a partir de uma matriz *SWOT* e realizar a avaliação proposta neste estudo.

O capítulo foi estruturado em cinco seções. A primeira apresenta a introdução, abarcando aspectos introdutórios para o universo em estudo. A seguir, tem-se o marco teórico, com destaque para a internacionalização das empresas brasileiras, planejamento e estratégias para a internacionalização, indicações geográficas e os Vales da Uva Goethe. Os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa são apresentados na terceira seção. A quarta traz a apresentação e a discussão dos resultados. Por fim, as considerações finais e referências.

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

No Brasil, a internacionalização das empresas e instituições se deu de forma tardia, a partir de 1930. Nesse período, houve uma política de substituição das importações, por meio de investimentos na indústria brasileira. Primeiramente, foram substituídos os bens não duráveis e, posteriormente, os bens duráveis e os bens de capital (CANDIA, 2002; MELSOHN, 2006; FRANCISCHINI, 2009).

Os investimentos feitos de forma tardia acabaram gerando sérios problemas para a indústria nacional, pois trouxeram consigo uma indústria com baixo nível de competitividade internacional, produzindo bens que se tornaram rapidamente obsoletos. A baixa presença dos produtos brasileiros no mercado internacional e as barreiras impostas para a importação de tecnologia estrangeira, por consequência, travancaram o desenvolvimento da indústria nacional e sua participação no mercado global (CANDIA, 2002; SARLI, 2002; FRANCISCHINI, 2009).

Entretanto, com a recessão da economia e o aumento da dívida externa durante a Ditadura Militar, foram proporcionadas condições para o estímulo das exportações, por meio da extinção de barreiras não tarifárias, introdução de subsídios e favorecimento das exportações devido ao câmbio favorável. Ainda assim, as exportações praticadas visavam apenas cobrir os rombos da dívida externa, com a entrada das divisas provenientes das exportações (CANDIA, 2002; FRANCISCHINI, 2009).

Mesmo com os estímulos fornecidos pelo governo, a mentalidade exportadora ainda não havia sido consolidada nas instituições brasileiras. As empresas viam o ato de exportar apenas como fonte de renda extra subsidiada pelo governo, não como uma forma de buscar novos mercados para atuar e reduzir os riscos (CANDIA, 2002; MELSOHN, 2006; FRANCISCHINI, 2009).

No fim da Ditadura Militar, os subsídios que antes chegavam à cerca de 90% do valor total do FOB exportado, naquele momento, ficaram próximos de 45%. Em contrapartida, foram realizadas reduções tarifárias na importação de máquinas, equipamentos e matérias-primas, motivando as indústrias a se modernizarem e a se capacitarem para competir internacionalmente (SARLI, 2002; MELSOHN, 2006; FRANCISCHINI, 2009).

No início da década de 1990, houve a abertura do mercado brasileiro de forma ampla para as importações. Essa abertura obrigou as instituições brasileiras a se internacionalizarem de forma estratégica, pois o concorrente que antes não conseguia entrar no país devido às barreiras protecionistas, agora entrava com produtos de qualidade superior e com preço competitivo (BARRETO, 1998; MELSOHN, 2006).

O estudo de Brasil et al. (1996 apud CANDIA, 2002) mostrou que as empresas brasileiras buscam se internacionalizar devido a fatores-chave, como a proximidade com o cliente, a conquista de novos mercados para atuação e

acesso à tecnologia estrangeira, que aumentou a competitividade a partir do incremento da produção ou com o surgimento da inovação.

Entretanto, Barreto (1998) levantou conclusões acerca da internacionalização das instituições brasileiras, evidenciando que a Teoria de *Uppsala* influenciou no envolvimento com os mercados externos, por meio do envolvimento gradual das empresas com os agentes do exterior.

O estudo realizado também salientou a importância da Teoria das Redes, tanto para a realização de investimentos quanto para a entrada definitiva no mercado internacional. Um dos efeitos da Teoria das Redes é a teórica neutralização dos efeitos da distância psíquica, devido às alianças formadas com parceiros no país-alvo.

PLANEJAMENTO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

No comércio internacional, o planejamento estratégico se mostra de fundamental importância para as instituições que desejam se internacionalizar, visto que as variáveis internas e externas são fatores que influenciam no sucesso ou no fracasso das empresas em países estrangeiros. Os objetivos empresariais quanto à internacionalização também devem ser delimitados a fim de se avaliar o tipo de investimento a ser feito e o grau de risco da operação (MINTZBERG; LAMPEL; GHOSHAL, 2006; FARIAS; ARAUJO; PACHECO, 2007).

Antes de realizar a análise das variáveis internas, é necessário que se busquem informações sobre as variáveis externas, pois são elas as responsáveis por delinear as características do mercado-alvo e, conseqüentemente, o sucesso ou o fracasso do plano de *marketing* (WESTWOOD, 2007). É a partir do levantamento das informações acerca do ambiente que podem ser feitas projeções de possíveis resultados do plano de *marketing*, levando a empresa a decidir qual a melhor estratégia de entrada no mercado-alvo (COBRA, 2008).

Farias, Araujo e Pacheco (2007) citam algumas variáveis externas que devem ser observadas: o “risco país”, a familiaridade ambiental, as condições de demanda dos mercados internacionais e a intensidade competitiva da empresa inserida no contexto do mercado externo.

O “risco país” se deve ao nível de estabilidade encontrado nos aspectos político, econômico e social. Países com alta instabilidade em algum dos

aspectos citados faz com que a decisão acerca do investimento nesses mercados acabe sendo direcionada para uma posição de cautela, devido às incertezas recorrentes (FARIAS; ARAUJO; PACHECO, 2007).

A familiaridade ambiental é uma característica recorrente da escola de *Uppsala*. De acordo com a distância psíquica encontrada entre o mercado doméstico e o mercado-alvo no exterior, a familiaridade ambiental se torna maior com mercados psiquicamente próximos ou menores, quando se atua com mercados psiquicamente distantes. A familiaridade ambiental encontrada em novos mercados faz com que a estratégia aplicada ao mercado doméstico não necessite de grandes modificações. Entretanto, na ausência dessa familiaridade ambiental, as desconfianças acerca do novo mercado e a reformulação do planejamento estratégico levam as instituições à investirem pouco nesses mercados (FARIAS; ARAUJO; PACHECO, 2007; CARNEIRO; DIB, 2007).

Westwood (2007) e Cobra (2008) afirmam que as demandas dos mercados influenciam no grau de comprometimento financeiro e mercadológico que as empresas estabelecem com esses mesmos mercados. Mintzberg, Lampel e Ghoshal (2006) destacam que a instituição busca avaliar de forma estratégica a demanda proporcionada por um mercado-alvo, facilitando nas decisões acerca do grau de comprometimento da empresa em mercados onde ela ainda não atua.

A intensidade competitiva é descrita pela velocidade como as mudanças ocorrem nos diferentes mercados. Ambientes mercadológicos caracterizados por mudanças rápidas, força para que a organização tenha um planejamento estratégico extremamente flexível, possibilitando que responda de forma ativa às mudanças impostas (FARIAS; ARAUJO; PACHECO, 2007; WESTWOOD, 2007; COBRA, 2008).

Posterior à análise dos aspectos inerentes às variáveis externas, deve-se realizar a caracterização das variáveis internas da organização, possibilitando identificar quais aspectos são caracterizados como diferencial competitivo e quais devem ser aprimorados. Wright, Kroll e Parnell (2007) e Farrell e Hartline (2009) salientam alguns pontos acerca das variáveis internas da organização por meio do Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis internas da organização

VARIÁVEL	AÇÃO
Disponibilidade de recursos	Realiza-se uma análise de todos os recursos que envolvem a organização (tecnológicos, financeiros, mão de obra), os quais são utilizados e podem influenciar no planejamento de marketing.
Desempenho corporativo	Deve-se observar se as metas e os objetivos da organização estão alinhados com a proposta de ampliação e desenvolvimento de novos mercados.
Política de preços	Verificam-se as formas de adequação do preço com o que se pratica no mercado internacional.

Fonte: Adaptado de Whight, Kroll e Parnell (2007) e Farrell e Hartline (2009).

As organizações podem fazer uso de ferramentas para caracterizar as suas variáveis internas e externas. Kotler e Keller (2013) afirmam que uma das maneiras de se obter essas informações é utilizar a análise *SWOT* para definição das forças e fraquezas organizacionais (variáveis internas) e das oportunidades e ameaças encontradas no mercado (variáveis externas).

Depois de feita a análise, pode-se traçar o perfil da organização e agir de forma que se possam aperfeiçoar as ações realizadas, seja transformando as fraquezas organizacionais em forças ou trocando o mercado-alvo por um mais vantajoso, transformando as ameaças em oportunidades (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007; KOTLER; KELLER, 2013).

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

As estratégias utilizadas para a internacionalização são caracterizadas de acordo com o risco e com o grau de investimento. São elas: internacionalização por exportação, a utilização de contratos para disponibilização de capital intelectual no exterior ou por investimento direto.

O investimento no mercado internacional via exportações é um dos meios mais utilizados pelas empresas, devido ao baixo comprometimento e investimento financeiro. Mazon (2008) afirma que esse método de internacionalização se limita a produzir os bens dentro do próprio país para que, posteriormente, sejam enviados ao país-alvo.

Enquanto a exportação trabalha com a entrega do produto ao importador, Laranjeira (2006) e Lindeman (2011) definem que os contratos internacionais são caracterizados como uma forma de disponibilizar a *expertise* e conhecimentos próprios da empresa nacional a uma empresa no exterior.

Os investimentos diretos no exterior são descritos pelo alto grau de comprometimento e investimento financeiro da organização, envolvendo a compra de fábricas, plantas industriais ou centros de distribuição no país-alvo. Devido ao alto grau de proximidade com o cliente, os investimentos realizados podem resultar em maiores ganhos pela redução dos custos com a logística e por uma administração constituída no mercado internacional, possibilitando a adequação da política de preços e do planejamento de *marketing* (LARANJEIRA, 2006; WESTWOOD, 2007).

A empresa deve verificar e analisar os diversos modos de entrada nos mercados internacionais, avaliar os riscos que deseja correr e quais os ganhos que pretende obter ao explorar o mercado externo (MAZON, 2008).

INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA DOS VALES DA UVA GOETHE – “IPVUG”

Segundo a Lei nº 9.279/96, de 14 de maio de 1996, as indicações geográficas no Brasil se caracterizam de duas maneiras: indicação de procedência, descrita como o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço. E a denominação de origem, nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, 1996). Glass (2008, p. 16) reforça a diferença existente entre indicação de procedência e denominação de origem por meio do Quadro 2.

Quadro 2 – Diferenças entre Denominação de Origem e Indicação de Procedência

CARACTERÍSTICA	DENOMINAÇÃO DE ORIGEM	INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA
Influência Ambiental	O meio geográfico marca e personaliza o produto. A delimitação da zona de produção é indispensável.	O meio geográfico não possui necessariamente uma importância especial, podendo ser utilizado para se referir ao local de produção e agregar valor ao produto.
Prestígio / Renome	Indispensável.	Não necessariamente indispensável.
Padronização da Produção	Mesmo existindo vários produtos, esses se encontram ligados por certa homogeneidade de características.	Pode ser aplicada a produtos com características diferentes, que tenham em comum apenas o lugar de produção.
Regime de Produção	Há regras específicas de produção e características qualitativas mínimas nos produtos.	Não há obrigatoriedade de existência de disciplina de produção à qual os produtos devem ser submetidos, é exigida apenas uma disciplina de marca.
Constância das Características do Produto	Os produtos devem conservar um mínimo de qualidade e constância dessas qualidades com o passar do tempo.	Não implica um nível de qualidade determinada nem a constância dessa qualidade com o passar do tempo.

Fonte: Adaptado de Glass (2008, p. 16).

A história da região dos Vales da Uva Goethe se inicia com a chegada dos primeiros imigrantes italianos ao sul de Santa Catarina, em 1878, vindos dos arredores de Veneza, na Itália. Os imigrantes que na região chegaram iniciaram a exploração das terras e plantaram os primeiros ramos de videiras trazidas de sua terra natal (YAMAGUCHI et al., 2013; VIEIRA et. al., 2014). Porém as uvas viníferas trazidas da Itália acabaram não se adaptando à região de Urussanga. Devido a isso, a maturação delas não era perfeita, gerando um vinho descolorido, com baixas taxas de açúcar e álcool, caracterizando o vinho como de baixa qualidade (SARTOR, 2009).

Mesmo com as dificuldades encontradas no plantio da uva e na fabricação do vinho, o colono italiano tinha como item essencial em sua dieta o vinho, o que o obrigava, dessa maneira, a buscar meios de produzi-lo. Um dos primeiros movimentos foi a busca de uvas americanas (*vitis labrusca*) e uvas híbridas (*vitis labrusca* e *vitis vinifera*) para a realização do plantio das vinhas, pois seriam as que melhor se adaptariam e garantiriam a fabricação do vinho na região (SARTOR, 2009; VIEIRA et al., 2014).

Nesse período, acabou se desenvolvendo o setor carvoeiro, que, devido aos incentivos dados pelo governo ao setor energético, aumentou

consideravelmente a demanda de carvão no Brasil. Devido à boa remuneração e à oferta de trabalho, a cultura da uva para fabricação do vinho acabou perdendo força e o ciclo do carvão ganhou ênfase (SARTOR, 2009; VIEIRA et al., 2014; VALES DA UVA GOETHE, s.d.).

Durante a construção da Ferrovia Tereza Cristina para o escoamento do carvão produzido na região, o regente consular Giuseppe Caruso Macdonald chegou ao município de Urussanga decorrente de sua função de monitorar o progresso das colônias italianas no Brasil. Macdonald também dava instruções sobre o plantio da uva e a fabricação de vinho, bem como conhecia a situação das vinhas e o problema de adaptação das uvas viníferas (VALES DA UVA GOETHE, s.d.).

Antes mesmo da chegada dos imigrantes italianos à região de Urussanga, Edward Staniford Rogers já realizava estudos relativos à combinação de uvas, com o objetivo de aliar a resistência das uvas americanas com o sabor único das uvas viníferas europeias. Foi a partir de uma das combinações experimentais de Rogers que surgiu a uva Goethe por meio da união dos genes da uva vinífera Moscatel de Hamburgo e da uva híbrida Carter (VIEIRA et al., 2014).

A uva Goethe, mesmo sendo uma uva híbrida, possui, predominantemente, genes de *vitis vinifera*. A uva possui alta resistência a pragas (característica das uvas americanas) e carrega o sabor e a qualidade de uva europeia para a produção de vinhos. Com a introdução da Uva Goethe na região de Urussanga, ela acabou sofrendo uma mutação de forma natural, dando origem a uma nova variedade de uva, a Goethe Primo (SARTOR, 2009).

Um dos aspectos importantes para o sucesso da uva Goethe é a presença de grande quantidade de enxofre no solo, consequência das extrações de carvão realizadas na região, corroborando para a manutenção da espécie e o aumento da produção (ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA UVA E DO VINHO GOETHE, s.d.).

Urussanga e região possuem uma forte conexão com a produção de uva e vinho Goethe. Muito além de simplesmente produzir vinho, os fatores humanos relacionados à cultura italiana e ao apego às tradições na fabricação do vinho, aliados ao solo e ao clima distintos, acabam por transformar o vinho Goethe em um verdadeiro *terroir* (VIEIRA et al., 2014; ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA UVA E DO VINHO GOETHE, s.d.).

Com o objetivo de agregar valor aos vinhos produzidos nos Vales da Uva Goethe, em 18 de agosto de 2012, foi solicitado ao INPI o reconhecimento

da Indicação de Procedência dos vinhos e espumantes produzidos nos Vales da Uva Goethe. Justificou-se a solicitação devido à tradição do plantio da uva Goethe praticado na região – a única produtora da uva em escala comercial no mundo – e a sua ligação com a cultura local; além disso, a presença de solo e clima diferenciados acabou agregando ainda mais valor ao produto que provém dessa região (VIEIRA et. al., 2014).

Atualmente, os Vales da Uva Goethe buscam melhorar a qualidade dos vinhos fabricados à base de uva Goethe, por meio do aperfeiçoamento das pequenas vitivinícolas e a implantação de projetos que visem à padronização na produção dos vinhos Goethe (YAMAGUCHI et al., 2013; VIEIRA et al., 2014).

METODOLOGIA

É por meio do delineamento da pesquisa que se estabelecem as características do estudo quanto aos fins e aos meios de investigação, com o objetivo de responder ao questionamento que norteia o estudo (VIANNA, 2001). Assim, este capítulo tem como característica quanto aos fins de investigação ser uma pesquisa descritiva e aplicada.

A pesquisa descritiva consiste em estudar de forma detalhada as variáveis que surgem do problema proposto sem que o investigador influencie no seu resultado (VIANNA, 2001). A pesquisa também é considerada aplicada, pois, conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), “[...] objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Optou-se pelo uso da pesquisa descritiva neste estudo, pois foi realizada uma coleta e a análise de dados com o objetivo de determinar as variáveis que influenciariam em uma futura internacionalização dos Vales da Uva Goethe. Foi realizada também uma pesquisa aplicada, pois com a caracterização das potencialidades e fragilidades do objeto de estudo foram feitas proposições a fim de oportunizar sua futura internacionalização.

Com enfoque para os meios de investigação, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é considerada o ponto de partida para qualquer tipo de pesquisa. Ao utilizá-la, o pesquisador se reporta a conhecimentos

já estabelecidos em resultados já encontrados por outros pesquisadores. Em diversos casos, é por meio das informações obtidas de uma pesquisa bibliográfica que o pesquisador pode chegar a novas conclusões, conciliando as informações de sua pesquisa com o conhecimento já difundido no meio acadêmico (ANDRADE, 2006; VIANNA, 2001; SANTOS, 2004).

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para fornecer sustentação teórica para o estudo e para a construção do instrumento de coleta de dados. Também se observou a necessidade de se estabelecer conexões entre temáticas já consolidadas na área da administração e do comércio exterior com os resultados obtidos na pesquisa.

Vergara (2006) salienta que a metodologia do estudo de caso acaba por abordar poucos indivíduos da população a fim de buscar um aprofundamento sobre a problemática do indivíduo estudado. Observa-se que o estudo de caso é a ferramenta ideal para a problemática proposta, pois trata de uma população com características relativamente uniformes e que está inserida em um contexto específico. Mediante isso, o estudo de caso foi realizado com uma vitivinícola presente na região delimitada pela IG Vales da Uva Goethe.

Para a realização deste estudo, foram obtidos dados de origem primária, por meio de uma entrevista em profundidade com o Diretor Comercial da vitivinícola em estudo (MARCONI; LAKATOS, 2013), realizada no dia 22 de abril de 2016, de forma estruturada, utilizando-se perguntas abertas. A entrevista foi realizada a fim de identificar as forças, fragilidades, oportunidades e ameaças para uma futura internacionalização da respectiva empresa.

Para realização da entrevista, foi confeccionado um roteiro de perguntas composto por quatro grupos distintos: o perfil empresarial, a vitivinícola e a indicação geográfica, a percepção da vitivinícola acerca dos mercados internacionais e, finalmente, a vitivinícola e suas experiências com o mercado internacional.

Quanto ao tipo de abordagem proposta ao problema para o estudo, a pesquisa se caracteriza como qualitativa. Gil (2008) e Minato (2008) descrevem que o método de abordagem qualitativa é o que melhor se adequa quando se necessita de maior compreensão do objeto estudado dentro de um contexto específico. O detalhamento das variáveis acaba por ser maior devido ao ambiente único em que o objeto de estudo se encontra e a especificidade do próprio objeto de estudo.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta a relação da vitivinícola com a indicação geográfica, bem como a percepção e as experiências perante o mercado internacional.

PERFIL EMPRESARIAL

A história da vitivinícola iniciou-se no fim do século XIX, quando a família se instalou na região de Urussanga. Proveniente da região de Longarone, Itália, trouxe consigo a paixão pelo plantio da uva e a fabricação de vinho, que inicialmente era produzido apenas para consumo próprio dos membros da família.

O fundador da vitivinícola foi um dos funcionários da estação enológica⁶ instalada em Urussanga em 1950. Na época, Urussanga foi presenteada com uma estação por ser conhecida pela produção de ótimos vinhos, que eram degustados no Palácio do Catete⁷, pelo então atual presidente da república, Getúlio Vargas, e pela alta sociedade carioca.

O fundador trabalhou por quatorze anos na estação enológica, com foco no cultivo de parreiras e vinificação de uvas. Nesse período, aprimorava seus conhecimentos acerca da produção de vinhos, no que futuramente se transformaria em um negócio da família. Em 1974, desligou-se da estação enológica, que estava entrando em declínio, devido ao crescimento da mineração do carvão na região Sul e abandono gradual do cultivo da uva. O neto do fundador e atual Diretor Comercial da vitivinícola afirmou que “[...] mesmo com o crescimento da mineração na região de Urussanga, meu avô era um eterno romântico com relação aos vinhos e queria resgatar a antiga fama vitivinícola da região”.

Em 1975, por uma iniciativa do *Rotary Club*⁸ de Urussanga, foram realizados alguns projetos com os vitivinicultores, a fim de aumentar os parreirais, diversificar o plantio de uvas e resgatar a cultura da fabricação do vinho. Foi a partir dessa iniciativa que foi fundada a vitivinícola em estudo.

⁶ Local voltado para pesquisas no aprimoramento das técnicas de produção de vinho e sua respectiva conservação.

⁷ Antiga sede do poder executivo brasileiro, quando a capital do Brasil era Rio de Janeiro.

⁸ Clube de abrangência internacional, formado por líderes comunitários em prol da superação de desafios encontrados em suas respectivas comunidades.

Desde sua fundação, conserva-se a tradição familiar do “saber fazer”, transmitido ao longo de três gerações nestes 46 anos de história. Atualmente, é administrada pelo filho do fundador e assessorada pelo neto. O amor pelo vinho e, principalmente, pela terra que acolheu a família faz com que se produzam, além dos vinhos tradicionais à base de *Cabernet Sauvignon*, *Merlot* e *Chardonnay*, vinhos à base de uva Goethe, responsável pelas glórias alcançadas por Urussanga no passado.

A vitivinícola se caracteriza como de pequeno porte, apresentando uma produção de 100 mil litros de vinho por ano. O Diretor Comercial considera que “[...] comparado às grandes vitivinícolas brasileiras, que produzem em torno de 30 milhões de litros de vinho por ano, nós temos uma produção muito baixa, devido ao nosso foco em qualidade, não em quantidade”.

Seguindo o porte da empresa, a quantidade de funcionários também é pequena, totalizando sete funcionários formais. Porém, na época da *vindima*⁹, são contratados trabalhadores informais para realização do serviço de colheita e transporte da uva até a vitivinícola. O capital social da empresa é totalmente nacional e há participação somente da família na composição da sociedade. 95% do capital social pertencem ao filho do fundador e os demais 5% à sua esposa.

A administração iniciou-se como totalmente familiar, porém está em processo de profissionalização, com a efetiva participação do neto do fundador no negócio. Acerca da profissionalização do negócio, o Diretor Comercial considera que:

“Hoje no mundo voraz que nós estamos, temos que ter todo um embasamento que nos dê suporte para continuar nesse mercado de vinhos, porque é um mercado difícil e muito técnico. Hoje as coisas acabam mudando muito rápido, por isso acabei me graduando em administração e depois me especializei em marketing e enologia. Se você não se qualifica, o negócio familiar pode acabar porque não há como dar continuidade, a concorrência acaba passando na sua frente”.

Salienta-se que na gestão familiar faz-se necessária a busca de pessoas que profissionalizem o negócio, sejam elas pessoas fora do núcleo familiar ou membros da própria família. O sucessor do negócio deve ser qualificado para

⁹ Época de colheita da uva. No caso da uva Goethe, a colheita ocorre entre os meses de janeiro e fevereiro, contando inclusive com festejos típicos.

gerenciar a empresa, ou seja, deve ser capaz de resolver problemas gerenciais que surjam em meio à vida jurídica e, por consequência, dar continuidade ao negócio (FREITAS; BARTH, 2011).

Com a profissionalização do neto do fundador, verifica-se que a vitivinícola se preocupa não somente em manter uma tradição familiar (fabricação de vinho), mas também a sustentabilidade do negócio ao iniciar a profissionalização das operações administrativas da vitivinícola.

A VITIVINÍCOLA E A INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

A vitivinícola visualiza que a indicação geográfica obtida fez com que as vitivinícolas da região não acabassem no esquecimento e que, provavelmente, foi a principal responsável por fazê-las continuar produzindo vinho com a uva Goethe como um produto de valor agregado, tanto pela história que carrega quanto pelo diferencial mercadológico que apresenta.

Essa percepção sobre a uva Goethe possibilitou uma união entre as vitivinícolas presentes nos Vales em torno do projeto de qualificação da produção e do reconhecimento da especificidade da uva. Também foi fundamental o apoio das instituições governamentais que auxiliaram na parte técnica na obtenção da IG.

Relativo a essa diferenciação, o Diretor Comercial salientou que:

“As indicações geográficas ainda são muito pouco conhecidas no Brasil, mas são muito importantes para diferenciar um local dos demais. Se formos falar em uvas emblemáticas, no Chile eles tem a “Carménère” e agora estão com uma outra, que é a “País”; se falarmos em Argentina, é “Malbec” e já estão com uma segunda e terceira uva, a “Torrontès” e a “Bonarda”; se falarmos em Uruguai é “Tanat”; se for África do Sul é “Pinotage” [...] O Brasil ainda está procurando esta uva típica [...] Na verdade nós temos uma uva típica, que está aqui em Urussanga e é a uva Goethe”.

Foi observado um aumento na quantidade de visitantes à vitivinícola logo após a obtenção da IP em 2012. Atualmente, turistas acabam vindo à procura de “vinho Goethe”, não somente de “vinho”. Isso acaba mostrando que o

reconhecimento da especificidade da uva Goethe é verdadeiro, principalmente por parte dos consumidores.

Após a IG, a credibilidade dos vinhos produzidos à base de uva Goethe pela vitivinícola aumentou, visto que as vendas acabaram evoluindo de forma natural após a rotulagem com o selo de indicação geográfica. Também se visualiza a indicação geográfica como uma forma de manter uma economia sustentável da região, que sempre teve em suas raízes a cultura da uva e a fabricação de vinhos, possibilitando tornar-se, futuramente, um polo do enoturismo.

Foram lançados três novos vinhos após a adoção da indicação geográfica. “[...] *cada vinícola dos Vales da Uva Goethe, inclusive nós, acabou lançando ao menos um novo vinho, que era o vinho da indicação geográfica*”, acrescentou o Diretor Comercial. Não houve grandes modificações no seu processo produtivo após a adoção da IG, pois já adotavam o processo de fabricação de vinhos em padrões internacionais. Porém, o peso de uma indicação de procedência acabou fazendo com que os processos já adotados pela vitivinícola ficassem cada vez mais rigorosos. Entre o seu *mix* de produto, optou-se por certificar somente os vinhos Goethe com alto valor agregado.

Os vinhos produzidos à base de uva Goethe amparados por uma IG são utilizados como um diferencial competitivo no mercado de vinhos. Corroborando, Kotler e Keller (2013) salientam que a diferenciação acaba se transformando em um dos fatores-chave para o ganho de competitividade das empresas. Quanto maior o grau de dificuldade em se reproduzir as qualidades de um produto ou serviço, maior é o valor visualizado pelo cliente.

Percebe-se a importância que a IG tem ao padronizar processos e ao trazer diferenciação ao vinho e ao espumante Goethe. Essa diferenciação proporcionou aumento de competitividade ao produto, evidenciado pelo aumento das vendas e pelo reconhecimento do consumidor como sendo um produto de qualidade.

A VITIVINÍCOLA E SUA PERCEPÇÃO SOBRE OS MERCADOS INTERNACIONAIS

A empresa possui um planejamento a longo prazo relativo à internacionalização do negócio. Pensa-se em posicionar-se mercadologicamente em

países que já consomem o vinho brasileiro e que possuem um bom volume de consumo, como o Paraguai e a Colômbia. Devido ao nicho de mercado – vinhos leves e refrescantes –, tem-se também como opção a região do Caribe. Spers e Spers (2006, p. 247. Acréscimos nossos), afirmam que “[...] o posicionamento pode ser entendido como o ato de projetar a imagem e o valor oferecido [pelo produto], de modo que os consumidores do mercado-alvo entendam e [identifiquem esse valor]”. Como se pode observar, a busca de nichos de mercado que visualizem valor no produto é uma estratégia válida para entrada no mercado externo.

Os produtos mais propícios à internacionalização seriam os vinhos e espumantes feitos somente de uva Goethe, principalmente pela diferenciação observada nesse tipo de uva quando utilizada para fabricação de vinho e espumante. O Diretor Comercial argumentou que “[...] *no mercado internacional, uva Cabernet já existe no mundo inteiro e os mercados estão estufados disso. Eles querem inovação, e, neste caso, seria em cima do produto Goethe*”.

O mercado internacional é visto como meio de se ganhar visibilidade no mercado nacional, pois o público acaba percebendo maior valor nos produtos ou na empresa que é considerada exportadora. Também é uma maneira de se obter maiores lucros, pois, geralmente, exporta-se um volume considerável, diferente do que ocorre no mercado nacional.

No entendimento do Diretor Comercial, para a entrada nos mercados internacionais, os custos devem ser pequenos e o risco das transações deve ser o menor possível. Relativo aos riscos, não se visualiza a distância psíquica dos mercados internacionais como uma barreira que a impediria de exportar, mas sim a dificuldade em localizar nichos de mercado específicos para realizar a internacionalização de seus produtos.

Todavia, Vasquez (2007, p. 138) enfatiza que o planejamento estratégico deverá englobar “[...] as várias seções ou departamentos da empresa: compras, vendas, produção, marketing, finanças etc... Num trabalho participativo, com o engajamento das pessoas [...] na manutenção do nicho de mercado [...]”, o que exige um comprometimento maior da empresa com os mercados internacionais, a fim de atender às expectativas dos clientes.

A vitivinícola observa como características importantes para a entrada no mercado internacional as informações estatísticas relativas ao consumo de vinho no país-alvo: volume médio de vinho ou espumante consumido ao ano, tendências de consumo (retração, estagnação ou crescimento) e preço médio

de venda praticado. É por meio dessas informações que se analisará se o vinho ou espumante a ser comercializado no país-alvo será competitivo o suficiente para realização dos negócios internacionais.

Corroborando, Vasquez (2007) afirma que dados estatísticos são importantes para entrar-se em mercados internacionais, visto que o volume vendido, a tendência de produção nacional e uma política de preços pré-determinada no mercado-alvo podem acabar tornando uma internacionalização inviável. Bortoto et al. (2007) também justificam a utilização de pesquisa de mercado no exterior, devido à importância que diferenças culturais, classes sociais e tradições estabelecidas nos países-alvo podem influenciar de forma significativa nas vendas ao mercado externo.

Relativo aos projetos existentes para a promoção dos vinhos brasileiros no exterior, a vitivinícola tem conhecimento do projeto setorial denominado *Wines of Brasil*, realizado em parceria com o governo federal e as vinícolas da serra gaúcha. Porém, salienta que existem dificuldades para participar desse projeto, pois envolve exclusivamente vinícolas do Rio Grande do Sul, excluindo as demais.

A empresa têm uma visão clara acerca daquilo que deseja realizar quando houver a oportunidade de internacionalizar seus produtos: buscar mercados de nicho focados nos vinhos e espumantes Goethe e evitar mercados de massa. A internacionalização está presente nos projetos futuros, porém a exigência de baixo comprometimento com os mercados internacionais sinaliza o posicionamento da vitivinícola acerca de uma futura internacionalização: visará aos clientes do exterior somente como uma opção ao mercado nacional, a fim de tornar a marca mais forte no Brasil.

Mesmo que vislumbre o mercado internacional como uma opção para o aumento das vendas, a empresa aparenta observar com atenção os aspectos relativos à entrada no mercado exterior ao informar que fará uso de bases estatísticas de consumo de vinhos e espumantes e ao definir uma política clara de nicho de mercado para a tomada de decisão.

A VITIVINÍCOLA E SUA EXPERIÊNCIA COM O MERCADO INTERNACIONAL

A vitivinícola já recebeu uma oportunidade para internacionalizar seus produtos. Um importador da Inglaterra acabou se interessando pelo vinho Goethe e levou algumas amostras para degustação, porém, para o paladar dos ingleses, o produto foi considerado muito diferente, o que acabou não gerando progresso nos negócios.

Devido ao foco no mercado nacional, a empresa afirmou que não possui nenhum tipo de experiência com negócios internacionais ou com processos envolvendo a internacionalização ou simples exportação. Também expressou que não possui conhecimentos em estratégias para inserção no mercado externo. Cignacco (2009) transmite que essa problemática se dá pelo total foco das empresas nos mercados domésticos e pela falta de informações acessíveis sobre como iniciar e dar continuidade às operações realizadas nos mercados internacionais. Nas pequenas e médias empresas, normalmente existem poucos funcionários e nenhum deles tem o conhecimento necessário para realizar essas operações.

Mesmo não possuindo experiências na área do comércio exterior, a vitivinícola tem conhecimento sobre alianças no setor de vinhos para internacionalização, remetendo diretamente ao projeto setorial *Wines of Brasil*. Porém, afirma-se que esse projeto não permitiria a entrada da empresa devido ao preconceito existente quanto à natureza híbrida da uva Goethe.

Mesmo que a distância psíquica não seja vista como uma barreira para a prática da exportação, a vitivinícola buscaria se internacionalizar inicialmente com mercados próximos, evidenciando novamente como países-alvo o Paraguai e a Colômbia. Garrido (2007) corrobora essa opção, trazendo as características da Teoria de *Uppsala* ao expor que a tendência das empresas que não possuem experiência no mercado internacional é iniciar seus primeiros contatos por mercados próximos, a fim de conquistarem *know-how* e desenvolverem suas técnicas de negociação com os mercados exteriores.

Para a realização dos primeiros contatos com o exterior, projeta-se o auxílio de um terceiro com *know-how* técnico na área de comércio exterior, tanto para a realização das negociações internacionais, quanto para a parte burocrática do processo de exportação. Cignacco (2009) afirma que a terceirização

dos processos envolvendo o comércio exterior é uma maneira concreta de se solucionar as deficiências da empresa no que tange ao aspecto burocrático, pois são eles que desempenham as funções ignoradas pela empresa.

O contato com os clientes internacionais dar-se-ia por meio de um representante comercial. A vitivinícola salienta que não possui recursos financeiros suficientes para conseguir sustentar os custos relativos à prática comercial com o exterior no que diz respeito a viagens e estadias. Costa (2005) afirma que o representante comercial normalmente possui conhecimento sobre o mercado em que atua e, devido a esse fator, possui tamanha importância nas transações comerciais.

É afirmado que a variação cambial e o risco de calote no mercado externo a levam a ter uma visão pessimista do mercado internacional, desconhecendo, inclusive, incentivos fornecidos pelo governo brasileiro aos exportadores. Cignacco (2009) e Minervini (2001) salientam que o desconhecimento quanto aos benefícios fiscais e à disponibilização de linhas de crédito específicas aos exportadores acaba por desestimular as pequenas e médias empresas a formarem a sua consciência exportadora. Inclusive, serviços de “congelamento” de cotação cambial realizados pelos bancos – conhecido como *hedge* – e condições de venda asseguradas por meios bancários acabam por minimizar os riscos financeiros envolvidos nas operações com o mercado externo.

Observa-se que a vitivinícola estudada é inexperiente no mercado internacional, o que ficou evidenciado devido à cautela nas ações realizadas com clientes no exterior. Essa falta de experiência levou a empresa a buscar o apoio de terceiros para se internacionalizar, o qual possibilitará, com o tempo, adquirir o *know-how* necessário para a prática do comércio exterior.

Posterior à coleta de dados realizada durante o estudo, no Quadro 3 encontra-se uma síntese das variáveis identificadas no estudo de caso desta pesquisa.

Quadro 3 - Síntese dos resultados da pesquisa

QUESTOS	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
	FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Perfil Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa com custo fixo reduzido devido ao seu porte; • Produção focada em qualidade; • Empresa em processo de transição para uma administração mista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo volume produtivo impossibilita a empresa de competir em mercados de massa; • Administração familiar ainda muito evidente. 		<ul style="list-style-type: none"> • Menor competitividade das pequenas empresas em função do volume de produção.
Indicação Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentou a qualificação da produção; • Possibilitou ganho de competitividade ao vinho e espumante Goethe; • Cresceu o rigor sobre as etapas de produção, adequados a indicação geográfica. 		<ul style="list-style-type: none"> • Novos mercados, tanto nacional quanto internacionalmente; • Indicação geográfica focada não somente no <i>terroir</i> diferenciado da região, mas também no tipo de uva utilizada; • Enoturismo na região dos Vales da Uva Goethe. 	<ul style="list-style-type: none"> • A indicação geográfica é renovada de forma periódica por auditoria externa. Caso não esteja de acordo com o manual de boas práticas, a empresa perde a sua indicação geográfica; • Diversas regiões no mundo possuem indicações geográficas referentes ao <i>terroir</i> onde são delimitadas.
Percepção Quanto ao Mercado Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico alinhado com uma internacionalização à longo prazo; • Vinhos e espumantes a base de uva Goethe são os mais cotados para internacionalização, devido a diferenciação proporcionada pela indicação geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessita-se de baixo comprometimento empresarial e financeiro com os mercados internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paraguai e Colômbia são países visados pelo consumo anual de vinho; • Caribe é considerado um mercado interessante devido à natureza leve e refrescante do vinho e do espumante Goethe; • A entrada no mercado internacional é vista como uma forma de se ganhar visibilidade nacionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • O mercado internacional é considerado principalmente pelos preços praticados e pela quantidade de concorrentes; • Dificuldades para se achar um nicho de mercado específico para os produtos à base de uva Goethe; • Preconceito com a variedade <i>vitis labrusca</i>, o que dificulta a participação no grupo setorial <i>Wines of Brasil</i>.
Experiências com o Mercado Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Buscará o auxílio de terceiros, com <i>know-how</i> para as práticas de comércio exterior; • Fará uso de representante comercial para fazer pedidos e visitas aos clientes no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiência com negócios internacionais e com processos envolvendo exportação; • Recursos financeiros escassos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados internacionais mais próximos; • A distância psíquica não é vista como um empecilho para a realização das vendas no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera-se a variação cambial como um risco considerável; • O calor internacional é considerado um risco alto para a vitivinícola.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização das empresas é vista como uma forma de diversificar os mercados em que estas atuam. O início da internacionalização pode se dar por iniciativa própria da empresa como uma oportunidade de aumento dos lucros ou como uma reação à entrada de um concorrente internacional dentro do mercado doméstico.

Nesse contexto, as empresas que conhecem suas potencialidades e fraquezas acabam por adquirir vantagem no processo de internacionalização, visto que buscarão potencializar o que é considerado um fator de força e visarão corrigir os pontos considerados deficitários para assim poderem atacar a concorrência ou se protegerem dela.

Relativo a isso, o presente trabalho objetivou identificar as perspectivas para uma futura internacionalização das vitivinícolas e vinícolas pertencentes à indicação geográfica dos Vales da Uva Goethe. Para este estudo, foi realizado um estudo de caso com uma das vitivinícolas que fazem parte dessa mesma indicação geográfica.

Verificou-se que a vitivinícola observa o mercado internacional como um meio de diversificar as vendas realizadas a fim de fortalecer a marca no mercado interno. Exige-se baixo comprometimento empresarial para a realização das primeiras operações com os mercados externos. Além disso, a vitivinícola não possui *know-how* na área do comércio exterior, o que a leva a recorrer a terceiros para se internacionalizar.

Para que a vitivinícola possa potencializar os pontos positivos e minimizar os impactos das fraquezas visualizadas, recomenda-se a formalização das atividades administrativas e produtivas e a construção de alianças com *trading companies* que possuam *know-how* nos mercados internacionais.

A partir das oportunidades relativas à internacionalização, recomenda-se a participação da vitivinícola em *workshops* de comércio exterior para aprimoramento de seu *know-how* nos negócios internacionais, bem como a busca de apoio na ApexBrasil para a promoção de seus produtos no exterior. Com o aumento do *know-how* e a formação de parcerias para a entrada no mercado internacional, aumentam-se, consideravelmente, as chances de sucesso na inserção em mercados externos, ainda mais pelo produto diferenciado que ela possui.

O estudo possui limitações quanto ao seu grau de abrangência. Ao utilizar-se o método do estudo de caso para a realização do trabalho, acaba-se não abordando variáveis específicas de toda a população de vitivinícolas presentes na delimitação proposta pela IPVUG. Mediante isso, sugerem-se estudos posteriores acerca dos demais sujeitos presentes nessa população, a fim de se obter maiores detalhes acerca das perspectivas de internacionalização dos membros da IPVUG.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, M. M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA UVA E DO VINHO GOETHE – PROGOETHE. *Histórico PROGOETHE*. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.progoethe.com.br/historico.php?id=1>>. Acesso em: 01 out. 2015.
- BARRETO, A. *Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior*. 1998. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.
- BORTOTO, A. C. et al. *Comércio exterior: teoria e gestão*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRASIL. Lei no 9.279/96, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, 14 maio 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- CANDIA, R. D. J. *Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras no MERCOSUL: o caso Brahma*. 2002. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-16, jan./jun. 2007.
- CIGNACCO, B. R. *Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COBRA, M. *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, L. M. *Comércio exterior: negociação e aspectos legais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 299 p.

DUTRA, D. V. *A análise SWOT no brand DNA process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding*. 2014. 243 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

FARIAS, I. A.; ARAUJO, L. V. S.; PACHECO, H. F. Estratégias internacionais e modos de entrada em mercados externos: os casos das churrascarias Porcão e Plataforma. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPA, 3., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 16 p.

FARRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de marketing*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FRANCISCHINI, A. S. N. *Tecnologia e trajetória da internacionalização precoce na indústria brasileira*. 2009. 198 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158-185, set./dez. 2011.

GARRIDO, I. L. *A relação entre orientação para mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora*. 2007. 181 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASS, R. F. *Estratégia mercadológica: as indicações geográficas como diferencial competitivo no mercado de vinhos*. 2008. 157 f. Dissertação (Mestrado em Agro-negócios) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LARANJEIRA, L. S. *O processo de internacionalização de uma empresa catarinense produtora de artigos esportivos para o mercado alemão: o caso da Mormaii*. 2006, 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

LINDEMAN, A. C. *As contribuições da orientação empreendedora na internacionalização: um estudo de caso no Miolo Wine Group*. 2011. 127 f. Dissertação

ção (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

LOVATEL, E. *Fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da serra gaúcha*. 2002. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAZON, F. S. *Competências organizacionais e estratégia de internacionalização: um estudo multisetorial em indústrias de pequeno e médio porte da região Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul*. 2008. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008.

MELSOHN, M. C. M. *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras*. 2006. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

MINATO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008. 407 p.

MINERVINI, N. *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais*. 3. ed. São Paulo: Markon Books, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NIEDERLE, P. A.; VITROLLES, D. Indicações geográficas e qualificação no setor vitivinícola brasileiro. *Estudos Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 5-55, abr. 2010.

SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 6. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SARLI, P. L. *Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo de caso na empresa grupo DELTA*. 2002. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SARTOR, S. B. *Caracterização química de uvas e vinhos Goethe produzidos na região de Urussanga – Santa Catarina*. 2009. 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciência dos Alimentos) . Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

SPERS, E. E.; SPERS, V. R. E. Planejamento mercadológico global: identificando oportunidades, planejando e introduzindo produtos e negócios no mercado internacional. In: MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DIANEZ, V. I. (Orgs.). *Manual de comércio exterior*. Campinas: Editora Alínea, 2006.

TERUCHKIN, S. R. U. *As estratégias empresariais para vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada*. 2003. 304 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

VALES DA UVA GOETHE. *O histórico dos Vales da Uva Goethe*. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.valesdauvagoethe.com.br/historico.php?id=1>>. Acesso em: 05 out. 2015.

VASQUEZ, J. L. *Comércio exterior brasileiro*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANNA, I. O. A. *Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica*. São Paulo: EPU, 2001.

VIEIRA, A. C. P. et al. A indicação geográfica como instrumento para o desenvolvimento de uma região: caso indicação de procedência dos “Vales da Uva Goethe” – SC. *Revista da Propriedade Intelectual – Direito Contemporâneo e Constituição*, Aracaju, n. 3, p. 407-405, 2014.

VIEIRA, A. C. P.; PELLIN, V. Indicações geográficas como políticas públicas de desenvolvimento territorial rural: o caso dos Vales da Uva Goethe. *Indicação Geográfica e Desenvolvimento Territorial: Reflexões sobre o Tema e Potencialidades no Estado de Santa Catarina*, São Paulo, n. 1, p. 273-288, 2015.

WESTWOOD, J. *O plano de marketing*. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2007.

WRIGHT, L. P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução de Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2007.

YAMAGUCHI, C. K. et al. Indicação geográfica como instrumento de criação do conhecimento nos Vales da Uva Goethe. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 145-160, jul./dez. 2013.

ZABOT, M. *Projeto setorial Wines of Brasil: internacionalização e marketing das empresas vitivinícolas brasileiras*. 2014. 67 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.



ENSAIO SOBRE AS TEORIAS DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi09>

Arthur Blois Villela – UFRGS
E-mail: arthur.b.villela@hotmail.com
Kelly Lissandra Bruch – UFRGS
E-mail: kelly.bruch@ufrgs.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

A palavra *comércio* possui um significado quase intuitivo, apesar de técnico: é uma troca de bens, serviços ou fatores de produção, como o trabalho ou o capital, entre duas ou mais pessoas, estejam elas próximas geograficamente ou não. É praticamente um pré-requisito do comércio que ele seja fundamentado por trocas voluntárias e vantajosas, caso contrário não haveria incentivo para comerciar. O comércio internacional, ou seja, a mercancia entre os diferentes países ou nações, costuma receber mais atenção e importância do que o comércio interno, porque os produtos e serviços estrangeiros podem ser discriminados por meio das políticas comerciais dos Estados nacionais, enquanto o comércio interno tende a ser submetido a regras mais uniformes (ANDERSON, 2008).

O presente capítulo tem o intuito de apresentar muito brevemente o pensamento relativo ao comércio internacional, de forma a fazer um panorama teórico da matéria, o qual pode auxiliar na execução de trabalhos futuros. Apesar de o comércio existir desde os primórdios da civilização, a análise comercial, de forma sistematizada e científica, é relativamente recente, de modo que sintetizá-la para compreender esse fenômeno de maneira mais técnica pode ser útil a quem se depara inicialmente com o tema. Pelo caráter simplificado desse texto, não houve a pretensão de esgotar o assunto, mas tão somente introduzir ideias básicas, tanto no que tange às teorias consideradas clássicas quanto relativamente a modelos mais modernos.

Inicialmente, apresenta-se uma consideração geral sobre o comércio e as medidas protecionistas, para então discutir de fato perspectivas teóricas. Começa-se tratando das teorias clássicas de comércio internacional, isto é, a teoria da vantagem absoluta elaborada por Adam Smith e a teoria da vantagem comparativa descrita por David Ricardo. Então se discute sobre o aporte neoclássico do modelo de Heckscher-Ohlin-Samuelson de vantagem comparativa por dotação de fatores e sobre os enfoques neotecnológico e neofatorial. Adiante, são apresentadas a Nova Teoria do Comércio (NTT) e a Economia Evolutiva de Schumpeter. As últimas seções abordam brevemente alguns pontos de vista neomarxistas, como o sistema-mundo de Wallerstein, dentre outros, e os modelos econométricos gravitacionais. Por fim, são tecidas as considerações finais.

O COMÉRCIO EM UMA VISÃO CLÁSSICA

Embora exista, a diferença formal entre o comércio interno e o comércio exterior, segundo a visão clássica, não será delineada nesta síntese. Basta que se saiba que a palavra *comércio*, neste capítulo, significa *comércio internacional de produtos* mediante importações e exportações, em uma acepção bastante genérica. Há autores da escola austríaca, por exemplo, que nem mesmo veem diferença entre comércio doméstico e internacional. A mobilização de fatores seria a mesma tanto nacional quanto internacionalmente, dada a liberdade de contratar e a autonomia da vontade de cada contratante. Para essa linha de pensamento, o comércio internacional seria um mero apêndice ao estudo geral do comércio entre dois ou mais locais se não fossem as barreiras protecionistas impostas pela ficção jurídica dos Estados (ROTHBARD, 1962).

Seja como for, o comércio internacional é baseado em mecanismos de importação e exportação. Importações são bens e serviços comprados de empresas estrangeiras por cidadãos e empresas nacionais; exportações, por sua vez, são bens e serviços vendidos por empresas nacionais para cidadãos e empresas estrangeiras. O comércio possibilita que cada país importe bens que não estão disponíveis no seu mercado doméstico ou que sejam mais baratos do que os substitutos domésticos; por outro lado, as nações exportam o que não estiver disponível ou for mais caro no mercado doméstico de outros países, visando ao lucro (ANDERSON, 2008).

A teoria do comércio declara que, em média, os ganhos advindos da comercialização, em um sistema complexo, são muito maiores do que as perdas. Dessa forma, a maioria dos economistas concorda que comercializar livremente, ou seja, sem barreiras, é desejável e necessário, desde que haja algum tipo de compensação mínima para os que incorrerem em perdas mais substanciais. Considerando os membros de um país específico, algumas pessoas necessariamente sairão perdendo em decorrência do comércio. Os setores beneficiados pelas importações tendem a ganhar muito, enquanto os setores que competem com as importações tendem a perder muito. Essa perda em razão da competição com importações é a principal razão pela qual a maioria das medidas protecionistas é utilizada, especificamente em decorrência da atuação de *lobbies*, sindicatos e grandes empresários, desconfiados de que não serão compensados adequadamente (DÜR, 2015).

É natural que as pessoas afetadas por alguma desvantagem se oponham ao causador dessa desvantagem. Entretanto, quando se diz que o comércio livre traz bem-estar geral, não se quer dizer que todas as pessoas sairão ganhando imediatamente, mas sim que, em um equilíbrio nem sempre de curto prazo, os ganhos devem sempre superar as perdas, existindo vantagens em média. Até se chegar ao equilíbrio, não só é possível como também provável que as perdas superem temporariamente os ganhos em alguns setores da economia, justificando certa proteção até que os “perdedores” se reajustem com novos produtos ou se dirijam completamente a outros setores. Mas, a princípio, as proteções para os que estão nos setores “perdedores” não devem ser contínuas e em larga escala, uma vez que impedir o comércio livre gera ineficiência e aumento de preços para todo o sistema (DÜR, 2015).

O PROTECIONISMO

O termo protecionismo inclui uma multiplicidade de obstáculos criados pelos governos nacionais ou blocos econômicos para modificar os fluxos do comércio internacional. Diversos instrumentos na forma de tarifas, cotas ou subsídios, por exemplo, são utilizados para erigir barreiras comerciais para proteger indústrias domésticas que competem com produtos importados ou para encorajar exportações. Ocasionalmente, medidas extremas, como a proibição total da importação de certos produtos ou mesmo sanções, são empregadas por motivos políticos ou econômicos. Medidas protecionistas partem do princípio de que a intervenção estatal é necessária e que não se deve confiar apenas nas forças autorregulatórias do mercado (MARVASTI, 2008).

Em teoria, o protecionismo altera a alocação de recursos, criando distorções e ineficiências produtivas. Entretanto, ainda que o comércio livre seja melhor abstratamente, há sempre exceções. Algumas estratégias comerciais, como a proteção específica e temporária de indústrias nascentes, podem ser vantajosas para uma nação no longo prazo, embora a eficiência mundial diminua no curto prazo (MARVASTI, 2008).

Enquanto a antiga filosofia protecionista do mercantilismo se preocupava em conquistar e reter a maior quantidade possível de metais preciosos, as teorias modernas do protecionismo se interessavam pelos benefícios produtivos de políticas de comércio restritivas. Algumas das novas teorias do co-

mércio internacional levam em consideração as consequências da existência de economias de escala e desconsideram parcialmente a premissa de que de fato exista concorrência perfeita no comércio livre. Nesse contexto, o governo poderia buscar ativamente políticas nacionais que promovessem o desenvolvimento econômico e a industrialização (CHAN, 2008).

Assim, tanto o comércio livre quanto o protecionismo podem ser úteis, dependendo de qual estágio econômico se encontra determinado país. O padrão histórico das políticas governamentais de comércio internacional parece ocorrer em movimentos cíclicos, entre o comércio livre e o protecionismo. Essa mudança sistêmica gradual é causada por uma série de fatores, dentre os quais a estabilidade hegemônica é um dos mais relevantes. *Ad exemplum*, a liderança americana, após a Segunda Guerra Mundial, e a dominância do capitalismo levaram a uma redução de tarifas em todo o globo (MARVASTI, 2008).

Muito embora políticas protecionistas estratégicas tenham sido bem-sucedidas em criar vantagens comerciais, alguns economistas argumentam que a influência de grupos de interesse gera intervenções excessivas e mal calculadas, as quais aumentam a renda nacional e, de fato, beneficiam apenas um grupo restrito de pessoas. Tipicamente, um pequeno grupo de *stakeholders* nos setores protegidos se beneficia diretamente das políticas protecionistas, enquanto os custos são distribuídos por um número substancial de consumidores. O protecionismo pode ser ineficiente economicamente, mas é eficiente politicamente, o que explica o uso de medidas protecionistas (MARVASTI, 2008).

Dentre outras justificativas para o protecionismo, além do argumento da indústria nascente e dos ganhos políticos, é possível citar, segundo Chan (2008):

- Fortalecer setores decadentes, de forma a auxiliá-los temporariamente até que se reinventem. Porém, corre-se o risco de fomentar a ineficiência caso o protecionismo ocorra indefinidamente;
- Diversificar a economia, para que países cujas exportações se baseiam primariamente em *commodities* ou manufaturas de pouca tecnologia possam competir em novos mercados;
- Aumentar a arrecadação do governo, ainda que a soma aventada provavelmente não seja significativa;
- Equalizar a balança de pagamentos, uma vez que barreiras tendem a reduzir de fato a importação. Entretanto, o protecionismo prolongado também pode levar a retaliações comerciais da parte de outros países;

- Reforçar a identidade cultural, protegendo setores ou empresas historicamente relevantes, para que não haja uma americanização ou sinização dos mercados, por exemplo;

- Proteger as economias nacionais de estratégias de *dumping* de outras nações com superávit em certos produtos;

- Manter padrões ambientais ou trabalhistas, dado que muitas vezes a diferença de custo nos mercados internacionais decorre de diferenças no funcionamento produtivo dos países e da força de suas legislações trabalhistas.

Dessa forma, a estrutura na qual o comércio opera acaba por parecer uma gangorra entre políticas de comércio livre e protecionismo, de acordo com a necessidade ou intenção do momento.

AS TEORIAS DE COMÉRCIO

De modo geral, para importar é necessário ter dinheiro em caixa, proveniente das exportações. Simplificadamente, se as exportações pagam completamente as importações, o comércio está equilibrado. Esse equilíbrio significa que o preço relativo das exportações é igual ao volume das importações dividido pelo volume das exportações. Assim sendo, o fluxo do comércio acaba por determinar preços relativos e os preços relativos acabam determinando o fluxo comercial. A razão de ser primária da mercancia seria a diferença de preços relativos entre os diferentes países na hipótese de autarquia, ou seja, na completa ausência de comércio (ANDERSON, 2008).

Supondo, por exemplo, que, na ausência completa de comércio, o consumidor padrão de determinado país estivesse disposto a trocar duas unidades de carne por uma unidade de maçã, em um país estrangeiro, o consumidor padrão estaria disposto a trocar duas unidades de maçã por uma de carne. Teoricamente, na ausência de qualquer impedimento ao comércio livre, duas unidades domésticas de carne serão trocadas por duas unidades estrangeiras de maçã, ou seja, em lugar de trocar dois por um, o comércio possibilita um equilíbrio novo de um por um.

Porém, a questão principal, qual seja, de como se formam essas diferenças de preços relativos, que por sua vez determinam os preços e o padrão dos fluxos comerciais, está sujeita a diferenças teóricas que serão brevemente abordadas a seguir.

Normalmente, a teoria do comércio internacional preocupa-se com questões aplicadas, o que justifica que as análises sejam conduzidas com modelos em pequena escala, porém não há um modelo de preferência. Na realidade, o interesse por modelos específicos vai e vem, uma vez que os vários modelos utilizados para explicar o comércio internacional são todos limitados de alguma forma. Sendo assim, cada modelo é capaz de responder a certas demandas específicas, de acordo com o interesse da pesquisa. Ainda que assumir as limitações dos modelos possa ser criticado no que tange à eterna busca por robustez científica e generalização, a maioria dos estudiosos entende que é melhor utilizar vários modelos incompletos, respondendo a uma pergunta de cada vez, do que criar um modelo generalista, mas necessariamente recheado de exceções (JONES; NEARY, 1988).

AS TEORIAS CLÁSSICAS E NEOCLÁSSICAS

A primeira teoria de comércio moderna de que se tem notícia é a teoria da vantagem absoluta ou competitiva, de Adam Smith, a qual deve ser bem distinguida da teoria de vantagem comparativa, de David Ricardo. Supondo a existência de dois países interessados em comerciar entre si, ambos comparariam os custos de produção de determinado bem, e aquele país com o menor custo total, ou seja, com uma vantagem absoluta, exportaria o bem. O raciocínio de Smith estava ancorado em duas premissas fundamentais: a visão mercantilista do comércio de que o comércio internacional deveria ser pensado como um jogo de soma zero – isto é, onde um ganha, outro deve perder – e a teoria do valor-trabalho, segundo a qual é o trabalho que determina o valor dos bens. O preço de um bem seria determinado pelo custo de sua produção, que, por sua vez, seria determinado pela produtividade do trabalho, ou seja, o tempo necessário para produzi-lo. Assim, para enriquecer, a receita seria exportar mais e importar menos. Contudo, a teoria econômica estabelece que a vantagem absoluta falha ao desconsiderar que se um país puder produzir diversos produtos a preços mais baixos do que os seus concorrentes, as outras nações jamais poderão ter renda para importar esses produtos, uma vez que, antes de importar, precisariam exportar (DAS, 2008).

Por outro lado, de acordo com a teoria da vantagem comparativa de David Ricardo, os preços dos bens e fatores de produção mudam naturalmente

para que, em equilíbrio comercial, cada país seja competitivo em certo produto de exportação em relação ao que possui uma vantagem comparativa. Em teoria, seria possível que existissem países com vantagens absolutas em todos os setores, o que inviabilizaria qualquer comércio. Porém, em alguns setores, cada país terá vantagens relativamente maiores, tanto em comparação com os seus outros setores produtivos quanto em relação com os demais países. Por exemplo, dado o preço relativo de vinho em termos de queijo, em dois mercados domésticos com restrição de comércio entre si, o país com o menor preço relativo do vinho tem uma vantagem comparativa no vinho, enquanto o outro país tem, simetricamente, uma vantagem comparativa no preço do queijo. A teoria do comércio prevê que os países exportarão o bem que possui vantagem comparativa. A vantagem decorre de um custo de oportunidade mais baixo, o que implica em uma especialização maior em determinado bem, de modo a compensar a importação de outros bens. Esse custo mais baixo, por sua vez, é derivado das diferenças entre os países em termos de tecnologia ou de fatores produtivos, como terra, capital, insumos e trabalho (DAS, 2008).

Shiozawa (2007), expandindo a teoria de Ricardo, mostrou a possibilidade de uma teoria geral da vantagem comparativa, mas abrangendo diversos países e *commodities*, analisando as diferenças técnicas e o comércio de bens intermediários. Das (2008) propõe que a contribuição mais importante de Ricardo reside no fato de que ele foi o primeiro economista a vincular a especialização com o custo de oportunidade, a base da teoria do comércio moderno.

Baseando-se no modelo comercial clássico de vantagem comparativa de Ricardo, o modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS) questiona-se sobre o que de fato determina a existência de vantagens comparativas. A resposta é encontrada nas observações de Heckscher:

- 1- Os países diferem em suas dotações relativas de fatores de produção; e,
- 2- Os processos de produção para bens diferentes empregam intensidades relativas diferentes de fatores produtivos.

Esse é o teorema de Heckscher-Ohlin-Samuelson: um país exporta bens que são produzidos majoritariamente pelo seu fator de produção abundante, relativamente a outro país, e importa bens produzidos de forma majoritária pelo seu fator de produção relativamente escasso (APPLEYARD, 2008).

Além de prever teoricamente padrões de comércio, o HOS também deriva implicações do comércio para os preços dos fatores de produção e a dis-

tribuição de renda nos países. Considerando dois países, haverá maior demanda relativa para o fator abundante de A (trabalho) para produzir, por exemplo, exportações de roupas; haverá menos demanda relativa para o fator escasso (capital) devido à menor necessidade de produção de, por exemplo, automóveis domésticos, devido às importações. O mesmo acontecerá em B, porém com os fatores de capital e trabalho invertidos. Essa implicação do comércio para os preços dos fatores é conhecida como o teorema da equalização dos preços dos fatores. Embora tal equalização claramente não aconteça na prática, é a convergência ou a tendência para a equalização que é importante (APPLEYARD, 2008).

Uma das extensões lógicas desse raciocínio é o teorema de Stolper-Samuelson – o fator de produção escasso de um país perde renda em razão do comércio (e ganhos com restrições ao comércio), enquanto o fator abundante ganha renda com o comércio (e perde com restrições comerciais). Assim, no país A exemplificado anteriormente, os produtores intensivos em trabalho incentivam o comércio, porque sua renda aumenta, enquanto os proprietários de capital perdem renda e se opõem ao comércio (APPLEYARD, 2008). Finalmente, um quarto teorema que surge de HOS é o de Rybczynski. Esse teorema afirma que um aumento na oferta de um fator de produção em um país, como, por exemplo, a mão de obra, leva a um aumento da produção de bens que usam esse fator intensivamente e a uma diminuição na produção de bens que o usam de maneira escassa (APPLEYARD, 2008).

Testes empíricos de HOS pretendiam examinar se os padrões comerciais reais correspondiam aos padrões previstos do modelo. Nesse sentido, os resultados do teste clássico de Wassily Leontief surpreenderam, pois sugeriram o contrário do que o modelo HOS previa, dando origem ao chamado “Paradoxo de Leontief”. Os Estados Unidos, relativamente abundantes em capital, estavam exportando bens de mão de obra intensiva e importando bens intensivos em capital. Assim, ainda que seja amplamente empregado, o modelo HOS pode ser criticado pela falta de atenção às características do “mundo real”, tais como funções de produção diferentes entre países, economias de escala e diferenciação de produtos (APPLEYARD, 2008).

OS ENFOQUES NEOTECNOLÓGICO E NEOFATORIAL

Partindo da teoria de David Ricardo de que parte das vantagens comparativas é derivada de diferenças entre os países em termos de tecnologia, o enfoque neotecnológico critica o fato de que a tecnologia não se reflete em uma melhora automática de produtividade. Com base nessa premissa, foram gerados os modelos de defasagem tecnológica (*technology gap*), de Posner, e de ciclo de vida do produto, de Vernon.

No modelo de **defasagem tecnológica**, argumenta-se que o processo de inovação tecnológica gera vantagem comparativa para um país apenas inicialmente, enquanto a inovação for limitada àquele país ou a poucos países competidores. Isso ocorre haja vista que os produtores “atrasados” buscarão imitar a inovação e o desempenho das exportações inovadoras, modificando toda a cadeia global de comércio. Porém, a imitação também coexiste com novas inovações, de forma que o processo de evolução tecnológica não seja linear (LOWINGER, 1975).

Por sua vez, o modelo de **ciclo de vida do produto** foca na diferenciação produtiva, que afeta o fluxo do comércio exterior conforme os três estágios do ciclo de vida: inovação, maturidade e padronização. Na fase de inovação, o produto inovador restringe-se aos mercados de alta renda, enquanto as exportações destinam-se a países de gosto e renda semelhantes, de modo que a rivalidade comercial é baixa. Na segunda fase de maturidade, as exportações passam a se direcionar para outros países, na medida em que os custos começam a importar mais que as características inovadoras do produto como fator de competitividade. Na fase de padronização, na qual as exportações finalmente atingem os países mais pobres, a rivalidade comercial internacional já é marcante e faz com que o diferencial de custos seja o fator determinante de competitividade (VERNON, 1966).

O enfoque neofatorial, por sua vez, buscou enfatizar a influência dos **recursos naturais** e do **capital humano** como determinantes no comércio internacional, seguindo a fundamentação do modelo H-O-S de que as vantagens comparativas são determinadas pela abundância ou escassez dos fatores de produção. Assim, as dotações dos recursos naturais são especialmente importantes para se entender os padrões de vantagens comparativas dos países exportadores de *commodities*, por exemplo (LOWINGER, 1975).

Por outro lado, a influência do capital humano e do trabalho qualificado como determinante do comércio internacional pode ser observada mais claramente nos países industrializados ou focados em serviços, cujo comércio não depende intensivamente nem de força bruta nem de recursos naturais (LOWINGER, 1975).

Como se vê, esses enfoques ampliam de certa forma o entendimento neoclássico, e, por isso mesmo, baseiam-se em vantagens comparativas. Contudo, também é possível observar o comércio internacional sob outros prismas.

A NOVA TEORIA DO COMÉRCIO (*NEW TRADE THEORY* – NTT)

Ainda que a análise clássica e neoclássica procure demonstrar que os fluxos comerciais surgem das diferentes vantagens comparativas, derivadas dos fatores de produção disponíveis, nem todas as teorias do comércio discorrem diretamente sobre dotações fatoriais, a exemplo da Nova Teoria do Comércio (NTT, na sigla em inglês), baseada no trabalho de Paul Krugman.

Essa teoria sugere que um fator crítico para a determinação dos padrões do comércio internacional são as economias de escala e os efeitos em rede que ocorrem em indústrias-chave. Economia de escala é aquela que amplia a quantidade produzida, sem um aumento proporcional dos custos de produção. Ou seja, depois de se atingir determinado patamar produtivo, cada unidade produzida a mais tem um custo individual cada vez menor, em lugar desse custo permanecer inalterado (JONES; NEARY, 1988).

Em algumas indústrias, em dado momento, dois países podem não ter nenhuma diferença perceptível em termos de tecnologia e dotação de fatores. Porém, caso um desses países se especialize em determinada indústria, sua economia pode se beneficiar das economias de escala, as quais criam um incentivo adicional ao comércio (KRUGMAN, 1988).

Outro elemento da NTT é o seguinte: firmas que possuem a vantagem de se posicionar dentre as primeiras em um novo mercado têm maior probabilidade de se tornarem firmas dominantes nesse mercado. Isso acontece porque as firmas inovadoras ganham economias de escala substanciais quando comparadas às retardatárias. As economias de escala acabam ocasionando um ambiente de concorrência monopolística, o qual é uma grande vantagem competitiva para a firma dominante (JONES; NEARY, 1988).

A NTT também ajuda a explicar o crescimento da globalização. Países em desenvolvimento, mais pobres, podem ter dificuldade de adentrar novos segmentos econômicos, porque se encontram muito atrasados em virtude das economias de escala presentes no mundo desenvolvido. Não haveria propriamente vantagens comparativas que justificassem a diferença, mas sim economias de escala que se desenvolveram antecipadamente (KRUGMAN, 1988).

A ECONOMIA EVOLUTIVA

Os postulados da NTT tornaram-se bastante conhecidos, mas a oposição à visão clássica é ainda mais antiga. Ainda que concordasse parcialmente com os clássicos, Schumpeter propôs uma abordagem mais dinâmica para a economia e o comércio, levando em consideração as lições da história, da psicologia e da sociologia (SCHUMPETER, 1942), a qual passou a ser conhecida como economia evolutiva.

Segundo Schumpeter (1934), o processo econômico apresentaria três grandes dimensões. Primeiramente, a análise econômica clássica, a qual pressupõe modelos de equilíbrio geral estáticos. Ou seja, as variáveis e os fenômenos são relativos a um determinado momento no tempo e busca-se a função ótima de produção e lucro mediante a melhor equalização entre a oferta e a demanda. Mudanças na força de trabalho disponível nas poupanças ou na acumulação de capital, por exemplo, apenas demandariam modificações quantitativas no planejamento econômico, sem criar novas situações qualitativas. A modificação nos números é adaptada sempre ao mesmo modelo. Nesse sentido, o comércio internacional seria apenas uma forma de modificar quantitativamente a função de oferta e demanda.

A segunda dimensão refere-se ao conceito de desenvolvimento econômico, o qual entende a economia como uma ciência evolutiva. Dentre seus postulados encontram-se:

- O desenvolvimento surge de dentro da firma, por meio de inovações em seus recursos tangíveis e intangíveis, e não em razão de pressões externas. Ou seja, no caso de países inovadores, o incentivo comercial partiria de suas próprias firmas inovadoras e não necessariamente em razão de pressões de outras nações;

- Essas inovações desencadeiam um processo dinâmico, o qual destrói continuamente o equilíbrio econômico existente e o substitui por outro. Dada a incerteza dos mercados, o comércio tanto pode ser uma válvula de escape como uma ameaça ao *status quo* econômico de determinados países;

- O processo inovador depende de um agente empreendedor, disposto a correr riscos e a aceitar as incertezas relativas aos mercados potenciais, à falta de dados confiáveis, à resistência pública a mudanças e à própria relutância psicológica diante do desconhecido. Sendo assim, o comércio tenderá a crescer apenas se houver agentes capacitados para modificar continuamente as regras do jogo dentro de suas próprias nações.

A terceira dimensão schumpeteriana diz respeito aos ciclos econômicos. O crescimento econômico e o incentivo ao comércio dependem de ciclos desenvolvimentistas, os quais, por sua vez, são causados por erupções descontínuas de inovação e investimento. A mudança econômica compreende e pressupõe não apenas modificações tecnológicas, mas também organizacionais e de recursos, as quais aumentam a produtividade e a qualidade e reduzem os custos (SCHUMPETER, 1934). Em um mundo estático, sem ciclos econômicos, o comércio teria um limite, o que claramente não é o caso.

A liberalização econômica costuma estar associada a mudanças sociais e ambientais, a mais exposição aos ciclos econômicos mundiais, à substituição de empresas domésticas menos competitivas por empresas estrangeiras melhor preparadas e a uma perda geral de soberania. Entretanto, como assinalado por Schumpeter, parece que os benefícios do capitalismo são entendidos como se fossem uma obviedade, enquanto seus riscos potenciais são vistos como inaceitáveis. Ou seja, tem-se a impressão de que deveria existir no mundo real um sistema econômico de fato perfeito. Nesse sentido, os governos tendem a buscar a redução de incertezas por intermédio de regulações, prejudicando o empreendedorismo inovador em lugar de facilitá-lo. Schumpeter previu que esse comportamento dos governos levaria à criação de grandes burocracias públicas e privadas, responsáveis elas mesmas por regular as atividades econômicas, a exemplo da OMC nos dias de hoje (AERNI, 2012).

Schumpeter possuía um conhecimento e uma curiosidade muito vastos, a ponto de reconhecer que as fundações do desenvolvimento econômico se baseiam em instituições formais (regulações estatais, proteção de direitos de propriedade e direito dos contratos, por exemplo) e informais (hábitos, cos-

tumes tradicionais e comportamentos adquiridos, por exemplo) que estão enraizadas na história, na sociologia e na psicologia, em lugar da economia isoladamente. Partindo dessa premissa, o comércio de bens não rivais, como ideias, instruções, protocolos, *designs* e fórmulas, pode ter um impacto muito mais duradouro e relevante no crescimento econômico do que a mera competição pelo comércio de bens rivais, como *commodities*. Políticas públicas que facilitem a troca de conhecimento e de novas ideias, investindo na mudança econômica e tecnológica, estarão mais bem preparadas para lidar com os desafios sociais e ambientais da globalização e do comércio internacional (AERNI, 2012).

ABORDAGENS NEOMARXISTAS

Focada principalmente nas desigualdades advindas da mercancia e pautada por uma lógica de jogo de soma zero, próxima do entendimento clássico, a teoria marxista também traz contribuições para o entendimento do comércio internacional. Utilizando-se da teoria do valor trabalho, autores marxistas buscaram demonstrar a existência de assimetrias de troca entre os países, uma vez que os ganhos de produtividade das nações em desenvolvimento fossem explorados pelos países mais desenvolvidos (SEN, 2005).

Dentre as teorias do subdesenvolvimento, as quais rejeitaram as teorias clássicas de comércio ótimo como decorrência do comércio livre, é possível citar o imperialismo, o qual se baseia na ideia de grandes potências possuindo acesso privilegiado a mercados pré-capitalistas no exterior. O comércio livre teria um papel preponderante nesse processo, garantindo a entrada dos impérios em mercados ainda frágeis e inexplorados (SEN, 2005).

Por sua vez, Wallerstein construiu sua teoria de sistema-mundo baseado na visão do comércio como uma ferramenta fundamental na absorção de novos territórios em um sistema de centro e periferia, cujas periferias transferem os mais diversos recursos ao centro. O sistema-mundo se refere à divisão do trabalho inter-regional e transnacional, a qual divide o mundo entre países centrais, semiperiféricos e periféricos (WALLERSTEIN, 2004).

Países centrais são focados na produção de alta qualificação e intensiva em capital, enquanto o resto do mundo mantém seu foco na produção de baixa qualificação e intensiva em trabalho. Essa situação reforça constantemente a dominação dos países centrais, ainda que seja possível, por meio de revolu-

ções tecnológicas e logísticas, que Estados possam modificar seu *status* dentro do sistema, o qual é dinâmico (WALLERSTEIN, 2004).

Outra teoria bastante conhecida e semelhante a de Wallerstein é a teoria da dependência, a qual teve sua origem na América Latina, no âmbito da CEPAL. Segundo essa teoria, o comércio e o sistema financeiro internacional, fundados nas instituições de Bretton Woods e controlados pelos países ricos, explicariam muitas das expropriações econômicas de áreas em desenvolvimento, gerando desigualdades injustas e contínuas entre nações desenvolvidas e subdesenvolvidas (SEN, 2005).

Passando pelo ponto de vista um pouco mais crítico dos marxistas, discutem-se a seguir, os modelos gravitacionais, os quais representam parte do que há de mais moderno em relação aos modelos econométricos do comércio internacional.

MODELOS ECONOMÉTRICOS GRAVITACIONAIS

Por sua vez, modelos gravitacionais de comércio internacional utilizam analogicamente o conceito de força gravitacional da física para explicar o volume de comércio, os fluxos de capital e a migração entre os países do mundo. Simplificadamente, pela equação, o comércio bilateral corresponde ao tamanho do PIB dos dois países em questão, dividido pela distância geográfica entre eles, multiplicando esse valor pela constante gravitacional “G” (HEAD; MAYER, 2014).

O modelo tem sido utilizado por economistas para analisar os determinantes dos fluxos comerciais bilaterais, tais como a existência de fronteiras secas, línguas, sistemas jurídicos e legados coloniais similares. Ademais, os modelos gravitacionais têm sido usados para testar a eficácia de acordos comerciais e organizações, como o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) e a Organização Mundial do Comércio (OMC), além de avaliar o impacto dos tratados e alianças no incentivo ao comércio (HEAD; MAYER, 2014).

Estudiosos como Deardorff (1998) questionam qual seria a justificativa teórica para a utilização da equação de gravidade como modelo. Contudo, empiricamente o modelo gravitacional de comércio é um sucesso na medida em que prevê com bastante precisão os fluxos comerciais entre países para diversos bens e serviços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou sintetizar brevemente algumas teorias clássicas, neoclássicas e modernas relativas ao comércio internacional, na tentativa de auxiliar para uma compreensão comercial técnico-científica. Porém, como foi discutido anteriormente, não existe um modelo geral de comércio, e os especialistas parecem não sentir falta de um, de forma que haja naturalmente muito mais modelos e teorias do que os tratados resumidamente aqui.

Ainda que seja sucinta e necessariamente incompleta, a revisão feita possibilitou a percepção de que as teorias têm pelo menos dois focos: discutir os fatores de produção e seus efeitos no comércio por meio de vantagens comparativas ou gerar metodologias inovadoras, a exemplo dos modelos gravitacionais e da NTT, que tragam luz a elementos não mencionados nas teorias *mainstream*.

Espera-se que esta síntese inspire novos trabalhos mais densos e detalhados ou que sirva de auxílio a pesquisadores, procurando adentrar as teorias do comércio internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AERNI, P. Applying New Growth Theory to International Trade. *NCCR Trade Regulation: Swiss National Center of Competence in Research*. Working Paper nº 2012/10, jun. 2012. 22p.

ANDERSON, J. E. Trade. In: DARITY JUNIOR, W. A. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Nova Iorque: Macmillan Reference USA, 2008.

APPLEYARD, D. R. Heckscher-Ohlin Samuelson Model. In: DARITY JUNIOR, W. A. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Nova Iorque: Macmillan Reference USA, 2008.

CHAN, H. J. *Bad Samaritans: The Myth of Free Trade and the Secret History of Capitalism*. Londres: Bloomsbury Publishing PLC, 2008.

DAS, M. Absolute and Comparative Advantage. In: DARITY JUNIOR, W. A. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Nova Iorque: Macmillan Reference USA, 2008.

DEARDORFF, A. V. Determinants of Bilateral Trade: Does Gravity Work in a Neo-classical World? In: FRANKEL, J. A. (Ed.) *The Regionalization of the World Economy*. Chicago: University of Chicago Press, 1998.

DÜR, A. International Trade: Commercial Policy and Trade Negotiations. In: WRIGHT, J. D. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Amsterdã: Elsevier, 2015.

HEAD, K.; MAYER, T. Gravity Equations: Workhorse, Toolkit and Cookbook. In: GOPINATH, G.; HELPMAN, E.; ROGOFF, K. (Eds.). *Handbook of International Economics*. Amsterdã: Elsevier, 2014.

JONES, R. W.; NEARY J. P. The positive theory of international trade. In: JONES, R. W.; KENEN, P. B. *Handbook of International Economics*, North-Holland, v. 1, p. 1-62, 1988.

KRUGMAN, P. Increasing Returns, Imperfect Competition and the Positive Theory of International Trade. In: JONES, R. W.; KENEN, P. B. *Handbook of International Economics*, North-Holland, v. 3, p. 1243-1277, 1988.

LOWINGER, T. C. The technology factor and the export performance of U.S. manufacturing industries. *Economic Inquiry*, v. XIII, 1975.

MARVASTI, A. Protectionism. In: DARITY JUNIOR, W. A. (Ed.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Nova lorque: Macmillan Reference USA, 2008.

ROTHBARD, M. N. *Man, Economy and State*. Nova lorque: David Van Nostrand, 1962. 1506 p.

SCHUMPETER, J. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nova lorque: Harper Perennial, 1942.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. Nova Jersey: Transaction Publishers, 1934.

SEN, S. International Trade Theory and Policy: What is left of the free Trade Paradigm? *Development and Change*, v. 36, n. 6, 2005.

SHIOZAWA, Y. A New Construction of Ricardian Trade Theory: A Many-country, Many-commodity Case with Intermediate Goods and Choice of Production Techniques. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, v. 3, n. 2, p.141–187, set. 2007.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, n. 80, p. 190-207, 1966.

WALLERSTEIN, I. *World-systems analysis: An introduction*. Durham, NC: Duke University Press, 2004.



FATORES DETERMINANTES PARA INGRESSO NO MERCADO INTERNACIONAL

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi10>

Jaqueline Rodrigues Pereira – UNESC

E-mail: jaquepereira_95@unesc.net

Julio Cesar Zilli – UNESC

E-mail: zilli42@hotmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. Trata-se de um processo contínuo que passa por diversas etapas e que pode expandir consideravelmente os ganhos financeiros da empresa, independentemente de seu porte. A decisão da internacionalização tem sido tema recorrente em diversos segmentos empresariais. Os primeiros exemplos desse processo foram observados em grandes corporações, mas, com o tempo, pequenas e médias empresas têm também considerado essa possibilidade como algo concreto e viável (DAL-SOTO, 2006).

De acordo com Loureiro e Santos (1991), as economias nacionais estão cada vez mais internacionalizadas no que se refere ao comércio e, nesse ramo, fez-se necessária a participação de empresas brasileiras. O ato de internacionalizar a empresa fornece a ela a possibilidade de flexibilidade em sua autonomia econômica, enquanto os meios de sustentabilidade financeira tornam-se ampliados. A partir do momento que se está no mercado internacional, é possível fugir da sazonalidade nacional e beneficiar-se de incentivos governamentais. Há muitos benefícios, mas é importante notar que negociar com outros países é lidar com culturas diferentes, novas normas de negociação, sendo preciso se adaptar para entrar e sobreviver nesse novo mercado (LOUREIRO; SANTOS, 1991).

No contexto brasileiro, há diversas experiências de empresas internacionalizadas. E quanto maior a diversidade econômica maior são as chances de que as empresas optem por um modelo de internacionalização. Esse é o caso do estado de Santa Catarina, uma vez que empresas de diversos setores e portes fizeram essa opção.

Partindo desse contexto, o estudo objetivou analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão das empresas exportadoras do sul de Santa Catarina para ingresso no mercado internacional.

Estruturalmente, o capítulo é composto por cinco seções, iniciando pela introdução, seguida pela fundamentação teórica, abarcando temas relacionados à internacionalização das organizações e suas teorias e às estratégias e modelos do processo de internacionalização. Os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa, com ênfase para o delinea-

mento da pesquisa, definição da área e ou população-alvo e os planos de coleta e análise dos dados fazem parte da seção três. Por fim, destacam-se a apresentação e a discussão dos resultados, as considerações finais e as referências.

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O processo de internacionalização pode ser caracterizado pela busca das organizações em comercializar seus bens, produtos e serviços, não somente no mercado doméstico, mas também para outras nações. Esse processo tem início a partir da iniciativa de uma organização em exportar. Nesse primeiro momento, suas vendas começam em pequenas quantidades e, geralmente, para nações semelhantes às suas. Após algum tempo, aumentam suas vendas, procuram por diversas nações, com diversas culturas, podendo ocorrer em algumas delas a abertura de filiais (PORTO, 2014).

Contudo, as empresas não devem ver a internacionalização como uma possível medida desesperada para sair de alguma crise interna ou não da empresa, ou apenas para aumentar as vendas. O ideal é que essa decisão seja tomada como uma forma estratégica pela gestão da empresa (ZILLI; VIEIRA; HEINZEN, 2015). Seguindo esse contexto, nota-se que o processo de internacionalização envolve os resultados estratégicos, os desenvolvimentos emergentes, as oportunidades e as necessidades das empresas (SCHERER; GOMES, 2010). Antes de uma empresa estar efetivamente inserida no mercado internacional, ela deve tomar algumas atitudes que, de acordo com Fleury et al. (2007), são a escolha do país para início das negociações, a sequência de investimentos, a escolha dos produtos a serem comercializados, a logística da fábrica, entre outras.

O processo que caracteriza a internacionalização é composto por nove etapas, descritas no Quadro 1, que são estruturadas com ações específicas, delimitadas com estratégias para abordagem do objetivo da empresa dentro do comércio exterior (ÁVILA, 2009). Porém, nem todas as empresas necessariamente passam por todas as nove etapas para se tornarem globalizadas, pois vai depender da capacidade de crescimento e de evolução que elas possuem (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Quadro 1 - Principais etapas do processo de internacionalização

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
1ª: Exportação Simples	O processo de internacionalização se inicia para países vizinhos e de culturas semelhantes. Gerente ou <i>trader</i> viajam para fazer vendas e abrir mercado.
2ª: Instalação de uma Representação	Instalação de um escritório de representação para o vendedor internacional da empresa no local de sua atuação. O representante terá a função de buscar novos negócios e dar continuidade aos já existentes.
3ª: Distribuição Comercial	Evolução do processo de internacionalização, resultado do sucesso das etapas anteriores.
4ª: Abertura de Uma Filial de Vendas	Organização de um escritório de vendas, ou seja, uma filial que, além de cuidar das vendas, pode cuidar da assistência técnica, da distribuição, da propaganda, das relações públicas e governamentais.
5ª: Licenciamento	Expansão do mercado no local por meio de nomeação de uma empresa local para distribuição e/ou fabricação de seus produtos sob autorização. Necessário estabelecer contratos bem definidos.
6ª: Fabricação Conjunta	Associação a mercados locais que possuem prestígio nas autoridades do país e com recursos favoráveis para aumentar a capacidade de venda com prazos menores.
7ª: Fabricação Local com Recursos Próprios	Fabricação de seus produtos, que eram exportados no mercado alvo. Favorece quanto aos aspectos de nacionalismo e a uma imagem mais favorável aos consumidores, que se tornam mais confiantes em relações aos serviços como assistência técnica e garantia do produto.
8ª: Multinacionalização da Empresa	Consequência da capacidade natural da empresa de instalar-se em vários mercados internacionais.
9ª: Globalização da Empresa	Estar presente de forma marcante em vários países e mercados mundiais. A empresa usa peças produzidas em várias partes do mundo para fabricar, vender e distribuir seus produtos.

Fonte: Elaborado a partir de Nosé Junior (2005, p. 185-188).

Porto (2014, p. 21) informa que há vários motivos que levam as organizações à internacionalização, pois o processo consiste, por um lado, em “[...] uma sequência de interações permanentes entre o conhecimento sobre os mercados e as operações exteriores, e por outro, o compromisso crescente de recursos empregados ou investidos pelas empresas nos mesmos”. Os motivos indicados por Porto (2014) são os seguintes: saturação do mercado doméstico;

exploração de economias de escala; diminuir riscos; prospectar mercados inexplorados; buscar mercados atraentes; captar talentos; obter conhecimentos, incentivos e subsídios do governo.

Quando a empresa opta pela internacionalização, independentemente do motivo, ela obtém algumas vantagens nesse mercado que, segundo Porto (2014), são: economias de escala, vantagens competitivas, acessos a mercados mais amplos, reação à concorrência, entre outras, as quais contribuem significativamente para o crescimento das empresas.

TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias de internacionalização foram desenvolvidas por vários autores com diferentes perspectivas, classificadas em duas linhas de pesquisa: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental. Enquanto na primeira prevalece soluções racionais orientando um caminho de decisões com maiores retornos econômicos, a segunda linha tem base na evolução comportamental e indica que “[...] o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir.” (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 4).

Os modelos econômicos têm abordagem que salienta a multinacional como um todo, e o conhecimento estabelecido diz respeito à corporação. De acordo com os modelos econômicos, a decisão de se envolver em operações internacionais é justificada pelo jogo competitivo e, a partir disso, devem ser consideradas as estratégias, a estrutura e o comportamento. Em contrapartida, os modelos comportamentais têm foco principalmente na análise de processo, assim a organização tem sua tomada de decisão por meio de pesquisas de mercado e, como resultado, seleciona uma forma de controle. Esse modelo ainda ressalta que “[...] a internacionalização é um processo composto por passos sequenciais resultantes do conhecimento adquirido.” (FLEURY et al., 2007).

TEORIAS ECONÔMICAS

O modelo econômico é composto por quatro teorias: a do poder de mercado, a da internacionalização, a do paradigma eclético e a do ciclo de vida do produto.

A primeira admite que as empresas estejam dispostas a aceitar custos e riscos de internacionalização antes da perspectiva do aumento do poder de mercado e de seus respectivos lucros. Esse modelo indica que “[...] a internacionalização da empresa seria o corolário lógico do esgotamento de oportunidades de crescimento no mercado interno no sentido de recomençar um processo semelhante de crescimento.” (CARRASQUEIRA, 2015, p. 62).

A teoria da internacionalização é baseada em caráter intangível, como conhecimentos, tecnologias, capacidades gestoras e de marketing e se assenta em dois princípios: o da empresa, que internalizará as transações até que os custos de transação sejam mais elevados que os que derivam de sua integração organizativa, e o da empresa, que cresce internalizando mercados até o ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos (CARRASQUEIRA, 2015).

A terceira teoria, a do paradigma eclético, procura a integração das teorias anteriores, buscando uma explicação para o investimento da empresa no mercado internacional pelos seguintes motivos: busca de novos consumidores, busca de recursos, busca da eficiência e busca de ativos estratégicos (CARRASQUEIRA, 2015). Essa teoria ainda é caracterizada por uma decisão racional, tomada com base em análises dos custos e benefícios de produzir no exterior. Por fim, a teoria do ciclo de vida do produto indica que: “[...] à medida que o produto se padroniza, a elasticidade da demanda diminui. Com isso, as empresas buscam comercializar esse produto em locais onde o mesmo ainda não existe ou está sendo lançado.” (PORTO, 2014, p. 26).

TEORIAS COMPORTAMENTAIS

O modelo comportamental é composto pelas teorias de Uppsala e de redes. A primeira está focada no desenvolvimento de uma empresa individual, por uma perspectiva evolutiva, e na gradual aquisição, integração e utilização

do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. Portanto, à medida que aumenta o conhecimento, cresce o comprometimento da empresa com mercados estrangeiros (SCHERER; GOMES, 2010).

A teoria de Uppsala procurou sistematizar o processo de internacionalização, definindo-o como um modelo pelo qual as empresas adotam um processo sequencial de internacionalização, movendo-se em direção a países fisicamente mais próximos, a fim de minimizar incertezas e riscos. É caracterizada por um processo evolutivo lento e gradual (FLEURY et al., 2007). Essa teoria não explica a razão ou a forma pela qual o processo de internacionalização se confirmou, não discute a sequência de estados ou as condições, portanto, há ausência de discussões sobre os fatores que podem influenciar o processo (SCHERER; GOMES, 2010).

Apesar de ser um modelo que busca obter conhecimento para o processo, ele foi criticado em alguns aspectos que, segundo Fleury et al. (2007), foram os seguintes: há diversos trajetos a serem seguidos nos mercados internacionais, onde ele é considerado um modelo ultrapassado, além de ser limitado, explicando mal o processo de internacionalização das empresas.

Diferente da teoria anterior, a de redes, também chamada de *Networks*, traz o conceito de que os mercados devem ser enfrentados como redes de empresas nas quais a firma irá participar. Essas redes são compostas de relações entre fornecedores, distribuidores, clientes ou agentes públicos tanto no país de origem como no exterior. Decisões relativas à internacionalização são determinadas no interior das redes de relacionamento que as organizações estabelecem. Entende-se que essas redes devem ser vistas como organismos vivos e dinâmicos (CARRASQUEIRA, 2015).

ESTRATÉGIAS E MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Uma empresa, quando decide pela internacionalização, depara-se com basicamente três opções de estratégias: atuação isolada, criação de subsidiárias e cooperação com outras empresas. Dessa forma, o Quadro 2 destaca as características de ambas as estratégias, baseadas nos estudos de Brito (1993).

Quadro 2 - Características das opções de estratégias de internacionalização

ESTRATÉGIAS	CARACTERÍSTICAS
Atuação Isolada	É caracterizada pelo meio de exportação mais direta, o que torna um meio difícil para as pequenas empresas utilizarem caso elas não possuam um amplo conhecimento.
Criação de Subsidiárias	É uma opção que exige maior investimento financeiro, porém se trata de uma opção estratégica que não se deve desconsiderar. Empresários portugueses têm adotado essa estratégia, que consiste na “criação ou aquisição de subsidiárias no estrangeiro”.
Cooperação com outras empresas	É a estratégia intermediária entre as duas anteriores, envolve múltiplas formas, o que reflete em uma grande flexibilidade negocial.

Fonte: Adaptado de Brito (1993, p. 4-7).

As estratégias de internacionalização ainda podem ser classificadas em dois grupos: as estratégias de entrada em mercados internacionais e as estratégias de *marketing mix* internacional (ZILLI; VIEIRA; HEINZEN, 2015). As estratégias de entrada e operação em mercados são ações que visam introduzir um novo negócio ou empresa no mercado internacional, que podem ser: *joint ventures*, investimento direto, *mergers*, *acquisitions*, franquias internacionais, exportação e importação direta e indireta. No *marketing mix* internacional, as empresas podem optar por comercializar seus produtos e serviços de maneira padrão ou optar por adaptá-las (KUAZAQUI; LISBOA, 2009).

Dentre as diversas estratégias citadas acima, cada qual oferece um grau de controle à empresa, classificado como sendo baixo (estratégia de exportação indireta) e alto (abertura de subsidiárias). Os métodos que disponibilizam maior grau de controle são os que exigem compromissos de recursos substanciais e envolvem muitos riscos (KOBATE; HELSEN, 2000). Apesar das diversas estratégias, os dados divulgados por Fleury, Meira e Schmidt (1981, p. 2) mostram que “[...] apenas 19% das empresas brasileiras produtoras e exportadoras de manufaturados praticam a exportação direta, enquanto as restantes 81% exportam apenas indiretamente”.

METODOLOGIA

Sob a ótica de Sampieri, Callado e Lucio (2013), este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação. Esse método foi utilizado na pesquisa porque foi apresentada uma série de informações obtidas a partir de um levantamento de dados feito nas empresas exportadoras de Criciúma e região. Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi necessária para um maior conhecimento do tema abordado e auxílio para o embasamento teórico, enquanto que a pesquisa de campo foi realizada com a aplicação de um questionário nas empresas exportadoras objeto do estudo.

A pesquisa projetou como população 25 empresas exportadoras que compõem a região sul de Santa Catarina, considerando o faturamento no mercado externo, na faixa de US\$ 1 a 10 milhões e US\$ 10 a 50 milhões, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 - Prospecção da população de empresas exportadoras do sul de Santa Catarina

MUNICÍPIO	EMPRESAS	FAIXA FATURAMENTO
NOVA VENEZA	JBS AVES LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
NOVA VENEZA	AGROVÊNETO S.A. - INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	Entre US\$ 10 e 50 milhões
COCAL DO SUL	ELIANE S/A - REVESTIMENTOS CERÂMICOS	Entre US\$ 10 e 50 milhões
CRICIÚMA	PLASSON DO BRASIL LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
ORLEANS	LIBRELATO S.A. IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS	Entre US\$ 1 e 10 milhões
IÇARA	COLORMINAS COLORÍFICIO E MINERAÇÃO S/A	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIÚMA	ANGELGRES REVESTIMENTOS CERÂMICOS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIÚMA	CECRISA REVESTIMENTOS CERÂMICOS S.A	Entre US\$ 1 e 10 milhões
IÇARA	SMALTICERAM UNICER DO BRASIL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
MORRO DA FUMAÇA	MOLIZA REVESTIMENTOS CERÂMICOS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIÚMA	PISOFORTE REVESTIMENTOS CERÂMICOS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
MORRO DA FUMAÇA	ESMALGLASS DO BRASIL FRITAS ESM. E COR. CERÂMICOS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
IÇARA	FARBEN S/A INDÚSTRIA QUÍMICA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIÚMA	GABRIELLA REVESTIMENTOS CERÂMICOS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
NOVA VENEZA	METALÚRGICA DS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIÚMA	MILANO ESTRUTURAS METÁLICAS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIÚMA	CERÂMICA ARTÍSTICA GISELI LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
IÇARA	MINAMEL AGROINDÚSTRIA LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIÚMA	CANGURU S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS PLÁSTICOS	Entre US\$ 1 e 10 milhões
ICARA	TORRECID DO BRASIL FRITAS ESMALTES E CORANTES LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIUMA	MANCHESTER QUIMICA DO BRASIL S.A	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SIDEROPOLIS	RESICOLOR INDÚSTRIA DE PRODUTOS QUIMICOS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIUMA	BEL EXPORT HIDRODINAMICA INDÚSTRIA DE BOMBAS HIDRAULICA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
CRICIUMA	ICON ESTAMPPOS E MOLDES S/A	Entre US\$ 1 e 10 milhões
FORQUILHINHA	HENCE DO BRASIL LTDA.	Entre US\$ 1 e 10 milhões

Fonte: Adaptada de MDIC (BRASIL, s.d.).

Com relação à amostra, Appolinário (2006) argumenta que ela é um subconjunto extraído da população-alvo e a representa, supondo-se que tudo que será concluído a partir dessa amostra é válido para a população como um todo. Assim, a amostra foi composta por 14 empresas, que efetivamente participaram da pesquisa, respondendo a um questionário enviado para os responsáveis pelos processos de exportação, caracterizando-se, então, como uma amostra não probabilística.

A obtenção dos dados foi realizada por meio de dados primários, com uma investigação direta e junto à amostra de empresas exportadoras do sul de Santa Catarina. Quanto à técnica de coleta de dados, usou-se a quantitativa, por meio da aplicação de um questionário, pois este foi o instrumento que melhor se adequou aos objetivos deste estudo.

Os dados se caracterizam por uma análise essencialmente qualitativa.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção destaca a caracterização das empresas no mercado interno e externo, fatores para o ingresso internacional, estratégias utilizadas, bem como as barreiras organizacionais e externas no processo de internacionalização.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNO

O primeiro aspecto da pesquisa se deu pela caracterização das empresas no mercado interno, para, dessa forma, ser possível identificar dentro das 14 respostas seus respectivos setores de atuação, localização, data de fundação, porte, composição do capital e forma de administração. Identificou-se que na região os setores que estão mais representados em quantidade são os de metal-mecânico e revestimentos cerâmicos, seguidos pelo químico, polímero e agroindustrial. Os dois primeiros setores citados representaram, cada um, 28,57%, e os demais, respectivamente, representaram: 21,43%, 14,29% e 7,14%. Nos Quadros 3 e 4 é possível identificar características do mercado interno correspondentes a cada setor.

Quadro 3 - Caracterização do mercado interno (parte 1)

SETOR	QUANT.	LOCALIZAÇÃO	FUNDAÇÃO	PORTE	TOTAL	
					F	%
Metal Mecânico	1	Siderópolis	2007	Médio	4	28,57
	1	Nova Veneza	2011	Micro		
	2	Criciúma	1982	Médio		
			1978	Grande		
Revestimentos cerâmicos	1	Urussanga	1953	Médio	4	28,57
	3	Criciúma	1972	Médio		
			1986	Médio		
			1986	Pequena		
Químico	2	Criciúma	1999	Médio	3	21,43
			1986			
	1	Içara	1991			
Polímeros	2	Orleans	2006	Pequena	2	14,29
			2003	Médio		
Agroindustrial	1	Nova Veneza	1996	Grande	1	7,14
TOTAL					14	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Nota-se que a maioria das empresas é caracterizada como de porte médio, representando 64,29% das entrevistadas, pois, segundo o SEBRAE (2006), possui entre 100 a 499 funcionários atuando em sua indústria. No entanto, é possível identificar que não são somente as grandes e médias empresas que estão ingressando no comércio internacional. Pequenas e microempresas estão buscando novos mercados e possibilidades de crescimento. A microempresa identificada na coleta de dados está localizada no município de Nova Veneza e pertence ao setor metalmeccânico, o qual é forte. Segundo o SEBRAE (2010), em Nova Veneza, apenas cinco empresas estão ativas no mercado internacional por meio das exportações.

Em um segundo momento, ainda caracterizando as empresas dentro do mercado interno, procurou-se analisar como está estruturado o capital das empresas e sua forma de administração, o que é possível observar no Quadro 4.

Quadro 4 - Caracterização do mercado interno (parte 2)

SETOR	QUANT.	COMPOSIÇÃO DO CAPITAL	FORMA DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL	
				F	%
Metal Mecânico	1	100% Nacional.	Familiar	4	28,57
	2	Misto: majoritariamente nacional.	Mista		
	1	100% Nacional.	Profissionalizada		
Revestimentos cerâmicos	1	Misto: majoritariamente nacional.	Profissionalizada	4	28,57
	3	Misto: majoritariamente nacional.	Mista		
		100% Nacional.	Familiar		
		100% Nacional.	Profissionalizada		
Químico	2	100% Nacional.	Profissionalizada	3	21,43
	1		Familiar		
Polímeros	2	100% Nacional.	Familiar	2	14,29
Agroindustrial	1	Misto: majoritariamente nacional.	Profissionalizada	1	7,14
TOTAL				14	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

A partir do Quadro 4, é possível constatar que a composição de capital predominante é nacional, ou seja, os recursos e/ou bens adquiridos para empresa não possuem a participação dos resultados obtidos na inserção internacional. Enquanto 64,29% das empresas compõem seu capital de somente frutos nacionais, 35,71% já possuem uma composição mista, porém majoritariamente nacional, ou seja, a participação estrangeira é ainda muito pequena. Nenhuma das entrevistas apresenta predominância estrangeira.

Ao investigar as formas de administração das empresas, nota-se que 42,86% delas é de forma profissionalizada, portanto, a maioria busca o mercado profissional adequado para atuar em áreas específicas dentro da empresa. Dentro desse percentual, os portes que integram são tanto pequeno e médio

quanto grande. A forma de administração familiar, no entanto, ainda é muito forte, composta, neste estudo, por 35,71% das respostas, enquanto a forma mista (familiar e profissionalizada) corresponde a 21,43%.

A seguir, apresenta-se uma análise voltada para a caracterização das empresas no mercado externo.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS NO MERCADO EXTERNO

No primeiro momento de caracterização das empresas no mercado externo, buscou-se investigar as seguintes questões: mercados internacionais de atuação, tempo de atuação e os principais produtos exportados. A partir do Quadro 5, que traz todas essas informações, observou-se que a maioria negocia com as Américas, com destaque para a América do Sul, onde 92,86% das empresas estão ativas.

Verifica-se, também, que 42,86% das empresas não se limitaram a atuar em um único lugar, buscando outros lugares para inserir seu produto, entre eles, além das Américas, África, Europa e Ásia. As empresas que procuraram explorar mais mercados possuem um tempo de atuação maior que cinco anos. Dentre estas que negociam com mais de um mercado, 21,43% possuem tempo de atuação de 15 a 20 anos, portanto, possuem vasta experiência para lidar com diferentes culturas e costumes dos países parceiros. No entanto, 14,29% delas estão há mais tempo, em torno de 20 a 25 anos, enquanto somente 7,14% apresentam de 5 a 10 anos de atuação. Isso indica que não é somente a experiência em mercados que atrai a empresa a expandir suas negociações internacionais, há diversos fatores envolvidos que serão discutidos nos tópicos seguintes.

Quadro 5 - Caracterização do mercado externo (parte 1)

SETOR	QUANTIDADE	MERCADOS INTERNACIONAIS	TEMPO ATUAÇÃO	PRODUTOS EXPORTADOS	TOTAL	
					F	%
Metal Mecânico	1	América do Sul	Até 5 anos	Bomba de Vácuo	4	28,57
	1	América do Sul	De 5 a 10 anos	Luminárias		
	1	América do Sul/Central/Norte, África e Europa	De 5 a 10 anos	Motores e Bombas Hidráulicas		
	1	América do Sul/Norte	De 20 a 25 anos	Autopeças		
Revestimentos Cerâmicos	1	América do Sul e América Central	De 15 a 20 anos	Peças especiais - faixas, rodapés	4	28,57
	1	América do Sul/Central/Norte e África.	De 20 a 25 anos	Revestimentos Cerâmicos		
	1	América do Sul/Central/Norte	De 15 a 20 anos	Revestimentos Cerâmicos Esmaltados		
	1	América do Sul	De 30 a 35 anos	Estampos e Moldes		
Químico	1	América do Sul	De 5 a 10 anos	Produtos Químicos para Cerâmica	3	21,43
	1	América do Sul	De 15 a 20 anos	Tintas e complementos da linha automotiva		
	1	América do Sul	De 15 a 20 anos	Tintas e Vernizes		
Polímeros	1	América do Sul	Até 5 anos	Descartáveis Plásticos	2	14,29
	1	América do Sul	Até 5 anos	Filmes Plásticos		
Agroindustrial	1	África, Europa e Ásia	De 15 a 20 anos	Cortes congelados de frango	1	7,14
TOTAL					14	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Em relação aos principais produtos exportados atualmente por essas 14 empresas, cada qual possui o seu diferencial, o seu produto-chave, porém, conforme indicado no Quadro 6, 85,71% exportam produtos manufaturados, ou seja, produtos cuja fabricação utiliza os recursos da empresa.

Quadro 6 - Caracterização do mercado externo (parte 2)

SETOR	QUANTIDADE	CATEGORIA DOS PRODUTOS	% DA EXPORTAÇÃO NO FATURAMENTO	% DA EXPORTAÇÃO NA PRODUÇÃO TOTAL	TOTAL	
					F	%
Metal Mecânico	1	Manufaturados	Até 10%	Até 10%	4	28,57
	1	Manufaturados	Até 10%	Até 10%		
	1	Manufaturados	De 20% a 30%	De 20% a 30%		
	1	Manufaturados	De 10% a 20%	Até 10%		
Revestimentos Cerâmicos	1	Manufaturados	De 20% a 30%	De 20% a 30%	4	28,57
	1	Manufaturados	Até 10%	De 10% a 20%		
	1	Manufaturados	Até 10%	Até 10%		
	1	Manufaturados	De 20% a 30%	De 20% a 30%		
Químico	1	Manufaturados	Até 10%	De 10% a 20%	3	21,43
	1	Manufaturados	Até 10%	Até 10%		
	1	Manufaturados	Até 10%	Até 10%		
Polímeros	1	Semimanufaturados e Manufaturados	De 10% a 20%	De 10% a 20%	2	14,29
	1	Primários	De 10% a 20%	De 10% a 20%		
Agroindustrial	1	Primários	Acima de 50%	Acima de 50%	1	7,14
TOTAL					14	100,00

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

De acordo com dados do MDIC (BRASIL, 2015), a exportação desses manufaturados eleva a balança comercial brasileira para *superavit*, pois essa categoria vem apresentando crescimento, tanto que em setembro de 2015 foi registrado um aumento de 25,5% nas suas vendas externas.

Em relação à representatividade da exportação no faturamento total da empresa, é visível que ainda possui uma pequena representatividade, porque, para a maioria das empresas, o percentual não passa dos 10%, o que se repete na representatividade da exportação na produção total da empresa, pois 35,71% das empresas possuem representatividade de até 10% tanto no faturamento quanto na produção total e somente 7,14% (uma empresa) possuem representatividade de ambos os aspectos acima de 50%, uma vez que esta empresa é caracterizada por ser do setor agroindustrial, de grande porte, exportadora de produtos primários para os mercados da África, Ásia e Europa.

A partir desses índices, é possível identificar que as empresas possuem capacidade de aumentar essas representações, pois podem procurar novos mercados para destinar uma porcentagem maior de seus produtos para o estrangeiro e, conseqüentemente, aumentar o faturamento, porque, na sua maioria, elas estão exportando produtos manufaturados que possuem valor agregado maior que os semimanufaturados e primários.

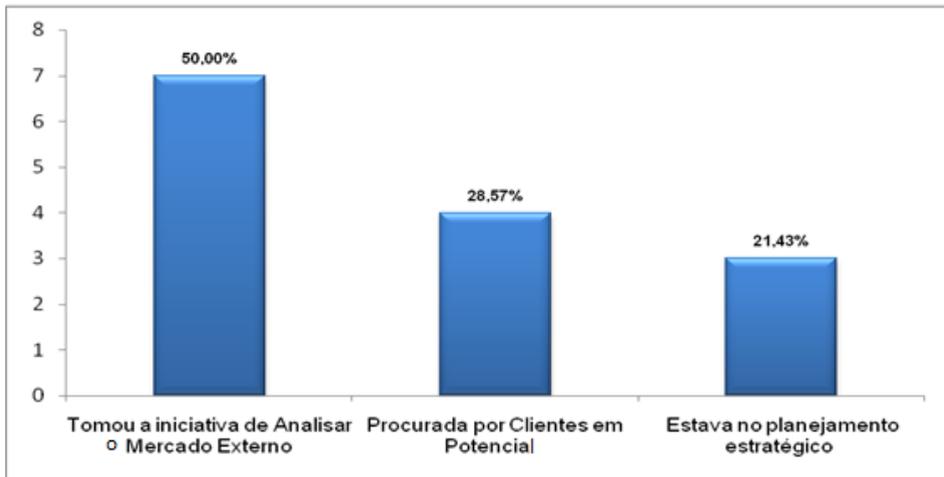
A seguir, apresenta-se uma análise voltada para os principais fatores que foram determinantes na inserção internacional das empresas.

FATORES DETERMINANTES NA INSERÇÃO INTERNACIONAL

Para melhor visualização dos dados obtidos, esta seção apresenta alguns gráficos conforme as questões feitas às empresas. O primeiro ponto observado foi o surgimento da primeira iniciativa e/ou desejo de iniciar transações internacionais. Entre as alternativas encontravam-se as seguintes opções: *i)* a empresa foi procurada por um cliente em potencial; *ii)* a empresa tomou a iniciativa de analisar o mercado externo e *iii)* o processo de inserção internacional estava no planejamento estratégico.

Conforme observa-se na Figura 1, 50% das empresas tiveram como fator determinante para realizar sua inserção no mercado externo as análises de mercado, pois a própria empresa foi analisar e verificar como o mercado melhor aceitaria seus produtos. Apenas 21,43%, ou seja, três empresas tinham como planejamento estratégico a inserção no mercado internacional, enquanto 28,57% apenas reagiram às oportunidades quando foram procuradas por clientes em potencial que se interessaram por seus produtos.

Essas empresas que reagiram às oportunidades obtêm, segundo Fleury, Meira e Schmidt (1981), em geral, informações informais, básicas e bastante incompletas para as suas tomadas de decisão, portanto, essas decisões são baseadas em estratégias de satisfação e condições mínimas.

Figura 1 - Primeira iniciativa/desejo de iniciar transações internacionais

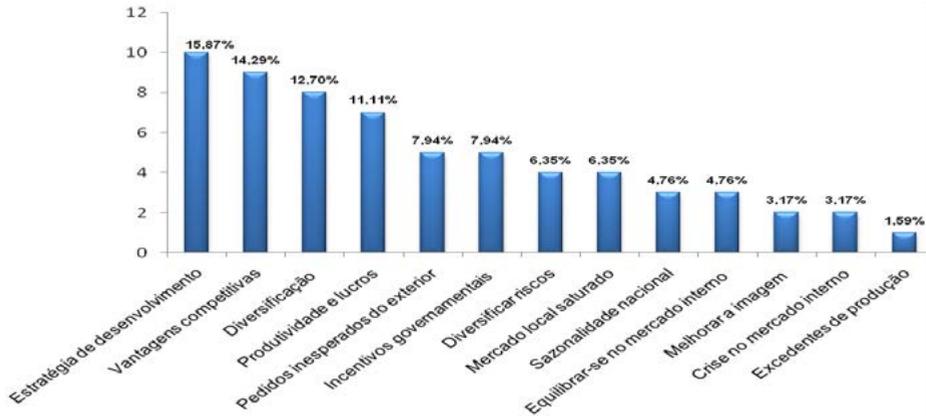
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Ao analisar o segundo ponto, que se trata dos principais motivos que levaram as empresas a iniciarem suas negociações internacionais, vê-se que, de acordo com a Figura 2, a sua maioria, correspondente a 15,87%, o principal motivo foi a estratégia de desenvolvimento da empresa, seguida de vantagens competitivas (14,29%) e da busca por diversidades de mercados (12,70%) para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, os lucros (11,11%), o que resulta em 50% que analisaram o mercado exterior e/ou aqueles que tinham como planejamento estratégico a inserção.

Observa-se, ainda, a partir da Figura 2, que muitas empresas encaram a exportação de uma forma passiva, reagindo a estímulos internos e externos, como pedidos inesperados (7,94%), incentivos governamentais (7,94%), crise no mercado interno (3,17%) e excedentes de produção (1,59%).

O terceiro e último ponto que caracteriza os fatores determinantes na inserção internacional das empresas é o motivo que as levaram a exportar para o mercado de escolha. Vale lembrar que tanto no segundo ponto quanto no terceiro, as empresas tinham a possibilidade de escolher mais de um item determinante.

Figura 2 - Principais motivos para iniciar as negociações internacionais



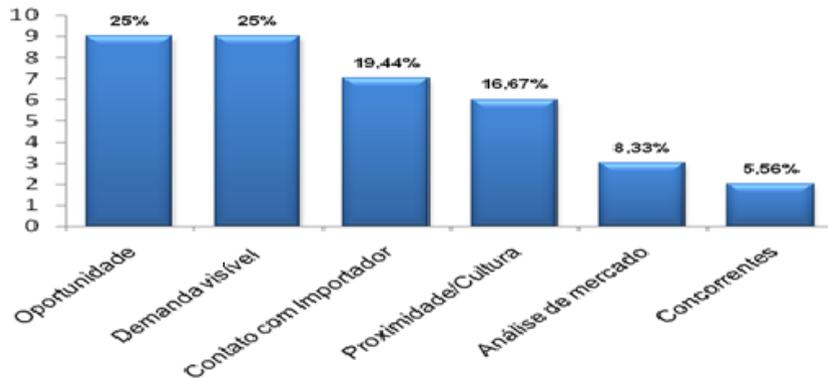
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Segundo Fleury, Meira e Schmidt (1981), os problemas básicos para a escolha de mercados consistem em coletar as informações necessárias sobre um grande número de mercados, além da necessidade de haver o envolvimento de muitas pessoas com conhecimentos e habilidades diversas para, juntas, tomarem a melhor decisão para a empresa.

Entre os motivos de escolha das quatorze empresas da região da AMREC destacam-se a oportunidade boa e/ou lucrativa e uma demanda visível para seus produtos, que, juntas, representam 50% dos motivos de escolha sobre os mercados internacionais, o que é possível observar na Figura 3.

Os motivos: concorrentes já comercializavam com o mercado (5,56%) e mercado-alvo próximo e com cultura semelhante (16,67%), o que leva a suspeitar que havia a existência de um processo decisório de internacionalização racional, pois, partindo da hipótese de que as empresas não tinham informações suficientes para tomar suas decisões, foi necessário analisar indicativos internos e geográficos como um conjunto de alternativas para escolher um mercado que melhor se encaixasse aos seus perfis empresariais e ao interesse empresarial daquele momento.

Figura 3 - Motivos de escolha do mercado internacional



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Os demais motivos citados denotam um processo decisório mais elaborado, pois analisam outros indicativos além do fato de, em alguns casos, a empresa brasileira já ter algum contato com a empresa do seu futuro cliente. Levanta a suspeita também de que mais de um mercado tenha sido considerado uma opção fortuita.

A seguir, apresenta-se uma análise voltada para as estratégias utilizadas na inserção internacional.

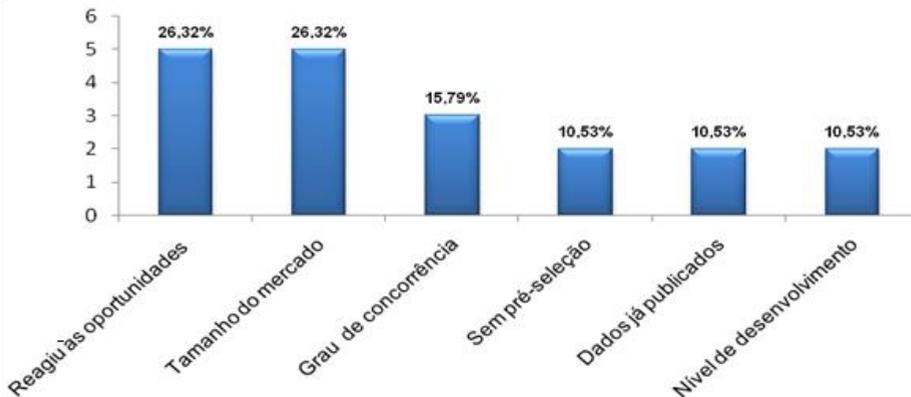
ESTRATÉGIAS NA INSERÇÃO INTERNACIONAL

Com a presente pesquisa, buscou-se verificar como as empresas do Sul escolheram as suas estratégias para inserção internacional. De forma geral, as empresas puderam responder assinalando uma opção de estratégia, a mais relevante, em cada ponto abordado.

No primeiro momento, foi levantado um questionamento para identificar se foi realizada alguma abordagem de pré-seleção de mercados e/ou clientes antes de iniciar as transações no mercado internacional, conforme é possível observar na Figura 4. Verificou-se que 10,53% não realizaram nenhuma pré-seleção, enquanto 26,32% apenas reagiram às oportunidades que surgiram. Conclui-se, então, que a maioria das empresas, em um primeiro momento, não se envolveram tanto no processo, considerando, talvez, só mais um meio de venda propício para aumentar sua lucratividade.

Em contrapartida, outras empresas se preocuparam em escolher um mercado que melhor se adequasse às suas condições naquele momento, portanto, analisaram o grau de concorrência (15,79%), o nível de desenvolvimento do país (10,53%), a pesquisa em dados já publicados (10,53%) e o tamanho do mercado (26,32%). Pressupõe-se, a partir desses dados, um maior envolvimento da empresa e a intenção de inserção planejada.

Figura 4 - Abordagem de pré-seleção de mercado



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

De acordo com Motta (2007), o processo de internacionalização pode envolver considerações amplas sobre estratégias e comportamentos da economia ao se comparar com possíveis investimentos no mercado interno. Portanto, a entrada em mercados externos pode envolver diferentes formas de estratégia, as quais são visíveis na Figura 5, de acordo com as escolhas das empresas da região da AMREC.

Nota-se, a partir da Figura 5, que 56,52% das empresas optaram pela exportação direta que consiste, segundo Nosé Junior (2005), no total controle das operações pela empresa exportadora em todas as etapas do processo. A partir disso, pode-se concluir que as empresas foram atrás de conhecimentos e/ou profissionais que tinham tal conhecimento para adentrar o mercado internacional. No entanto, de acordo com Ávila (2009), esse método consiste em altos riscos para a organização devido ao custo que lhe é necessário, mas, em contrapartida, permite que o retorno da lucratividade seja maior. Ávila (2009) também informa que nesse método as operações normalmente ocorrem por meio de um agente ou de um representante internacional comissionado.

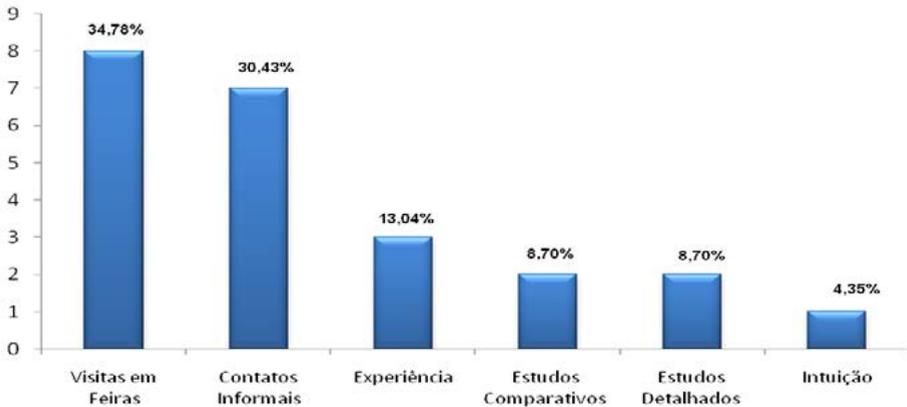
Figura 5 - Estratégias utilizadas nas operações internacionais

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Além de uma estratégia bem escolhida para as empresas e de profissionais adequados para cuidar de tal processo, a empresa precisa adotar alguns procedimentos para decidir o mercado, de modo a vir a conhecê-lo. Sem tais conhecimentos, as empresas podem vir a cometer “gafes” e a perder negociações, pois cada região e cada país possuem sua cultura distinta, suas leis e formas de negociar.

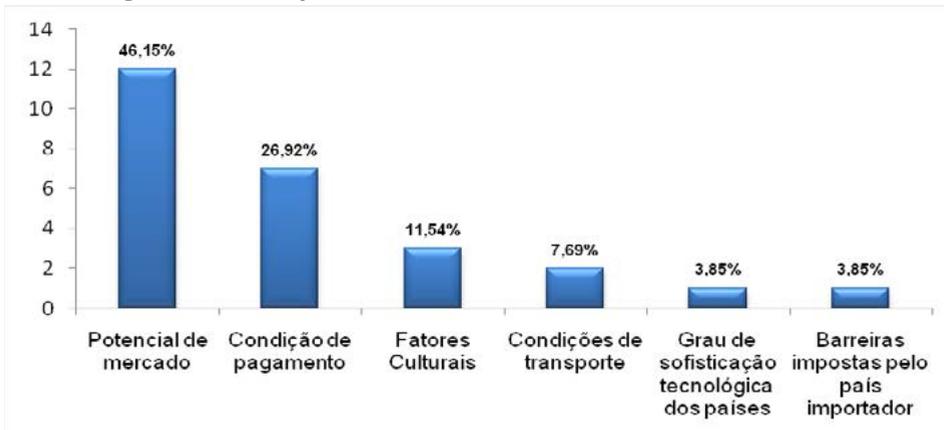
Abaixo, na Figura 6, é possível observar os procedimentos que as empresas do presente estudo adotaram. Constata-se, portanto, que a grande maioria, 34,78%, optou por escolher participar e/ou realizar visitas em feiras internacionais.

As empresas que adotaram como procedimentos consultas e/ou contatos informais (30,43%) ou apenas intuição (4,35%) tomaram suas decisões em conhecimentos que estavam dentro de seu domínio, portanto, suas análises foram subjetivas. Já as demais empresas que optaram pelos demais procedimentos visíveis, na Figura 6 procuraram por procedimentos mais explícitos, ou seja, baseados em informações mais concretas que lhes ofereceram maior confiança ao tomarem suas decisões.

Figura 6 - Procedimentos adotados para tomada de decisão de mercado

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Para uma tomada de decisão mais segura e concreta, a empresa vai atrás de algumas informações, as quais fazem com que a empresa opte ou não por negociar com determinado mercado. Logo, as informações específicas utilizadas ao longo do processo decisório foram reunidas em seis grupos distintos, possíveis de serem observados na Figura 7.

Figura 7 - Informações utilizadas na escolha ou não do novo mercado

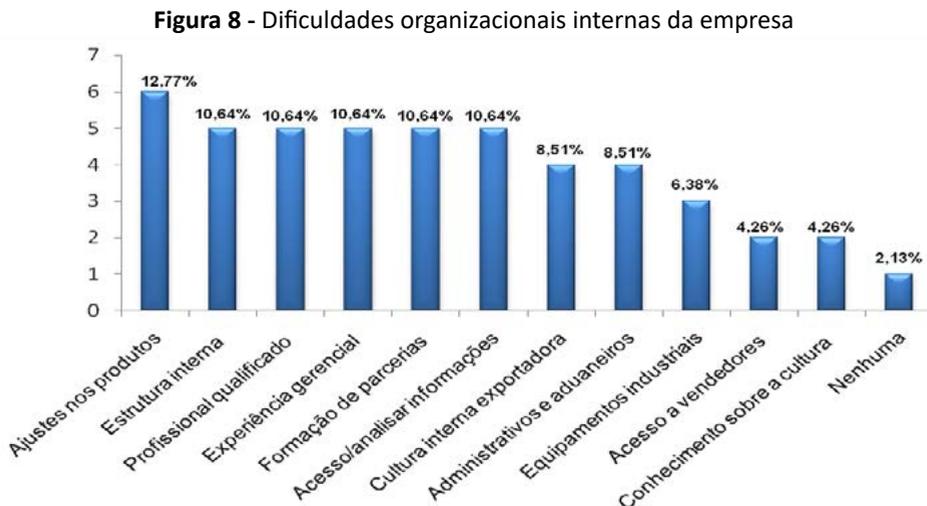
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Segundo Fleury, Meira e Schmidt (1981), informações secundárias, ou seja, de fácil acesso, como, por exemplo, condições de transporte, grau de sofisticação tecnológica e barreiras à importação são muito utilizadas pelas empresas, porém as mais utilizadas são informações sobre os mercados com relação ao seu potencial e aos valores de importação, consideradas de fácil acesso.

A seguir, apresenta-se uma análise voltada para as barreiras organizacionais encontradas pelas empresas na sua inserção internacional.

BARREIRAS ORGANIZACIONAIS NA INSERÇÃO INTERNACIONAL

Nesta subseção, serão analisadas as barreiras organizacionais internas das empresas, relacionadas, então, à adequação da capacidade e dos recursos existentes para poder começar a atuar no mercado internacional. Essas barreiras se constituem em dificuldades e/ou obstáculos que podem prejudicar a inserção internacional. As que foram identificadas na região de estudo encontram-se abaixo, na Figura 8.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Vale ressaltar que as empresas tinham a possibilidade de escolher dentro dessa pergunta até cinco opções, que foram as que causaram maiores impactos a elas.

Distingue-se das respostas como maior dificuldade organizacional as mudanças e/ou ajustes nos produtos (12,77%), que se fizeram necessárias(os) para a aceitação destes nos mercados externos e para atender às características do mercado-alvo.

Em igual proporção e relevância, estrutura interna, profissional qualificado, experiência gerencial, formação de parcerias, acesso e análise das informações sobre os mercados internacionais corresponderam, cada qual, a 10,64% das respostas. Esses dados indicam que falta conhecimento e/ou infraestrutura interna adequada para se internacionalizar. Um profissional qualificado e adequado a esse quadro, hoje difícil de ser encontrado, poderia eliminar várias dessas barreiras, pois traria consigo experiência e conhecimentos necessários para tornar o processo mais fácil às empresas.

É ainda possível identificar que 2,13% das empresas, ou seja, somente uma (01), não encontrou nenhuma barreira interna. Portanto, tal empresa, que é caracteriza como sendo do setor de revestimento cerâmico, de porte pequeno, possui sua administração profissionalizada e atua no mercado internacional de 15 a 20 anos. Além disso, apresenta-se bem-estruturada para inserir seu produto no mercado estrangeiro, isso porque tomou a iniciativa de analisar o mercado externo e escolher um mercado com culturas parecidas, uma vez que essa estratégia estava no seu planejamento.

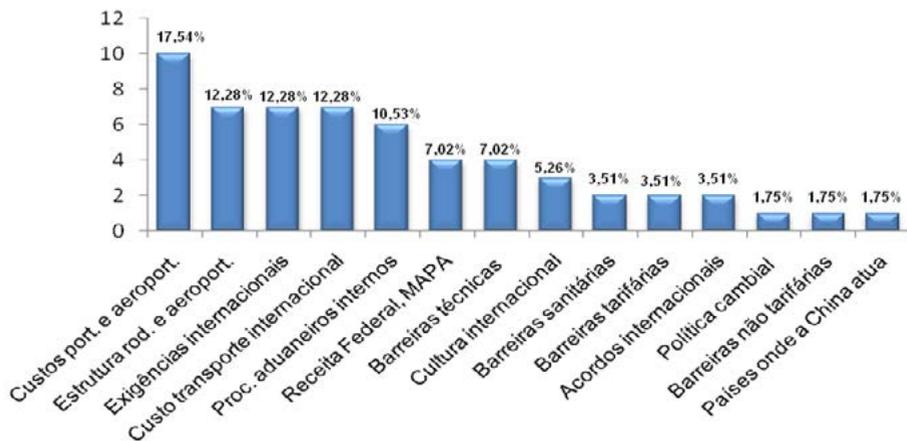
Além das barreiras internas, é possível identificar barreiras externas no processo de internacionalização. A seguir, podem ser observadas as identificadas na região de estudo.

BARREIRAS EXTERNAS NA INSERÇÃO INTERNACIONAL

Barreiras externas na inserção internacional são fatores cruciais para o sucesso ou não do processo. Há diversas barreiras externas existentes. Conforme apresentado na Figura 9, foram identificadas, no total, quatorze. Nesse questionamento, as empresas tinham a possibilidade de assinalar as cinco dificuldades mais relevantes para elas.

Herrera (2010) informa que as empresas não possuem nenhum controle sobre tais dificuldades e, ainda, fraciona-as em barreiras de processo, governamentais e ambientais. Algumas dessas barreiras estão relacionadas com a principal dificuldade interna citada anteriormente, o ajuste em seus produtos, e são elas: exigências internacionais (12,28%) e cultura internacional (5,26%), que podem influenciar diretamente nas características atuais dos produtos.

Figura 9 - Dificuldades impostas pelo ambiente externo



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2016).

Os custos são as principais dificuldades encontradas pelas empresas da região, destacando-se os portuários e os aeroportuários (17,54%), seguidos pelos custos de transporte internacional (12,28%). Tais custos estão relacionados às estruturas rodoviária e aeroportuária (12,28%), que são consideradas ainda precárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, com a ação da globalização, fenômeno que não se pode ignorar ou parar, diante das economias mundiais, nota-se a importância das interações comerciais entre as nações. A partir disso, observa-se no cenário econômico que a concorrência no mercado tem se intensificado, e que, para diversificar riscos e aumentar os lucros, as empresas estão buscando expandir suas vendas para outros países.

A internacionalização é um processo que acompanha o desenvolvimento da globalização nas nações, buscando novos mercados, clientes e produtos. Entre as motivações que as organizações têm para poderem optar por tal processo, destacam-se os incentivos governamentais, a geração de lucros, a incorporação de novas tecnologias, bem como a melhora na imagem com fornecedores e entidades bancárias. Porém, como em todo processo, é possível identificar algumas dificuldades e/ou barreiras com as quais as empresas podem se deparar, como, por exemplo, os ajustes nos produtos, os custos portuários e aeroportuários.

Nesse contexto, o presente estudo buscou analisar os fatores que influenciam a tomada de decisão das empresas exportadoras do sul de Santa Catarina para o ingresso no mercado internacional.

Observou-se que a amostra das empresas pesquisadas foi caracterizada como de micro, pequeno, médio e grande porte. Elas atuam em diversos setores, com destaque para o setor metalmeccânico e de revestimentos cerâmicos. Em relação às suas localizações, há destaque para Criciúma como polo industrial. As composições de capital denotam, em sua maioria, 100% nacional ou mista (majoritariamente nacional), possuindo formas de administração empresarial profissionalizada, familiar e mista.

Identificou-se que as organizações possuem diferentes experiências no mercado externo, variando de cinco a 35 anos. Essas organizações, a sua maioria, não se limitaram a exportar seus produtos para um único país, mas se limitaram a atuar nas Américas. Uma pequena proporção foi mais além, atingindo os mercados da África, da Ásia e da Europa. Foi identificado também que cada setor e cada organização possuem seu produto de destaque no mercado internacional, no entanto o que prevalece são os produtos manufaturados, que possuem valor agregado maior que o dos semimanufaturados e primários, os quais também são negociados no estrangeiro pelas empresas-alvo do estudo. A representatividade das exportações, tanto no faturamento bruto anual quanto na produção anual das empresas, é relativamente baixa, representando, no máximo, 10%.

Observou-se que prevaleceu o número de empresas que tomaram a iniciativa de analisar o mercado externo. Entre os motivos que levaram as empresas a ingressarem no mercado internacional, é possível destacar as estratégias de desenvolvimento, as vantagens competitivas, a diversificação de riscos e os lucros, bem como o aumento da produtividade e dos lucros, além dos

incentivos governamentais e pedidos inesperados advindos do exterior. Já os motivos de escolha de mercado citados pelas empresas foram a oportunidade de mercado, uma demanda visível e a existência de contatos com os possíveis importadores.

Nem todas as empresas procuraram realizar uma pré-seleção de mercado, pois se limitaram a reagir às oportunidades, enquanto outras analisaram o tamanho do mercado e/ou o grau de concorrência. Para a tomada de decisão de mercado, as organizações procuraram participar de feiras internacionais, por meio de contatos informais, experiências e por meio de alguns estudos comparativos ou detalhados. Por fim, para ter maior certeza de em qual mercado deveriam se inserir, utilizaram informações de fácil acesso, como potenciais de mercado, condições de pagamento, fatores culturais, condições de transportes.

Por fim, a dificuldade organizacional de maior destaque foram os ajustes necessários nos seus produtos, pois como cada região possui uma cultura, costumes, regras e leis diferentes. Desse modo, para poderem se inserir, as empresas necessitaram ajustar seus produtos em alguns aspectos, como, por exemplo, as embalagens utilizadas. Em relação às barreiras externas, o destaque foi para os custos e as estruturas portuárias, aeroportuárias e rodoviárias, além das exigências internacionais e barreiras técnicas, sanitárias e tarifárias.

Assim, como proposta, sugere-se que empresas busquem compreender o mercado de atuação em todas as suas dimensões, para, somente a partir disso, contratar um profissional de comércio exterior qualificado ou oferecer qualificação a um bom colaborador da indústria, com a finalidade de driblar diversas barreiras impostas pelo mercado internacional. Buscar conhecer e analisar o país onde se deseja iniciar novas transações para facilitar novas negociações e evitar possíveis “gafes” que podem interferir negativamente em suas negociações. O ideal seria não apenas agir por intuição ou por causa das oportunidades, mas sim pelo conhecimento adquirido e pelas análises e pesquisas.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à região sul de Santa Catarina. Logo, percebe-se a viabilidade do estudo em outras regiões do Estado e do País para identificar as diferentes realidades das empresas exportadoras. Como proposta para futuros estudos a partir deste tema, recomenda-se uma pesquisa com outras regiões do Estado, com a finalidade de registrar a realidade de Santa Catarina, e, por fim, do Brasil, para, desse modo, buscar novas soluções para o desenvolvimento dos setores econômicos brasileiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPOLINÁRIO, F. *Metodologia da ciência: Filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ÁVILA, C. de J. *Análise do processo de internacionalização das empresas exportadoras da Associação dos Municípios da Região Carbonífera - AMREC*. 2009. 122 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2009.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. *Exportação de manufaturados puxa superávit da balança comercial para US\$ 8,7 bilhões*. Publicada em 14 set. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/09/exportacao-de-manufaturados-puxa-superavit-da-balanca-comercial-para-us-8-7-bilhoes>>. Acesso em: 01 out. 2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. *Empresas brasileiras exportadoras e importadoras: 2016*. Sem data de publicação [on-line]. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>>. Acesso em: 01 out. 2016.

BRITO, C. M. Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. In: FACULDADE DE ECONOMIA DO PORTO. *Working paper nº 38*. Porto: Faculdade de Economia do Porto, 1993. 28 p. Disponível em: <https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/estrat_intern_e_coop.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2016.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/46/43>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

CARRASQUEIRA, H. B. As teorias de internacionalização no estudo de caso do maior grupo hoteleiro português. *Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo*, v. 9, n. 2, p. 55-84, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40809/as-teorias-de-internacionalizacao-no-estudo-de-caso-do-maior-grupo-hoteleiro-portugues-i/pt-br>>. Acesso em: 06 maio 2016.

DAL-SOTO, F. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. In: WORKSHOP INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: Desafios e Oportunidades para Países Emergentes. São Paulo: FEA/USP, 2006. Disponível em: <http://www.unicruz.edu.br/site/cursos/administracao/downloads/28-05-2008/artigo_fabio.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2016.

FLEURY, A. et al. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, P. F.; MEIRA, R. A.; SCHMIDT, A. M. R. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 7-13, 1981. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901981000300001>. Acesso em: 13 ago. 2016.

HERRERA, W. R. S. *O desafio exportador: dificuldades de inserção de micros e pequenas empresas porto-alegrenses no comércio internacional*. 2010. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/29750>>. Acesso em: 02 out. 2016.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. *Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais: China - Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos*. São Paulo: Atlas, 2009.

LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. dos. Internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 26, n. 1, 1991. Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=514>. Acesso em: 22 mar. 2016.

MOTTA, R. B. Decisões estratégicas no processo de internacionalização de empresas: “formas de entrada e seleção de mercado”. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., São Paulo, 2007. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES727.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2016.

NOSÉ JUNIOR, A. *Marketing internacional: uma estratégia empresarial*. São Paulo: Thomson, 2005.

PORTO, J. V. J. *O processo de internacionalização de empresas exportadoras da AMREC: um estudo multicaso com enfoque nos desafios e oportunidades*. 2014. 123 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/2853>>. Acesso em: 04 maio 2016.

SAMPIERE, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. Del P. B. *Metodologia da Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHERER, F. L. GOMES, C. M. Internacionalização de empresas: perspectivas estratégicas no setor coureiro-calçadista. *REGE Revista de Gestão*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 27-44, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Critérios de avaliação das empresas: MEI – ME – EPP*. Publicado em 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>>. Acesso em: 01 out. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Santa Catarina em Números*: Nova Veneza. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2010. 118 p. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Nova-Veneza.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2016.

ZILLI, J. C.; VIEIRA, A. C. P.; HEINZEN, M. Estratégias e Grau de Internacionalização de Empresas Transformadoras de Polímeros. *Revista de Administração de Roraima*, Boa Vista, v. 5, n. 1, p. 23-41, 2015. Disponível em: <<http://revista.ufrb.br/index.php/adminrr/article/view/2543/1609>>. Acesso em: 29 mar. 2016.



PARTE III

GESTÃO DA INOVAÇÃO, CAPITAL INTELECTUAL
E ORGANIZAÇÕES



INOVAÇÃO ESTRATÉGICA E O DESAFIO DE PROMOVER UM NOVO CICLO DE CRESCIMENTO: O CASE DA EMPRESA RISOVITA

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi11>

Roseli Jenoveva Neto – SENAC
E-mail: roselijenoveva@gmail.com
Marina Keiko Nakayama – UFSC
E-mail: marina@egc.ufsc.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O reconhecimento da importância de inovar como resposta às mudanças e às exigências de mercado cada vez mais dinâmico é consenso. As discussões sobre inovação estão na academia, nos projetos de pesquisa e desenvolvimento e na pauta de preocupações dos mais diversos tipos de organizações públicas e privadas. E o momento é pertinente, visto que a capacidade de uma empresa de gerar inovações continuamente é considerada fonte de vantagem competitiva. Portanto, a principal característica dessa nova sociedade é a direção para a produção de valor, passando do capital, da terra e da mão de obra para a informação e o conhecimento, considerado a base para a inovação e a sustentabilidade em longo prazo.

Na afirmação de Trott (2012), as empresas deverão ser capazes de se adaptar e progredir continuamente se desejam sobreviver. Nesse sentido, Bessant e Tidd (2009) entendem que o êxito da inovação pode depender de dois elementos importantes: recursos (pessoas, equipamentos, conhecimento, dinheiro, etc.) e capacidades de gerenciar a organização. O segundo é o mais difícil de dominar, mas é o que faz ou desfaz o processo, pois essa capacidade não é espontânea e necessita ser construída. Segundo os autores, a inovação não é ação única, mas um conjunto de processos e subprocessos inter-relacionados e que precisam acontecer de forma continuada.

No Brasil, o interesse por estudos sobre o desempenho de empresas que inovam é objeto de pesquisas sistemáticas realizadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), apoiados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Nessa linha, os estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) comprovam que as empresas inovadoras faturam mais, pagam maiores salários e conseguem preços mais competitivos. Igualmente, as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) dos estados mantêm programas de forma a destinar recursos para a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, a exemplo da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (FAPESC), que se dedica a programas com o propósito de identificar ideias com potencial para se tornarem negócios inovadores, fomento ao empreendedorismo inovador e subvenção econômica à inovação, com o objetivo de aumentar a competitividade das

micro e pequenas empresas; enfim, recursos aplicados no desenvolvimento de bens, serviços e processos inovadores associados a oportunidades de mercado.

Ao finalizar esta introdução, é importante ressaltar que, ao longo do tempo, multiplicaram-se as taxonomias sobre inovação. Desse modo, é importante entender os conceitos para poder gerenciar o processo. A pluralidade dos estudos sobre inovação no meio científico, bem como as várias interpretações nos ambientes organizacionais têm trazido desafios especiais para lidar com o tema. Pode-se afirmar que existem diferentes formas de categorizar os tipos de inovação apresentados por diferentes autores nacionais e internacionais. Cada um dos tipos de inovação exige métodos gerenciais diferentes. Mas, para Govindarajan e Trimble (2006, p. 232), todas têm algo em comum – “[...] as inovações geralmente são resultado de combinações de conhecimentos – novo e velho, interno e externo, dentro e fora do setor”. Esses autores, no livro *Os dez mandamentos da inovação*, exploram os problemas com os quais se defrontam as empresas em busca da inovação estratégica. Neste capítulo, teve-se como objetivo descrever o *case* sobre processo de inovação estratégica da empresa Risovita e o desafio de como promover um novo ciclo de crescimento de uma empresa já estabelecida.

INOVAÇÃO

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação é definida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; ou um processo; ou um novo método de *marketing*; ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Observa-se que, ao longo do tempo, aconteceu uma ampliação do conceito de inovação nas três versões do Manual de Oslo. Em 1992, a primeira edição foi centralizada na tecnologia de produto (bem), no processo e na indústria de transformação. A segunda, em 1997, insere o setor de serviços. A terceira, em 2005, inclui aspectos não tecnológicos, tais como inovação organizacional e de *marketing*. Um dos propósitos do Manual de Oslo é orientar e padronizar conceitos, metodologias, elaboração de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D (OCDE, 2005).

Ao pesquisar a natureza da inovação no âmbito das organizações, compreende-se que se trata de um conjunto de atividades complexas, envolvidas

com uma variação de conceitos e taxonomias, que ocorre em diferentes contextos, segundo Caloghirou, Kastelli e Tsakanikas (2004). Por sua natureza multidimensional, os trabalhos têm despertado o interesse de pesquisadores em diversas áreas de conhecimento, nos campos econômico, tecnológico, sociológico, psicológico e organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Inovação tem a ver, essencialmente, com aprendizagem e mudança e está vinculada ao conceito de transformar uma ideia nova (invenção) em algo com valor comercial. Segundo Schumpeter (1997), a invenção é o resultado de um processo de descoberta, de princípios técnicos novos, com potencial aberto para a exploração comercial, mas não necessariamente realizada. Já a inovação é uma invenção que está sendo comercializada, e a difusão é a expansão da inovação para o uso comercial.

Figura 1 – Inovação



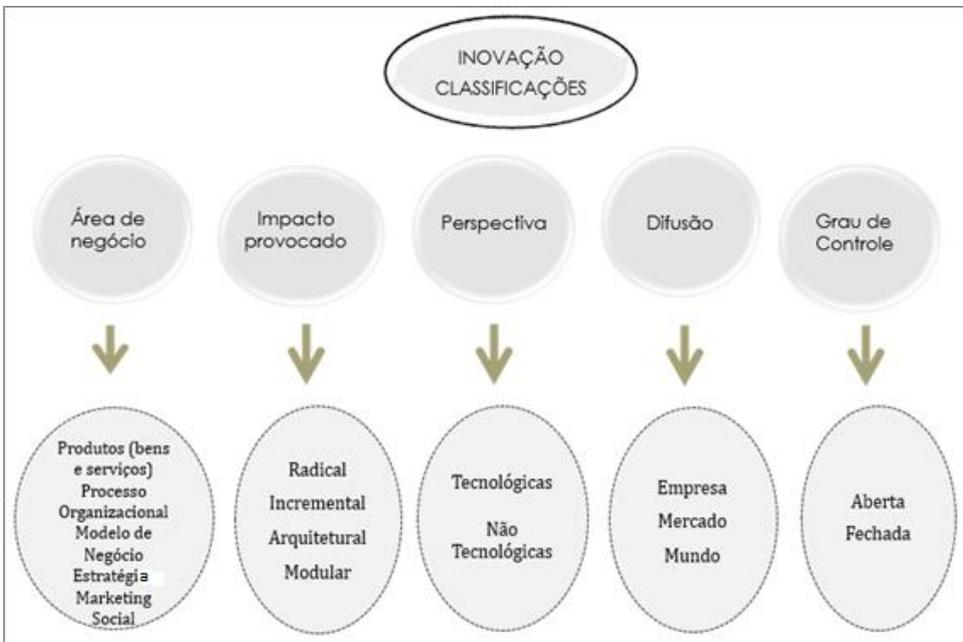
Fonte: Jenoveva-Neto (2016).

Na visão de Koulopoulos (2011, p. 12), a inovação “[...] provoca mudanças fundamentais em um negócio e em seus processos e não apenas em um produto – bem ou serviço”. A ideia de que há diferentes tipos de inovação, com diferentes efeitos competitivos, tem sido um tema importante na literatura da inovação tecnológica desde Schumpeter, em 1942. A complexidade da dinâmica da inovação reside no fato de que ela é um processo não linear – da pesquisa básica para a pesquisa aplicada – e depois para o desenvolvimento e a implementação na produção. Envolve mecanismos de *feedback* e relações interativas entre ciência, tecnologia, aprendizado, produção, política e demanda (CASALI; SILVA; CARVALHO, 2010). O processo de geração da inovação pode parecer caótico, aleatório e, portanto, na prática, pode parecer difícil de ser explicável, mas, certamente, possível de gerenciar.

A partir de uma perspectiva de mudança, os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 30) sugerem quatro categorias: (1) a inovação de produto – mu-

danças nas coisas (produtos – bens/serviços) que uma organização oferece; (2) a inovação de processo – mudanças na forma em que as coisas (produtos) são criadas e entregues; (3) inovação de posição – mudanças no contexto em que os produtos são introduzidos; e (4) inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. Para melhorar o entendimento das diversas categorizações existentes na literatura, apresenta-se, na figura 2, a classificação das inovações, tendo como base os autores pesquisados na literatura.

Figura 2 – Classificação de Inovações



Fonte: Jenoveva-Neto (2016). Elaborada com base na literatura.

Tomando como base a classificação das inovações da figura 2, este capítulo abordará o processo de uma inovação estratégica ou de um modelo de negócio da empresa Risovita e o desafio de promover um novo ciclo de crescimento de uma empresa já estabelecida. Segundo Govindarajan e Trimble (2006), inovação estratégica abrange produtos e processos, mas também modelos de negócios não comprovados. As inovações estratégicas quase sempre são as que requerem os investimentos mais elevados durante períodos de tempo mais prolongados e, mesmo assim, seus resultados, não raro, mantêm-se inde-

cifráveis durante anos. Essas diferenças nas despesas, no prazo de maturação e no grau de incerteza são fatores importantes na tomada de decisão de quem deve liderar, que recursos alocar e como avaliar o progresso. Ainda, de acordo com os autores, as pesquisas sobre gestão da inovação estratégica são escassas.

O CASE DA EMPRESA RISOVITA

A empresa Risovita é uma nova unidade de negócios derivada da Kiarroz Fumacense (unidade principal). A atividade econômica pertence ao ramo de alimentos, mais especificamente ao ramo de beneficiamento de arroz, bebida e farinha de arroz. Fica localizada no município de Morro da Fumaça, SC. Em 13 de maio de 1970, a empresa Kiarroz iniciou as atividades de processamento do arroz branco – o primeiro produto. No ano de 1983, deu início ao processamento de arroz parboilizado. Até o ano de 2011, a Kiarroz encontrava-se no ciclo de crescimento e prosperidade, mas, a partir daí, seu principal produto – o arroz branco e parboilizado – passou por um processo de comoditização¹⁰ e atingiu o ciclo de maturidade e o risco de entrar no ciclo de declínio. Reagindo a essa situação “[...] a empresa reestrutura-se, adotando um novo modelo de gestão, com implantação do planejamento estratégico, visando a expandir-se no mercado, inovar e garantir a qualidade de seus produtos.”, palavras do superintendente Luiz José Damázio. O desafio de promover um novo ciclo de crescimento foi o desafio principal apresentado pelo gestor durante o processo de planejamento estratégico.

NOVO CICLO DE CRESCIMENTO: O EXPERIMENTO ESTRATÉGICO

Durante o processo de planejamento estratégico, a ideia foi apresentada, ou seja, a possibilidade de transformar o subproduto (arroz quebrado) na

¹⁰ O processo de “comoditização” ocorre quando as empresas oferecem seus produtos em uma faixa de preço muito similar e ficam muito sensíveis às flutuações de preço. O consumidor não percebe a diferenciação, as margens de lucro das empresas diminuem consideravelmente e os clientes compram praticamente em função do preço. O interesse de Christensen pelo tema comoditização iniciou em 1994, com a publicação do livro *Hypercompetition*.

produção de bebida de arroz não alcoólica, com alto valor agregado. Por ser de origem vegetal, ele é, naturalmente, isento de lactose, glúten, colesterol e sem adição de açúcares. Além dele, o produto farinha de arroz caracteriza-se com sabor neutro, sem glúten, sem adição de conservantes e com baixa absorção de gorduras. Convém ressaltar que o arroz quebrado, até então, na unidade principal, era vendido como matéria-prima para a fabricação de ração animal, por um baixo valor comercial. Para se ter uma ideia, em agosto de 2015, a Risovita produzia de 60 a 100 litros/mês, mas a capacidade de produção está projetada para 2 (dois) milhões litros/mês.

No entanto, como é de conhecimento de qualquer gestor, não é tarefa fácil nem é comum a apresentação e a aprovação de uma nova ideia do porte de uma inovação estratégica. A apresentação e defesa da ideia foi baseada em estudos de mercado, indicadores financeiros, tributários e tecnológicos¹¹. Com a ideia aprovada, deu-se início ao desenvolvimento dos planos de ações estratégicas que abrangeram, entre outras atividades, a aquisição de tecnologia para o processamento da bebida.

Em 2014, a Risovita iniciou o experimento estratégico com a bebida de arroz nos sabores Risovita original, baunilha, coco, *coffeelate*, na versão em pó e farinha de arroz. Na versão em pó, acrescenta-se o benefício do prazo de validade, que é de 30 dias, enquanto que para a bebida o prazo para o consumo é de 10 dias depois de aberta. Outra vantagem é a facilidade relacionada à portabilidade do produto em pó para quem precisa consumir fora de casa.

A presença de indivíduos-chave para alavancar o processo de geração de inovação é fundamental. Na Risovita, o superintendente tem o perfil de gestor com visão gerencial e com vontade de inovar, entusiasmo e comprometimento com os resultados organizacionais. Outro indivíduo-chave é o engenheiro de alimentos/gerente de produção, que, junto com o gestor, desempenha a importante função de *gatekeepers*¹² – responsáveis por coletar as informações de fontes externas e conhecimentos relevantes e disseminar internamente para aqueles envolvidos na aplicação para fins comerciais. Os dois foram os responsáveis pela importação dos

¹¹ A busca pela tecnologia foi conduzida pelo próprio superintendente, importada da Itália e adaptada aos processos industriais da Risovita. Os 14 equipamentos não utilizam mão de obra (humana) e, em cerca de seis horas, o arroz branco se transforma no “leite de arroz”, pronto para o consumo.

¹² *Gatekeepers* são pessoas encarregadas de decodificar as informações externas que são relevantes para as empresas. São responsáveis por repassar as informações já decodificadas para outros membros. Elas geralmente se destacam por possuírem um nível de associação entre passado, presente e futuro.

equipamentos e pela tecnologia italiana, bem como por sua adaptação e implantação na nova unidade.

A esse respeito Lichtenthaler (2009) diferencia o conhecimento tecnológico do conhecimento de mercado. O primeiro é aquele que a organização transforma em seus processos, enquanto que o conhecimento de mercado se refere às aplicações e às oportunidades de comercialização para o conhecimento tecnológico. Da mesma forma, Tsai (2001) considera que as organizações que possuem conhecimento prévio relevante são susceptíveis a ter uma melhor compreensão de como a nova tecnologia pode gerar novas ideias e desenvolver novos produtos.

A vontade de agregar valor ao subproduto originado com o processamento do arroz (arroz quebrado) foi o *insight* que deu origem ao processo de geração da inovação estratégica, segundo o superintendente¹³. É possível afirmar que os *insights* podem estar associados a crises organizacionais ou a eventos importantes que redefinem a estratégia de uma organização. Por sua vez, dependem dos indivíduos que estão na interface com o ambiente externo ou entre as subunidades internas da organização.

Em relação a esse aspecto constata-se que o superintendente gerenciou o processo desde a ideia inicial com a elaboração do projeto, bem como as ações de (1) estudar a viabilidade financeira do projeto; (2) captar financiamento para a nova unidade de negócio; (3) aprovar no conselho da unidade principal; (4) adquirir e implantar a tecnologia; (5) incorporar pessoas em torno do novo negócio; (6) gerenciar expectativas; (7) promover mudanças na atual estrutura de poder; (8) integrar os funcionários da unidade principal nas atividades e objetivos da nova unidade.

É importante ressaltar que o mercado da bebida de arroz configura-se em um mercado em expansão devido ao aumento de pessoas com intolerância ao glúten e que não podem ingerir leite por causa da lactose ou da caseína (proteína presente no leite), conforme estatística apresentada pela Associação dos Celíacos do Brasil (ACELBRA, 2004). Além das pessoas que não podem, existem aquelas que não querem e outras que recebem orientações de nutricionistas, médicos, instrutores de academia, os quais propagam os malefícios do leite, entre outros a carga microbiológica, os antibióticos e a caseína. Bortoluzzi (2015) relatou que os consumidores que não possuem essas restrições alimentares atualmente são

¹³ O superintendente da nova unidade (Risovita) também exerce a função de diretor financeiro da unidade principal (Kiarroz).

os maiores consumidores da bebida e estão dispostos a pagar um valor mais caro pelo litro da bebida de arroz quando comparado às bebidas lácteas ou de soja.

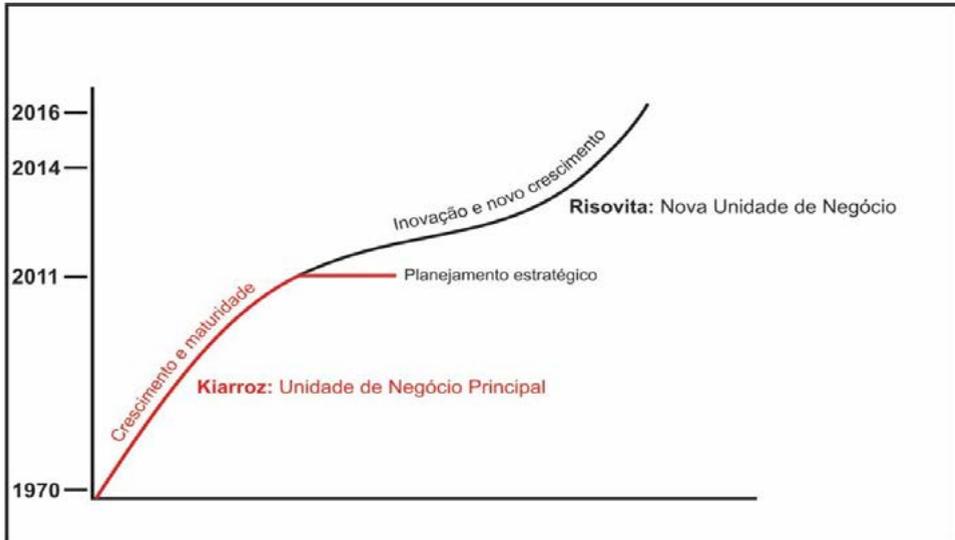
Outra possibilidade de ampliação da receita nesse negócio poderá estar relacionada à redução da carga tributária incidente na bebida, conforme relatou o superintendente. Na fase de elaboração do projeto, não havia enquadramento específico da NCM – Nomenclatura Comum do MERCOSUL (todo produto necessita desse código), assim o enquadramento da bebida de arroz ficou muito próximo do enquadramento de bebida alcoólica (27% IPI). Até então, era o que existia para bebida derivada de arroz¹⁴. A bebida de soja conseguiu isenção, mas especificamente para a soja. A Risovita iniciou o processo para a solicitação de redução da carga tributária, tornando, assim, o produto mais acessível para quem precisa (intolerância e alergia) e para quem quer optar por esse tipo de alimentação. De acordo com o superintendente da empresa, *“A empresa está trabalhando para que o governo entenda que a bebida de arroz é similar à bebida de soja e conceda a igualdade tributária”*. A partir de 2015, a empresa planejou conseguir a certificação da planta industrial para produzir bebida de arroz orgânica, também impulsionada pela demanda de mercado, além de inserir bebidas enriquecidas com proteína do próprio arroz. *“Queremos estar oferecendo os produtos em todas as redes e lojas de produtos naturais.”*, afirmou Bortoluzzi (2015). De acordo com Terra (2012, p. 27), *“O que muitas empresas líderes em inovação têm aprendido é que inovar no modelo de negócios pode ser tão poderoso quanto desenvolver uma tecnologia totalmente nova ou radical”*. De acordo com Govindarajan e Trimble (2006), é possível afirmar que uma estrutura organizacional é capaz de desenvolver empreendimentos desbravadores e, ao mesmo tempo, preservar a excelência de negócios tradicionais.

A INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

Diante dos resultados da pesquisa de campo, pode-se afirmar que a nova unidade de negócios da Risovita foi capaz de gerar crescimento disruptivo, gerando um ciclo inteiramente novo, configurando-se em uma inovação estratégica, conforme apresenta a Figura 3.

¹⁴ As bebidas alcoólicas derivadas da fermentação do arroz são chamadas de *jiu*, em chinês; *saquê*, em japonês; e *shu*, em coreano, mas utilizam o mesmo ideograma.

Figura 3 – Inovação estratégica da Risovita



Fonte: Dados da pesquisa, adaptados de Govindarajan e Trimble (2006, p. 9).

A análise está embasada nas dez características de experimentos estratégicos apresentadas pelos autores Govindarajan e Trimble (2006), os quais apontaram características em comum, conforme demonstrado no Quadro 1.

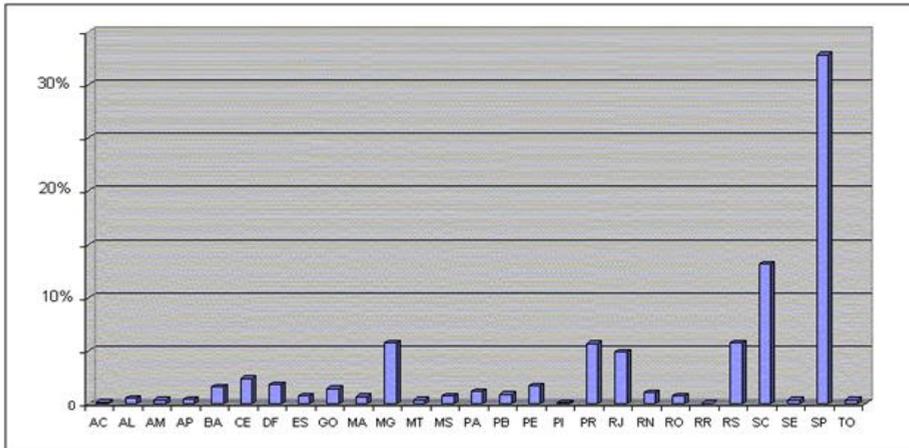
Quadro 1 – Características de empreendimentos estratégicos

1. Têm alto potencial de crescimento de receita;
2. Focam setores emergentes ou ainda indefinidos;
3. São lançados antes do desenvolvimento de qualquer fórmula nítida de geração de lucro;
4. Exploram alguns recursos e capacidades da empresa além do capital;
5. Não são simples investimentos financeiros;
6. Exigem que a empresa desenvolva alguns conhecimentos e capacidades;
7. Revolucionam a definição de negócio, em vez de melhorarem o desempenho dentro dos modelos de negócios conhecidos, por meio de extensões de linhas de produtos, expansões geográficas ou aprimoramentos tecnológicos;
8. Envolvem várias dimensões de incerteza ao longo de várias funções;
9. Não geram lucros durante vários trimestres ou mais e, portanto, sua repetição é muito dispendiosa. Sô têm uma chance;
10. Sua avaliação é difícil. Os líderes podem não saber durante vários trimestres se estão sendo bem-sucedidos ou malsucedidos.

Fonte: Govindarajan e Trimble (2006).

É possível constatar que a nova unidade de negócio tem alto potencial de crescimento de receita e se enquadra nas características apresentadas pelos autores. Uma das evidências pode ser verificada nos dados estatísticos da Associação dos Celíacos do Brasil (ACELBRA, 2004), apresentados na Figura 4, os quais demonstram que nos estados brasileiros do sul e do sudeste encontram-se os maiores índices de celíacos¹⁵ no Brasil.

Figura 4 – Celíacos cadastrados



Fonte: ACELBRA, 2004.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE apud TORRES, 2016), aproximadamente 44% dos brasileiros apresentam intolerância à lactose, correspondendo a mais de 90 milhões de brasileiros que não podem consumir ou que consomem de forma moderada produtos de origem láctea.

Nesse sentido, pode-se afirmar que existe um mercado consumidor em potencial não somente dos portadores de doença celíaca ou de intolerância à lactose, mas também destinado às pessoas que não querem consumir glúten ou lactose. Com isso, o mercado composto por aqueles que “não podem” consumir produtos com a presença de glúten e lactose, somado com aqueles que “não querem”, constitui-se em um mercado em expansão para a bebida e a farinha de arroz.

¹⁵ A doença celíaca é a intolerância permanente ao glúten. O glúten é a principal proteína presente no trigo, na aveia, no centeio e na cevada – cereais amplamente utilizados na composição de alimentos, medicamentos, bebidas industrializadas, assim como cosméticos. Portadores da doença celíaca não podem ingerir glúten.

A Tabela 1 apresenta a comparação de vendas realizadas nas lojas de uma rede de varejo¹⁶ no período de 2013 a 2015.

Tabela 1 – Crescimento das vendas de produtos sem glúten

Ano	↓ Bebida de soja	↑ Biscoitos sem glúten
2013	-5,22%	23,26%
2014	-40,13%	85,17%
2015	-58,53%	98,91%

Fonte: Dados da pesquisa com base nas vendas do varejo.

Nota-se a queda na venda de bebida sem lactose (derivada da soja), chega a 58,53% em comparação com a dos produtos sem glúten, que apresentou um aumento significativo de 98,91% no período.

RELEVÂNCIA DAS FONTES EXTERNAS E INTERNAS

As fontes internas de maior relevância e que contribuem para o processo de geração de inovação podem ser atribuídas a (1) base de conhecimento prévio e experiência, (2) presença de indivíduos-chave ou *gatekeepers* e (3) estilo de gestão e liderança. Como fonte externa, (1) consumidores finais e feiras, sendo o conhecimento considerado um dos mais valiosos recursos que fornecem vantagens competitivas sustentáveis e a interação como elemento-chave para o acesso, aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004). A experiência e o conhecimento prévio facilitam a assimilação e o uso de novos conhecimentos, não somente na fase de aquisição de informação, mas também na capacidade de explorar comercialmente (COHEN; LEVINTHAL, 1989; 1990). Os autores argumentam que se não há conhecimento prévio, as organizações não serão capazes de avaliar a nova informação, assim, conseqüentemente, não serão capazes de absorvê-las.

A presença de indivíduos-chave facilita a comunicação e esclarecimento de informações técnicas para o grupo, assim como

¹⁶ É a maior rede de supermercados de Santa Catarina, localizada em Criciúma, a 4ª maior da região sul e a 10ª de todo o Brasil, segundo a Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS (BARBOSA, 2013).

a capacidade absorptiva de conhecimentos dos principais *gatekeepers* aumenta o processo de aprendizado organizacional (DAGHFOUS, 2004; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Considera-se o estilo de gestão e liderança intermediária como um fator de alta relevância. Os autores Monteiro (2005), Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância das lideranças intermediárias ou gerentes médios que atuam como elos entre a alta gestão e os demais funcionários, possibilitando um fluxo multidirecional de conhecimento. Esse nível de liderança possui domínio para desenvolver uma cultura organizacional que envolva a gestão do conhecimento orientada para a inovação.

Considerando as etapas *front end* e *back end* do processo de inovação, estas requerem distintos tipos de liderança que se complementam em relação ao resultado do empreendimento (BEL, 2010; ROSING; FRESE; BAUSCH, 2011).

No caso Risovita, sua liderança conduziu desde a etapa *front end* até a etapa *back end*. A etapa *front end* está relacionada à geração da ideia, à identificação da oportunidade, à ponderação das implicações da escolha da nova tecnologia, à análise dos riscos, entre outras. Já a etapa *back end* envolve a gestão dos processos de implementação operacional, coordenação, pragmatismo e rapidez nas decisões, inclusive sobre as questões relacionadas às oportunidades de mercado. Govindarajan e Trimble (2006) destacam que a geração de grandes ideias é apenas o primeiro passo, pois os inovadores estratégicos precisam e devem avançar da ideia para a execução.

Uma das fontes externas destacada, de alta relevância para a geração de inovação, são os clientes, destacados por Vega-Jurado, Gutierrez-Gracia e Fernandes-de-Lucio (2008) como importante fonte de aquisição de conhecimento, denominando como capacidade absorptiva industrial. Distingue-se da capacidade absorptiva científica relacionada ao conhecimento proveniente de universidades, institutos de tecnologia e centros de pesquisas. A esse respeito há o consenso de que a capacidade absorptiva pode ser “empurrada pela ciência” ou “puxada pela demanda”, o que implica reconhecer que o conhecimento presente no ambiente e as informações relevantes externas são de natureza industrial ou científica (MUROVEC; PRODAN, 2009). A troca de ideias com consumidores, normalmente sem vínculos formais, é fonte potencial de inovação, na qual as organizações se apropriam das ideias e desenvolvem suas próprias

soluções, alinhadas às necessidades do consumidor. Os fornecedores, clientes ou consumidores e concorrentes fazem parte das fontes externas ligadas às atividades de mercado.

A Risovita encontra-se naqueles setores mais orientados para o mercado, priorizando os clientes como fonte de informação. As informações provenientes de fontes externas são, de modo geral, consideradas altamente relevantes pelo fato de os produtos desenvolvidos nas indústrias de transformação serem direcionados ao consumidor final. Ao priorizarem os clientes ou consumidores como principais fontes externas para inovação, as empresas privilegiam o aperfeiçoamento de produtos pela incorporação de atributos considerados relevantes pelo mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1995).

As feiras e exposições foram consideradas pela Risovita fontes externas de alta relevância. São fontes que compõem as atividades de caráter profissional, como afirma Araújo (1983). O grau de importância é justificado em função da comunicação interpessoal que esses tipos de eventos proporcionam. Segundo a referida autora, observa-se que a estratégia das empresas para o desenvolvimento da inovação é baseada, principalmente, nas relações comerciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de inovação não ocorre de forma espontânea ou de forma isolada, é uma procura consciente e intencional e está relacionado com fontes de conhecimentos internos e externos e demanda atividades de gestão. A inovação é um tema amplamente explorado em diversos campos e pode ser caracterizada como um processo que envolve a capacidade de absorção de conhecimentos individual e organizacional. A base de conhecimento existente aumenta a capacidade de buscar, reconhecer, assimilar e utilizar novos conhecimentos.

Neste *case*, observa-se a alta importância do mercado como fonte externa de informação e melhoria do desempenho na geração de inovações. Sendo assim, é possível gerenciar ações para fortalecer os mecanismos de aprendizagem deliberada pelas empresas nesses casos. O processo deliberado é consciente e analítico. Em geral, baseiam-se em análise rigorosa dos dados sobre crescimento do mercado, necessidades dos clientes, pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes e trajetórias tecnológicas. Como afirma Christensen

(2003), as estratégias deliberadas são ferramentas geralmente formuladas para projetos com início e fim nítidos e implementados de “cima para baixo”. Também são consideradas estratégias com intensa rigidez na implantação.

Na empresa pesquisada, foi possível identificar indivíduos-chave com conhecimentos (tecnológicos ou de mercado) que contribuiriam para o processo de geração de inovação. Os parceiros industriais, especialmente os clientes ou mercado consumidor, foram o gatilho para o desenvolvimento do produto inovador. De acordo com Bonner (2010), a aprendizagem com clientes ou consumidores pode aumentar a velocidade do processo de inovações, nesse caso, mais propensa à realização de inovações incrementais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, V. M. R. H. A comunicação técnica na administração de pesquisa e desenvolvimento. In: MARCOVITCH, J. *Administração em ciência e tecnologia*. São Paulo: Edgard, 1983, p. 277-296.

ASSOCIAÇÃO DOS CELÍACOS DO BRASIL - ACELBRA. *A doença: Dados Estatísticos*. São Paulo: ACELBRA, 2004. Disponível em: <<http://www.acebra.org.br/2004/estatisticas.php>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

BARBOSA, D. As 50 maiores redes de supermercados do Brasil. *Revista Exame*. Publicado em 10 de junho de 2013 [on-line]. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/as-50-maiores-redes-de-supermercados-do-brasil/>>. Acesso em: 8 maio 2015.

BEL, R. Leadership and Innovation: learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 29, n. 2, p. 47-60, 2010.

BESSANT, J.; TID, J. *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BONNER, J. M. Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, p. 485-492, 2010.

BORTOLUZZI, F. Entrevista concedida a Roseli Jenoveva-Neto. Morro da Fumaça, Santa Catarina, 30 jul. 2015.

- CALOGHIROU, Y.; KASTELLI, I.; TSAKANIKAS, A. Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, v. 24, n. 1, p. 29-39, 2004.
- CASALI, G. F. R.; SILVA, O. M.; CARVALHO, F. M. A. Sistema regional de inovação: estudo das regiões brasileiras. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 14, n. 3, p. 515-550, set./dez., 2010.
- CHRISTENSEN, C. M. *Conhecimento pela inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, n. 35, p. 128-152, 1990.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: Two faces of R & D. *The economic journal*, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1995.
- DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced management journal*, v. 69, n. 2, p. 21, 2004.
- GOVINDARAJAN, V., TRIMBLE, C. *Os 10 mandamentos da inovação estratégica: do conceito à implementação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- JENOVEVA-NETO, R. *A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação: análise em empresas consideradas inovadoras*. 2016. 224 f. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- KOULOPOULOS, T. M. *Inovação com resultado*. São Paulo: Editora Gente, 2011.
- LICHTENTHALER, U. Absorptive capacity, environmental turbulence and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 4, p. 822-846, 2009.
- MONTEIRO, I. P. Percepção do comportamento do líder inovador pelos seus subordinados. *Encontros Científicos*, n. 1, p. 152-160, 2005.
- MUROVEC, N., PRODAN, I. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, v. 29, n. 12, p. 859-872, 2009.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – OCDE. *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 2005. 3. ed. European Commission: OCDE. Disponível em <<http://www.ocde.org>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

ROSING, K.; FRESE, M.; BAUSCH, A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 22, n. 5, p. 956-974, 2011.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997. [1. ed., 1934. Coleção Os Economistas]

TERRA, J. C. *Dez mandamentos da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional*. Elsevier: Rio de Janeiro, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORRES, J. K. F. et al. Hidrólise da Lactose e Produção de Leite em Pó: Aspectos Tecnológicos. *Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes*, v. 71, n. 2, p. 94-105, 2016.

TROTT, P. *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity et works: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 5, p. 996–1004, 2001.

VEGA-JURADO, J.; GUTIERREZ-GRACIA, A.; FERNANDEZ-DE-LUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.



EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA ESTIMULAR A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DE LITERATURA

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi12>

Regina Wundrack do Amaral Aires – UFSC

E-mail: regina.amaral.aires@gmail.com

Patrícia de Sá Freire – UFSC

E-mail: patriciadesafreire@gmail.com

João Artur de Souza – UFSC

E-mail: jartur@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, a gestão do conhecimento passou a ser estratégica para qualquer organização que pretende manter-se no mercado e consolidar vantagem competitiva sustentável. “Junto com essa realidade vem a constatação de que a inovação permanente é um fator crítico de sucesso das organizações.” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 42). O condutor central da inovação, segundo a OCDE (2005), é a gestão de conhecimento.

A dinâmica do mundo competitivo atual exige respostas rápidas das organizações, destacando-se aquelas que conseguem, com mais agilidade e maestria, gerir seu conhecimento. Nesse sentido, Teixeira Filho (2000) e Davenport e Prusak (1998) defendem que a verdadeira vantagem competitiva está na capacidade e na velocidade do aprendizado das pessoas nas organizações.

Desse modo, considerando que a dimensão do trabalho mudou do trabalho manual para o intelectual e, por consequência, também o perfil dos trabalhadores, exigindo colaboradores com novas competências e motivados ao aprendizado contínuo (TEIXEIRA FILHO, 2000), a educação corporativa passa a ter um papel de destaque na construção de valores distintivos para a competitividade.

Pela dimensão da inovação, Iata e Zimmer (2016) complementam que é preciso o desenvolvimento não somente da organização, mas também de competências dos trabalhadores voltadas para a inovação para que esses tenham condições de inovar nos processos e produtos (bens e serviços), contribuindo para que a empresa desenvolva vantagens competitivas sustentáveis (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Corroborando, Senge (2012) afirma que a aprendizagem contínua precisa estar contida na cultura organizacional. É determinante para o sucesso organizacional o investimento contínuo no desenvolvimento de seus trabalhadores. Assim, os frutos desse investimento serão uma força de trabalho capaz de ensinar a aplicar seus novos conhecimentos no dia a dia, de forma a gerar contínuas melhorias e inovações e, por consequência, a desejada vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, surge a questão de pesquisa: em empresas que visam ao desenvolvimento de vantagens competitivas a partir da inovação em processos e produtos (bens e serviços), qual modelo de educação corporativa deve ser incorporado para potencializar os esforços individuais e organizacionais?

Com o intuito de buscar respostas para essa questão de pesquisa, este estudo teve como objetivo identificar se a educação corporativa pode ser usada como ferramenta para inovação em processos e produtos, contribuindo para a construção de vantagens competitivas sustentáveis nas organizações.

Pretende-se com este capítulo desenvolver uma reflexão sobre a temática da educação corporativa como ferramenta para inovação, estimulando estudos futuros que aprofundem as contribuições dos diferentes modelos analisados nos diversos setores produtivos. Este estudo se justifica pela relevância que a educação corporativa representa para a promoção da inovação.

INOVAÇÃO

A inovação é um processo contínuo nas organizações que estão, constantemente, ajustando seus processos e produtos, de modo a buscarem novos conhecimentos, tudo isso com o intuito de elevar a competitividade de seus negócios a um patamar superior, em busca de alguma vantagem competitiva sustentável (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo define que “[...] uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo modelo de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2005, p. 55).

Uma empresa, para ser considerada inovadora, deverá ter implementada pelo menos uma inovação, considerando, inclusive, as atividades em processo e abandonadas (OCDE, 2005). As empresas inovadoras possuem processos sistêmicos, personalizados e controlados de inovação, alinhados com suas estratégias e ambições. Um processo de gestão da inovação promove e cria um ambiente para a inovação, para a geração de ideias e projetos inovadores de forma contínua e permanente (IATA; ZIMMER, 2016).

A economia do conhecimento, difundida com a globalização, aumentou a importância da interação entre empresas e outras organizações dos ecossistemas de inovação com o objetivo de adquirir conhecimento especializado. Paralelo a isso, observa-se o crescimento da inovação em serviços nas economias avançadas (OCDE, 2005).

Na visão da economia do conhecimento, o conhecimento é criado e compartilhado dentro da empresa, entre empresas e com outras organizações. Isso gera a necessidade latente de ter trabalhadores qualificados que possam contribuir de forma sólida na interação com outras empresas e instituições públicas de pesquisa que fazem parte do ecossistema de inovação, conduzindo à exploração do conhecimento (OCDE, 2005). Assim, é evidenciado o trabalho em rede, inter e intraorganizacional.

No Brasil, pode-se observar que, nos últimos anos, houve um investimento exponencial em pesquisa e desenvolvimento. Ocorreram muitos esforços na estruturação de um Sistema Nacional de Inovação (SNI). Em âmbito nacional, um exemplo é o Programa Brasil Maior, que estimulou a criação de novas competências e a promoção da competitividade da indústria por meio de apoio à inovação e ao desenvolvimento tecnológico. Em Santa Catarina, um exemplo é o Programa Catarinense de Inovação (PCI), que visa sensibilizar as indústrias para o investimento em inovação de forma sistemática e contínua (IATA; ZIMMER, 2016).

Em função das mudanças rápidas do mercado, as empresas precisam inovar com máxima agilidade em seus processos e produtos, por isso a importância do ecossistema de inovação. Não há necessidade de as empresas reinventarem a roda, de procurarem desenvolver soluções caseiras; elas precisam buscar parcerias e atuação em rede, senão o SNI ficará limitado a algumas ilhas de conhecimento (IATA; ZIMMER, 2016).

O SNI é composto por diferentes atores, cada um com uma função distinta. Esse sistema só existe quando há atuação em rede. Iata e Zimmer (2016, p. 12) discorrem que “[...] para a efetivação de um ecossistema de inovação é preciso, acima de tudo, que exista conexão e interação entre as partes, do contrário, são apenas instituições isoladas.”

Com o passar dos anos, os modelos de inovação evoluíram, na busca de desenvolver as melhores respostas para as organizações, alinhadas ao momento econômico e ao mercado em que estas estavam inseridas. Esse tema será apresentado na próxima seção.

MODELOS DE INOVAÇÃO

Para Rothwell (1994 apud GANZER et al., 2014), o processo de inovação tecnológica pode ser dividido em cinco gerações. A cada evolução, a geração anterior é superada. De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), Rothwell (1994 apud GANZER et al., 2014) e Iata e Zimmer (2016), uma evolução tecnológica precisa apresentar valor de mercado; para tanto, precisa haver interação dos centros de pesquisa e universidades com as empresas para que a transferência tecnológica aconteça e possa ser validada no setor produtivo a inovação proposta.

No Quadro 1, apresentamos uma breve caracterização dessas cinco gerações que compuseram os modelos linear e interativo de inovação.

Quadro 1 – Modelos de inovação

Modelos de inovação	
Modelo linear	<p>Surgiu a partir do fim da 2ª Guerra Mundial, com destaque no período entre 1950 e 1986.</p> <p>A pesquisa, o desenvolvimento, a produção e a comercialização são vistos como uma sequência.</p> <p>1ª Geração (1950-1960): O processo de inovação é sequencial, linear e simples, com foco na pesquisa e desenvolvimento (P&D) sem alinhamento com o mercado. O mercado é mero receptor dos resultados das pesquisas desenvolvidas pelas universidades. Não há preocupação dos pesquisadores com o mercado consumidor do produto que está sendo desenvolvido.</p> <p>2ª Geração (1960-1970): O processo de inovação é sequencial, linear e com <i>feedback</i> da empresa. As necessidades do mercado passam a ser observadas, sendo o gerador de ideias para direcionar a P&D.</p> <p>3ª Geração (1970-1980): O processo de inovação é sequencial e contínuo, com interação entre suas etapas. Há equilíbrio entre P&D e as necessidades do mercado. O processo de inovação se insere em uma rede complexa de comunicação intra e extraorganizacional e comunicação com a comunidade científica e tecnológica.</p>
Modelo interativo	<p>Foi proposto por Kline & Rosenberg, em 1986, e contrapôs o modelo linear.</p> <p>4ª Geração (1980-1990): O processo de inovação ocorre de forma integrada, com destaque para integração entre P&D, produção e uma colaboração horizontal com sua rede de fornecedores.</p> <p>5ª Geração (a partir de 1990): O processo de inovação segue um modelo de atuação em rede. Esse modelo tem uma forte integração vertical dentro da empresa e integração horizontal externa (pesquisas colaborativas, alianças estratégicas para P&D de base, além de foco no cliente).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), baseado em Conde e Araújo-Jorge (2003) e Gazer et al. (2014).

Para Gazer et al. (2014), um modelo de processo de inovação que tem adesão de vários autores, considerado não linear e interativo, é o modelo Hélice Tríplice.

A Hélice Tríplice foi desenvolvida por Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff, em meados dos anos 1990, baseada na relação entre universidade-governo-empresa, fruto da observação da atuação do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) MIT – com o polo industrial em seu entorno (ETZKOWITZ, 1994, 2010 apud GOMES; PEREIRA, 2015). Esse modelo contrapõe a tradição shumpeteriana, que relacionada a inovação às empresas, colocando o governo e as universidades em posição de destaque (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003). De acordo com Valente (2010), a Hélice Tríplice é a metáfora que melhor descreve o mais sustentável modelo de inovação contemporâneo.

O modelo é representado por um espiral de três hélices, as quais representam os três atores do modelo: a universidade, o governo e a empresa. Essas hélices se entrelaçam demonstrando as inter-relações e os fluxos de comunicação propostos pelo modelo (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003).

De acordo com Fischmann e Cunha (2003 apud GOMES; PEREIRA, 2015), tal configuração de relacionamento entre universidade e empresa justifica-se pelo contexto econômico da sociedade da informação, cujas universidades buscam uma ressignificação de seu papel e suas contribuições para a sociedade e as empresas, além de maior competitividade no mercado globalizado. O papel do governo se insere como agente estimulador de políticas que impulsionam a inovação a fim de colocar a economia de seu país em patamares competitivos no mercado globalizado.

O modelo Hélice Tríplice pode ser considerado o modelo de inovação mais contemporâneo, pois é adaptável a diversas realidades e é o que está sendo seguido por vários países desenvolvidos. De acordo com Valente (2010), o Brasil foi apontado por Henry Etzkowitz, em 2010, como o terceiro país com o melhor modelo de hélice tríplice, precedido pela Suécia e pelos Estados Unidos. Tal reconhecimento é atribuído aos inúmeros investimentos em incubadoras e associações, os quais estimulam a cultura da inovação no país (VALENTE, 2010).

Essa interação entre os diversos atores – universidade, governo e empresa –, gera inúmeros conhecimentos que precisam ser gerenciados para que, depois de processados, possam gerar novos conhecimentos e contribuir para a construção de vantagens competitivas sustentáveis das organizações. Na próxi-

ma seção, apresentaremos os referenciais teóricos para a criação e a gestão do conhecimento para a inovação.

CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A INOVAÇÃO

A criação do conhecimento organizacional é a chave para a inovação nos negócios. É a base das empresas japonesas, que são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral. Esses são os ingredientes para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A indústria japonesa, ao longo de sua história, provou que sua fórmula de inovar, com o olhar sempre para o ambiente externo e interno, para criar conhecimento e inovar em seus produtos (bens e serviços), dá certo. São exemplos a Canon, que apostou no futuro, desenvolvendo a primeira máquina fotográfica computadorizada; e a Honda, que desenvolveu um motor de alto rendimento antes da crise do petróleo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento, implícito e explícito, é o combustível para a inovação nas organizações, seja em seus processos de gestão ou em seus produtos (bens e serviços). A essência da inovação é recriar com base em ideais e ideias. Para isso, é necessário um compromisso pessoal dos funcionários com a missão da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No atual contexto do mundo corporativo, o conhecimento destaca-se como fator de competitividade de mercado. As dinâmicas do capitalismo desafiam as organizações a se reinventarem para garantir sua perenidade e competitividade. Desse modo, investir em gestão do conhecimento passa a ser estratégico (SILVA, 2004). Essa constatação pode ser confirmada em diversas bibliografias que tratam do tema Gestão do Conhecimento (GC), conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Importância da Gestão do Conhecimento (GC)

Autores	Citações sobre a importância da GC
Davenport e Prusak (1998)	O conhecimento é fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações.
Teixeira Filho (2000, p. 17-21)	“O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado no dia a dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes, etc. [...] chegamos a um estágio em que o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa no novo ambiente competitivo”.
Klein (1998, p. 2)	“Empresas que adotam uma abordagem estratégica à gestão de seu capital intelectual veem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado relativas a organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista”.
Cianconi (2001, p. 15)	“A competitividade crescente e a aceleração do desenvolvimento tecnológico de nossos dias fazem com que o detentor de informações certas, acessadas na hora certa, mantenha vantagem competitiva”.
Quinn et al. (1997 apud da Silva, 2004, p. 143)	“A implantação coordenada da gestão do conhecimento cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes”.
Toumi (2001 apud Rossetti; Morales, 2007, p. 126)	“O sucesso do negócio está ficando cada vez mais dependente da inovação e do conhecimento, que estão mudando as formas tradicionais de organizar os negócios nas empresas”.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para Teixeira Filho (2000, p. 22), “A gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.”

Nos modernos conceitos de GC, acredita-se que as empresas de classe mundial devem seguir o fundamento de aprendizado organizacional, aprender com suas práticas e melhorá-las a cada ciclo, ou seja, cultivar a “[...] busca, o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.” (FNQ, 2016, p. 10).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), há quatro formas de transformar o conhecimento tácito em explícito: pela socialização, pela externalização, pela combinação e pela internalização. Para que esse espiral do conhecimento aconteça, gere valor e vantagens competitivas sustentáveis, é necessária a integração entre os processos empresariais e as estratégias competitivas. Para isso, faz-se necessária a integração das pessoas, das redes de informação e o emprego da tecnologia da informação. Davenport e Prusak (1998, p. 14-15) destacaram que

Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora que no passado.

Teixeira Filho (2000), Davenport e Prusak (1998) afirmaram que em uma economia globalizada, altamente competitiva, com ciclos de criação de produtos cada vez mais curtos, as organizações acabam se diferenciando pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento, ou seja, o conhecimento passa a ser a maior vantagem competitiva sustentável.

Davenport e Prusak (1998) afirmaram, ainda, que a gestão do conhecimento deve ser usada para potencializar a economia, as melhorias e os aumentos da produtividade. Na mesma linha, Teixeira Filho (2000, p. 22) apresentou que “Um melhor conhecimento pode levar a melhores decisões em marketing, vendas, produção, distribuição, e assim por diante”. Daí o interesse das organizações em investir em gestão do conhecimento e sua preocupação com seu capital intelectual para ter vantagem competitiva.

As organizações que se mantiveram no mercado nas últimas décadas foram aquelas que se reinventaram. Assim, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 16).

Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva.

Nessa conjuntura de mercado global, com mais tecnologias à disposição e processos mais modernos de produção, os concorrentes reproduzem rapidamente a maioria dos produtos e serviços. Não há maneira de manter o segredo de produção por muito tempo. As vantagens de novos produtos são sustentáveis por um curto espaço de tempo. Para Davenport e Prusak (1998, p. 20),

[...] porém, a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência. A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas.

“A empresa começa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, e não apenas em propriedade de indivíduos ou grupos internos.” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 41).

Pode-se perceber que a GC está sustentada por três pilares: pessoas, tecnologias e processos de negócios (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nota-se que a gestão do conhecimento é um desafio da gestão de pessoas nas organizações, fato que demonstra a relevância deste estudo e justifica a necessidade da educação corporativa para potencializar as capacidades dos trabalhadores e superar eventuais lacunas da educação acadêmica.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O conceito de Educação Corporativa (EC) data da metade do século XX e consolida-se nas décadas de 1980, 1990 e início do século XXI, com um foco intenso no Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos trabalhadores (MEISTER, 1999).

A finalidade básica da EC em uma organização é fomentar “[...] o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.” (EBOLI, 2004, p. 48), de forma sistemática, estratégica e contínua.

A evolução da Educação Corporativa está intimamente ligada com os sistemas de produção e a própria evolução da educação, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Evolução da Educação

Período	Características
Primeira Revolução Industrial – segunda metade do século XVII	Substituição da produção artesanal pela produção fabril. Migração urbana e instauração da miséria. Preocupação com a universalização do ensino. Sistema de produção taylorista-fordista – divisão do trabalho manual e intelectual. Divisão social da educação, a elite recebia educação superior para gerenciar as empresas e a massa recebia educação técnica para realizar operações repetitivas.
Segunda Revolução Industrial – início do século XX	Automação e produção em massa. Estabelecimento da economia do bem-estar social, aumento de empregos, salários e benefícios. Educação fundamentada no raciocínio, valores éticos e acumulação do conhecimento de forma organizada. Sistema de produção taylorista-fordista – divisão do trabalho manual e intelectual.
Terceira Revolução Industrial – origem nos anos 1970 (segunda metade do século XX)	Surgimento da informática e avanço das comunicações. Estabelece um caráter social excludente e a educação passa a ser um pré-requisito para o cidadão sob três dimensões: produção, consumo e vida social. Surge a sociedade do conhecimento. Sistema de produção flexível. Desenvolvimento de pessoas (trabalhadores) com autonomia, iniciativa e dinamismo. Valorização do autodesenvolvimento e aprendizado contínuo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), baseado em Souza (2005), Aranha (1996 apud REIS; SILVA; EBOLI, 2010) e Eboli (2004).

De acordo com os debates do Fórum Econômico Mundial, realizado em janeiro de 2016, em Davos, na Suíça, estamos vivendo o início da quarta Revolução Industrial. Essa nova fase será marcada por profundas mudanças no mercado de trabalho e nos modelos de negócios (EBC, 2016). A internet das coisas e a *big data* transformarão a economia; a realidade virtual possibilitar-nos-á novas formas de consumo e interação com as informações. Robôs, *softwares*, comando por voz e ferramentas de impressão 3D farão parte do nosso dia a dia (FORBES, 2016). O mercado de trabalho será dramaticamente afetado, inclusive trabalhos intelectuais mais simples serão substituídos pela robotização. A ameaça aos empregos não estará apenas nas indústrias, o setor de serviços será altamente impactado por *softwares* inteligentes (TAURION, 2016).

A evolução da EC acompanhou as revoluções industriais, buscando dar respostas ao que o mercado precisava em cada fase. No Quadro 4, podemos observar as características de cada modelo de aprendizagem da educação corporativa.

Quadro 4 –Evolução da Educação Corporativa

Estágios dos modelos de aprendizagem corporativa	Características
Formação e Treinamento	Iniciou em 1920 até o início da década de 1970. Instrução de funcionários para a melhoria de habilidades operacionais.
Educação Corporativa	Surgiu no final da década de 1950 com os primeiros centros de educação corporativa da <i>General Motors</i> e da <i>McDonald's</i> . Foco na formação de funcionários para tarefas operacionais alinhadas com a estratégia da organização.
Aprendizagem em Rede	Surgiu na década de 70 com a necessidade de ir além do treinamento e desenvolvimento (T&D). Foco no desenvolvimento de capacidades, habilidades e atitudes operacionais, táticas e estratégicas. Surgem os programas de qualidade total, o desenvolvimento de lideranças e a profissionalização da cadeira de suprimentos. Surge o termo Universidade Corporativa, com o intuito de denominar a gama de ações de educação corporativa realizada pelas organizações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), baseado em Margherita e Secundo (2009) e em Meister (1998).

A Universidade Corporativa (UC), termo cunhado por Meister (1998), abarca o desenvolvimento e a educação dos funcionários, clientes e fornecedores, alinhados com as estratégias da organização, sendo um laboratório de aprendizagem. Outros autores apresentam suas definições para UC, porém todos respeitam a definição inicial de Meister de que a UC vai muito além do treinamento de funcionários para desempenhar tarefas (FREIRE et al., 2016).

A partir da década de 1980 e principalmente na década de 1990, com o cenário de hipercompetitividade mundial, houve a proliferação das Universidades Corporativas (UC), alinhada à necessidade de capacitação e atualização contínua dos trabalhadores (FREIRE et al., 2016).

Nesse período, as organizações perceberam que as Universidades Acadêmicas (UA) não davam as respostas que a formação de seus trabalhadores e importantes *stakeholders* precisavam para desempenhar suas funções, pois se notou um descompasso na formação acadêmica com as competências requeridas pelo mercado de trabalho. Assim, as organizações assumiram a responsabilidade de capacitação de seus trabalhadores e *stakeholders* nas UCs, algumas em parceria com UA e fornecedores de conteúdo (MORRISON; MEISTER, 2000; ALLEN, 2002; McGEE, 2006 apud FREIRE et al., 2016).

Nessa discussão de que a UA não estaria respondendo às necessidades de capacitação dos profissionais para o mundo do trabalho, de acordo com Freire et al. (2016), surgiram várias iniciativas da Academia, no início dos anos 1990, para buscar respostas para a capacitação e a atualização dos trabalhadores, demonstrando maior alinhamento da UA às necessidades do mercado de trabalho. Nesse debate, várias terminologias foram atribuídas às UA para demonstrar esse esforço de alinhamento, tais como: Universidade de Serviço (BUCHBINDER; JANICE, 1992; BUCHBINDER, 1993), Universidade Responsiva (TIERNEY, 1998), Universidade Inovativa e Universidade Empreendedora (CLARK, 1998), Universidade Empresarial (MARGINSON; CONSIDINE, 2001) e *Stakeholder University* (JONGBLOED; GOEDEGEBUURE, 2001).

A *Stakeholder University* está alinhada com o estágio três da aprendizagem corporativa, a aprendizagem em rede, assim definida por Margherita e Secundo (2009). Esse estágio proposto pelos autores fortaleceu-se em meados da década de 90, com as demandas de desenvolvimento acelerado das tecnologias da informação e comunicação (MARGHERITA; SECUNDO, 2009), período da Terceira Revolução Industrial. Para Meister (1999), o modelo de aprendizagem em rede reforça que o diferencial competitivo está em não somente capacitar seus funcionários, mas também seus fornecedores e clientes. Segundo Freire et al. (2016, p. 3), no século XXI, “[...] a atuação em redes de aprendizagem torna-se o principal caminho para a inovação”. A UC deve incluir em seus programas todas as partes interessadas da organização, funcionários, fornecedores, clientes e demais partícipes de sua rede colaborativa. Isso é possível tanto nas organizações privadas quanto nas públicas (FREIRE et al., 2016).

Meister (1999) apresenta dez metas (Quadro 5) que constituem a base de objetivos e princípios da UC que qualquer organização deveria seguir para mobilizar sua força de trabalho na construção de vantagens competitivas sustentáveis no mercado global.

As empresas que aplicam esses princípios em suas UC estão olhando além dos programas de educação de funcionários, ou seja, estão criando sistemas de aprendizagem contínua vinculados às suas estratégias e metas, envolvendo funcionários, clientes e a cadeia de fornecimento (MEISTER, 1999).

Para Abel e Li (2012), baseados em uma pesquisa realizada com uma amostra de 210 participantes, entre clientes de uma empresa de consultoria em educação corporativa e membros da Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento, há cinco fatores prioritários para a UC: alinhamento à execu-

ção, desenvolvimento de habilidades para suportar as necessidades de negócio, avaliação de desempenho e de aprendizagem, parceria com as universidades e tecnologia para apoio a aprendizagem.

Quadro 5 – Objetivos e princípios da UC

Características base de uma Universidade Corporativa (UC)
1. Oferecer oportunidades de aprendizagem que deem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização.
2. Considerar o modelo de UC um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem.
3. Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas.
4. Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã.
5. Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem.
6. Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado.
7. Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para “autofinanciamento” pelas unidades de negócio.
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem.
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e investimentos.
10. Utilizar a UC para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), baseado em Meister (1999).

Além das propostas de modelos de UC apresentadas por Meister (1999) e Abel e Li (2012), há outros autores que propõem estruturas de UC, tais como os modelos de Allen (2002) – baseados em atividades –, os de Antonelli, Cappiello e Pedrini (2013) – baseados em conteúdo – e os de Rademakers (2005) – baseados em programa. Todos os modelos apresentados por esses autores têm as fronteiras da UC limitadas nos muros das organizações, não havendo interação com as partes interessadas, ou seja, com os clientes e fornecedores.

Em 2009, Alessandro Margherita e Giustina Secundo, da Universidade de Salento, na Itália, apresentaram um modelo de UC chamado *Stakeholder University*, em português *Universidade das Partes Interessadas*, cuja proposta é um novo modelo de UC, que, além de capacitar os funcionários da organização, estende capacitações a todas as suas partes interessadas, todos os atores que influenciam e são influenciados pelas decisões da organização (MARGHERITA; SECUNDO, 2009). A *Stakeholder University* é caracterizada por três aspectos determinantes apresentados no Quadro 6.

Para Margherita e Secundo (2009), a *Stakeholder University* é o modelo de educação corporativa mais elevado. Como podemos perceber no Quadro 6, para que uma UC seja considerada aderente ao modelo *Stakeholder University*, um fator determinante é a aprendizagem em rede, é o que mais diferencia

esse modelo dos demais apresentados neste estudo, o que para Freire et al. (2016) denuncia a demanda por um modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR).

Quadro 6 – Características da Stakeholder University

Aspectos determinantes	Características
Alinhamento estratégico	Objetivos estratégicos de desenvolvimento do capital humano, por meio de uma forte integração de pesquisa, desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento. Como consequência, a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento da estratégia estão constantemente alinhados à estratégia de negócios.
Rede estendida	Envolvimento estendido de uma ampla gama de <i>stakeholders</i> , reconhecendo a centralidade do desenvolvimento do capital social e dos relacionamentos interorganizacionais, além do capital humano.
Aprendizagem em rede	Processo de aprendizagem em rede, de criação de conhecimento e inovação baseado em relacionamentos e interações entre as partes interessadas, por meio de uma nova geração de tecnologias colaborativas de trabalho e aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), baseado em Margherita e Secundo (2009).

O modelo UCR proposto por Freire et al. (2016) se diferencia do *Stakeholder University*, pois agrega mais dois enfoques advindos da Gestão do Conhecimento: a percepção da (1) UCR como uma unidade formadora de memória de rede, e da (2) Engenharia do Conhecimento como estratégia para a instrumentalização da UCR.

Quando analisada sob o ponto de vista de seu conteúdo, uma UCR é um grande repositório de informação e de conhecimento produzido pela sua rede, a equipe da organização e suas partes interessadas, o qual poderá ser recuperado e reutilizado pelos atores desse ecossistema, a UCR (ANDERSON; SUN, 2010). Ou seja, a memória da UCR estaria disponível para todos da sua rede.

Quanto à Engenharia do Conhecimento como estratégia para a instrumentalização da UCR, essa sistematização tem fundamentação em modelos de conhecimento – que permitem a padronização do armazenamento das informações – e conhecimentos da memória organizacional – que permitam o reuso, a padronização, a representação semântica e as inferências em domínios específicos (FREIRE et al., 2016).

Freire et al. (2016) propõem que uma UCR tenha as seguintes diretrizes:

Quadro 7 – Diretrizes da UCR

Diretrizes	Características
Alcance	1. Como um ambiente de aprendizagem coletiva orientado às demandas da organização e dos <i>stakeholders</i> que compõem seu ecossistema de atuação.
Interconexão	2. Com princípios da gestão do conhecimento e foco no desenvolvimento do capital humano e social por meio da formatação, do treinamento, da educação corporativa e da aprendizagem em rede.
Reconhecimento dos <i>Stakeholders</i>	3. Para todos os diferentes interessados no sucesso da estratégia organizacional, sejam internos ou externos, operacional, gerenciais ou estratégicos.
Tecnologia	4. Com alto nível de confiança, cooperação e conectividade entre a organização, a sociedade, a universidade tradicional, a universidade corporativa e os institutos de ciência e tecnologia, criando valor e capital social.
Foco	5. Conteúdo alinhado à estratégia organizacional, podendo ser de nível operacional, administrativo ou generalista.
Nível	6. Com a perspectiva de obtenção de alguns créditos universitários e diploma na universidade tradicional.
Gestão do Conhecimento	7. Com a visão de promover a cocriação e coprodução de valor para todos os <i>stakeholders</i> .
	8. Reter conhecimento por meio do estabelecimento de bases de conhecimento e de canais de interação e o compartilhamento do conhecimento.
	9. Eliminar as barreiras geográficas no acesso às informações e às expertises, dentro e fora da organização.
	10. Aumentar a produtividade dos colaboradores e <i>stakeholders</i> pela facilidade em encontrar conteúdos e expertises.
	11. Promover maior agilidade na comunicação entre as áreas e as unidades e entre os diferentes <i>stakeholders</i> que compõem o ecossistema organizacional.
	12. Implantar meios eficientes para organizar e distribuir as informações na rede.
	13. Formar base informatizada com as expertises e conhecimentos produzidos pelos <i>stakeholders</i> nos processos que permeiam as atividades organizacionais.
	14. Alinhar a aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação de acordo com as necessidades dos processos de gestão do conhecimento em todos os níveis de interação entre <i>stakeholders</i> que formam a UCR.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016), baseado em Freire et al. (2016).

De acordo com Freire et al.,

A Universidade Corporativa em Rede (UCR) se apresenta como um processo transversal à organização, tendo o objetivo de promover a aprendizagem coletiva de conhecimentos essenciais para o sucesso da estratégia organizacional, em todos os seus níveis estruturais – operacional, tático e estratégico –, bem como de todos os interessados em seus resultados, ou seja, seus *stakeholders*. (FREIRE et al., 2016, p. 17. Grifo no original).

Assim, identificou-se que o Modelo UCR proposto por Freire et al. (2016) é uma evolução do Modelo *Stakeholder University* proposto por Mar-

gherita e Secundo (2009), o qual é o mais contemporâneo constatado nesta pesquisa.

METODOLOGIA

Este estudo classifica-se como uma pesquisa teórica, com objetivos exploratório-descritivos realizados por meio de uma revisão bibliográfica (FREIRE, 2013), a partir de artigos científicos e de livros de autores referência quanto ao tema, em especial a brasileira Marisa Eboli e a norte-americana Jeanne C. Meister, que tratam da educação corporativa e sua relação com a inovação nas organizações (PORTES, 2010).

Segundo Freire (2013, p. 54-56), a pesquisa teórica “[...] promove um diálogo subjetivo entre autores”. A pesquisa exploratória “[...] tem o objetivo de promover a primeira aproximação com o tema para conhecer os fatos e fenômenos relacionados [...]”, enquanto a pesquisa descritiva “[...] tem o objetivo de levantar as características conhecidas sobre os elementos de análise para descrever em detalhes os componentes do fenômeno.”

Marconi e Lakatos (1999, p. 27) definem que a “[...] pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema”. Esse foi o meio utilizado neste estudo e que lhe deu consistência interna.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA A INOVAÇÃO

Ao analisar os dados coletados no levantamento bibliográfico, percebe-se que de formas diferentes os diversos autores relacionam direta ou indiretamente o desempenho dos trabalhadores com a inovação nas organizações que buscam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. A gestão do conhecimento aparece como fator-chave que permeia o ambiente dessas organizações e a educação corporativa como ferramenta para desenvolver as capacidades dos trabalhadores. No quadro 8 apresentamos essas relações.

Quadro 8 – Relação da Educação Corporativa como ferramenta para a Inovação nas organizações que buscam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis

Autor	Relações Identificadas
Davenport e Prusak (1998)	As dinâmicas do mundo competitivo globalizado são forças motrizes para as empresas se reinventarem e perceberem que a gestão dos ativos intangíveis é crucial para buscar uma vantagem sustentável e se diferenciar no mercado. A verdadeira vantagem competitiva está na capacidade e na velocidade do aprendizado das pessoas nas organizações.
Teixeira Filho (2000)	A dimensão do trabalho mudou, do trabalho manual para o intelectual, e, por consequência, o perfil dos trabalhadores também mudou, exigindo colaboradores com novas competências e motivados ao aprendizado contínuo . “A empresa começa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização , e não apenas em propriedade de indivíduos ou grupos internos .” (p. 41). “A inovação permanente é um fator crítico de sucesso das organizações.” (p. 42).
Iata e Zimmer (2016)	É preciso o desenvolvimento não somente da organização, mas também de competências dos trabalhadores voltadas para a inovação . Um processo de gestão da inovação promove e cria um ambiente para a inovação , para a geração de ideias e projetos inovadores de forma contínua e permanente.
Senge (2012)	Aprendizagem contínua precisa estar contida na cultura organizacional. É determinante para o sucesso organizacional que a empresa precisa continuamente desenvolver seus trabalhadores , os frutos desse investimento será uma força de trabalho capaz de aprender a aplicar seus novos conhecimentos no dia a dia, gerando contínuas melhorias e inovações e, por consequência, a desejada vantagem competitiva sustentável .
OCDE (2005)	O conhecimento é criado e compartilhado dentro da empresa e entre empresas e com outras organizações. Isso gera a necessidade latente de ter trabalhadores qualificados que possam contribuir de forma sólida na interação com outras empresas e instituições públicas de pesquisa que fazem parte do ecossistema de inovação, conduzindo à exploração do conhecimento.
Nonaka e Takeuchi (1997)	A criação do conhecimento organizacional é a chave para a inovação nos negócios . Essa é a base das empresas japonesas, elas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral. Esses são os ingredientes para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. A gestão do conhecimento , implícito e explícito, é o combustível para a inovação nas organizações , seja em seus processos de gestão ou em seus produtos (bens e serviços). A essência da inovação é recriar com base em ideias e ideias, para isso é necessário um compromisso pessoal dos funcionários com a missão da organização .
Meister (1999)	A Universidade Corporativa (UC) vai muito além do treinamento de funcionários para desempenhar tarefas . O modelo de aprendizagem em rede reforça que o diferencial competitivo está em não somente capacitar seus funcionários, mas seus fornecedores e clientes também.
Eboli (2004)	A finalidade básica da EC em uma organização é fomentar “[...] o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.” (p. 48). Na Terceira Revolução Industrial, o ambiente de constantes mudanças tornou imperativo o desenvolvimento das pessoas com autonomia, iniciativa e dinamismo , com foco na aprendizagem contínua .
Freire et al. (2016)	A partir da década de 1980 e, principalmente na década de 1990, com o cenário de hipercompetitividade mundial houve a proliferação das Universidade Corporativas (UC), alinhada à necessidade de capacitação e atualização contínua dos trabalhadores . “A atuação em redes de aprendizagem torna-se o principal caminho para a inovação .” (p. 3).

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Constatou-se que o Modelo de Inovação Hélice Tríplice e que o Modelo de Educação Corporativa UCR são considerados mais contemporâneos em suas áreas e apresentam uma característica em comum, o trabalho em rede.

Característica fundamental que as organizações da sociedade da informação buscam para desenvolver vantagens competitivas sustentáveis.

Identificou-se que o Modelo de Educação Corporativa, Universidade Corporativa em Rede (UCR), proposto por Freire et al. (2016), é o modelo de educação corporativa mais adequado para ser incorporado pelas empresas que visam ao desenvolvimento de vantagens competitivas a partir da inovação em processos e produtos (bens e serviços), com o objetivo de potencializar os esforços individuais e organizacionais, desenvolvendo possíveis lacunas da educação acadêmica nos trabalhadores e *stakeholders* das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise bibliográfica realizada permitiu visualizar evidências teóricas que sustentam o objetivo deste estudo e respondem à situação-problema levantada nesta pesquisa.

Atendendo ao objetivo deste estudo, constatou-se que a educação corporativa pode ser uma importante ferramenta para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes dos trabalhadores, de modo a estimular a cultura de aprendizado contínuo e promover a inovação em processos e produtos (bens e serviços), contribuindo para a construção de vantagens competitivas sustentáveis das organizações no mercado hipercompetitivo da sociedade da informação, pois trabalhadores mais qualificados podem contribuir de forma sistemática e contínua, inovar em processos e produtos, em prol da competitividade das organizações.

Respondendo à questão de pesquisa, identificou-se que o modelo de educação corporativa UCR, proposto por Freire et al. (2016), é mais contemporâneo e que melhor poderia contribuir para o desenvolvimento dos trabalhadores, sendo o mais adequado para ser incorporado pelas empresas que visam o desenvolvimento de vantagens competitivas a partir da inovação em processos e produtos (bens e serviços), visando potencializar os esforços individuais e organizacionais, pois em seus princípios valoriza o desenvolvimento em rede, essencial para atuação no mercado globalizado.

Percebe-se que a gestão do conhecimento tem papel singular no desempenho organizacional e possibilita respostas mais rápidas e ciclos de melho-

rias contínuas estruturadas que, quando associadas à qualificação dos trabalhadores, possibilitam um desempenho superior das organizações.

Um estudo realizado por Fonseca e Cunha (2015) para a Confederação Nacional da Indústria (CNI) corrobora as constatações desta pesquisa, apresentando que:

O aumento continuado da competitividade depende do aumento da produtividade, ou seja, de mudanças estruturais, na capacidade de produzir do país. Em suma, o futuro da indústria brasileira depende da retomada do crescimento da produtividade, o que requer educação, isto é, trabalho qualificado, e investimento, sobretudo, em inovação. (FONSECA; CUNHA, 2015. p. 15).

Notou-se que a educação corporativa tem sido uma prática muito valorizada nos últimos anos pelas organizações, porém, de acordo com Eboli, Hourneaux Junior e Cassimiro (2011), esse assunto carece de mais pesquisa no Brasil. Nos Estados Unidos, onde a Educação Corporativa foi consolidada na década de 1980, existem muitos estudos sobre a aplicação do tema nas organizações. Portanto, ter mais pesquisas na área é essencial para conhecer a realidade brasileira.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos que analisem a situação atual dos sistemas de educação corporativa nas organizações brasileiras, a fim de identificar possíveis lacunas e verificar se há contribuições que possam ser feitas à luz da revisão teórica apresentada neste capítulo, bem como identificar se as práticas das organizações validam (ou não) as constatações teóricas desta pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEL, A. L.; LI, J. Exploring the Corporate University Phenomenon: development and implementation of a comprehensive survey. *Human Resource Development Quarterly*, v. 23, n. 1, spring 2012.
- ALLEN, M. (Ed.). *The Corporate University Handbook: Designing, Managing and Growing a Successful Program*. New York: Amacom, 2002. 256 p.

ANDERSON, M. H.; SUN, P. Y. T. What have scholars retrieved from Walsh and Ungson (1991)? A citation context study. *Management Learning*, v. 41, n. 2, p. 131-145, 2010.

ANTONELLI, G. A. C.; CAPPIELLO G. B. C.; PEDRINI G. A. C. The Corporate University in the European utility industries. *Utilities Policy*, v. 25, p. 33-41, 2013.

BUCHBINDER, H. The market oriented university and the changing role of knowledge. *Higher Education: International Journal of Higher Education and Educational Planning*, v. 26, p. 331-347, 1993.

BUCHBINDER, H.; JANICE, N. The Service University and Market Forces. *Academe*, v. 78, n. 4, p. 13-15, jul./ago. 1992.

CIANCONI, R. *Gestão da informação na sociedade do conhecimento*. Brasília: SENAI/DN, 2001.

CLARK, B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Issues in Higher. New York: Elsevier, 1998.

CONDE, M. V. F.; ARAÚJO-JORGE, T. C. Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 8, n. 3, p. 727-741, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v8n3/17453>>. Acesso em: 27 maio 2016.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

EBC AGÊNCIA BRASIL. *Quarta revolução industrial é tema do Fórum Econômico Mundial em Davos*. Publicado em 20 jan. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2016-01/quarta-revolucao-industrial-e-tema-do-forum-economico-mundial-em-davos>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

EBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M. P.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; CASSIMIRO, W. T. *Educação corporativa: governança, dinâmica e estrutura das universidades corporativas no Brasil*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

FONSECA, R. da; CUNHA, S. *Indústria brasileira: da perda de competitividade à recuperação?* Brasília: Confederação

Nacional da Indústria, 2015. Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2016/02/03/205/IndicadoresDeCompetitividadeDaIndustriaBrasileira_2015.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2016.

FORBES BRASIL. *O que é a quarta revolução industrial*. Publicado em 27 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/fotos/2016/02/o-que-e-a-quarta-revolucao-industrial/#foto4>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

FREIRE, P. de S. *Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas: manual para elaboração de projetos e artigos científicos*. Curitiba: CRV, 2013.

FREIRE, P. de S. et al. Universidade Corporativa em Rede: Considerações Iniciais para um Novo Modelo de Educação Corporativa. *Revista Spacios*, v. 37, n. 5, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n05/163705e5.html>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Modelo de Excelência da Gestão*. São Paulo: FNQ, 2016. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

GANZER, P. P. et al. Modelo de processo tecnológico: uma evolução histórica de modelo linear para modelo interativo. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, v. 16, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/428>>. Acesso em: 27 maio 2016.

GOMES, M. A. S.; PEREIRA, F. E. C. Hélice Tríplice: um ensaio teórico sobre a relação universidade-empresa-governo em busca da inovação. *International Journal Knowledge Engineering and Management*, Florianópolis, v. 4, n. 8, p. 136-155, mar./jun. 2015. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/3309>>. Acesso em: 27 maio 2016.

IATA, C. M.; ZIMMER, P. (Orgs.) *Inovação em rede: como inserir sua empresa no ecossistema de inovação*. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2016. 314 p.

JONGBLOED, B. W. A.; GOEDEGEBUURE, L. C. G. From the entrepreneurial University to the Stakeholder University. In: *Proceedings of The Internacional Congress on Universities and Regional Development in Knowledge Society*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya, 2001, p. 232-251.

KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARGHERITA, A.; SECUNDO, G. The Emergence of the Stakeholder University. In: ROMANO, A. (Ed.). *Open Business Innovation Leadership: The Emergence of the Stakeholder University*. Londres: Palgrave Macmillan, 2009, p. 170-207.
- MARGINSON, S.; CONSIDINE, M. *The Enterprise University: power, governance and reinvention in Australia*. Melbourne: Cambridge University Press, 2001.
- MCGEE, P. Corporate Universities: Competitors or Collaborators? *The Journal of Human Resource and Adult Learning, USA*, v. 2, n. 1, p. 28-32, maio 2006.
- MEISTER, J. *Corporate Universities: Lessons in building a worldclass work force*. New York: McGrawHill, 1998.
- MEISTER, J. *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MORRISON, J. L.; MEISTER, J. C. Corporate Universities: An Interview with Jeanne Meister. *The Technology Source Archives at the University of North Carolina*, jul./ago. 2000. Disponível em: <http://technologysource.org/article/corporate_universities/>. Acesso em: 08 jan. 2016.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2016.
- PORTES, M. da C. de O. *Educação corporativa como política pública: a ação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior*. 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional em Saúde) - Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Rio de Janeiro, 2010.
- RADEMAKERS, M. Corporate Universities: driving force of knowledge innovation. *Journal of Workplace Learning*, v. 17, p. 130-136, 2005.
- REIS, G. G.; SILVA, L. M. T. da; EBOLI, M. P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. *REGE*, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 403-419, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36716>>. Acesso em: 06 mar. 2016.
- ROSSETI, A. G.; MORALES, A. B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 28. ed. São Paulo: Best Seller, 2012. 530 p.

SILVA, S. L. Da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>>. Acesso em: 06 mar. 2016.

SOUZA, P. R. *A revolução gerenciada: educação no Brasil 1995-2002*. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

TAURION, C. A Quarta Revolução Industrial chegou, e você não passará imune a ela. *Computerworld*. Publicado em 26 jan. 2016. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/quarta-revolucao-industrial-chegou-e-voce-nao-passara-imune-ela>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TIERNEY, W. G. (Org.). *The Responsive University: Restructuring for High Performance*. Baltimore: Johns Wopkins University Press, 1998. 181 p.

VALENTE, L. Hélice tríplice: metáfora dos anos 90 descreve bem o mais sustentável modelo de sistema de inovação. *Conhecimento & Inovação*, Campinas, v. 6, n. 1, 2010.



AS DIMENSÕES DA INOVAÇÃO NAS VINÍCOLAS ORGÂNICAS CERTIFICADAS: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi13>

Marcos Vinícius Araujo

Email: marcos.araujo@ufrgs.br

Martiele Cortes Borges

Email: martiele.borges@ufrgs.br

Daniela Callegaro de Menezes

E-mail: daniela.callegaro@ufrgs.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Com o advento da Revolução Industrial, novos formatos foram se instalando nas plantas produtivas, passando do artesanal ao industrial devido às necessidades urgentes na época. No mesmo sentido, a Revolução Verde modernizava a produção no campo para o ganho produtivo por meio do aumento do uso de máquinas, agroquímicos fertilizantes e insumos agrícolas. Com isso, as consequências sociais se alastraram e geraram também conflitos econômicos e ambientais, principalmente em países de terceiro mundo (REDCLIFT; GOODMAN, 1991).

Ao longo dos anos, as questões de sustentabilidade, como a agricultura orgânica, vêm ganhando interesse não só entre consumidores, mas também entre governos e cientistas (HALWEIL, 2006). Essas mudanças são vistas desde os anos de 1980, a partir das preocupações ambientais advindas com o surgimento do terceiro regime alimentar (KLEDAL, 2010). Devido a isso, novas opções de produtos vêm atender a esse mercado mais consciente, de modo que a credibilidade dessas ofertas passa a ser fundamental para garantir o sucesso desses produtos.

Assim, emerge a necessidade de uma regulação que garanta ao consumidor e ao cliente a origem orgânica dos produtos adquiridos, dado que esses não podem ser percebidos imediatamente no momento da compra sem a utilização de selos de identificação. No Brasil, a Lei nº 10.831/2003 é responsável por regulamentar os produtos orgânicos. Ela entrou em vigor a partir do Decreto nº 6.323/2007 (BRASIL, 2007). A lei dos produtos orgânicos prevê que agricultores familiares cadastrados no órgão fiscalizador não necessitam de certificação para comercializarem diretamente com os consumidores finais em feiras. No entanto, para a venda em redes de varejo e demais pontos de venda, é necessário adquirir o selo de produto orgânico.

Nesse contexto, a indústria vinícola brasileira – que já representa o 15º produtor mundial (OIV, 2016) – vem buscando inovações em seu setor. A Serra Gaúcha (Rio Grande do Sul) já é responsável pela produção de 90% do vinho nacional (MELLO, 2016). O Vale dos Vinhedos, região vinífera localizada na Serra Gaúcha, apresenta diversas vinícolas que trabalham com os conceitos de modernização, qualidade, produtividade e competitividade (GOLLO; CASTRO, 2008). Segundo Hayashi Junior (2011), percebe-se a busca pela agre-

gação de valor ao produto ofertado, considerando que a concorrência com os vinhos estrangeiros impõe dificuldades devido às altas taxas tributárias. Por outro lado, algumas cooperativas brasileiras, produtoras de vinho, têm investido na agricultura sustentável como alternativa para melhorar a imagem da marca e conquistar *market share*. Para o vinho gaúcho, ainda é necessário trabalhar a comunicação com o público, a educação e a cultura de consumo do vinho, por isso que essas cooperativas estão adotando a produção de vinhos orgânicos como seu produto diferencial.

Para Farina (2003), em mercados onde os consumidores não conseguem atestar a característica do produto por si próprio, a certificação é fundamental – caso esse em que o vinho orgânico está inserido. Dessa forma, os produtores de vinhos orgânicos, ao optarem pela comercialização em redes de varejo, necessitam de selos que atestem esse atributo. Como alternativa para atender às demandas de mercado, pequenos produtores se reúnem em forma de cooperativas para que assim possam se tornar competitivos. Conforme Delarmelina e Salles (2014), a cooperativa reduz os custos da internalização à comercialização, pois diminui os riscos de comportamento oportunista e a incerteza do que os produtores enfrentariam no caso de recorrerem diretamente ao mercado, e maximiza os lucros de seus associados. Assim, os custos com a certificação se tornam impeditivos para que cada associado venda de modo separado o seu produto. Dessa forma, eles optam pela cooperativa.

O conceito de cooperativa é entendido como uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns e aspirações através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (ICA, s.d.). As cooperativas são reconhecidas pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, como “[...] sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.” (BRASIL, 1971).

Dessa forma, o cooperativismo se movimenta em torno de uma organização econômica e social participativa entre pessoas (VALENT; SCHMIDT; MACHADO, 2014). Enquanto organização econômica, compreende um agrupamento de ideias e entendimentos, cujo grupo se movimenta para um objetivo específico, associando seus esforços, solidariedade e mutualidade, unidos por uma razão comum, justiça comum, democracia e baseados na autogestão (BUTTENBENDER, 2010). Essa mutualidade e trabalho em comum

faz com que pequenos produtores se tornem mais competitivos, porém existe uma nova abordagem de trabalho, ou seja, a necessidade de gestão para que a organização possa trabalhar em consonância.

Nesse sentido, a produção se torna um desafio, principalmente quando é certificada, tendo em vista a necessidade de mudanças na organização para assim atender à certificação. Dessa forma, essa pesquisa tem como objetivo mapear as dimensões da qualidade das vinícolas orgânicas certificadas, a partir da visão baseada em recursos. Para compreender isso, este capítulo apresenta o referencial a respeito da agroecologia, da inovação e de seu gerenciamento. Após, é apresentado o método utilizado na pesquisa, seguido do resultado e discussão a respeito do confronto entre o material coletado em campo e a literatura apresentada.

AGROECOLOGIA

No final do século XX, deparamo-nos com o desafio de aumentar a produtividade e expandir ainda mais o fornecimento de alimentos. Após o término da Segunda Guerra Mundial, a Revolução Verde caminhou rumo ao aumento da produção e da produtividade, intensificando o uso de insumos químicos, desenvolvimento de variedades geneticamente melhoradas, intensificação da irrigação e mecanização, criando políticas para sustentar essas atividades (ALTIERI, 2008). Entretanto, com o passar dos anos, essa intensa produtividade e o uso dos recursos geraram questionamentos entre a sociedade, levando os consumidores a buscarem produtos que usem e agridam o mínimo possível o meio ambiente, tendo em vista as crises ambientais, sociais e econômicas que vêm acontecendo nos últimos anos. Nesse período, o uso de agroquímicos implicou em alterações ambientais e sociais negativas. Mesmo contando com a biotecnologia, a partir de sementes geneticamente modificadas, alguns países não conseguiram progredir após poucos anos de seu uso. Dessa forma, essa alternativa não foi suficiente, visto que o desgaste dos solos, com a utilização dessas técnicas, causou impactos negativos ao meio ambiente (CAPORAL; COSTABEBER, 2004).

A agricultura, mesmo sem a utilização de agroquímicos, gera impactos ambientais, pois a alteração não natural da vegetação adaptada ou nativa já consiste em mudanças no ambiente. Assim, encontrar sistemas agrícolas na-

turalmente adaptados ao ambiente, não necessitando de insumos externos e recursos não renováveis, torna-se um desafio (ASSAD; ALMEIDA, 2004).

Além disso, outros desafios enfrentados pela agricultura, como a minimização de perdas e desperdícios ao longo do sistema produtivo e a garantia de retorno dos investimentos (econômico); a geração de renda compatível para o produtor rural, com condições de trabalho dignas (social); pluriatividade e multifuncionalidade dos espaços rurais (territorial); e a necessidade de novas tecnologias menos agressivas ao meio ambiente (tecnológico) dificultam a inserção de alternativas menos degradantes ao ambiente (ASSAD; ALMEIDA, 2004).

A Revolução Verde contribuiu para a difusão da consciência a respeito dos impactos ambientais gerados a partir do uso indiscriminado de agrotóxicos, da perda da biodiversidade, além da erosão do solo e da desertificação (ALTIERI, 2008). Nesse sentido, vêm sendo desenvolvidas formas alternativas às anteriores, buscando diminuir os impactos no meio ambiente, assim como a agroecologia ou agricultura sustentável.

Essas técnicas alternativas surgem em meio a crises ambientais e sociais, com o objetivo de conhecer os elementos e processos-chave que regulam o funcionamento dos ecossistemas e estabelecem bases para uma gestão harmônica com o meio ambiente (SANS, 2007).

A agroecologia idealiza a restauração da biodiversidade presente no ambiente, com a intenção de alcançar a autorregulação e a sustentabilidade do sistema agroecológico já que o aumento da biodiversidade, as interações entre o solo, as plantas e os animais podem contribuir naturalmente (ALTIERI, 2008).

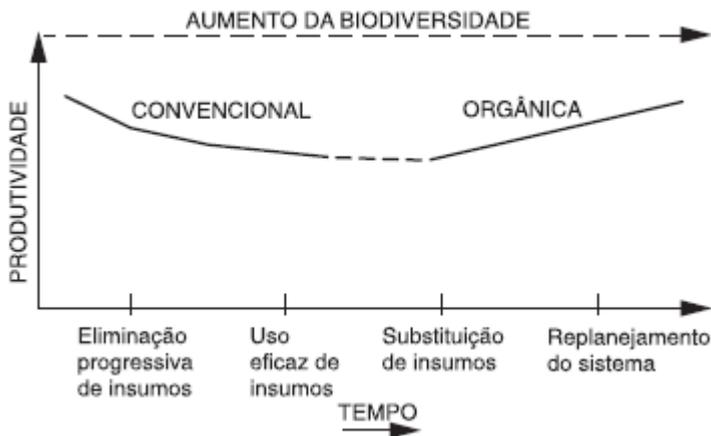
O escopo da agroecologia não engloba apenas a agricultura, ela é entendida como um campo de estudo que oferece ferramentas que subsidiam a intervenção na extensão rural de estratégias de desenvolvimento rural sustentável (CAPORAL; COSTABEBER, 2000). A ideia trazida a partir dessa abordagem é de uma produção menos agressiva ao meio ambiente, que proporcione inclusão social e que consiga promover benefícios econômicos aos agricultores envolvidos (GLIESSMAN, 2009).

Portanto, a discussão se transfere da produção de baixo impacto para a preocupação com a saúde humana e ambiental, de maneira a considerar os riscos do uso de agrotóxicos para os consumidores e para os produtores, buscando na agroecologia o aumento da qualidade de vida e de lucros (AZEVEDO; PELICIONI, 2011). Técnicas que prezam pela redução de insumos externos e

pela conservação dos recursos naturais vêm apresentando potencial no aumento dos rendimentos (NODARI; GUERRA, 2015). Assim, a agroecologia se torna uma alternativa à agricultura convencional, pois visa restaurar o ecossistema e a minimização de recursos externos, possibilitando aos produtores que não possuem recursos financeiros para a aquisição de tecnologias caras a sua permanência no mercado (ALTIERI, 2008).

O processo de ecologização de práticas agrárias se torna necessário na mudança de estratégia convencional para agroecológica, integrando aspectos tanto da agronomia quanto da ecologia (CAPORAL; COSTABEBER, 2004). Nesse processo, a eliminação de alguns insumos externos e produtos químicos é fundamental, pois a agroecologia busca baixa intensidade desses recursos.

Figura 1: Etapas de conversão de um sistema convencional para um sistema agroecológico



Fonte: Altieri (2008, p. 76).

Conforme a Figura 1, o aumento da biodiversidade acontece ao longo das quatro etapas. A busca pela conversão do sistema passa pelo decréscimo da produtividade até alcançar seu crescimento novamente. Isso ocorre porque essa transição pode levar de um a cinco anos (ALTIERI, 2008). Dessa forma, nesse período, a produção não está nem usufruindo dos benefícios do sistema convencional nem do agroecológico, o que pode levar à desmotivação e à descontinuidade do processo alternativo.

Assim, a agricultura orgânica apresenta características como a eliminação de agrotóxicos e outros materiais sintéticos, utilizando-se de conhecimentos agrônômicos, biológicos e mecânicos no manejo do meio rural (GLIESSMAN,

2009). A produção orgânica brasileira é regulada pela Lei nº 10.831/2003 e regulamentada pelo decreto nº 6.323 (BRASIL, 2007). Conforme essa Lei, são considerados sistemas orgânicos de produção aqueles que adotam técnicas específicas que objetivam a sustentabilidade, utilizando métodos culturais, biológicos e mecânicos, não utilizando materiais sintéticos em nenhuma das fases da produção até a disponibilização para consumo. Para tanto, a comercialização dos produtos orgânicos, no Brasil, necessita de certificação de entidades reconhecidas oficialmente, exceto quando os produtos de agricultores familiares forem ofertados diretamente aos consumidores finais (BRASIL, 2003).

INOVAÇÃO E O SEU GERENCIAMENTO

A partir da década de 1980, o desenvolvimento sustentável passou a enfatizar a necessidade de maior equilíbrio entre o meio ambiente, o social e o econômico. Países mais desenvolvidos têm buscado a questão ambiental da sustentabilidade, já os países em desenvolvimento – como o Brasil – têm buscado as questões socioeconômicas (CASAGRANDE JUNIOR, 2004). Dessa forma, as empresas brasileiras buscam a sustentabilidade como forma de inovar.

Schumpeter considera a inovação uma forma nova de fazer algo, ou seja, um novo bem, uma nova forma de produzir, um novo mercado ou uma nova estrutura organizacional. As inovações “schumpeterianas” são motivadas pela percepção de oportunidades de mercados que podem ser transformadas em ganhos superiores pelos agentes econômicos mais audaciosos e efetivos (ZEN; FRACASSO, 2007). Elas são responsáveis pelo aumento da competitividade entre empresas, ocasionando a modificação de suas regras e formas de trabalho, principalmente de gestão, o que passou de modismo a uma questão de sobrevivência (FLEURY; FLEURY, 1995). Nesse sentido, as inovações desempenham um importante papel na firma e também desenvolvem um papel de apoio a inovações, como produto e processo, melhorando a qualidade e a eficiência do trabalho, a troca de conhecimento e o aprimoramento da capacidade de aprendizado para novos conhecimentos e tecnologias (LAM, 2005 apud THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005).

As empresas buscam a inovação como forma de aumentar a sua produtividade, o seu desempenho e competitividade no meio em que estão inseridas. Assim, as empresas que não inovam correm o risco de perder o seu lugar

no mercado, tendo em vista que não inovar representa uma barreira à sua posição (MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL PELA INOVAÇÃO, 2011; CNI, 2013; NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014). A importância de inovar é fundamental, no entanto não é suficiente, pois ela não pode ser entendida como fato isolado, visto que necessita de gerenciamento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, 2008).

A gestão da inovação (GI) pode ser entendida como a organização, o planejamento e a coordenação dos fatores essenciais ao desenvolvimento e alcance de resultados inovadores, além de ser o planejamento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Assim sendo, a inovação deve fazer parte de todas as dimensões da organização (SCHENATTO, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, 2008; MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL PELA INOVAÇÃO, 2011; CNI, 2013; NAGANO; STEFANOVITZ; VICK, 2014; OSENIKS; BABAUŠKA, 2014). No entanto, para que a empresa possa inovar, é necessário ter os recursos para implementação dessa ideia. A estrutura da empresa é compreendida como recurso de capital organizacional, seja em aspecto informal ou formal, controles, sistemas de coordenação, assim como relações de informações dentro da organização e o relacionamento da empresa com o ambiente (BARNEY, 1991).

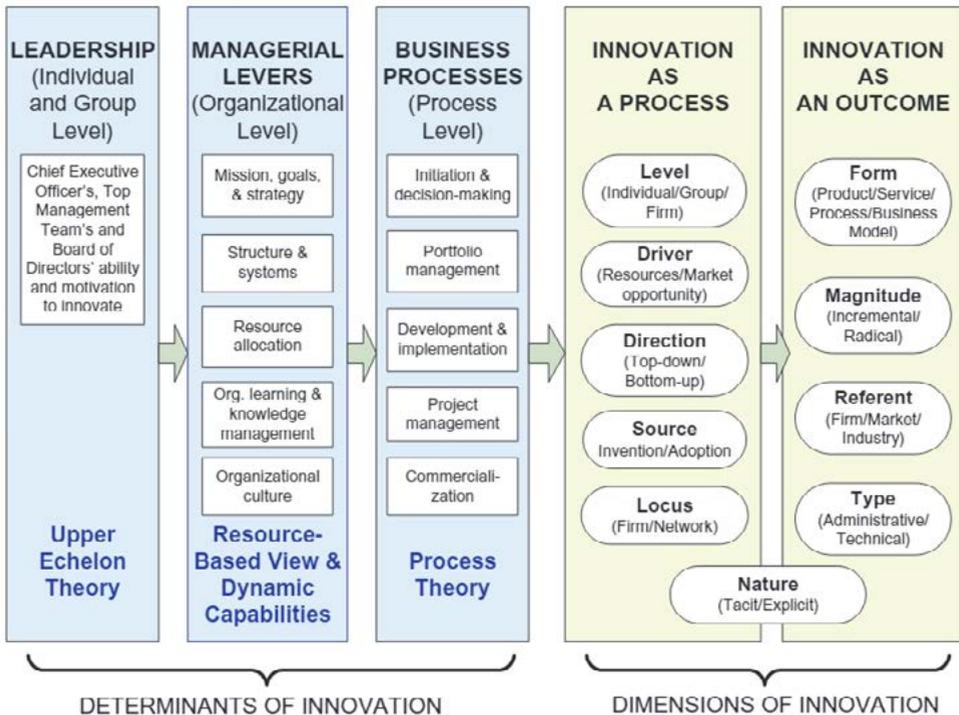
Nesse sentido, a Visão Baseada em Recursos (VBR) – campo da estratégia – explica a forma como as firmas podem obter vantagem competitiva sustentável, sendo essa capacidade um pré-requisito para a criação de novos negócios e inovações (ZEN; FRACASSO, 2012). Esses recursos, capacidades e conhecimentos estão subdivididos nas dimensões tácita e explícita. A primeira diz respeito a experiências, pensamentos e sentimentos, que podem ser subdivididos em cognitivos e técnicos; e a segunda é classificada como objetivo base ou baseada em regras (POPADIUK; CHOO, 2006). Popadiuk e Choo (2006) completam que o primeiro está ligado a experiências, pensamentos e sentimentos, divididos em cognitivo e técnicos, os quais estão vinculados a conhecimentos concretos, como *know-how* e competências específicas, que estão diretamente ligados a inovações em processo e produto.

Nas capacidades e conhecimentos relativos à empresa, encontram-se também os valores e conceitos que são comportamentos intrínsecos a ela. Sete são os valores e conceitos identificados em empresas inovadoras: inovação contínua, capacidade de adaptação do sistema, liderança, valores das pessoas, foco no cliente, aprendizagem contínua e uso do conhecimento (WONG; CHIN, 2007). Contudo, existem outros fatores críticos nas inovações organizacionais e seu desempenho, além dos valores e conceitos, que devem ser discutidos e

levados em conta para confirmar o impacto dessas mudanças na prática. Nesse sentido, existem indicadores de desempenho da performance da inovação organizacional, que são adotados para demonstrar o conjunto de medidas e analisar o desempenho real da inovação organizacional na empresa (WONG; CHIN, 2007).

Para a definição dos indicadores de desempenho, é importante conhecer as dimensões envolvidas na inovação dentro da organização, tanto vistas como processo quanto como resultado. Conforme a literatura levantada por Crossan e Apaydin (2010), a inovação como processo é pouco recorrente e pouco desenvolvida. Apesar disso, como resultado, ela é o principal foco trazido. Vista como um processo, a inovação precede a visão de resultado e responde a perguntas do tipo “como?”. Já a inovação vista como resultado se preocupa com questões do tipo “o quê?” ou “que tipo?”. Para fazer essa separação, Crossan e Apaydin (2010) definiram, a partir da literatura, dez dimensões apresentadas na Figura 2.

Figura 2: A Framework of Organizational Innovation



Fonte: Crossan e Apaydin (2010, p. 1167).

Na Figura 2, a inovação como processo apresenta seis dimensões, o *nível* se refere ao caminho do processo de inovação, ou seja, ocorre em um indivíduo, no grupo ou em toda a firma. A dimensão *driver* se refere ao impulsor dessa inovação; em outras palavras, o responsável por sua motivação (pode ser a legislação, a demanda do mercado, entre outros). A *fonte (source)* explica de onde surge a inovação (interno ou externo), se foi ideação ou se adoção de uma ideia aplicada em outro lugar. A dimensão *locus* diz respeito à extensão do processo de inovação, que pode ser na firma (processo fechado) ou em rede (processo aberto). A *direção* da inovação representa onde essa inovação foi gerada, do topo da hierarquia para baixo ou de baixo para o topo. A dimensão *natureza* da inovação, que também abrange a inovação como resultado, pode ser explícita ou tácita.

Ainda, conforme a Figura 2, a inovação como resultado apresenta cinco dimensões. A *forma* diz respeito ao *tipo* de inovação (produto, processo e modelo de negócio); a *magnitude* se refere ao grau de novidade (incremental ou radical); o *âmbito* corresponde ao valor de referência (firma, mercado, indústria) e se relaciona com várias outras dimensões; o *tipo* refere-se às inovações que refletem uma ou mais distinção geral entre estrutura social e tecnologia (técnico e administrativo); e a *natureza* (tácito ou explícito) pode ser aplicada nas questões “como?” e “o quê?”.

Com isso, para compreender as dimensões da inovação nas vinícolas orgânicas certificadas, é necessário entender os recursos que as empresas necessitam para inovar e quais precisam ser aprimorados. Dessa forma, a partir da visão baseada em recursos, é possível entender como essas dimensões se apresentam.

MÉTODO DA PESQUISA

Este capítulo resultou de uma pesquisa de natureza aplicada, sendo de abordagem qualitativa e com objetivo exploratório. O objetivo de estudos exploratórios é proporcionar uma visão geral a respeito do fato pesquisado (GIL, 2008) e auxiliar o pesquisador a compreender seu problema de pesquisa (MALHOTRA, 2006).

Com o objetivo de mapear as dimensões da qualidade das vinícolas orgânicas certificadas a partir da visão baseada em recursos, foi necessário rea-

lizar buscas em fontes secundárias para conhecer as empresas pesquisadas e o cenário no qual estão inseridas. Essa etapa indicou duas vinícolas para o estudo, localizadas na Serra Gaúcha – sendo uma em Caxias do Sul e a outra em Garibaldi (RS). Após essa etapa, identificaram-se pontos importantes a serem coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com as duas vinícolas que contêm o vinho orgânico certificado em seu portfólio. Essas entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2015. Roteiros sem estrutura fechada e pré-definida são característicos em estudos flexíveis em que a ordem das perguntas (tópicos) pode variar conforme o discurso em cada entrevista, podendo ser individual (MALHOTRA, 2006).

Com o intuito de garantir a validade e a confiabilidade deste estudo, as entrevistas realizadas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas para análise posterior. Na análise dos resultados, foi apresentado, primeiramente, um tópico com a caracterização das duas entrevistadas para entendimento do contexto em que elas estão inseridas e as características das firmas. Após isso, foi realizado o confronto das entrevistas com a literatura, sendo elegido o modelo de inovação organizacional – proposto por Crossan e Apaydin (2010) – por se tratar de um modelo que integra diversas visões, sendo, então, mais abrangente. Os resultados são apresentados em uma segunda parte, com o confronto do modelo acima aplicado para a Vinícola I e, posteriormente, a análise do modelo aplicado à Vinícola II.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Para fins de melhor entendimento, o resultado da pesquisa será apresentado em duas etapas. No primeiro bloco, um resumo a respeito das duas vinícolas que comercializam vinho orgânico certificado na Serra Gaúcha. No segundo bloco, pretende-se apresentar as discussões dos resultados, com o confronto dos dados coletados e da literatura apresentada, considerando, principalmente, o *framework* proposto por Crossan e Apaydin (2010).

CARACTERIZAÇÃO DAS VINÍCOLAS

A primeira vinícola, para fins deste estudo nomeada Vinícola I, localiza-se no município de Bento Gonçalves (RS). Com a iniciativa de imigrantes italianos, em 1875, iniciou-se a produção de uvas a partir de métodos oriundos da Itália; a partir de 1931, formou-se a cooperativa, tornando-se a maior do Brasil. Devido à busca por sustentabilidade, a vinícola certificou seus processos e atestou sua responsabilidade no Sistema de Gestão no ano de 2006 com a ISO 14.001. A implantação de um sistema de gestão ambiental foi possível graças à sua estrutura organizacional e à sua estrutura física, além da sua alta capacidade de investimento para consolidar sua marca no mercado e investir em *market share*. Além disso, a vinícola, por meio do departamento de marketing, identificou uma oportunidade de mercado para produtos ecológicos, percebendo que outros concorrentes já estavam entrando nesse mercado. A cooperativa decidiu investir em produtos orgânicos.

A empresa buscou a certificação ECOCERT para que os produtos pudessem ser comercializados nas redes de varejo, pois acreditam que adicionando esses produtos ao seu mix, eles trazem uma boa imagem à marca. Mesmo encontrando dificuldades com o alto custo em adquirir a certificação, a adaptação das instalações, a planta produtiva, o sistema de produção e o treinamento da mão de obra, a empresa fez a transição de convencional para também produzir vinhos orgânicos. Contudo, as dificuldades fizeram com que a cooperativa produzisse apenas no sistema convencional e optasse por terceirizar a produção dos vinhos orgânicos. Mesmo a empresa acreditando que os consumidores desse produto ainda sejam restritos, ela acredita nessa tendência e na imagem positiva que essa comercialização traz a eles.

A segunda vinícola, nomeada Vinícola II, localizada no município de Garibaldi (RS), iniciou suas atividades em 1931. A cooperativa foi fundada por 73 participantes, dos quais três se tornaram presidentes. A cooperativa foi aumentando a produção até alcançar, em 1958, a exportação para o continente Europeu. A vinícola foi crescendo e aumentando o número de cooperados. Além de produção de vinhos e sucos, a cooperativa atingiu destaque na produção de espumantes.

A Vinícola II possui valores relacionados à sustentabilidade. Dessa forma, buscam a utilização da água de forma consciente, oferecem produtos or-

gênicos (certificados pela ECOCERT), utilizam garrafas mais leves e de material reciclado. Além disso, possuem assistência técnica à disposição do produtor, investimento em tecnologia e capacitação. Também buscam ampliação do *market share* e reconhecimento da marca no mercado.

A cooperativa iniciou o projeto de produção de orgânicos em 2000. A iniciativa surgiu a partir de três associados que começaram com a produção de 3000 garrafas de vinhos de mesa no ano de 2001. Essas primeiras garrafas foram comercializadas apenas no varejo da cooperativa. No ano seguinte, a vinícola decidiu produzir e comercializar 30 mil garrafas nas grandes redes de varejo. Com o surgimento da regulamentação dos produtos orgânicos em 2003, a cooperativa buscou a certificação, verificando a demanda de consumidores e clientes. Em 2005, certificaram o suco; logo após, em 2006, o vinho branco e o espumante doce. Em 2007, com a parceria de uma vinícola argentina, a cooperativa passou a produzir *Malbec* e, em 2008, *Cabernet Sauvignon*. A cooperativa conta com um portfólio de 60 produtos certificados.

ANÁLISE DO RESULTADO

Mesmo as duas vinícolas tendo o mesmo perfil, sendo grandes cooperativas vinícolas, elas possuem diferentes determinantes e direções para a produção de orgânicos. Nesse sentido, a análise das determinantes e dimensões da inovação organizacional serão tratadas em dois diferentes *frameworks*, baseados no *framework* apresentado por Crossan e Apaydin (2010). Tendo em vista que a análise e os principais impactos da adoção da produção orgânica foram em nível organizacional, as determinantes lideranças e os processos do negócio foram retirados da análise para que fizesse a análise ligando as dimensões da inovação dentro do nível organizacional.

Em nível organizacional, mapearam-se impactos das determinantes no processo e no resultado da inovação – dimensões, ou seja, na adoção do processo orgânico ao vinho orgânico.

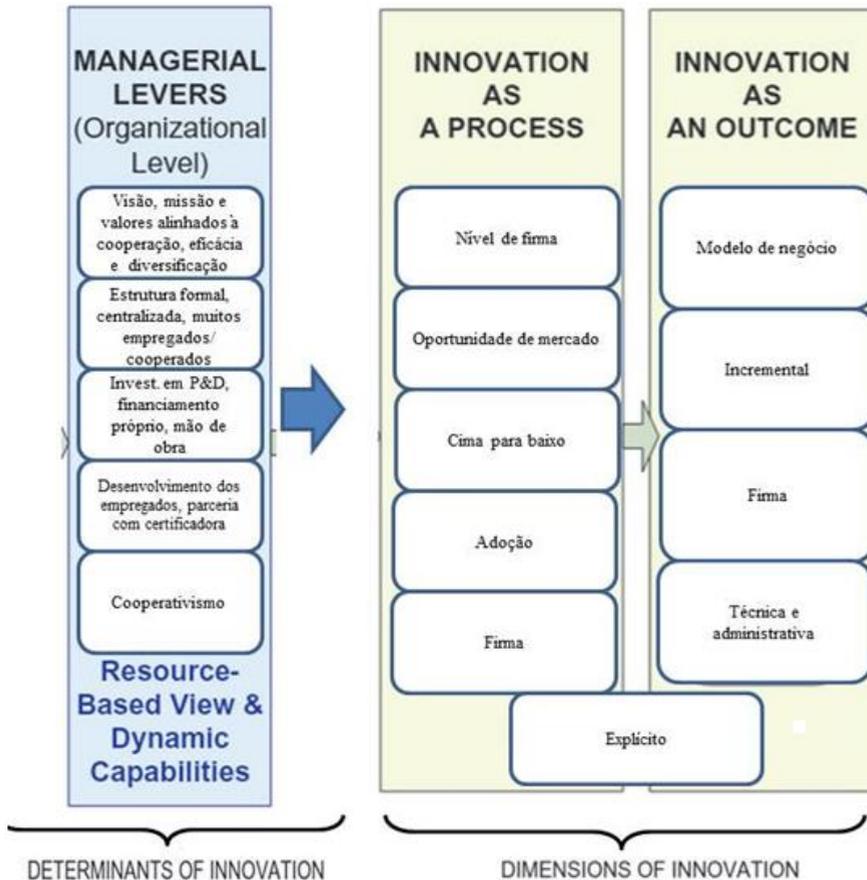
FRAMEWORK DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA VINÍCOLA I

Como é possível verificar na Figura 3, na dimensão organizacional, a empresa apresenta eficiência, excelência, diversificação e estrutura formal, com muitos colaboradores e cooperados, com investimento próprio e investimento em P&D, capacitando colaboradores e com parceria com a empresa certificadora na adequação aos quesitos para a certificação orgânica. É uma cooperativa que, em seu conceito, movimenta-se em torno de uma organização econômica e social participativa, entre pessoas, cooperados (VALENT; SCHMIDT; MACHADO, 2014).

Quanto às dimensões mapeadas (Figura 3), foi identificada uma inovação em nível de firma, já que foi preciso toda uma readequação da firma para se obter a produção orgânica, que foi motivada (*driver*) pelas oportunidades de mercado encontradas pelo departamento de marketing, seguindo assim a direção de cima para baixo, ou seja, da alta gerência para os colaboradores de produção e cooperados, os quais tiveram que se readequar para a produção de uvas orgânicas, por não serem de simples adoção. A adoção foi incremental, até que toda a produção de uvas fosse convertida à orgânica e houvesse a adaptação da produção vinícola. A inovação foi tomada em um processo fechado, tecido em nível de firma – pela alta gerência –, fechando assim a dimensão vista como processo, ou seja, como é realizada (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

No que diz respeito à natureza da inovação, que é apresentada na figura de Crossan e Apaydin (2010) como uma dimensão da inovação como processo e resultado, Popadiuk e Choo (2006) dizem que a visão baseada em recursos é dividida em tácito e explícito, sendo essa adoção uma regra imposta pela legislação para se certificar como orgânica. Essa dimensão é explícita, baseada em regras.

Figura 3: Framework de inovação organizacional da Vinícola I



Fonte: Adaptada de Crossan e Apaydin (2010, p. 1167).

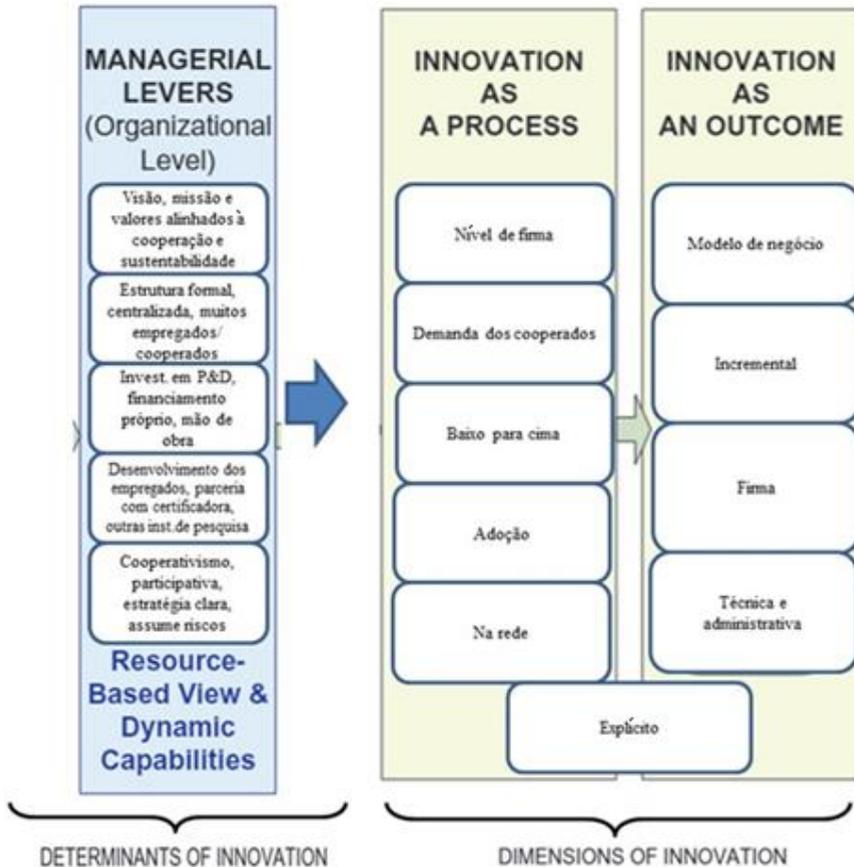
Já na dimensão da inovação como resultado, a inovação se apresenta no modelo de negócio, isto é, inovação na lógica como uma empresa opera (OSTERWALDER, 2004), sendo uma inovação incremental, que foi se aplicando ao longo do processo, sendo uma inovação à firma, já que existia no mercado vinhos orgânicos certificados. Na dimensão tipo de inovação, veem-se inovações técnicas e administrativas, já que envolve novos produtos, processos e tecnologias utilizadas para se produzir um determinado produto, uma técnica e também novas atividades de trabalho e dinâmicas de trabalho ligados a aspectos gerenciais, processos administrativos e recursos humanos ligados à organização (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

FRAMEWORK DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA VINÍCOLA II

Na vinícola II, é possível verificar, em nível organizacional, uma visão e valores mais voltados e centrados nos cooperados e na sustentabilidade. Ela tem uma estrutura formal, centralizada, com muitos empregados e cooperados. Seu investimento em P&D nos últimos anos cresceu para atender às necessidades de ganho em desempenho e qualidade, capacitando colaboradores e tendo colaboração da certificadora de orgânicos para aquisição de conhecimento e adequações. A cultura organizacional da empresa é baseada no cooperativismo, social e participativo, entre pessoas e cooperados (VALENT; SCHMIDT; MACHADO, 2014), assumindo riscos junto aos cooperados, com estratégia clara ao cooperativismo, à sustentabilidade e à alocação de recursos ao desenvolvimento e à qualificação da planta e da estrutura, compreendida como desenvolvimento organizacional, coordenações e ambiente (BARNEY, 1991).

Nas dimensões da inovação, mapeadas na vinícola II (Figura 4), iniciando pela inovação como processo, também se verifica uma inovação em nível de firma, já que se encontra em todos os níveis da empresa, gerencial, produtivo e cooperados.

Figura 4: Framework de inovação organizacional da Vinícola II



Fonte: Adaptada de Crossan e Apaydin (2010, p. 1167).

No caso da vinícola II, a inovação partiu de baixo para cima – cooperados à alta gerência –, dado que está no planejamento estratégico da empresa e em seus valores o cooperativismo, atendendo, assim, à demanda dos cooperados. A dimensão fonte é apresentada como na primeira vinícola, uma adoção de inovação, já que já existia anteriormente o vinho orgânico e o processo de produção, porém foi uma tomada de decisão aberta, ou seja, em rede (conjunto).

Assim como na vinícola I, a natureza da inovação é explícita, visto que se baseia em regras, sendo também uma inovação no modelo de negócio, incrementada em processos referentes à firma e também uma inovação técnica e administrativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de mapear as dimensões da inovação das vinícolas orgânicas certificadas a partir da visão baseada em recursos. A partir disso, foi possível perceber que as duas vinícolas apresentadas se comportam de forma semelhante em relação à inovação como resultado. Já na visão de inovação como processo, as vinícolas apresentaram muitas diferenças quanto às dimensões.

Na dimensão *forma*, ambas demonstraram inovar em seu modelo de negócio, tendo em vista que a adoção da produção orgânica necessitou mais do que mudanças no processo, pois a gestão foi alterada para que a certificação fosse obtida. Para isso, as vinícolas recorreram a pesquisas, buscando entender como seria viável essa implementação somada à produção convencional. Com relação à *magnitude*, as vinícolas inovaram de forma incremental, pois, embora tenha sido algo novo para a empresa, o conhecimento a respeito de vinhos possibilitou a implementação da nova linha com modificações, as quais não foram rompantes. Com relação à *referência*, as duas empresas inovaram internamente, ou seja, o sistema produtivo já era aplicado por outras firmas, que, igualmente, modificaram seu modelo de negócio; no entanto, essas empresas ainda haviam comercializado vinhos orgânicos, o que foi novidade para elas. O *tipo* de inovação foi administrativo e técnico, pois ambas precisaram rever sua estrutura e funções. Além disso, foi necessário integrar um novo sistema produtivo ao convencional. Como ambas utilizaram o conhecimento já disponível no mercado a respeito da produção orgânica, o tipo foi considerado de *natureza* explícita.

Considerando a inovação como processo, algumas diferenças foram apresentadas em relação às duas vinícolas. Ambas inovaram em nível de firma, pois a inovação se deu em toda a estrutura da empresa, passando por todos. A Vinícola I teve como *driver* da inovação a demanda do mercado (externo), pois identificou que os consumidores estavam dispostos a consumir produtos orgânicos. Já a Vinícola II foi impulsionada pelos cooperados (interno), que estavam preocupados com a sua própria saúde e com a de seus familiares; dessa forma, a alta direção aceitou a ideia desse tipo de consumo e o implementou. Por consequência, a *direção* da inovação na Vinícola I foi de cima para baixo (demanda da alta direção); já a Vinícola II teve a demanda de seus colaboradores de baixo para cima. Com relação à dimensão *fontes*, a Vinícola I adotou uma inovação,

já que a demanda foi externa. Na Vinícola II, no entanto, a fonte é considerada ideação, assim, por causa da demanda interna, eles decidiram implementá-la. Com relação ao *locus*, a Vinícola I teve no nível de firma (fechado), pois decidiu internamente e contratou serviços já especializados. Já a Vinícola II inovou em nível de rede (aberta), pois alguns de seus fornecedores adotaram essa inovação também e ela não contratou apenas aqueles que já eram orgânicos anteriormente. Da mesma forma que na inovação vista como resultado, aqui a dimensão natureza também se mostrou explícita.

Nesse cenário apresentado, pode-se perceber que a motivação para inovar foi diferente, tendo em vista que a Vinícola I buscou um espaço no mercado, enquanto a Vinícola II buscou atender à demanda de seus cooperados. Dessa forma, os recursos necessários e os recursos disponíveis foram diferentes, considerando as duas vinícolas, tendo em vista o modelo que cada uma adotou.

Sendo assim, considera-se que a limitação desta pesquisa está na consideração apenas da análise baseada em recursos, sem considerar o impacto dos demais determinantes (*leadership e business processes*) nas dimensões da inovação apresentadas. Dessa forma, sugere-se como estudos futuros a análise das demais determinantes da inovação proposta por Crossan e Apaydin (2010), visto que este estudo se propôs a analisar apenas a *managerial levers*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTIERI, M. A. *Agroecologia: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável*. 5. ed. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- ASSAD, M. L. L.; ALMEIDA, J. Agricultura e Sustentabilidade: contextos, desafios e cenários. *Ciência & Ambiente*, Santa Maria, n. 29, p. 21-22, 2004. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/427.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.
- ASSIS, R. L. de; ROMEIRO, A. R. Agroecologia e Agricultura Orgânica: controvérsias e tendências. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, Curitiba, v. 6, p. 67-80, 2002.
- AZEVEDO, E.; PELICIONI, M. C. F. Promoção da saúde, sustentabilidade e agroecologia: uma discussão intersetorial. *Saúde & Sociedade*, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 715-729, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENEVIDES, L. *HowStuffWorks*: Como funciona a agricultura orgânica. Publicado em 03 out. 2007 [atualizado em 16 jun. 2008]. Disponível em: <<http://ambiente.hsw.uol.com.br/agricultura-organica2.html>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

BRASIL. Lei no 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.

BRASIL. Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 24 dez. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.831.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.

BRASIL. Decreto no 6.323, de 27 de dezembro de 2007. Regulamenta a Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 28 dez. 2007. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6323.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.

BUTTENBENDER, P. L. O Agronegócio Cooperativo. In: SPAREMBERGER, A.; BUTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L. (Orgs.). *Princípios de Agronegócios: conceitos e estudos de casos*. Ijuí: Unijuí, 2010, p. 71-98.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável: perspectivas para uma nova Extensão Rural. *Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável*, v. 1, n. 1, p. 16-37, jan./mar. 2000.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. *Agroecologia e Extensão Rural: Contribuições para a Promoção do Desenvolvimento Rural Sustentável*. Publicação *on-line*. Publicado em 2004. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/agroecologia%20e%20extensao%20rural%20contribuicoes%20para%20a%20promocao%20de%20desenvolvimento%20rural%20sustentavel.pdf> Acesso em: ago. 2015.

CASAGRANDE JUNIOR, E. F. Inovação tecnológica e sustentabilidade: possíveis ferramentas para uma necessária interface. *Revista Educação & Tecnologia*, Curitiba, n. 8, p. 97-109, 2004. Disponível em: <<http://static2.inovacaoedesign.com.br/revista-educacao-e-tecnologia-8-2004.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

com.br/artigos_cientificos/inovacaotecnologica_sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2015.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. *Mapa estratégico da indústria 2013-2022*. Brasília: CNI, 2013.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 6, set. 2010.

DELARMELENA, N.; SALLES, A. O. T. Um estudo sobre a natureza das cooperativas agropecuárias sob a ótica da teoria dos custos de transação. In: ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE, 8., 2014, Rio do Sul. *Anais...* Rio do Sul, SC: APEC/UNIDAVI, 2014, p. 5-25. Disponível em: <http://www.apec.unesc.net/VIII_EEC/sesoes_tematicas/8%20-%20Economia%20Rural/UM%20ESTUDO%20SOBRE%20A%20NATUREZA%20DAS%20COOPERATIVAS%20AGROPECU%3%81RIAS.pdf> Acesso em: 17 set. 2017.

FARINA, E. M. M. Q. Padronização em sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. (Orgs.). *Gestão de qualidade no agribusiness: estudos e casos*. São Paulo: Atlas, 2003, p. 18-29.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coreia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995. 237 p.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

GLIESSMAN, S. R. *Agricultura e Sustentabilidade: problemas e alternativas*. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GOLLO, S. S.; CASTRO, A. W. V. de. *O processo de inovação e de estratégias de cooperação competitiva para a obtenção da indicação de procedência Vale dos Vinhedos: o caso da vinícola boutique Lídio Carraro – Serra Gaúcha, RS/Brasil*. Rio Branco: Sociedade Brasileira de Economia/Administração e Sociologia Rural, 2008.

HALWEIL, B. Can Organic Farming Feed Us All? *World Watch Magazine*, v. 19, n. 3, may/june 2006. Disponível em: <<http://www.worldwatch.org/node/4060>>. Acesso em: 17 set. 2017.

HAYASHI JUNIOR, P. *O uso de recursos na criação de vinhos ícones e a cocriação de valor*. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE – ICA. *Co-operative identity, values & principles*. [On-line. Sem data de Publicação]. Disponível em: <<http://www.ica.coop/ica/pt/ptprinciples.html>>. Acesso em: 17 set. 2017.

KLEDAL, P. R. The Political Economy of Organic Foods. *Organic Eprints*. Última modificação em 12 abr. 2010. Disponível em: <<http://orgprints.org/1576/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

MALHOTRA, N. *Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Tradução de Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MELLO, L. M. R. de. Desempenho da vitivinicultura brasileira em 2015. *Embrapa*. Publicado em 16 fev. 2016. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/en/busca-de-noticias/-/noticia/9952204/artigo-desempenho-da-vitivinicultura-brasileira-em-2015>>. Acesso em: 17 set. 2017.

MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL PELA INOVAÇÃO – MEI. *Mobilização empresarial pela inovação: estratégia e objetivos*. Publicado em 2011. Disponível em: <<http://inova.sistemafindes.org.br/Arquivos/Downloads/18/MEI%20-%20Estrategias%20e%20Objetivos.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2014.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: an investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 33, p. 63- 92, 2014.

NODARI, R. O.; GUERRA, M. P. *A agroecologia: estratégias de pesquisa e valores*. Estudos Avançados, v. 29, n. 83, 2015. [on-line]

ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA VIGNE ET DU VIN – OIV. *Elements de conjoncture mondiale*. Paris: [s.n.], 2016. Disponível em: <<http://www.oiv.int/public/medias/4567/oiv-noteconjmars2016-fr.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

OSENIEKS, J.; BABAUSKA, S. The relevance of innovation management as prerequisite for durable existence of small and medium enterprises. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 110, p. 82-92, 2014.

OSTERWALDER, A. *The Business Model Otology: A Proposition in a Design Science Approach*. 2004. 172 f. Thèse (Docteur en Informatique de Gestion) - Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

POPADIUK, S., CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, v. 26, n. 4, p. 302-312, ago. 2006.

REDCLIFT, M.; GOODMAN, D. The machinery of hunger: the crisis of Latin America food systems. In: GOODMAN, D.; REDCLIFT, M. (Eds.). *Environment and Development in Latin America*. Inglaterra: Manchester University Press, 1991. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

SANS, F. X. Agroecología. *Revista y técnica de ecología y medio ambiente*, v. XVI, n. 1, enero, 2007.

SCHENATTO, F. J. A. *Modelo dinâmico de gestão da inovação tecnológica: uma abordagem contextualizada ao ciclo de vida da organização*. 2003. 89 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85179/197209.pdf%3Fsequence%3D1+%&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 20 maio 2014.

THE ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. *Manual de Oslo*: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: [s.n.], 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation, integration technological, market and organizational change*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

VALENT, J. Z.; SCHMIDT, V.; MACHADO, J. A. D. *O processo decisório na transição agroecológica dos agricultores da cooperativa leboqueirense de agricultores familiares*. 2014. 98 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/97861>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

WONG, S.; CHIN, K. Organizational innovation management. *Industrial Management & Data Systems*, v. 107, n. 9, p. 1290–1315, nov. 2007.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. *A influência dos recursos e das competências na inovação: um estudo de múltiplos casos na indústria eletrônica gaúcha*. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Recursos, competências e capacidade de inovação: um estudo de múltiplos casos na indústria eletro-eletrônica no Rio Grande do Sul. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 177-201, out./dez. 2012.



**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO
EM *UNIVERSITY COWORKING SPACES*:
MODELO, AÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA O
DESENVOLVIMENTO DE *STARTUPS* – CICLO
2015 DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO DA UNIVERSIDADE DO
SUL DE SANTA CATARINA - ILAB-UNISUL**

DOI: DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi14>

João Geraldo Cardoso Campos – UNISUL

E-mail: geraldoccampos@gmail.com

João Artur de Souza – UFSC

E-mail: jartur@gmail.com

Patrícia de Sá Freire - UFSC

E-mail: patriciasafreire@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O paradigma da Sociedade Industrial e seus modelos de produção e organização já não são suficientemente eficientes e capazes de dar conta das necessidades da nova sociedade. Para Castells (2000), o paradigma da Sociedade do Conhecimento caracteriza-se tendo a informação como matéria-prima, a alta penetrabilidade das novas tecnologias, o predomínio da lógica de redes e a flexibilidade, buscando perpetuar e valorizar a informação e o conhecimento de modo a gerar valor pelos ativos do conhecimento, empreendedorismo e inovação, como também contribuir para uma nova dinâmica social, que requer uma nova postura e modelo mental, cujos países produtores de bens de consumo com forte desenvolvimento industrial passam por problemas econômicos refletidos pela globalização, penetrabilidade de produtos globais e agilidade de produtos substitutos (CAMPOS et al., 2015b).

A necessidade de novos modelos de geração de valor, intensificados nos ativos intangíveis, na evolução da tecnologia da informação e comunicação, no *design*, na economia criativa e colaborativa, na flexibilização e na customização da produção, na geração, na gestão, na disseminação e na aplicação do conhecimento minimizam os efeitos e geram oportunidades.

Para as organizações, essa transformação requer uma nova cultura, reforçada por Korobinski (2001), na qual uma organização baseada em conhecimento se pauta na criação de uma cultura para a inovação do gerenciamento do conhecimento por meio de artefatos tecnológicos, organização do trabalho, gestão da inovação e recursos, desenvolvendo ambientes que estimulam a criatividade.

As universidades são, por essência, organizações de geração, gestão, disseminação e aplicação do conhecimento e contribuem para novos modelos mentais, culturais e propostas de valor, que para Schmitz et al. (2015) acumulam as missões de ensino, pesquisa, desenvolvimento econômico e social do seu entorno.

Tendo as universidades os ativos do conhecimento, tais como professores, pesquisadores e estudantes, e o compartilhamento do conhecimento tanto no ensino, na pesquisa e no desenvolvimento econômico e social, contribuem para a geração de valor, receitas e novos conhecimentos.

Terra (2000) destaca que nas organizações do conhecimento as pessoas geram receitas, o poder está no nível de conhecimento e no fluxo de produção direcionado pelas ideias, no tempo e no conhecimento gerado e compartilhado, sendo o foco do negócio.

Nesse cenário, os ambientes devem possibilitar o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo, produzindo ecossistemas que fomentem a geração de negócios, alterando, assim, o modelo econômico e potencializando a região. Transformam-se de um modelo de universidade tradicional para uma universidade inovadora e empreendedora (SCHMITZ et al., 2015).

Os ambientes de uma universidade necessitam potencializar, então, o exercício do compartilhamento do conhecimento, da criatividade, da interação interdisciplinar, do compartilhamento dos recursos, da geração de *networking*, do desenvolvimento de eventos e capacitações, da cocriação, da colaboração, da coprodução e dos conceitos adotados pelos *coworking spaces*.

Para a pesquisa bibliográfica deste capítulo, utilizaram-se como termos “*university coworking*”, “*coworking spaces*” e “*knowledge sharing*” nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. Os resultados sinalizam a existência de um reduzido número de estudos sobre essa temática e enfoque.

Considerando que o compartilhamento do conhecimento em *university coworking spaces* é de fundamental importância para o desenvolvimento de *startups* em universidades, explicitou-se a pergunta de pesquisa, a saber: Qual o modelo, as ações e as contribuições do compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento das *startups* participantes do ciclo 2015, desenvolvidos pelo iLAB – Laboratório de Inovação e Empreendedorismo da Universidade do Sul de Santa Catarina?

Diante disso, os objetivos deste estudo foram: (a) identificar o modelo de compartilhamento de conhecimento do iLAB-UNISUL; (b) identificar as ações de compartilhamento do conhecimento realizadas; (c) apresentar as contribuições para o desenvolvimento das *startups*.

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, é descritiva, com uma abordagem qualitativa fenomenológica, que, para Boss (1977), estuda o fenômeno, trazendo à luz de modo diferenciado o que se mostra do fato observado, de modo a tornar explícita a estrutura e o significado implícito da experiência humana (SANDERS, 1982).

Desenvolveu-se em duas etapas: a primeira bibliográfica e documental, com uso da revisão sistemática contendo: (a) Construção do Protocolo: pergunta da revisão sistemática; estratégia; busca, seleção e avaliação crítica dos estudos; coleta e síntese dos dados; (b) Construção da Pergunta da Revisão Sistemática: quais os artigos científicos tratam da temática Compartilhamento do Conhecimento em *University Coworking Spaces*?; (c) Busca dos Estudos: utilizaram-se as bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, sendo que a escolha por essa variedade de bases de dados se deu pela carência de literatura; (d) Seleção dos Estudos: para “university coworking spaces” foram encontrados somente três documentos no *Google Scholar*. Não há registros nas demais bases de dados. Para “coworking spaces”: na *Scopus* e *Web of Science*, totalizando 19 documentos, dos quais nove são aderentes a esta pesquisa e foram selecionados; no *Google Scholar*, 40 documentos encontrados, sendo selecionados 24.

“Knowledge Sharing” na base de dados *Scopus*, 9.828 documentos foram identificados; utilizou-se o filtro “and coworking spaces”, o que resultou apenas um documento. Na *Web of Science*, 6.674 documentos foram localizados. Utilizou-se o filtro “and coworking spaces”, não apresentando nenhum resultado. No *Google Scholar*, utilizou-se o termo “knowledge sharing and coworking spaces”, apresentando 81 documentos.

Também fez parte da revisão sistemática (e) a Avaliação Crítica dos Estudos, por meio da qual foi realizada a leitura do título, do resumo e das referências de 127 documentos, sendo 32 aderentes ao artigo; (f) a Coleta e Síntese dos Dados, por meio da qual foram identificados os conteúdos contribuintes para a elaboração do presente estudo, utilizando 32 documentos destacados nas referências.

Na segunda etapa, no âmbito descritivo de campo, o estudo delimitou-se ao iLAB-UNISUL, utilizando-se da observação participante não estruturada para a coleta de dados, junto a dez *startups* do ciclo 2015, de outubro a dezembro de 2015, com registro do modelo, das ações e das contribuições do compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento de *startups*, com as etapas: (a) Apresentação da pesquisa para os envolvidos (mentores e empreendedores); (b) Identificação do calendário de ações; (c) Acompanhamento das ações para identificar o modelo de compartilhamento do conhecimento e das contribuições; (d) Registro das ações e descrição das fases do modelo de compartilhamento, cujos resultados serão descritos em seção específica deste capítulo.

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Na obtenção de vantagem competitiva, as organizações buscam criar uma cultura de troca de conhecimento que, para Lin e Lee (2008), está baseada na interação social efetivada por meio do compartilhamento de conhecimento entre indivíduos, de forma coletiva ou organizacional, quando captura, organiza, reutiliza e transfere experiências baseadas em conhecimentos existentes.

Tonet e Paz (2006) apontam que o diferencial competitivo está nos mecanismos de como o conhecimento é compartilhado e da capacidade de aperfeiçoar e reutilizar, fomentando a criação de espaços físicos ou virtuais para promover atividades de compartilhamento de conhecimento (CHOO, 2003).

Segundo Bartol e Srivastava (2002), compartilhamento de conhecimento é o compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências relevantes do indivíduo com outros, sendo componente-chave da gestão do conhecimento.

Tonet e Paz (2006) descrevem a fonte, o destinatário, o conhecimento e o contexto do conhecimento a ser compartilhado como elemento do processo de compartilhamento do conhecimento. Não se configura apenas como um ato em que uma pessoa passa algo para outra, mas como um processo cuja capacidade de absorção do destinatário e sua motivação para a aceitação de conhecimentos diferentes e novos são fundamentais (SZULANSKI, 2000).

A falta de motivação, segundo Szulanski (2000), pode gerar atitudes de procrastinação, rejeição, sabotagem e passividade, já que o indivíduo justifica em público suas crenças e enfrenta as barreiras da necessidade de uma linguagem legítima para explicitar o seu conhecimento tácito. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) acrescentam as histórias organizacionais ou grupais, os procedimentos predefinidos e os paradigmas do contexto da organização em que está inserido.

Na esfera ambiental, Tonet e Paz (2006) falam dos fatores culturais e tecnológicos, cuja falta de confiança, diferenças culturais, falta de vocabulários e quadros de referências, falta de tempo e de locais de encontro, *status* e recompensas aos possuidores de conhecimento, falta de capacidade de absorção pelos destinatários, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos (“não foi inventado aqui”) e intolerância aos erros e necessidades de ajuda, para Davenport e Prusak (1998), inibem o compartilhamento do conhecimento.

Para Mussi e Angeloni (2000), as organizações buscam criar ambientes onde as pessoas possam se sentir incentivadas a compartilhar o conhecimento, minimizando os fatores impeditivos desse processo.

Um modelo do processo de compartilhamento do conhecimento foi proposto por Tonet e Paz (2006), sendo: a inicialização (identificação das necessidades de conhecimento e das oportunidades); implementação (ação que visa promover a integração fonte-destinatário); apoio (ações para o exercício e orientação prática da aplicação do conhecimento compartilhado); e a incorporação (caracterizada por ações voltadas à fluidez entre aqueles que deverão usá-lo).

Esse processo em *university coworking spaces* requer a abertura de canais de comunicação, da efetiva participação dos ativos do conhecimento, de processos estabelecidos e explicitados para a geração de resultados.

AMBIENTES DE INOVAÇÃO: *UNIVERSITY COWORKING SPACES*

Na sociedade e na economia do conhecimento, o conhecimento passou a ser um importante fator de produção, além do capital e do trabalho (O'SHEA et al., 2007), sendo o processo de compartilhamento do conhecimento uma variável importante.

Atualmente, os ambientes de inovação nas universidades são diversificados e com características distintas das salas de aulas tradicionais, seja no *design* do espaço físico, nas *facilities*, na oferta de ambientes presenciais e virtuais, nas possibilidades de eventos, nos cursos e atividades, nas metodologias de ensino-aprendizagem, na gestão de comunidades, fomentando a inovação e o empreendedorismo (CAMPOS; SCHMITZ; TEIXEIRA, 2015a).

Os *coworking spaces* começaram a ser difundidos a partir de 2005 e possuem como objetivos, segundo Fost (2008), Leforestier (2009), Huwart, Dichter, Vanrie (2012), Bussacos (2015) e Campos et al. (2015b), o compartilhamento de estrutura física, mobiliário, custos de locação, internet e telefonia, secretária e endereço comercial, criando um ambiente propício para o *networking*, a troca de experiências, o compartilhamento do conhecimento, eventos e capacitações, de maneira a estabelecer uma comunidade de pessoas

com pensamentos similares, compartilhando valores, negócios, ideias, inovação e empreendedorismo.

Esse compartilhamento de recursos aliados aos valores de colaboração, inovação aberta, senso de comunidade, flexibilidade, cocriação, comunicação, acessibilidade e criatividade, apresentado por Stumpf (2013) e Campos et al. (2015b), requer um ambiente contribuinte para o compartilhamento.

Jackson (2013) e Campos et al. (2015b) apresentam tipologias de ambientes de inovação que utilizam o conceito dos *coworking spaces*, sendo: os *labs*, *university labs*, incubadoras, *lab coworking*, *corpworking*, *coworking kids*, *street coworking*, *school coworking*, *university coworking*, entre outros.

Os *university coworking spaces*, para Campos et al. (2015b), são ambientes que possibilitam o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, pesquisas, atividades regulares de empresas juniores, desenvolvimento de projetos, novos negócios (*startups* e *spinoffs*), ambiente de trabalho para estudantes e professores ou de empresas parceiras.

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM COWORKING SPACES

Nonaka e Konno (1998) utilizam o conceito de BA para explicitar os ambientes de interação e de relacionamentos, sendo singulares e específicos naqueles determinados contextos interacionais, compostos do espaço físico e do espaço virtual e mental, emergindo valor das relações entre os indivíduos, da comunhão de crenças e dos objetivos, criando o espírito de pertencimento e confiança.

JISC (2004), Martin et al. (2010), Bussacos (2015) e Campos et al. (2015b) apresentam elementos convergentes ao conceito e dimensões do BA (físico, virtual e mental) quando identificam nos *coworking spaces* os espaços físicos, psicológicos, virtuais, biológicos, de interação e de equilíbrio que propiciam ambientes de interação, de compartilhamento do conhecimento, de recursos e da geração de valor.

Esses espaços potencializam os valores do *coworking spaces*, convergindo e fomentando os elementos e os processos da cultura para o compartilhamento do conhecimento, cuja construção de uma comunidade, para Capdevilla

(2013), requer uma participação efetiva de seus membros, e cuja intensa interação *face to face* facilita o cultivo das relações de confiança (BOSCHMA, 2005), diminuindo, assim, as dificuldades na transferência de conhecimento. Essa interação possibilita códigos, linguagens e dinâmicas para alcançar objetivos comuns no desenvolvimento de projetos entre empreendedores e seus próprios negócios (LAVE; WENGER, 1991).

Nesse enfoque, os *coworking spaces* são ambientes que possibilitam o aumento da vantagem competitiva e geram novas competências individuais e organizacionais, enriquecidas pela combinação e recombinação do conhecimento compartilhado.

MODELO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO, AÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ILAB – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DA UNISUL ÀS *STARTUPS* DO CICLO 2015

A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL é uma universidade comunitária, com sede no município de Tubarão, Santa Catarina, Brasil. Com três campi, têm aproximadamente 20 mil alunos, 1500 professores, 54 cursos (UNISUL, 2015).

No ano de 2010, estruturou-se a Agência de Inovação e Empreendedorismo – AGETEC para o desenvolvimento da temática reconhecida como um centro de geração do conhecimento e do desenvolvimento econômico e social, criando um sistema de inovação. Esse sistema prevê a existência de ambientes de inovação e empreendedorismo, cujo iLAB é um deles (AGETEC, 2015).

Tem o nome de “laboratório”, pois é um ambiente de aprendizagem, que utiliza o conceito de *coworking spaces*, tangibilizando o ensino, a pesquisa e a extensão, fomentando a cultura da inovação e do empreendedorismo, o perfil empreendedor, negócios e novas empresas, de modo a contribuir para a formação acadêmica e para o desenvolvimento regional.

Criado por meio de eventos de *codesing* por alunos, professores, empreendedores e empresários, definiu-se como um ambiente interno, que possui regras de convivência, atividades e ambiente externo. Foi inaugurado em 05

de outubro de 2015, com modelo holocrático de governança. O iLAB hospeda *startups*, empresas juniores, grupos e projetos de pesquisa, com o suporte de professores mentores.

MODELO DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO DO ILAB – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DA UNISUL

As observações dos pesquisadores identificaram que o compartilhamento do conhecimento se dá por meio de quatro fases, baseado nos estudos de Tonet e Paz (2006). Pelo conceito adotado, qualquer frequentador pode ser uma fonte e/ou destinatário do conhecimento, considerando para este estudo o processo de compartilhamento de conhecimento formal, oriundo da relação empreendedor-mentor, representada pelas seguintes fases:

- a) Fase 1 - Identificação da demanda de fontes e de conhecimento: (i) Diagnóstico da necessidade de conhecimento: quando os empreendedores apresentam aos mentores solicitações de conhecimento (questionamentos ou oportunidades); (ii) Identificação das fontes de conhecimento: busca das e nas fontes de conhecimento como insumo à demanda; (iii) Análise da Relevância e da Pertinência dos Insumos de Conhecimento Identificados: quando os mentores identificam o alinhamento à demanda;
- b) Fase 2 - Compartilhamento do Conhecimento: (i) Apresentação dos Resultados das Fontes de Conhecimento Identificadas pela interação empreendedores-mentores; (ii) Análise e Seleção dos Resultados das Fontes de Conhecimento Identificadas; (iii) Criação de Cenários Baseados nas Demandas e nas Fontes de Conhecimento: relação entre problema-conhecimento-cenários/soluções; (iv) Explicitação do Conhecimento Compartilhado: registro dos cenários/soluções (preservação do conhecimento);

- c) Fase 3 - Ativação do Compartilhamento do Conhecimento: (i) Criação do Plano de Aplicação do Conhecimento Compartilhado: definição das ações a serem realizadas pelo empreendedor, métricas e prazo de execução; (ii) Ativação das Ações: execução das ações planejadas e monitoramento em eventos ou por sistema de informação colaborativo *on-line*;
- d) Fase 4 - Avaliação e Adequações dos Resultados da Aplicação do Conhecimento Compartilhado: (i) *Feedbacks* da Aplicação do Conhecimento baseados nos resultados práticos; (ii) Avaliação da Adequação dos Resultados da Aplicação do Conhecimento, criando um novo compartilhamento do conhecimento, sendo esse uma análise do processo, possibilitando novas aprendizagens.

Nota-se que o modelo preocupa-se com os elementos e com o processo, considerando a aplicação, a configuração e a reconfiguração, para assim propiciar uma maior eficácia do compartilhamento do conhecimento em um contexto real.

AÇÕES DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para as ações observadas, sugerem-se as seguintes categorias: (a) Eventos de Compartilhamento de Conhecimento Genéricos: reuniões entre todos os envolvidos; (b) Eventos de Compartilhamento de Conhecimento Específicos: com objetivo de apresentar demandas de conhecimento de forma individual; (c) Eventos com Especialistas do Conhecimento: compartilhamento de conhecimentos específicos; (d) Eventos de *Status*: monitoramento do *status* da aplicação do conhecimento; (e) Eventos de *Networking*: eventos de compartilhamento de conhecimento em uma perspectiva não processual/formal.

CONTRIBUIÇÕES DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Utilizou-se o modelo das fases de desenvolvimento de *startups* apresentado pelo StartupCommons.org, que define as fases: *pré-startup*, *startup* e crescimento. A *pré-startup* caracteriza-se pela ideação e concepção, definindo equipe, competências, missão, visão e estratégia e proposta de valor. A *startup* define o compromisso dos fundadores no desenvolvimento de produtos/serviços (mínimo produto viável), fatores-chave de sucesso, interação com o mercado na busca do crescimento. O crescimento busca a escalabilidade de forma rápida e crescente, estabelecimento/constituição para a empresa continuar o crescimento.

Observou-se que das 10 *startups* pertencentes ao ciclo 2015 pesquisadas, seis estão na fase de *pré-startup*, pois não possuíam seus produtos mínimos viáveis definidos, tendo dúvidas na sua proposta de valor. As demais estão em fase de *startup*, possuindo os produtos/serviços, com validações e aderência de mercado. As ações de compartilhamento do conhecimento contribuíram para o processo evolutivo das *startups*, já que todas iniciaram como uma *pré-startup*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de apresentar o modelo, as ações e as contribuições do compartilhamento do conhecimento desenvolvido no iLAB-UNISUL, observou-se que não havia a formalização de um modelo de compartilhamento de conhecimento entre os mentores e os empreendedores. Dessa forma, sugere-se um modelo baseado na literatura, em quatro fases, como apresentado.

As ações de compartilhamento do conhecimento são realizadas por meio de eventos com caráter individual e coletivo, nas esferas do conhecimento de forma genérica e especializada, sendo as fontes, os mentores, frequentadores ou agentes externos, na perspectiva de agentes humanos. Considera-se fonte, nesse caso, qualquer documento, vídeo, áudio ou ambiente virtual que possibilite a transferência de informação.

Pondera-se que para o desenvolvimento das *startups* o tempo de programa ainda é incipiente para avaliar de forma substancial se as contribuições

do modelo de compartilhamento do conhecimento interferem ou não nos empreendimentos. Mas, observa-se uma evolução das *startups*, saindo do estágio de *pré-startup* para *startups*, requerendo novas pesquisas a cada ciclo.

A realização de estudos similares em outros ambientes de *coworking* é importante, com base no potencial de compartilhamento de conhecimento e da geração de novos conhecimentos, tendo em vista a forte interação entre seus frequentadores, bem como a carência de pesquisas na área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO DA UNISUL – AGETEC. *Proposta de Descompactação e Capilarização da Inovação e Empreendedorismo da UNISUL*. Tubarão: AGETEC, 2015.

_____. *Proposta de Implantação do iLAB – Laboratório de Inovação e Empreendedorismo da UNISUL*. Tubarão: NUEMP/AGETEC, 2015.

BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 9, p. 64-67, 2002.

BOSCHMA, R. Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, v. 39, p. 61-74, 2005.

BOSS, M. O Modo de ser do esquizofrênico à luz de uma fenomenologia Daseinanalítica. *Daseinanalyse*, v. 3, p. 5-28, 1977.

BUSSACOS, H. *Codesign Impact Hub Floripa*. São Paulo: Impact Hub, 2015.

CAMPOS, J. G. C. et al. Direcionadores estratégicos para o mapeamento de ambientes de inovação e empreendedorismo: um estudo de caso do projeto Pontos de Inovação – INATEC/Pedra Branca. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA INTERDISCIPLINAR DA UNISUL, 4., 2015, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UNISUL, 2015b.

CAMPOS, J. G. C.; SCHMITZ; A.; TEIXEIRA; C. S. Coworking Spaces: conceitos, tipologias e características. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 5., 2015, Joinville. *Anais...* Joinville: Unisociesc, 2015a.

CAPDEVILLA, I. Knowledges dynamics in localized communities: coworking spaces as microclusters. *SSRN Eletronic Journal*, p. 1-18, jan. 2013.

- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHOO, C. W. Perspectives on managing knowledge in organizations. *Cataloging and Classification Quarterly*, v. 37, p. 205-220, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FOST, D. *Coworking: a cooperative for the modern age*. São Francisco: The New York Times, 2008.
- HUWART, J.; DICHTER, G.; VANRIE, P. *Coworking spaces: collaborative spaces for microentrepreneurs*. [S.l.]: Technical Notes EBS, 2012.
- JACKSON, K. *Make space for others*. Publicado em 2013. Disponível em: <www.makespaceforothers.com>. Acesso em: 26 ago. 2015.
- JOINT INFORMATION SYSTEMS COMMITTEE – JISC. *Design spaces for effective learning: a guide to 21st century learning space design*. Bristol: University of Bristol, 2004.
- KOROBINSKI, R. R. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 6, p. 107-116, 2001.
- KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press, 1991.
- LEFORESTIER, A. *The coworking space concept*. Ahmedabad: Indian Institute of Management, 2009.
- LIN, H.; LEE, H. S. Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. *Journal of Information Science*, v. 35, p. 25-44, 2008.
- MARTIN, P. et al. What are creative spaces? *Make space for creativity*, Brighton, p. 23-25, 2010.
- MUSSI, C. C; ANGELONI, M. T. Mapeamento das fontes do conhecimento organizacional: um suporte do conhecimento tácito. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: [s.n.], 2000.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”. *California Management Review*, v. 40, p. 40-54, 1998.

O'SHEA, R. P. et al. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, v. 37, p. 1-16, 2007.

SANDERS, P. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 353-360, 1982.

SCHMITZ, A. et al. A inovação e o empreendedorismo e sua relação com o ensino, pesquisa e extensão nas universidades brasileiras. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., Mar del Plata, Argentina. *Anais...* Florianópolis: UFSC/INPEAU, 2015.

STARTUP COMMONS. *Startups Development Phases*. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.startupcommons.org>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

STUMPF, C. *The power of BA in coworking spaces*. Zwischen: Zeppelin Universität, 2013.

SZULANSKI, G. V. The process of knowledge transference: a diachronic analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, p. 9-27, 2000.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento do conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, p. 75-94, 2006.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL. *PDI UNISUL: Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019*. Tubarão: Editora UNISUL, 2015.



FATORES DE COOPERAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi15>

Alberto Felipe Friderichs Barros – IFSC

E-mail: alberto.barros@ifsc.edu.br

Simone Meister Sommer Biléssimo – UFSC

E-mail: simone.bilessimo@ufsc.br

Solange Maria da Silva UFSC

E-mail: sunsilva2015@gmail.com

Patrícia de Sá Freire - UFSC

E-mail: patriciasafreire@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Para que um país obtenha êxito no atual cenário econômico, é preciso que possua diferenciais competitivos sustentáveis. Uma das alternativas para potencializar essa capacidade competitiva está na busca de cooperação Universidade-Empresa (U-E), a fim de aproveitar os conhecimentos e a ação investigativa da Universidade para a geração de inovações empresariais necessárias (ALTHEMAN, 2010).

Dagnino (2003) destaca a importância das empresas buscarem alianças estratégicas a partir de pesquisas cooperativas. Nesse sentido, a cooperação entre U-E se tornou objeto de estudo crescente nas últimas décadas.

No entanto, a inovação estabelece grandes desafios, considerados por alguns autores, tais como Drucker (1989), Etzkowitz (2003) e Segatto-Mendes (1996), um processo de difícil articulação, de grandes investimentos, de alto risco e elevado grau de incertezas, fazendo com que a maioria das empresas não aposte nessa estratégia.

Sabe-se, porém, que as empresas inovadoras obtêm vantagens competitivas sobre seus concorrentes, como: aumento da receita e lucros, redução de preços, geração de empregos, geração de novos conhecimentos, dentre outras.

A Organização de Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) destaca a grande importância do setor produtivo no contexto geral da pesquisa, desenvolvimento e inovação. Entretanto, as empresas necessitam de forte apoio do governo para desenvolver essas atividades, devido ao alto risco e ao elevado grau de incerteza inerentes a essas atividades.

Assim, surge o modelo da Tríplice Hélice, preconizado por Etzkowitz e Leydesdorff (1995), que propõem uma relação trilateral entre a política promovida pelo governo, a ciência realizada na universidade e a tecnologia desenvolvida na empresa. Ao governo impõe-se a necessidade de criar um ambiente favorável a essas cooperações, ampliando a participação do setor produtivo com o ambiente de pesquisa localizado nas universidades e nos institutos de pesquisa.

A cooperação universidade-empresa tem se mostrado uma alternativa positiva para o desenvolvimento tecnológico, de modo a promover vantagens para os dois lados envolvidos, auxiliando na obtenção dos objetivos, mesmo que eles se apresentem de formas distintas.

Apesar de todas as vantagens advindas da cooperação universidade-empresa, existe uma série de barreiras organizacionais ocasionadas basicamente pelas diferenças nas características e nos objetivos almejados por ambas as partes. Para Vasconcellos, Waack e Vasconcellos (1997), a universidade tem como meta principal investir na geração de conhecimentos e tecnologia para o desenvolvimento da sociedade em geral. Já a empresa concentra suas atenções na geração de receitas, sem as quais não sobreviveria nem desempenharia sua função social de criar empregos e atender à sociedade, transformando a tecnologia em um instrumento para garantir a sua participação no mercado.

Em outro sentido, a intensificação dessas relações tem dado origem a diversos conflitos: a compatibilização de tarefas do professor, que continua suas atividades na universidade, e a propriedade dos resultados da pesquisa, que são alguns exemplos citados por Marcovitch (1999).

Diante do exposto, essa pesquisa tem como objetivo analisar a relação de cooperação entre empresas privadas e o Instituto Federal de Santa Catarina, destacando os principais fatores motivacionais, as barreiras e os benefícios que originam essas cooperações.

A opção por analisar a cooperação no âmbito do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC se deu pelo fato de a instituição possuir em sua missão o papel de agente promotor do desenvolvimento científico e tecnológico, difundindo conhecimento e inovação. Outro fator que motivou a escolha do tema foi que poucos trabalhos foram encontrados na literatura, na abordagem da cooperação, no âmbito dos institutos federais.

Para Clark (2003), a inovação pode representar para as empresas uma resposta da ciência à sua busca cada vez maior por diferenciação, sendo chave para a sua sustentabilidade em um mercado altamente competitivo. As universidades precisam, igualmente, desenvolver capacidades que garantam sua sustentabilidade, adaptando-se a essa sociedade em transformação.

CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Ao longo dos anos, o conhecimento vem evoluindo. No entanto, sua importância para os meios de produção é que tem tido um impacto mais relevante.

O conhecimento, em todas as suas formas, desempenha hoje um papel crucial em processos econômicos. As nações que desenvolvem e gerenciam efetivamente seus ativos de conhecimento têm melhor desempenho que outras. Os indivíduos com maior conhecimento obtêm empregos mais bem remunerados. Este papel estratégico do conhecimento é ressaltado pelos crescentes investimentos em pesquisa e educação. A estrutura de políticas deve, portanto, dar ênfase à capacidade de inovação e criação de conhecimento nas economias dos países. É por isto que, em longo prazo, ela gera empregos e renda adicionais, uma das principais tarefas dos governos é criar condições que induzam as empresas a realizarem os investimentos e as atividades inovadoras necessárias para promover a mudança técnica (OCDE, 2005, p. 17).

Coser, Reis e Carvalho (2008) enfatizam que o grande desafio para as empresas está em criar condições para armazenar e desenvolver novos conhecimentos. Acumular conhecimento significa aprender, não no sentido estrito de uma formação, mas num contexto mais amplo, em que se pode falar em formação organizacional. Nesse contexto, a universidade tem sido considerada pela sociedade um celeiro, se não único, indispensável de novas ideias. Impõe-se, portanto, a necessidade de estreitar sua relação com o setor produtivo, gerando e difundindo conhecimento e inovação.

A inovação e o conhecimento desempenham papéis fundamentais no cenário econômico (ETZKOWITZ; 2003; CHAIMOVICH, 1999), sendo um dos principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de um país.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. Assim, afirmam que o processo de criação de conhecimento é o combustível para a inovação, pois envolve tanto ideias como ideais.

Dávila, Guillermo e Silva (2008) propõem uma relação entre pesquisa científica e inovação. Conforme os autores, a inovação é sustentada por uma base de conhecimento e de pesquisa científica, que atuará como um catalisador na ampliação de fatores para o sucesso do processo inovador.

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 41), a inovação “[...] é vista como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da cooperação”. Nesse sentido, pode-se dizer que o conhecimento é o que dá o suporte necessário para a inovação.

Greenhalgh e Rogers (2010) destacaram que a inovação é definida como algo novo para a empresa e para o mercado e que pode ser local ou global.

Uma inovação é a implementação de um produto, bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou ainda um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

Hu (2003) apresenta a inovação como um processo de produção de conhecimento, exigindo criatividade e envolvendo a incerteza com relação aos resultados. Já Tirole (1995) enfatiza a ideia do posicionamento competitivo. As empresas inovam para defender sua atual posição de mercado, assim como para buscar novas vantagens competitivas. Elas podem ter um comportamento reativo e inovar para evitar perder mercado ou podem ter um comportamento proativo e ganhar posições diante de seus concorrentes.

Para Schumpeter (1997), a principal razão pela qual as empresas inovam é porque elas estão em busca de lucros. Assim, desenvolver uma nova tecnologia traz muita vantagem competitiva para a empresa e, caso a inovação ocorra em um processo que eleve sua produtividade, ela também obterá vantagem sobre seus concorrentes, produzindo mais com menos recursos.

Corroborando a ideia de desenvolvimento econômico, Torres (2014) destaca que o domínio tecnológico adquiriu um valor econômico expressivo como fator de sobrevivência das empresas, assim sobrevive a empresa que incorpora de forma contínua a inovação de seus produtos e processos.

Para Grupp (1998), a inovação é uma consequência do desenvolvimento da ciência e da tecnologia, cujos resultados são alcançados, principalmente, por meio de uma intensa atividade de pesquisa e desenvolvimento – P&D.

Pode-se afirmar que há um consenso de que o processo de inovação envolve investimentos, tempo, incertezas e riscos. A inovação está associada à incerteza sobre os resultados, já que não se sabe de antemão qual será o resultado dessas atividades inovadoras. Conforme Machado e Souza (2016), a inovação é um investimento de risco, pois a maioria das ideias que são testadas não se tornam realmente inovações, gerando, algumas vezes, prejuízos que a empresa precisa absorver. Tal condição já é um fator desestimulante para as

pequenas e, até mesmo, para as médias empresas, que podem ver todo seu capital comprometido pelo fracasso de uma tentativa de inovação.

Rogers (2003) explica que o processo de inovação é algo complexo e variável, não sendo, no geral, representado de maneira exata como acontece. O autor prossegue dizendo que, de maneira tradicional, sua representação ocorre de maneira linear, partindo da universidade para a empresa.

Todavia, o processo de inovação pode ser encarado como um fenômeno sistêmico e irreversível, ao longo do que o ambiente configura a empresa inovadora, tal como a empresa configura seu próprio ambiente, mas não enquanto um projeto isolado de inovação.

Para Autio (1997), a inovação não será notada, necessariamente, enquanto um processo linear, mas sim como um resultado de uma cooperação complexa entre diversos atores e instituições. Tais atores e instituições e suas respectivas interconexões formarão um sistema de agentes intrinsecamente interdependentes. Portanto, um sistema de inovação é caracterizado pelos agentes de inovação: universidades, institutos federais, centros de pesquisa, empresas, governos, fundações de amparo à pesquisa, entre outros.

Etzkowitz (2003, p. 299) conceitua a cooperação entre atores como um elemento consolidado no próprio termo inovação que, “[...] mais do que o desenvolvimento de novos produtos nas empresas, é ou tem sido considerado mais recentemente também como a criação de novos arranjos entre as esferas institucionais que propiciam as condições para a inovação”.

Rapini (2014) destaca que a cooperação universidade-empresa (U-E) vem sendo estimulada como objeto de política em diversos países. Para isso, diversas iniciativas de fomento dos governos, tais como concessão de fundos, recursos não reembolsáveis para projetos em parceria, incentivos fiscais, programas específicos para fomento, entre outros, vêm sendo desenvolvidas.

COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA (U-E)

A cooperação universidade-empresa pode ser definida como um conjunto de interações, que objetivam a criação e difusão do conhecimento e que envolvem relações diretas e indiretas entre empresas e universidades/institutos de pesquisa (COSTA; PORTO; PLONSKI, 2010).

Para Plonski (1992, p. 18), “Inclui-se neste conceito desde interações tênues e pouco comprometedoras, como o oferecimento de estágios, até vinculações mais intensas como a repartição dos créditos resultantes da comercialização dos seus resultados”.

Segundo Fischmann e Cunha (2003), a cooperação universidade-empresa torna-se cada vez mais importante no contexto econômico contemporâneo. Isso porque as universidades passam a buscar uma nova definição do papel que ocupam na sociedade, enquanto as empresas buscam novas alternativas para competir e assegurar sua sobrevivência nesse mercado.

Para Alves e Pimenta-Bueno (2014), a cooperação universidade-empresa assume estruturas organizacionais muito variadas, dependentes da maturidade da relação, dos objetivos da cooperação, etc., mas toda essa variedade resulta em uma mesma finalidade: o desafio relevante intelectual para as universidades e a produção complementar de conhecimento para a empresa ao menor custo.

Marcovitch (1999) entende que, da mesma forma que a universidade necessita encontrar a maneira adequada de se relacionar com o setor de produção, este deve entender como solicitar a colaboração da universidade. É preciso que ocorra uma intervenção de agentes que melhor articulem essa relação, valorizando a interdisciplinaridade, papel que cabe também ao governo.

Mota (1999) contribui, explicando que o governo se torna responsável pelo fomento de políticas públicas de incentivo ao processo de inovação, bem como pela maior parte do financiamento que é preciso para a realização de pesquisas. Sendo assim, deve partir do governo a formulação de leis e políticas de incentivo ao processo de cooperação (TECCHIO et al., 2010), já que a composição da tríplice hélice tem no governo um papel determinante para estimular e implementar as ações e leis, assim como criar mecanismos que são considerados essenciais para o processo de cooperação.

Fonseca (2001) comenta que o papel central do governo, no que tange à inovação tecnológica, é o provimento de incentivos adequados para o desenvolvimento e disseminação de ideias do setor privado. Além disso, deve promover um ambiente político, econômico e institucional que seja estimulante às empresas para que invistam em ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento.

Segatto-Mendes (1996) entende que é possível, dessa maneira, dividir a atuação do governo em duas vertentes: a primeira delas é a educação, visando

à geração de capital humano; a segunda, a infraestrutura, que envolve a criação de um centro de pesquisas, de uma rede de comunicação, entre outras. Isso é compreendido, todavia, como uma barreira de relacionamento entre os agentes, cuja visão é de que a responsabilidade é do Estado, por ser o único financiador das atividades de pesquisa universitárias.

Sendo assim, todo o contexto aponta para uma relação complexa entre governo, universidade e empresa, com base em múltiplos interesses que, muitas vezes, são concorrentes entre si. Também é apontado que o governo possui um papel determinante para a mediação e incentivo da parceria universidade-empresa, podendo ser considerado o seu principal incentivador, cada vez mais fundamental na procura por respostas às problemáticas que são enfrentadas pela sociedade.

MOTIVAÇÕES E BARREIRAS

De acordo com Segatto-Mendes e Sbragia (2002), é necessário que haja compreensão das motivações e expectativas que levam as universidade e as empresas a pesquisarem em conjunto, tanto no processo como um todo quanto em relação aos benefícios que podem ser alcançados por meio dele.

Carvalho (2011) afirma que as motivações impulsionam as relações para o bom processo de cooperação, uma vez que buscam satisfazer as necessidades diferentes da universidade e da empresa, mas que, ao mesmo tempo, se complementam na geração de conhecimentos necessários para o desenvolvimento.

Na abordagem do modelo conceitual de Segatto-Mendes e Sbragia (2002), os autores apontam algumas motivações, as quais são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Motivações da Cooperação

Empresa	Universidade
<ul style="list-style-type: none"> • Acesso aos recursos humanos especializados; • Redução de custos e riscos; • Acesso a novos conhecimentos; • Identificação de alunos para recrutamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros adicionais; • Realização da função social; • Divulgação da imagem da universidade; • Aumento dos conhecimentos sobre os problemas existentes.

Fonte: Segatto-Mendes e Sbragia (2002).

Webster (1994) complementa, justificando as razões para a ampliação das relações entre a Universidade e a Empresa: custo crescente da pesquisa ao desenvolvimento de produtos e serviços e elevado risco de investimentos e incertezas, ao passo que as motivações do lado da universidade seriam a facilidade na obtenção de recursos públicos para a pesquisa universitária e a geração e obtenção de novos conhecimentos.

Alves e Pimenta-Bueno (2014) destacam que a cooperação também possibilita o acesso a recursos públicos de fomento à inovação. Segundo os autores, esse é um dos maiores motivadores na formação da parceria

Por outro lado, Souza (2015), Segatto-Mendes (1996) e Marcovitch (1999) destacam que pesquisas empíricas revelaram que, apesar das vantagens resultantes desse relacionamento, existe uma complexidade de fatores envolvidos nessa relação, podendo gerar dificuldades as quais, por vezes, impedem a finalização do processo da forma como desejada pelos atores envolvidos. Dentre os fatores, encontram-se: as questões relacionadas ao tempo de resposta diante das necessidades empresariais, os entraves para a conquista da propriedade intelectual, a baixa inserção de acadêmicos em atividades industriais, o enfoque da universidade na ciência básica (de longo ciclo) e não no desenvolvimento ou comercialização de produtos e serviços, além de uma imagem de elevada burocracia nas universidades.

Nesse contexto, Gomes (2014) advoga que para a universidade facilitar o processo de cooperação, é necessário diminuir a burocracia existente, a fim de que os excessos de encargos burocráticos não atrasem o desenvolvimento de pesquisas conjuntas.

Porto (2000) complementa essa abordagem, apresentando as variáveis que identificam potenciais barreiras na relação universidade-empresa, como disposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Barreiras de Cooperação

Estruturais	Motivacionais	Procedimentais
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de administração dos projetos de forma profissional nas universidades; • Altos custos envolvidos; • Indefinições na elaboração de clara política institucional de relacionamento com o ambiente externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência, por parte das empresas, de desconfiança; • Existência de dúvida sobre o valor da cooperação; • Os procedimentos necessários à realização e manutenção de um acordo cooperativo são vistos como excesso de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade dos contratos a serem firmados; • Falta de experiência em trabalho interdisciplinar; • Distância física e psicológica entre os envolvidos no projeto; • Barreiras legais, inerentes à contratação de transferência de tecnologia.

Fonte: Porto (2000).

Para Albiero Berni (2015), questões como o distanciamento, a burocracia, as diferenças culturais, o desinteresse do corpo acadêmico e da administração, aliadas ao baixo acesso à universidade, são ressaltadas pelos empresários como entraves para o estabelecimento de parcerias com as instituições de ensino, pesquisa e extensão.

Costa e Cunha (2001) apontam que existem, ainda, limitações de diversos graus por parte dos agentes envolvidos na modificação de seus procedimentos e formas de atuação. A conscientização da necessidade de flexibilização e adaptação precisa ser incentivada, uma vez que a cristalização de posicionamentos pode encaminhar à perda de oportunidades, sobretudo relacionadas à globalização.

O MODELO DA TRÍPLICE HÉLICE

O Modelo da Tríplice Hélice, termo cunhado por Etzkowitz e Leydesdorff, no início da década de 2000, propõe uma relação dinâmica entre governo, ciência realizada na universidade e tecnologia desenvolvida na empresa. Os autores sugerem que apenas por meio da cooperação entre governo, universidade e empresa é possível criar um sistema de inovação sustentável e durável, em uma economia baseada no conhecimento (ETZKOWITZ, 2002).

Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Etzkowitz e Mello (2004), Abdalla et al. (2009) e Toscano e Ribeiro (2009) apontam que o modelo de cooperação entre governo, universidade e empresa enfrentou evoluções ao longo do tempo, causadas por ideias incrementais. Explicam que o modelo envolve três atores

e, por isso, apresentam três pás diferentes da mesma hélice: a indústria, que funciona como o espaço de produção; o governo, que se apresenta como pá da hélice responsável pela fonte de relações contratuais, as quais asseguram as interações estáveis; e, finalmente, a universidade, que funciona como fonte de novos conhecimentos e tecnologias.

Etzkowitz e Leydesdorff (2000) afirmam, ainda, que as interações entre agentes também se encontram em evolução constante, o que passa a demandar novas formas para a representação geométrica desse processo. Nesse sentido, para suprimir a falta de interação entre as esferas institucionais, surge a terceira fase, que representa o modelo da Tríplice Hélice.

Referido modelo foi concebido na metade da década de 1990 e apresentado nos textos pioneiros de Etzkowitz e Leydesdorff, publicados em 1995 e 1996. Na terceira etapa, existe uma aproximação intensa e fomenta-se a cooperação entre as instituições, podendo existir alguma atuação de um agente na área do outro. Nesse ponto, prevê-se uma infraestrutura de conhecimento com a sobreposição de esferas institucionais, sendo que cada uma delas pode exercer o papel da outra e formar organizações híbridas na emergência de suas interfaces (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Etzkowitz (2002) comenta que a Tríplice Hélice será, então, um modelo a fim de oferecer uma tratativa para lidar com a inovação, buscando na captura de múltiplas e recíprocas relações, em distintos pontos do processo de geração de conhecimento, a melhor forma de fazer essa gestão.

Cohen et al. (2002) observaram que o processo para a geração de inovação não se dá de maneira linear, de forma que os novos conhecimentos não seguem o caminho da ciência para o setor produtivo. Essa visão era comum na década de 1970. Na contemporaneidade, o fluxo reverso é possível e os desenvolvimentos ou problemas tecnológicos que são observados em empresas originam novas pesquisas científicas.

Terra e Plonski (2006) destacam que a cooperação entre academia, indústria e governo requererá uma nova aprendizagem, além da comunicação e de uma rotina de serviços em instituições a fim de produzir, difundir e regular processos de geração e aplicação do conhecimento. Assim, a Tríplice Hélice poderá ser entendida como uma forma metafórica de representar um mecanismo que possibilita aos atores criar uma dinâmica de cooperação entre eles e entre todos os demais agentes sociais, promovendo o progresso por meio da ação de empreendedorismo e inovação.

Etzkowitz (2003) aponta que a transição para uma sociedade com base no conhecimento se torna uma premissa básica para o modelo da Tríplice Hélice, cuja configuração faz com que a universidade tenha um papel de coadjuvante, passando a ocupar uma função de maior predominância. Nesse sentido, o modelo destaca-se para convencer a universidade a cooperar com o sistema produtivo em que governo, universidade e indústria se unem em prol do desenvolvimento tecnológico nacional (DAGNINO, 2003).

O INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

O Instituto Federal de Santa Catarina é uma instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação – MEC e supervisionada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC. Tem sede e foro na cidade de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, possuindo autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (IFSC, 2012). Ao longo do tempo, a instituição sofreu diversas transformações, até que por meio da Lei nº 11.892/2008 passou a integrar a rede federal de educação profissional e tecnológica.

Com o processo de expansão da rede federal, ocorrido em 2010, o IFSC ampliou e possui, atualmente, uma reitoria e vinte e um *campi* distribuídos na capital, Florianópolis, e nos seguintes municípios: Araranguá, Criciúma, Tubarão, Garopaba, Palhoça, São José, Itajaí, Joinville, Florianópolis (Continente), Gaspar, Lages, Caçador, Canoinhas, Chapecó, São Carlos, Xanxerê, São Miguel do Oeste, Jaraguá do Sul, Geraldo Werninghaus e São Lourenço do Oeste.

Possui em seu quadro o total de 2.353 servidores, sendo 1.081 técnicos administrativos e 1.272 professores. Oferta 643 cursos, sendo 143 técnicos, 36 graduações, 22 especializações, um mestrado e 441 cursos de formação inicial e continuada, atendendo a uma demanda de aproximadamente 32 mil alunos (IFSC, 2012).

O IFSC realiza pesquisa científica e tecnológica, levando em conta o avanço tecnológico e as necessidades da sociedade. Além disso, faz a articulação com instituições de fomento e com o setor produtivo, com vistas ao desenvolvimento regional e ao fortalecimento do campo científico e tecnológico do país (IFSC, 2012).

METODOLOGIA

São diversas formas para se classificar as pesquisas, porém, a fim de alcançar os objetivos evidenciados pelo presente estudo, utilizou-se a elaborada por Miguel (2010), que considera que uma pesquisa científica pode ser categorizada a partir de quatro aspectos: quanto à natureza da pesquisa; à forma de abordagem do problema; aos objetivos; e aos procedimentos técnicos.

Levando-se em consideração a natureza desta pesquisa, ela se enquadra como aplicada (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ainda, em relação à classificação proposta, à pesquisa enquadra-se como sendo uma abordagem qualitativa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Assim, visa entender, descrever e explicar os fenômenos sociais de modos diferentes, por meio da análise de experiências individuais e grupais, exame de interações e comunicações que estejam em desenvolvimento, assim como de investigação de documentos (textos, imagens, filmes ou músicas) ou de traços semelhantes de experiências e integrações (FLICK, 2009).

Quanto a seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória (GIL, 2010). Quanto aos procedimentos técnicos de pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso (GIL, 2010). Para compreender pelo olhar do Instituto Federal de Santa Catarina os fatores de cooperação com empresas do setor produtivo, optou-se pela realização do estudo de caso (YIN, 2001).

O trabalho teve base na pesquisa bibliográfica, que possibilitou o estudo de conceitos e o embasamento teórico necessário à compreensão das relações de cooperação universidade-empresa e inovação. O referencial teórico se deu a partir de livros, dissertações, teses e artigos científicos de revistas nacionais e internacionais. Foram utilizadas as seguintes bases de dados: Periódicos Capes, Scopus e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

Capes: A revisão utilizando o Portal de Periódicos Capes foi realizada por meio de uma busca avançada, cujas palavras-chave foram cooperação Universidade-Empresa *and* Inovação. Essa investigação encontrou 60 resultados. Para classificação foi utilizado o critério de aderência ao estudo em questão, assim foi realizada uma análise criteriosa dos títulos e dos resumos dos estudos.

Scopus: A revisão da literatura realizada na base de dados Scopus utilizou a palavra-chave *University-Industry* e obteve 2048 resultados.

Banco de Teses e Dissertações: Pesquisas de mestrado e doutorado relevantes ao estudo em questão foram encontradas na Biblioteca Digital Bra-

sileira de Teses e Dissertações – BDTD. Foi realizada uma busca avançada utilizando-se as palavras-chave cooperação Universidade-Empresa *and* Inovação no título e assunto, sendo encontradas 23 publicações.

Nem todas as publicações consultadas foram utilizadas na pesquisa. Os arquivos resultantes dessas buscas foram filtrados, classificados e separados por grau de relevância, o que resultou em 35 artigos que lhe serviram de base.

Para a coleta de dados, foi eleito o procedimento de pesquisa com *survey* (SANTOS, 1999). Os dados primários foram coletados por meio de questionário semiestruturado com perguntas fechadas, abertas e de múltiplas escolhas, com espaços para comentários adicionais a critério do respondente. O questionário foi elaborado com o auxílio da ferramenta *Google* Formulários. As questões foram formuladas com base no trabalho desenvolvido por Segatto-Mendes (1996), levando-se em consideração a análise conceitual a partir do referencial teórico e os objetivos da pesquisa.

Foram elaboradas 20 questões, que trataram das variáveis cooperação IFSC-empresa, motivações, barreiras e inovação, adotando-se o formato da escala tipo *Likert* (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). As questões foram categorizadas em função de sua concordância e importância, respectivamente.

Para aplicar o questionário, primeiramente foi necessário o cadastro da pesquisa na Plataforma Brasil, para obtenção de parecer do comitê de ética em pesquisas com seres humanos. Após parecer favorável, a pesquisa foi apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa do Instituto Federal de Santa Catarina para autorização de aplicação no IFSC. A partir disso, foi encaminhando no dia 7 de novembro de 2016 o termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE, juntamente com o *link* do questionário para preenchimento *on-line*. O questionário foi enviado para o *e-mail* dos respondentes, sendo eles os coordenadores de pesquisa e extensão dos campi do Instituto Federal de Santa Catarina, totalizando 22 pessoas que receberam o convite para participar da pesquisa.

Posteriormente ao envio dos questionários, foram feitos contatos telefônicos para confirmar seus recebimentos e ressaltar a finalidade e a importância da participação do campus na pesquisa. O questionário ficou disponível no período de 07 a 17 de novembro de 2016. Os dados foram processados no próprio *site* de pesquisa, com o auxílio de planilhas eletrônicas que viabilizaram a análise descritiva dos resultados. Os dados secundários foram obtidos pelo NIT do IFSC e tratam dos depósitos de registros de patentes no INPI.

Para a análise e a interpretação dos dados, seguiu-se a metodologia adotada por Segatto-Mendes (1996), utilizando-se a média ponderada. Conforme Segatto-Mendes e Sbragia (2002), estabeleceu-se o critério de que os valores acima de três significam a aceitação da variável e, portanto, valores abaixo significam a não aceitação.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira parte do questionário relacionou a questões de identificação, tipos, quantidades e duração das parcerias. A primeira pergunta foi se o campus do respondente possuía cooperações com empresas privadas. A análise dos dados mostrou que a maioria dos campi possui algum tipo de parceria com empresas privadas, totalizando 15 campi que possuem parcerias, contra apenas um que não possui. A justificativa apresentada por este respondente foi por se tratar de um campus novo e devido à falta de estrutura e de pessoal.

Identificou-se, ainda, que metade dos campi possui entre um e quatro cooperações. Cinco campi responderam que possuem entre cinco e 10 cooperações e apenas dois campi responderam que possuem mais de 10 cooperações. Para complementar esses dados, solicitou-se aos respondentes que informassem quais seriam os tipos de cooperações. A preponderância das cooperações se dá em projetos de pesquisa, seguidos por estágios e empregos, visitas técnicas e palestras. Percebe-se que há uma predominância de cooperações do tipo informal, justamente em virtude da redução da complexidade e da burocracia.

A questão seguinte abordou a duração ou vigência das cooperações firmadas. Constatou-se que 92% das cooperações possuem vigência de, no máximo, até três anos. Em seguida, questionou-se como se dá a busca pelas cooperações. As respostas apontaram que a maior iniciativa parte do IFSC (93%), contra 7% de iniciativas por parte da empresa.

Na literatura, os fatores de cooperação universidade-empresa encontrados podem ser classificados como Motivacionais e Limitadores. Em relação às principais motivações que levam à busca pela cooperação do setor produtivo foram obtidos os seguintes resultados: todas as opções de aspectos motivadores para a busca da cooperação foram marcadas de maneira equilibrada. A principal motivação apontada, que se mostra indispensável na visão dos respondentes,

foi o incentivo à pesquisa e à inovação. O incentivo se dá, principalmente, por meio de editais de pesquisas, os quais preveem o financiamento de bolsas para os alunos e recursos adicionais para o projeto.

Outro fator motivador e indispensável é que a cooperação ajuda a elevar o prestígio da imagem institucional em razão da comunidade e da região onde o campus está inserido. Isso ajuda a divulgar a imagem institucional e acaba por influenciar a procura por cursos. A inserção de alunos no mercado de trabalho é um fator muito importante que motiva a cooperação, segundo os pesquisados, pois é importante para a instituição que os alunos tenham uma boa colocação no mercado de trabalho.

O acesso a novos conhecimentos e a realização de função social também foram considerados muito importantes, visto que fazem parte de sua missão e de seu papel como instituição de ensino.

Destacam-se, também, os recursos financeiros adicionais, considerados muito importantes para o financiamento dos projetos de pesquisa e cooperação. Em suma, é o governo que, por meio de editais de pesquisas, prevê esses recursos financeiros e acaba fomentando as pesquisas acadêmicas. Por fim, as publicações auxiliam na divulgação e no reconhecimento dos pesquisadores.

É significativo ressaltar que foram consideradas pouco importantes, na visão dos pesquisados, a resolução de problemas técnicos e a redução de custos e riscos dos projetos de pesquisa. Por outro lado, existem diversas barreiras ou fatores limitadores. Nesse aspecto, identificou-se que os itens também foram marcados de maneira equilibrada. A principal barreira apontada foi a burocracia institucional, visto que, segundo os pesquisados, existem documentações excessivas, prazos e processos institucionais que impedem e dificultam o estabelecimento de parcerias. Um dos respondentes apontou que os processos são burocráticos e demorados e que a empresa privada tem urgência. Outra justificativa foi que há pouco ou nenhum interesse do campus devido à burocracia, fator inibidor para a inovação. Outra barreira fortemente apontada é a regulamentação vigente, que não favorece. Conforme justificativa, também há falta de conhecimento avançado sobre a legislação, descontinuidade de projetos, recursos insuficientes e a carga horária dos professores.

Em relação às discordâncias identificadas, muitos apontaram que a distância é um aspecto limitador, tendo em vista que o IFSC é representado estrategicamente em todas as regiões do estado de Santa Catarina.

No tocante aos benefícios obtidos pelo Instituto Federal com a cooperação encontram-se empregos e estágios para alunos, realização de função social, publicações científicas, divulgação e prestígio da imagem e acesso a novos conhecimentos. Em seguida, perguntou-se que nota (entre zero e dez) os respondentes dariam para a atuação do IFSC no relacionamento com as empresas. Dentre os resultados, é possível notar que as médias são preponderantes, assim o IFSC obteve a nota cinco (5), o que caracteriza uma atuação inferior às expectativas dos respondentes.

Em alguns campi, foi possível perceber que houve pouco interesse pelo tema. As justificativas apresentadas pelos participantes foram as seguintes: participação quase insignificante, com parcerias na região; campus novo com quadro de servidores ainda incompleto; pouco ou nenhum interesse do campus devido à burocracia; poucas ações para o fortalecimento das parcerias; *déficit* na comunicação com o setor produtivo; falta de conhecimento avançado sobre a legislação; falta de pessoal qualificado para atender às demandas; processos burocráticos e demorados e a urgência das empresas privadas; priorização do ensino em detrimento da pesquisa.

De acordo com os dados coletados na pesquisa de campo, por meio de questionário, foi possível identificar a ocorrência de inovações em alguns campi. A pergunta foi se o campus já desenvolveu algum tipo de inovação. Foram obtidos os seguintes resultados: já houve desenvolvimento de inovações em oito campi; a quantidade apontada pelos participantes, ao todo, foi 14, dividida em produtos (9), processos (3), *marketing* (1) e organizacional (1).

A fim de complementar a pesquisa, foram solicitados dados referentes ao depósito de patentes referente ao período de 2009 a 2016 no NIT do IFSC. Tem-se, pela percepção dos respondentes, que o depósito de patentes representa o fator de inovação da Instituição. Conforme os dados do Núcleo de Inovação Tecnológica do IFSC, destaca-se que, no ano de 2016, o campus Florianópolis foi responsável pelo pedido de seis (6) registros de patentes no INPI.

Outros dados complementares foram apresentados, os quais revelam que o IFSC vem cumprindo o seu papel por meio da pesquisa científica, da extensão e da inovação. É possível afirmar que os projetos de pesquisas realizados em 2016 ultrapassaram a quantidade de 118, isso porque alguns campi não responderam à questão. É importante destacar também a criação de *spin-offs*. Assim, verifica-se que há iniciativas de inovação em alguns campi, por meio de

cooperação. Todavia, é necessário ampliar esses números e reduzir o hiato que separa a empresa da universidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa foi investigar os principais fatores de cooperação universidade-empresa no Instituto Federal de Santa Catarina, sob à luz da teoria da Tríplice Hélice.

Esse modelo descrito por Etzkowitz e Leydesdorff, no início da década de 2000, propõe uma relação dinâmica entre o governo, a ciência realizada na universidade e a tecnologia desenvolvida na empresa. Os autores sugerem que apenas por meio da cooperação entre governo, universidade e empresa é possível criar um sistema de inovação sustentável e durável em uma economia baseada no conhecimento.

Dentre os modelos apresentados, o modelo aplicado neste novo paradigma da sociedade do conhecimento é o modelo de Tríplice Hélice III, cuja dinâmica se baseia na eficiência que os indivíduos e grupos possuem para se organizarem livremente sem que haja a necessidade de intermediação do governo. Nessa abordagem, o IFSC está inserido entre as esferas universidade e governo, podendo, por meio de editais, estimular a pesquisa cooperativa.

Autores como Etzkowitz e Leydesdorff (2000), Bekkers e Freitas (2008) sugerem que a cooperação entre universidade e empresa não fique restrita às atividades de pesquisa localizadas no ambiente universitário. No contexto brasileiro, a base governamental vem realizando esforços para o fortalecimento das atividades inovativas no país, incentivando, entre outras coisas, o financiamento de projetos que visam alavancar a interação entre o setor público e o privado, assim como o desenvolvimento de mecanismos legais para impulsionar a cooperação.

Diante disso, o estudo se propôs a compreender os fatores de cooperação, com vistas a responder à seguinte questão de pesquisa: Quais fatores de cooperação universidade-empresa destacam-se no âmbito do Instituto Federal de Santa Catarina?

Por conseguinte, tendo em vista a importância da inovação e do conhecimento para o desenvolvimento econômico e social na atualidade, esta

pesquisa teve como objetivo principal identificar os principais fatores de cooperação universidade-empresa no Instituto Federal de Santa Catarina.

A partir dos resultados da pesquisa realizada, foram obtidas as seguintes conclusões: as maneiras de cooperação entre universidade e empresa encontradas na literatura podem se configurar de diversas maneiras, desde cursos de extensão, pesquisas, consultoria, projetos cooperativos, palestras, dentre outras. Resultados que são benéficos tanto para o desempenho profissional dos estudantes envolvidos quanto para as empresas parceiras. Em relação aos tipos de cooperação, observou-se uma predominância de acordos de cooperação informais, tais como: palestras, visitas técnicas, cursos e estágios, dentre outras. Esse vínculo é mais fácil de ser estabelecido devido à eliminação da burocracia.

Com relação às motivações, um fator que foi considerado indispensável, na visão dos pesquisadores, é o incentivo à pesquisa e à inovação, aparecendo, em seguida, como fatores muito importantes a imagem institucional e a inserção dos alunos no mercado de trabalho.

Com relação às principais barreiras apontadas, apareceram fortemente ligadas ao processo de gestão a burocracia institucional, a carga horária dos professores e os problemas de comunicação.

Apesar de a universidade e de a empresa possuírem características, missões e objetivos diferentes, é necessário que essas dimensões consigam enxergar pontos em comum para que possam ampliar essas relações de cooperação, de forma a ampliar também os benefícios.

Nos campi avaliados, dentre os benefícios das relações de cooperação universidade-empresa, notou-se a inserção de alunos no mercado de trabalho, fator apontado como motivador pelos respondentes. Todavia, notou-se, ainda, que esses campi, no geral, mantêm relacionamentos curtos de cooperação com as empresas.

Sendo assim, as empresas que formam essa relação de cooperação, bem como as empresas *spin-offs*, que resultam de projetos acadêmicos, encontram na inovação tecnológico-científica seu principal diferencial no mercado, além da chave para o êxito e sua sobrevivência.

Contudo, pode-se concluir que, embora alguns campi possuem atividades de inovação ligadas a empresas, isso ainda ocorre de forma tímida, o que nos leva à conclusão de que, de forma geral, o IFSC pouco contribui para a inovação a partir da cooperação, aspecto que poderia ser fortalecido por meio de ações institucionais.

Dessa forma, como desdobramento deste trabalho, será apresentado à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação e ao NIT do IFSC os resultados desta pesquisa, de modo a possibilitar uma análise e uma revisão do processo de cooperação, a fim de melhorar as relações interinstitucionais, bem como avaliar formas de reduzir as barreiras que emperram o processo, possibilitando a elaboração de práticas de manutenção e aperfeiçoamento das políticas internas relacionadas à cooperação e à inovação.

Assim, o desafio se renova, ou seja, o IFSC tem, neste novo século, a missão de levar para a sociedade os conhecimentos adquiridos nas pesquisas e transformar a ciência em desenvolvimento econômico, gerando maior riqueza e bem-estar social para o país. Nessa questão, ainda há um longo caminho a percorrer.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALLA, M. et al. Hélice tríplice no Brasil: um ensaio teórico acerca dos benefícios da entrada da universidade nas parcerias estatais. *Revista Cadernos de Administração*, v. 1, p. 52-69, 2009.

ALBIERO BERNI, J. C. et al. Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 258-277, maio 2015.

ALTHEMAN, E. Cooperação universidade-empresa: panorama, empecilhos e proposta para uma universidade ativa e empreendedora. *Revista Viderere Futura*, v. 1, p. 1-9, 2010.

ALVES, A. da S.; PIMENTA-BUENO, J. A. Uma análise exploratória do financiamento público à interação universidade-empresa no Brasil. *Produção*, v. 24, n. 4, p. 898-910, 2014.

AUTIO, E. New, technology-based firms in innovation networks symplectic and generative impacts. *Research Policy*, n. 26, p. 263-281, 1997.

AUTIO, E. Universities and industry: To what degree do sectors also matter? *Research Policy*, v. 37, p. 1837-1853, 2008.

BEKKERS, R.; FREITAS, I. M. B. Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter? *Research Policy*, v. 37, p. 1837-1853, 2008.

BRASIL. Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 20 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 07 jan. 2016.

CARVALHO, N. *Gestão da Cooperação: Fatores Facilitadores do Sistema Integrado de Acompanhamento de Resultados de Projetos*. 2011. 132 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

CHAIMOVICH, H. Por uma relação mutuamente proveitosa entre universidade de pesquisa e empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 18-22, out./dez. 1999.

CLARK, B. R. Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, v. 9, n. 2, p. 99-116, 2003.

COHEN, W. M. et al. The influence of public research on industrial R&D. *Management Science*, v. 48, n. 1, p. 1-23, jan. 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSER, M. A.; REIS, D. R.; CARVALHO, H. G. Práticas de Gestão do Conhecimento em Empresas de Tecnologia da Informação: nível de “conhecimento” e “experiência” dos engenheiros de software. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Enegep/Abepro, 2008. 11 p.

COSTA, P. R. da; PORTO, G. S.; PLONSKI, G. A. Gestão da cooperação empresa-universidade nas multinacionais brasileiras. *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 3, p. 150-173, 2010.

COSTA, V. M. G.; CUNHA, J. C. A universidade e a capacitação tecnológica das empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 1, p. 61-81, 2001.

DAGNINO, R. A relação Universidade-Empresa no Brasil e o Argumento da Hélice Tripla. *Revista Brasileira de Inovação*, Campinas, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.

DÁVILA, C.; GUILLERMO A.; SILVA, E. L. Inovação no contexto da sociedade do conhecimento. *Revista Textos de la Cibersociedad*, Barcelona, n. 8, 2008.

DRUCKER, P. F. *As fronteiras da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1989.

ETZKOWITZ, H. Innovation in Innovation: the triple helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, v. 42, n. 3, p. 293-337, sept. 2003. Disponível em: <<http://ssi.sagepub.com/content/42/3/293>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

ETZKOWITZ, H. *The triple helix of university-industry-government implications for policy and evaluation*. Stockholm: Institutet for studier av utbildning och forskning, 2002. [Working paper].

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and “mode 2” to triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations. *EASST Review*, v. 14, n. 1, p. 14-19, 1995.

ETZKOWITZ, H.; MELLO, J. M. C. The Rise of a Triple Helix Culture: Innovation in Brazilian Economic and Social Development. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, v. 2, n. 3, p. 159-171, 2004.

FISCHMANN, A. A.; CUNHA, N. C. V. da. Alternativas de ações estratégicas para promover a interação Universidade-Empresa através dos escritórios de transferência de tecnologia. In: SEMINÁRIO LATINOIBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 10., Cidade do México, 2003. *Anais...* Cidade do México: Altec, 2003, v. 1.

FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, R. Inovação tecnológica e o papel do governo. *Revista Parcerias Estratégicas*, n. 13, dez. 2001.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, M. S. A inovação como conexão para o desenvolvimento de parcerias entre universidade-empresa. *Revista Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 4, n. 2, 2014.

GREENHALGH, C.; ROGERS, M. *Innovation, intellectual property, and economic growth*. New Jersey: Princeton University Press, 2010.

GRUPP, H. *Foundations of the Economics of Innovation Theory, Measurement and Practice*: New Horizons in the Economics of Innovation series. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 1998.

HU, A. R&D Organization, monitoring intensity and innovation performance in Chinese industry. *Econ. Innov. New Techn.*, v. 12, 2003.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC. *Missão, Visão e Valores*. Publicado em 2012. Disponível em: <<https://caco.ifsc.edu.br/menu-institucional/missao>>. Acesso em: 30 jan. 2016.

MACHADO, B. V.; SOUZA, A. R. O público e o privado na gestão da inovação no Brasil. *Cadernos UniFOA*, Volta Redonda, n. 30, p. 69-81, abr. 2016.

MARCOVITCH, J. A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. *Revista de Administração*, São Paulo v. 34, n. 4, p. 13-17, 1999.

MIGUEL, P. A. C. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOTA, T. L. N. G. Interação Universidade-Empresa na sociedade do conhecimento: reflexões e realidades. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 1, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. 3. ed. Rio de Janeiro: Finep, 2005. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

PLONSKI, G. A. *Cooperación empresa-universidade em Iberoamérica*. São Paulo: Programa CYTED, 1992.

PORTO, G. S. *A decisão empresarial de desenvolvimento tecnológico por meio da cooperação Universidade-Empresa*. São Paulo: FEA-USP, 2000.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RAPINI, M. S. A natureza do financiamento influencia na interação universidade-empresa no Brasil? *Revista Brasileira de Inovação*, v. 13, n. 1, jan./jun. 2014.

ROGERS, E. *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEGATTO-MENDES, A. P. *Análise do processo de cooperação tecnológica Universidade–Empresa: um estudo exploratório*. 1996. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SEGATTO-MENDES, A. P.; SBRAGIA, R. O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 57-71, out./dez. 2002.

SOUZA, J. V. *Expansão e Avaliação da educação superior brasileira: formatos, desafios e novas configurações*. Belo Horizonte: Fino Traço/Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, 2015.

TECCHIO, E. L. et al. Cooperação Universidade-Segmento Empresarial: dificuldades e mecanismos facilitadores do processo. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EN AMERICA DEL SUR, 10., Mar del Plata, 2010. *Anais...* Mar del Plata, Argentina: Universidade Nacional de Mar Del Plata, 2010.

TERRA, B. R. C.; PLONSKI, G. A. Metodologias para formação de redes de desenvolvimento: um estudo benchmarking da regional innovation system – RIS, na União Europeia – EU e das plataformas tecnológicas – PLAT, no Brasil. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., Gramado, 2006. *Anais...* Gramado, RS: ANPAD, 2006.

TIROLE, J. *The Theory of Industrial Organization*. Massachusetts: MIT Press, 1995.

TORRES, J. C. B. *Manual de ética: questões de ética teórica e aplicada*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

TOSCANO, F. L. P.; RIBEIRO, A. C. A tríplice hélice e o desenvolvimento regional no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., Salvador, 2009. *Anais...* Salvador: ABEPRO, 2009.

VASCONCELLOS, E.; WAACK, R.; VASCONCELLOS, L. Inovação e competitividade. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 21., Angra dos Reis, 1997. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

WEBSTER, A. International evaluation of academic-industry relations: contexts and analysis. *Science and Public Policy*, v. 21, n. 2, p. 72-80, 1994.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



PARTE IV

PROPRIEDADE INTELECTUAL, ATIVIDADES DE
PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO



MARCAS COLETIVAS E INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS: SIMILARIDADES E POTENCIAIS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi16>

Karine de Souza - SECAL

E-mail: karinedesouza@gmail.com

José Henrique de Goes – SECAL

E-mail: henriquedegoes@hotmail.com

Liliana Locatelli – URI/Campus de Frederico Westphalen

E-mail: lilianalocatelli00@yahoo.com.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O mercado consumidor evidencia-se cada vez mais competitivo, com uma vasta e ampla oferta de bens e serviços. Para conquistar um espaço nesse mercado e atrair a atenção e a aceitação do consumidor, há diversas formas de diferenciar um produto do outro. Dentre essas formas têm-se a embalagem, o método de produção, a origem, o preço, a matéria-prima, a qualidade, o respeito ao meio ambiente, entre tantas outras.

Os signos distintivos, regulados pelo Direito, constituem um instrumento que pode permitir ao consumidor identificar as características ou qualidades de sua preferência, diferenciando um produto do outro. Dentre esses signos é possível citar as marcas, as indicações geográficas, os nomes de estabelecimento comercial e os nomes de domínio.

A Lei de Propriedade Industrial – LPI (Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996) regulou, dentre os direitos da propriedade industrial, as marcas – de produtos ou serviços, coletivas e de certificação – e as indicações geográficas. Dentre elas, as indicações geográficas e as marcas coletivas são conhecidas como signos distintivos coletivos por sua titularidade ser, em regra, coletiva.

O objetivo deste estudo é verificar a regulamentação legal dada a cada um desses signos distintivos coletivos no Brasil, identificando os requisitos para o registro de cada um deles e as similaridades entre eles. Em um segundo momento, busca-se trazer uma reflexão acerca das potencialidades desses signos coletivos de impactarem positivamente o desenvolvimento na região no qual estão inseridos.

Observa-se que o conceito de desenvolvimento é amplo (e controverso), podendo ser analisado em diferentes perspectivas, desde econômica, social, cultural, territorial, entre outras. Nesse sentido, sem a intenção de aprofundar a questão conceitual, para fins deste estudo, entende-se como desenvolvimento a melhoria da qualidade de vida das pessoas, em uma ou mais das perspectivas acima referidas.

Para esta pesquisa, foram priorizadas as fontes primárias, como legislação e dados oficiais disponíveis, bem como a literatura especializada acerca da temática.

PROPRIEDADE INDUSTRIAL E OS SIGNOS DISTINTIVOS

De acordo com Barbosa (2003, p. 02), a propriedade intelectual pode ser entendida como:

[...] a soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.

Dentre os ramos tutelados pela propriedade intelectual, tem-se a propriedade industrial, a qual, nos termos da LPI, regula as patentes de invenção, os modelos de utilidade, os desenhos industriais, as marcas, as indicações geográficas e a concorrência.

As marcas – de produto ou serviço, coletivas e de certificação – e as indicações geográficas são tidas como signos distintivos, embora não sejam os únicos regulados pela legislação brasileira. Tais signos visam distinguir os produtos ou serviços no mercado de consumo, quer seja pela origem empresarial e geográfica ou pelas características ou qualidades específicas, entre outras possibilidades. Eles são usados, assim, como importante estratégia de publicidade e atração de clientela.

De acordo com a doutrina, tais signos têm sido usados com essa finalidade há pelo menos dois mil anos como, por exemplo, nas mercadorias chinesas que portavam as marcas de seus fabricantes e eram vendidas na área do mar Mediterrâneo ou mesmo nas cerâmicas romanas. A prática de utilizar sinais para diferenciar os produtos dos mercadores e dos fabricantes cresceu com o florescimento do comércio durante a Idade Média, mas passou a ter papel mais relevante a partir da industrialização, quando se tornou um fator-chave no comércio internacional e na economia de mercado diante da competição entre os fabricantes, diferenciando para o consumidor produtos de uma mesma categoria a partir de qualidade, preço e outras características. Essa diferenciação

passou a se dar com a nomeação dos produtos por meio de marcas de comércio (ARAGON, 2013).

Logo, a gênese dos signos distintivos, bem como um de seus escopos, está na necessidade de orientar os consumidores na escolha de produtos ou de serviços postos no mercado.

Nesse sentido, Barbosa, Dupim e Peralta (2016) afirmam que estudos e pesquisas recentemente realizados¹⁷ têm apontado que temas como qualidade, segurança do alimento e rastreabilidade também estão sendo cada vez mais considerados pelos consumidores. Diante desse contexto, portanto, é possível afirmar que

[...] os sinais distintivos do comércio podem servir como ferramentas para valorização do produto/serviço por meio da informação que eles veiculam sobre qualidades e características presentes nos bens sobre os quais são apostos. Tais sinais podem criar uma relação de confiança entre o produtor e o consumidor, conseqüentemente conferindo uma vantagem competitiva ao primeiro. (BARBOSA; DUPIM; PERALTA, 2016, p. 159).

O impacto desses signos pode, então, ir além da diferenciação dos produtos e refletir na região ou na comunidade ao qual estão vinculados, especialmente os signos de titularidade coletiva. Eles podem constituir uma ferramenta de sustentabilidade econômica para agrupamentos de produtores, de modo a facilitar sua inserção no mercado e valorizar suas práticas locais e culturais. Antes de analisar essas potencialidades, observa-se, na sequência, os parâmetros legais pertinentes às marcas coletivas e às indicações geográficas.

MARCAS COLETIVAS

No Brasil, a atual legislação que regula a propriedade industrial e, portanto, os signos distintivos coletivos, é a já citada Lei nº 9.279/1996 (LPI), a qual teve como objetivo adequar a legislação nacional às regras do acordo internacional firmado no contexto da Organização Mundial do Comércio – *Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights* (TRIPS), que é o acordo

¹⁷ Vide pesquisa de Bruch, Vieira e Barbosa (2015), na qual a qualidade foi apontada como prioridade na compra por significativa parte dos consumidores entrevistados, seguida do preço.

que regula os direitos de propriedade intelectual relacionados ao comércio no contexto dessa organização.

Nos termos da legislação nacional, as marcas são signos distintivos, nominativos, figurativos, mistos ou tridimensionais, destinados a identificar e a distinguir determinados produtos ou serviços de outros de procedência diversa. Para que o signo possa ser registrado como marca, é necessário que os requisitos da novidade, distinguibilidade, ainda que relativa, e da licitude estejam presentes (BRUCH; COPETTI; LOCATELI, 2014).

Barbosa (2003, p. 695) ensina que as marcas compreendem sinais distintivos atrelados a “[...] produtos fabricados, a mercadorias comercializadas, ou a serviços prestados, para a identificação do objeto a ser lançado no mercado, vinculando-o a um determinado titular de um direito de clientela”. São sujeitas a registro, de sorte que compreendem propriedade industrial a partir deste, não se concebendo, no direito brasileiro vigente, direito natural de ocupação sobre a marca (BARBOSA, 2003).

As indicações geográficas, por sua vez, estão atreladas à origem dos produtos ou serviços e classificam-se em indicações de procedência (IP) e denominações de origem (DO) que, nos termos da legislação brasileira, diferenciam-se porque, no caso das últimas, há uma exigência de característica peculiar, do produto ou do serviço, estritamente vinculada à sua origem, ao passo que na primeira basta o reconhecimento e a notoriedade da origem geográfica. Ao contrário das marcas, como será estudado, seu registro é meramente declaratório.

Diferentes funções podem definir as espécies de marcas, assim como os requisitos e os aspectos legais variam conforme a legislação. Entretanto, há um aspecto essencial e típico das marcas, conforme referido, que é a função distintiva.

Ao designar um produto, mercadoria ou serviço, a marca destina-se, primordialmente, a identificar sua origem; contudo, se utilizada como publicidade, além de identificar a origem, terá o condão de incitar o consumo ou fortalecer uma determinada atividade empresarial do titular da marca. Usando de uma clássica justificativa do sistema de marcas, diz Barbosa (2003, p. 697) que “[...] a proteção jurídica tem por finalidade em primeiro lugar proteger o investimento do empresário; em segundo lugar, garantir ao consumidor a capacidade de discernir o bom e o mau produto”.

Conforme Aragon (2013, p. 55), outras ainda podem ser as funções exercidas pelas marcas:

[...] as marcas, entretanto, podem exercer outras funções, como a de indicar a origem do produto, função publicitária, função de qualidade, função informativa, função comunicativa e função econômica. As legislações nacionais também definem as formas marcárias que serão registráveis no território.

De acordo com a LPI (BRASIL, 1996), é possível proteger como marca as formas visualmente perceptíveis, classificando-as em marcas de produtos e serviços, marcas coletivas e marcas de certificação.

Conforme o inciso I, do artigo 123 da LPI (BRASIL, 1996), marca de produto ou serviço é aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa. Por sua vez, a marca de certificação é a usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada (LPI, art. 123, inciso II); e a marca coletiva é destinada à identificação de produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade (LPI, art. 123, inciso III) (BRASIL, 1996).

De acordo com a LPI (BRASIL, 1996), a marca coletiva visa indicar ao consumidor que aquele produto ou serviço provém de membros de uma determinada entidade. Ainda, outras características podem ser designadas por essa marca, desde que presentes em seu regulamento de utilização.

Podem requerer o registro de uma marca coletiva, conforme §2º do artigo 128 da LPI (BRASIL, 1996), pessoa jurídica representativa de coletividade, a qual poderá exercer atividade distinta da de seus membros. Sendo assim, a titularidade das marcas coletivas, como o próprio nome refere, é coletiva, tendo a legislação pátria vedado, expressamente, o pedido de registro por pessoa física. Esse registro, por sua vez, é constitutivo, ou seja, o direito à marca nasce com o registro.

Barbosa, Pereira e Regalado (2015) assinalam que a característica coletiva, isto é, o dever de ser utilizada por mais de um produtor associado, é explicitada na LPI (art. 153) quando prevê a declaração de caducidade do registro da marca quando assim não ocorrer.

Sobre o registro da marca coletiva, observa-se que:

[...] via de regra, o registro de uma marca deve ser relativo à atividade que o requerente exerça efetiva e licitamente. No entanto, no caso das Marcas Coletivas, observamos aqui uma

relativa flexibilidade, pois, ao dispor que “a entidade coletiva poderá exercer atividade distinta da de seus membros”, entende-se que ela não necessariamente precisa ser a produtora ou a prestadora do serviço a ser protegido. Porém, é importante manter o bom senso e, obviamente, a atividade da entidade titular deve guardar certa relação com o produto ou o serviço que a marca visa assinalar. (BARBOSA; PEREIRA; REGALADO, 2015, p. 228).

Ainda, para o registro, é necessário constar o regulamento de uso da marca coletiva, conforme artigo 147 da LPI, que dispõe: “O pedido de registro de marca coletiva conterá regulamento de utilização, dispondo sobre condições e proibições de uso da marca.” (BRASIL, 1996, n.p.). Nesse regulamento, é possível dispor sobre, por exemplo, origem dos produtos, espécie de matérias-primas utilizadas, métodos de produção, entre outras questões acordadas pelos produtores.

Após o registro, podem utilizar a marca coletiva os membros da entidade detentora do registro, sem necessidade de licença de uso, desde que estejam previstos no regulamento de utilização da marca. Por sua vez, seu titular pode estabelecer condições e proibições de uso para seus associados por meio de um regulamento de utilização (INPI, 2015).

É o que refere o artigo 150 da LPI (BRASIL, 1996, n.p.): “O pedido de registro de marca coletiva conterá regulamento de utilização, dispondo sobre condições e proibições de uso da marca”.

O INPI publicou a Instrução Normativa 19/2013 (INPI, 2013a), a qual apresenta informações sobre o que deve constar como conteúdo do regulamento de utilização. Conforme o texto da Instrução Normativa:

Art. 3º O regulamento de utilização, cujo modelo, de uso facultativo, está contido no Anexo I desta Instrução Normativa, deverá conter:

descrição da pessoa jurídica requerente, indicando sua qualificação, objeto social, endereço e pessoas físicas ou jurídicas autorizadas a representá-la;

condições para eventual desistência do pedido de registro ou renúncia, parcial ou total, do registro da marca;

requisitos necessários para a afiliação à entidade coletiva e para que as pessoas, físicas ou jurídicas, associadas ou ligadas à pessoa jurídica requerente, estejam autorizadas a utilizar a marca em exame;

condições de utilização da marca, incluindo a forma de apresentação e demais aspectos referentes ao produto ou serviço a ser assinalado;

eventuais sanções aplicáveis no caso de uso inapropriado da marca.

Parágrafo único. Além dos elementos mencionados nos itens acima, o regulamento poderá ser acrescido de quaisquer outros elementos que o requerente da marca coletiva julgar pertinente. (INPI, 2013a, p. 1).

Conforme já referido, a marca coletiva extinguir-se-á quando a entidade que a registrou deixar de existir ou se a marca passar a ser utilizada em condições diversas daquelas previstas no regulamento de utilização. Todavia, no caso de extinção, as marcas coletivas gozam de peculiar proteção defensiva que lhe é conferida pelo período de cinco anos – no caso da legislação brasileira –, a contar da data em que foi extinta (BARBOSA; PEREIRA; REGALADO, 2015). Nesse período, se houver depósito da mesma marca por terceiros, ele deverá ser indeferido (LPI, art. 154) (BRASIL, 1996, n.p.). Tal medida visa coibir o aproveitamento indevido por terceiros desse signo.

Observa-se que a LPI (arts. 189-190) (BRASIL, 1996, n.p.) coíbe qualquer reprodução não autorizada de marca “registrada”, bem como imitação que induza ao erro. Dessa forma, a utilização ilícita dessa marca enseja o direito dos titulares de resguardarem seus interesses em relação a ela e de coibirem tais práticas.

Reproduz-se, abaixo, um quadro esquemático (Quadro 1) resumindo as principais características das Marcas Coletivas.

Quadro 1: Principais características das Marcas Coletivas

Características	Marca Coletiva
Função	Identificar produtos/serviços da entidade coletiva titular da marca
Titularidade	Entidade coletiva representativa de coletividade
Controle	Especificado pelos próprios produtores ou por quem estes determinarem
Associação	Obrigatoriedade de ser membro ou associado ao titular
Documentação particular	Regulamento de utilização
Direito de uso	Membros ou associados ao titular
Vigência	Dez anos, passível de renovação

Fonte: Barbosa, Pereira e Regalado (2015, p. 231).

No que diz respeito às potencialidades desse signo, Porto (2010, p. 13) aduz que os consumidores depositam maior confiança “[...] nos produtos com marcas de certificação ou coletivas que são signos que atestam, jurídico ou mercadologicamente, a qualidade, origem empresarial, dentre outras especificações”. Ainda, segundo a autora, nos arranjos produtivos locais, a marca coletiva tem um importante papel como instrumento de marketing e na formação de uma imagem coletiva para as empresas, associando o produto ou serviço a uma determinada região.

Em que pese as marcas coletivas não necessariamente designem qualidades ou características específicas de produtos ou serviços, bastando sua origem/titularidade coletiva, elas não raramente estão vinculadas a um meio de produção tradicional comum entre os produtores ou prestadores, bem como a um dado território, com identidade e cultura próprias.

No regulamento de utilização de uma marca coletiva, por exemplo, seus titulares podem optar por designar que os produtos (ou matéria-prima) sejam originários de determinada região geográfica, bem como obedçam a um processo determinado de produção. Contudo, diferente do que ocorre com as indicações geográficas, aqui essa designação de origem (ou do processo) é mera faculdade dos produtores, eis que somente se acordada e consolidada no regulamento passa a ser de cumprimento obrigatório.

Dentre os benefícios que esse signo pode trazer para esse coletivo está a união de esforços para conquistar um lugar no mercado, que viabiliza a divisão de custos que vão desde marketing, embalagem, controle, transporte, entre outros. Em se tratando de pequenos produtores rurais, por exemplo, é uma interessante estratégia que pode valorizar os ativos territoriais e permitir que esses acessem a um mercado que dificilmente, sozinhos, conseguiriam.

INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS

Na regulamentação e conceituação das indicações geográficas, a LPI aproxima-se da normativa do Acordo TRIPs, com algumas assimetrias, como a proteção das indicações geográficas de serviços.

A legislação nacional, ao conceituar indicação geográfica, como já brevemente referido, identifica-a como gênero, sendo suas espécies a “indicação

de procedência” – que indica o nome geográfico que tenha se tornado conhecido pela produção ou fabricação de determinado produto ou prestação de determinado serviço (vínculo “subjetivo”) – e a “denominação de origem” – que indica o nome geográfico do local que designa produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (LPI, art. 176-178). Assim, a distinção é em relação à qualidade/característica decorrente do meio de origem, presente no caso da denominação de origem (vínculo aqui chamado de “objetivo”).

A proteção às características vinculadas a fatores humanos garante a tutela jurídica de práticas tradicionais, como o saber fazer relacionado a alguns produtos artesanais ou agrícolas (LOCATELLI, 2007), cuja mão de obra é fator relevante.

Quanto ao alcance de proteção, a LPI compreende não apenas os nomes geográficos, mas também representações gráficas das indicações geográficas (LPI, art. 179), embora não seja obrigatória a existência dessa representação para o registro.

A proteção legal exclui os nomes geográficos que tenham se generalizado. Isso ocorre quando o consumidor não associa o nome geográfico ao local de origem do produto, mas sim a um tipo de produto.

Assim, algumas indicações caem em uso comum quando esse nome geográfico não mais remete o consumidor à origem geográfica do produto. Em geral, passam a designar espécies (tipos) de produtos ou serviços, como no caso de várias indicações europeias que se generalizaram no Brasil. Essa é uma das questões jurídicas controversas em relação às denominações *Cognac* e *Champagne* que, aparentemente, caíram em uso comum perante o consumidor brasileiro, não obstante tenham tido seu registro deferido pelo INPI.

A titularidade do direito às indicações geográficas é, em regra, coletiva e atribuída aos produtores ou prestadores de serviço estabelecidos no local determinado pela indicação, conforme o artigo 182 da LPI. Contudo, para o registro, dispõe-se que deva ser feito, na qualidade de substituto processual, pela entidade que represente a coletividade (INPI, 2013b). Pode, porém, solicitar o registro e exercer a titularidade do direito uma única pessoa, se ela for a única legitimada no momento – IN nº 25/2013, art. 5º, § 1º (INPI, 2013b).

Nesse contexto, estão legitimadas a solicitar o registro as associações, os institutos ou outras pessoas jurídicas que representem os produtores ou

prestadores de serviço. Tais pessoas atuarão como substitutos processuais, ou seja, exercerão direito alheio em nome próprio (Lei nº 13.105/2015, art. 18), diferente do que ocorre nas marcas coletivas.

A natureza jurídica do registro de uma indicação geográfica perante o INPI é declaratória (IN nº 25/2013, art. 1, parágrafo único). Assim, o direito nasce do reconhecimento do local como origem de determinado produto ou serviço, sendo que o registro serve para declarar esse direito (pré)existente.

Embora a LPI vede as falsas indicações geográficas, independentemente de registro anterior, o registro pode ser importante meio de prova na defesa dos direitos contra a utilização indevida, especialmente no que diz respeito à representação gráfica. Ademais, pode impedir ou dificultar que o nome geográfico registrado se torne de uso comum, assegurando maior credibilidade à indicação e maior segurança ao consumidor.

O artigo 6º da IN 25/2013 estabelece, para o registro, os seguintes procedimentos: pedido de registro referente a um único nome geográfico, contendo requerimento com o nome e a descrição do produto; comprovação da qualidade do requerente; regulamento de uso do nome; instrumento oficial de delimitação da área geográfica; etiquetas (quando tratar-se de representação gráfica ou figurativa da Indicação); procuração; comprovante de pagamento da quantia exigida para o registro (INPI, 2013b).

O artigo 8º estabelece que em se tratando de indicação de procedência, deve-se apresentar documentos que comprovem que o nome geográfico se tornou conhecido como centro de extração, produção ou fabricação do produto ou de prestação de serviço; documento que comprove a existência de uma estrutura de controle sobre os produtores ou prestadores de serviços que tenham o direito ao uso exclusivo da Indicação de Procedência, bem como sobre o produto ou a prestação do serviço distinguido com a Indicação de Procedência; e documento que comprove estarem os produtores ou prestadores de serviços estabelecidos na área geográfica demarcada e exercendo, efetivamente, as atividades de produção ou prestação do serviço (INPI, 2013b).

Caso se trate de registro de Denominação de Origem, artigo 9º da IN 25/2013, o pedido também deverá conter elementos que identifiquem a influência do meio geográfico na qualidade ou nas características do produto ou serviço, que se devam exclusivamente ou essencialmente ao meio geográfico, incluindo fatores naturais e humanos; descrição do processo ou método de ob-

tenção do produto ou serviço, que deve ser local, leal e constante; documento que comprove a existência de uma estrutura de controle sobre os produtores ou prestadores de serviços que tenham o direito ao uso exclusivo da denominação de origem, bem como sobre o produto ou prestação do serviço distinguido com a Denominação de Origem; e documento que comprove estarem os produtores ou prestadores de serviços estabelecidos na área geográfica demarcada e exercendo, efetivamente, as atividades de produção ou de prestação do serviço. Após a realização do pedido de registro, há a submissão a exame formal, bem como a publicação para a apresentação de manifestação de terceiros.

A LPI não prevê prazo de duração do registro de uma indicação geográfica, bem como qualquer forma de extinção deste. Dessa forma, diferente do que ocorre com as marcas coletivas, não há necessidade de pedido de prorrogação do respetivo registro.

No que se refere à utilização indevida, como mencionado, a LPI (arts. 192-194) coíbe as falsas indicações, independentemente de haver registro de uma indicação geográfica similar. Denota-se que a prioridade do legislador foi proteger o consumidor de ser induzido a erro quanto à origem do produto. A lei permite a utilização de termos retificativos acompanhando indicações como “tipo” ou “gênero”, desde que se ressalte a verdadeira origem do produto (LPI, art. 193). Observa-se que os interesses dos titulares não são resguardados, eis que a utilização não autorizada de indicação geográfica, mesmo que acompanhada desses termos retificativos, pode trazer prejuízo aos titulares e configurar, por exemplo, aproveitamento indevido da notoriedade de um nome, facilitando a generalização deste. Sob esse aspecto, a proteção conferida às marcas coletivas (e a seus titulares) é mais rígida e adequada.

No que tange às potencialidades da proteção jurídica da propriedade intelectual impulsionar o desenvolvimento, as indicações geográficas se destacam por constituírem ativo de potencial valor para a economia regional e nacional, podendo ocasionar aumento na produção e demanda, com consequente geração de novos empregos e desenvolvimento de atividades lucrativas indiretas, como turismo e gastronomia (LOCATELLI, 2007).

O próximo item deste capítulo trará algumas reflexões sobre os possíveis impactos positivos desses signos.

SIGNOS DISTINTIVOS COLETIVOS: SIMILARIDADES E POTENCIAIS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO

Conforme demonstrado acima, tanto as indicações geográficas como as marcas coletivas são signos que distinguem os produtos ou serviços no mercado de consumo. Entre as similaridades (e diferenças) entre os dois signos, podem ser citados:

- a) o caráter distintivo no mercado de consumo, ou seja, ambos servem para diferenciar os produtos e serviços que designam, embora por razões que podem ou não ser distintas e com requisitos legais diferentes;
- b) a titularidade coletiva, sendo que excepcionalmente uma indicação geográfica pode ter como titular um único produtor-prestador;
- c) o vínculo do produto com o meio geográfico de origem: enquanto nas indicações geográficas essa é uma exigência (quer seja como vínculo subjetivo, quer seja como objetivo), nas marcas coletivas é uma possibilidade/faculdade, tendo em vista que no regulamento de utilização os titulares da marca coletiva podem determinar que o meio geográfico de origem seja um dos requisitos dos produtos ou serviços para utilizarem esse signo;
- d) ambos são passíveis de registro no INPI, não obstante a natureza jurídica do registro seja diversa, o que determina que o direito sobre esses signos nasça em momentos distintos;
- e) a LPI protege ambos quanto à utilização indevida por terceiros, não obstante que o alcance da proteção seja distinto, sendo que no caso das indicações entende-se que a prioridade é zelar para que o consumidor não seja induzido ao erro e não proteja especificamente os interesses dos titulares. Nesse aspecto, a proteção conferida às marcas coletivas atende melhor aos interesses dos seus titulares;

- f) para ambos os signos se exige um regulamento de utilização (de uso), sendo que para as marcas coletivas essa exigência é expressa na própria LPI, enquanto para as indicações geográficas a exigência advém de normativa do INPI, que segundo a LPI deve estabelecer as condições de registro.
- g) o registro de marca coletiva tem prazo de duração determinado, passível de ser prorrogado, enquanto a indicação geográfica prescinde de prorrogação, não havendo previsão legal expressa para a sua extinção.

E as similaridades não se esgotam aqui, assim como as diferenças. Inclusive, tornam-se mais nítidas as diferenças se observados os requisitos específicos de cada uma como, por exemplo, o reconhecimento do meio de origem exigido na indicação de procedência (vínculo subjetivo) ou o vínculo objetivo com o meio geográfico nas denominações de origem, as quais se exige serem decorrentes de fatores naturais “e” humanos.

Contudo, mais do que apontar os aspectos jurídicos que as diferenciam ou não, importa a este estudo observar que ambos os signos coletivos, com as peculiaridades que lhes são pertinentes, podem trazer um impacto positivo para a coletividade a eles vinculada, bem como ao território envolvido.

E, não raramente, a realidade do território e dos produtos ou serviços ali encontrados permite a escolha por um ou outro desses signos, devendo os produtores ou prestadores atentarem para quais deles respondem melhor aos seus anseios e à sua realidade. Inclusive, quando o diferencial é a origem geográfica, a marca coletiva também pode ser uma opção interessante.

E, como forma de organização produtiva e valorização dos produtos ou serviços, parece que ambos os signos podem trazer um impacto positivo para a região envolvida. No mínimo, esses signos e o seu processo de formalização acarretam uma melhor organização do processo produtivo, desde as etapas mais básicas até o controle e acesso a mercados. Permitem harmonizar os processos e incrementar a qualidade.

Se um produtor, isoladamente, tem dificuldade de acessar determinado mercado, quer seja pelo custo de transporte, quer pela dificuldade de suprir a demanda ou, ainda, pela falta de reconhecimento do consumidor, se o fizer coletivamente, sua possibilidade de êxito é maior. Pode compartilhar investimentos

em marketing; custos decorrentes do registro e processo de formalização desse signo, da logística e da melhoria dos processos produtivos; atender a maiores demandas com produção conjunta; diluir riscos; entre outros benefícios.

E, sob o aspecto do território, esse impacto pode ser mais visível, no sentido de valorizar os ativos territoriais, resguardar e proteger a identidade e cultura local, oferecendo alternativas sustentáveis a regiões rurais menos favorecidas e à sua população.

Os exemplos de impactos positivos dos signos distintivos coletivos no Brasil já começam a despontar, ainda que seja um processo incipiente. No caso das marcas coletivas, é possível citar a marca coletiva Amorango, cujo registro foi conquistado por um grupo de agricultores familiares da região de Nova Friburgo, Rio de Janeiro, que investiram para melhorar os processos e na gestão coletiva. Ainda que o processo seja incipiente, essa gestão coletiva já permite uma melhor inserção e competitividade no mercado nacional. Há dados que informam que a produção teve um sensível incremento se comparados os resultados do ano de 2009 com os de 2012 (315%), produzindo 250 toneladas neste último ano, assim como na área produzida (em menor escala – de seis para nove hectares) (MOREIRA, 2013).

Em 2016, segundo dados divulgados na imprensa, a produção atingiu 500 toneladas, com área cultivada, chegando a aproximadamente 48 hectares (RIO RURAL, 2016). O real impacto disso ainda carece de estudos, não obstante se possa observar com esses dados a viabilização de uma importante oportunidade para os produtores locais.

A marca coletiva Alto Camaquã é outro exemplo pertinente. Esse signo integra um projeto maior de desenvolvimento territorial em uma perspectiva endógena, com vistas a redescobrir e valorizar as práticas locais, em vez de optar por estratégias modernizantes e externas. Da mesma forma, valorizou a participação dos atores locais, tanto em relação aos conhecimentos por eles trazidos, como na gestão desses ativos. Cerca de 500 famílias estão envolvidas nesse processo, produzindo e comercializando diversos produtos típicos da região (ADAC, s.d.).

O projeto Alto Camaquã é uma novidade institucional que interliga outras novidades, as quais, no seu conjunto, possuem como princípios norteados a busca pela valorização e pela transformação de recursos historicamente “desprezados” em ativos capazes de gerar estratégias próprias e autônomas de desenvolvimento rural (NESKE; MARQUES; BORBA, 2014).

Aqui se tem um exemplo de uma marca que possui conotação geográfica e de um signo distintivo coletivo, consolidado como uma ferramenta dentro de um processo de desenvolvimento da região envolvida. Uma das questões que desperta atenção nesse caso é o protagonismo e a valorização dos produtores, sendo que, dessa forma, o impacto tende a transcender às questões econômicas e mercadológicas, viabilizando reforçar a autoestima e a identidade deles, a noção de pertencimento ao processo e ao território, bem como valorizar os recursos locais.

No caso das indicações geográficas, as potencialidades são similares. Esses signos são tidos como instrumentos de desenvolvimento há anos na União Europeia, inclusive inseridos em políticas públicas. As potencialidades vão desde o acesso a mercado interno e externo e geração de emprego até a promoção da economia local indiretamente relacionada às indicações (LOCATELLI, 2007).

Em estudo realizado sobre as indicações geográficas vitivinícolas, observou-se que os produtores identificaram várias vantagens no reconhecimento desse signo, dentre elas: aumento da demanda, reconhecimento do consumidor do vínculo do produto com o território, maior valor agregado aos produtos, aumento do marketing espontâneo, valorização imobiliária e incremento no comércio local. Não obstante, os desafios apontados também foram significativos, desde o desconhecimento do consumidor sobre tais signos às dificuldades na gestão e controle (PELLIN; VIEIRA, 2016).

Contudo, também se observa que muitas indicações geográficas reconhecidas no Brasil ainda não geraram os benefícios esperados pelos produtores. Muito se deve ao fato de o sistema de indicações geográficas no país carecer de amadurecimento, desde o pouco conhecimento existente sobre propriedade intelectual até o marco legal que regula esses signos, entre outras variáveis.¹⁸

Os estudos de impacto carecem de aprofundamento, contudo já há significativas evidências de que os signos coletivos podem trazer melhorias na qualidade de vida dos envolvidos, quer seja sob o aspecto econômico (produtividade, demanda, valor agregado, competitividade, incremento de atividades lucrativas indiretas), como sociais e culturais (valorização da identidade e cultura local, empoderamento dos produtores, redução do êxodo rural). Só o fato de exigirem a organização da cadeia produtiva já traz reflexos importantes.

¹⁸ Sobre o assunto, vide DUPIM; HASENCLEVER, 2016.

Por outro lado, esses signos são meros instrumentos que devem ser inseridos em um processo mais amplo, que conte com o protagonismo dos produtores locais e atenda aos seus interesses e à realidade. A mera modernização ou mecanização da produção, por exemplo, também poderia melhorar o processo produtivo e ter impactos econômicos positivos, mas, em regra, deixa de lado a cultura e as práticas tradicionais da região. Como no projeto de desenvolvimento do Alto Camaquã e também como um dos escopos das indicações geográficas, o ideal é valorizar os ativos locais que se distinguem dos demais e fazem parte da identidade cultural que diferencia cada região e comunidade (fatores naturais e humanos).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A propriedade intelectual tem se consolidado como um instrumento de desenvolvimento, especialmente em sua perspectiva econômica. Os signos distintivos coletivos, por sua vez, também despontam como uma estratégia importante de sustentabilidade econômica para agrupamentos de produtores que enfrentam dificuldades de inserção no mercado.

As marcas coletivas e as indicações geográficas, com suas similaridades e diferenças, podem ser adotadas como instrumentos que permitam aos produtores serem mais competitivos no mercado de consumo, agregando valor aos seus produtos.

Para além do impacto econômico, tais signos podem estar inseridos em um processo de valorização dos ativos locais, como as práticas tradicionais e a identidade cultural de uma dada região. Podem contribuir para a preservação dos recursos naturais que integram esses ativos e para a criação de novas oportunidades nas diversas regiões do país. Por outro lado, não se pode olvidar que esses signos constituem “instrumentos” incapazes de por si só consolidarem tais potencialidades, necessitando de outras ações coordenadas para viabilizarem o desenvolvimento nas respectivas regiões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAGON, L. G. de. As instituições e a difusão dos sinais distintivos coletivos: marcas coletivas e indicações geográficas. 2013. 180 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://nbcgib.uesc.br/nit/ig/app/papers/0317093107133219.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2016.
- ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO ALTO CAMAQUÃ – ADAC. Alto Camaquã. Sem data. Disponível em: <<http://www.altocamaqua.com.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2017.
- BARBOSA, D. B. Uma introdução à propriedade intelectual. 2. ed. revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.
- BARBOSA, P. M. da S.; DUPIM, L. C. de O.; PERALTA, P. P. Marcas e indicações geográficas: conflitos de registrabilidade nos 20 anos da Lei de Propriedade Industrial (LPI). In: LOCATELLI, L. Indicações geográficas: desafios e perspectivas nos 20 anos da Lei de Propriedade Industrial. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016, p. 157-188.
- BARBOSA, P. M. da S.; PEREIRA, M. M. M. R.; REGALADO, P. Da teoria à prática: o caso da marca coletiva “Amorango” como estratégia de valorização da produção de morangos na região de Nova Friburgo, RJ. In: VIEIRA, A. C. P.; BRUCH, K. L. (Orgs.). Indicação Geográfica, Signos Coletivos e Desenvolvimento. São Paulo: Editora IBPI, 2015, p. 225-241.
- BRASIL. Lei no 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial (LPI). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 15 de maio de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm>. Acesso em: 17 nov. 2016.
- BRASIL. Lei no 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 17 de março de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm>. Acesso em: 17 nov. 2016.
- BRUCH, K. L.; COPETTI, M.; LOCATELI, L.; FAVERO, K. C. Indicações Geográficas e Outros Signos Distintivos: Aspectos Legais. PIMENTEL, L. O. (Org.). Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio: módulo II, indicação geográfica. 4. ed. Florianópolis: FUNJAB, 2014, p. 62-95.

BRUCH, K. L.; VIEIRA, A. C. P. BARBOSA, P. M. da S. O direito fundamental à proteção dos signos distintivos: uma análise comparativa entre marcas coletivas e indicações geográficas no ordenamento jurídico brasileiro. In: PILAU SOBRINHO, L. L.; ZIBETTI, F. W.; PIAIA, T. C. (Orgs.). Balcão do consumidor: constitucionalismo, novas tecnologias e sustentabilidade. Passo Fundo: Editora da UPF, 2015, p. 229-254. Disponível em: <<http://www.upf.br/editora/index.php/e-books-free/135-balcao-do-consumidor-constitucionalismo>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

DUPIM, L. C. de O.; HASENCLEVER, L. Indicações geográficas e desenvolvimento local: estudo de casos. In: LOCATELLI, L. Indicações geográficas: desafios e perspectivas nos 20 anos da Lei de Propriedade Industrial. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016, p. 33-48.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. Instrução Normativa no 19, de 18 de março de 2013. Dispõe sobre a apresentação e o exame do regulamento de utilização referente à marca coletiva. [S.l.]: INPI, 2013a. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/legislacao-1/instrucao_normativa_19-2013_-_regulamento_de_utilizacao.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. Instrução Normativa no 25, de 21 de agosto de 2013. Estabelece as condições para o Registro das Indicações Geográficas. [S.l.]: INPI, 2013b. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/legislacao-1/in_25_21_de_agosto_de_2013.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. Serviços. [Marca. Mais informações]. Última atualização em 22 de abril de 2015. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas/marca-2013-mais-informacoes>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

LOCATELLI, L. Indicações Geográficas: a proteção jurídica sob a perspectiva do desenvolvimento econômico. Curitiba: Juruá, 2007.

MOREIRA, M. Morangos cultivados com amor e qualidade. Revista A Lavoura, Rio de Janeiro, n. 697, p. 27-29, 2013. Disponível em: <http://www.sna.agr.br/uploads/ALavoura_697_27.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2017.

NESKE, M. Z.; MARQUES, F. C.; BORBA, M. F. S. A emergência da produção de novidades em territórios “marginalizados”: uma análise a partir do território Alto Camaquã, Rio Grande do Sul. Revista do Programa de Pós Graduação em Meio Ambiente e Desenvolvimento, Curitiba, v. 31, p. 43-45, 2014.

PELLIN, V.; VIEIRA, A. C. P. Indicações geográficas no Brasil: uma perspectiva pós-registro. In: LOCATELLI, L. Indicações geográficas: desafios e perspectivas nos 20 anos da Lei de Propriedade Industrial. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016, p. 89-111.

PORTO, P. C. da R. As marcas de certificação e marcas coletivas como instrumento de inovação nas empresas nacionais. Publicado em 2010. Disponível em: <<http://nbb.com.br/pub/propriedade04.pdf>> Acesso em: 17 nov. 2016.

RIO RURAL. Festa exalta a qualidade do morango produzida em Nova Friburgo. Publicado em 05 de outubro de 2016. Disponível em: <<http://www.microbacias.rj.gov.br/pt/noticia/1091/festa-exalta-a-qualidade-do-morango-produzido-em-nova-friburgo>>. Acesso em: 10 mar. 2017.



A PROTEÇÃO DE MARCAS SETORIAIS DO MUNDO DA MODA DESTINADAS À INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi17>

Patrícia Maria da Silva Barbosa – INPI/UFRJ

E-mail: pmdsbl@gmail.com

Leopoldo Nascimento Coutinho – INPI/UFF

E-mail: leopoldo.coutinho@gmail.com

Pablo Ferreira Regalado – INPI/ISEG

E-mail: leopoldo.coutinho@gmail.com

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Uma parcela da iniciativa privada, em geral, necessita de apoio inicial para se desenvolver e crescer diante dos obstáculos que surgem de tempos em tempos na economia mundial. Os governos, por sua vez, criam estruturas próprias a fim de atender a essa demanda de determinados segmentos mercadológicos, como é o caso da indústria da moda, que, no Brasil, vem se destacando em busca de novos mercados para além das fronteiras do país.

Em nosso país, a principal entidade governamental voltada para o estímulo da internacionalização da indústria nacional é a Agência Brasileira de Promoção às Exportações – ApexBrasil, a qual estimula setores estratégicos para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras e do próprio país por meio de diversas ações denominadas Projetos Setoriais, as quais são o enfoque do presente capítulo.

Um dos objetivos deste estudo é verificar se outros países economicamente significantes para o macrossetor selecionado – indústria da moda – possuem políticas de estímulo no formato da agência brasileira, isto é, por segmento mercadológico. Para tanto, as experiências dos Estados Unidos e da Itália serão discutidas, além das do Brasil. O primeiro país, em razão da sua representatividade no cenário comercial internacional. O segundo, devido à sua grande reputação nesse ramo e à alta qualidade associada aos produtos em si originados.

Objetiva-se, também, identificar a proteção por meio de ativos de propriedade industrial, nomeadamente as marcas setoriais desses países e se desempenham um papel estratégico no posicionamento das empresas no segmento em estudo ou não.

Para atingir tais objetivos, este capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: inicia-se com a contextualização da indústria da moda, seguida da apresentação do modo de internacionalização desse segmento adotado pelo Brasil. Em seguida, identificam-se as linhas de atuação norte-americanas e italianas, buscando conhecer as ações de estímulo ao comércio, bem como a existência ou não de programas específicos para o segmento. No último tópico, são analisadas as estratégias de proteção marcária, com enfoque setorial, encontradas. Encerra-se o estudo com as considerações finais sobre o tema.

COMÉRCIO EXTERIOR E O MUNDO DA MODA – ALGUNS ASPECTOS

Ultrapassar fronteiras e conquistar domínios já foram sinônimos de estabelecimento de colônias político-geográficas mundo afora. Hoje em dia, não mais. No século XXI, a chamada globalização está vinculada ao estabelecimento do acesso a um mercado específico, abrindo espaço para que as empresas nacionais tenham a possibilidade de se transformarem em ultranacionais, gerando, produzindo e vendendo em cadeias logísticas que abrangem distintos países.

A indústria têxtil (e de vestuário) ocupa um papel histórico nesse cenário, pois se constitui em uma das atividades tradicionais na passagem da manufatura para a grande indústria (LUPATINI, 2004, p. 31). É um dos setores mais difundidos espacialmente, em termos mundiais, e uma notável fonte de geração de emprego e renda para vários países, concentrando 15,7% da produção manufatureira mundial, 8.3% do valor dos produtos manufaturados comercializados no mundo e mais de 14% do emprego mundial, de acordo com dados do *American Textile Manufacturers Institute - ATMI* (LUPATINI, 2004, p. 34).¹⁹

Na presente seção, será destacado o comportamento dos países escolhidos para o estudo – Brasil, Estados Unidos e Itália –, com vistas a identificar o modo pelo qual estimulam a exportação setorial. A partir desse exercício, pretende-se avaliar os diferentes cenários nacionais, de modo a comparar os casos e discutir a existência de proteção marcária específica por segmento.

BRASIL

Conforme exposto, a principal entidade governamental voltada para o estímulo da internacionalização da indústria nacional é a ApexBrasil. Trata-se de uma agência executiva que realiza ações diversificadas de promoção comercial e que visa intensificar as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior.

¹⁹ Para mais informações sobre globalização e comércio exterior, verificar: CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. Tradução de Catherine Marie Mathieu. *Economia e Sociedade*, Campinas, n. 5, p. 1-30, dez. 1995, e CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. Vol. 1. Tradução de Roneide Venancio com Majer, com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

A fim de atingir esse objetivo, a agência é responsável por coordenar os esforços de atração de investimentos estrangeiros diretos para o Brasil. Foca em setores estratégicos para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras e do país, investindo em diversas ações, tais como visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira, por exemplo. Outra linha de ação é composta por missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios e apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais.

Nesse contexto, a instituição com ativos da ordem de 200 milhões de reais (APEXBRASIL, 2016)²⁰ definiu campos de atuação em parceria com as entidades empresariais, criando os chamados Projetos Setoriais, os quais visam criar soluções de promoção comercial apropriadas a cada setor produtivo, assim como adequadas à maturidade exportadora de cada empresa interessada em se inserir no mercado externo, considerando seu porte e localização.

Atualmente, os setores contemplados com ações específicas por Projetos Setoriais próprios são os segmentos de alimentos e bebidas; agronegócios; casa e construção; economia criativa; máquinas e equipamentos; tecnologia; saúde; e moda (APEXBRASIL, 2016).²¹ O interesse do presente estudo recai sobre o último: o Projeto Setorial voltado para o mundo da moda, segmento esse considerado o segundo maior gerador de emprego na indústria de transformação no Brasil, com aproximadamente 33 mil empresas registradas formalmente, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (ABIT, s.d.). Ainda segundo a ABIT, essa indústria desenvolve-se há quase 200 anos no País, sendo o Brasil a última cadeia têxtil completa do ocidente, pois é o único país a possuir desde a produção de fibras (por meio de plantações de algodão) até os desfiles de moda, perpassando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo (ABIT, s.d.). Além disso, o Brasil é referência mundial em *design* de moda praia, *jeanswear* e *homewear*, tendo crescido também os segmentos de *fitness* e *lingerie* (ABIT, s.d.)²². Tais dados incentivaram o interesse em analisar a presença de possíveis marcas com cunho setorial que, por ventura, existam no setor.

²⁰ *Demonstrativo Financeiro de 31 de março de 2016*. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/uploads/marc%CC%A7o-2016.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

²¹ Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/participe-dos-nossos-projetos-com-as-entidades-setoriais>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

²² Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

Considerando a complexidade do segmento, o Projeto Setorial Moda da APEX é dividido em oito subprojetos, os quais observam as características particulares de setores específicos. São eles: artefatos de couro; calçados e acessórios; têxtil e confecções; couros; componentes para calçados; design e moda; gemas e joias; e, por último, o subprojeto denominado Multissetorial (APEXBRASIL, 2016).

Visando facilitar a comparação com a experiência das demais agências de promoção à exportação em outros países, optou-se por uma redução de escopo. Desse modo, o presente capítulo terá como enfoque apenas os três primeiros subprojetos, isto é, os subprojetos destinados aos artefatos de couro, aos calçados e acessórios e ao têxtil e confecções (Quadro 1).

Quadro 1 – Subprojetos Setoriais promovidos pela ApexBrasil na indústria da moda

Subprojetos Setoriais	Parceiros gestores	Atividades implantadas	Mercados-Alvo	Resultados
<p><u>Artefatos de Couro</u> <i>Brazil By Bags</i> (http://www.brasilbybags.com) Ano de lançamento: 2014</p>	<p>ABIACAV - Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem</p>	<p>Marca coletiva / pesquisa de mercado / conscientização via assessoria, compreendendo a identificação de parcerias / participação em eventos / publicação dedicada ao tema.</p>	<p>Estados Unidos, Colômbia, Chile, Costa Rica, Peru, França, Rússia (+ 14 destinos).</p>	<p>85,3% do total exportado pelo setor no primeiro semestre de 2015; montante exportado: US\$ 460 mil dólares (mais da metade de 2015¹). Em 2015, 18 ações, 37 empresas, US\$ (FOB) 539 mil em exportações (até outubro). Participação do projeto nas vendas externas representou 16% do total, quatro vezes mais do que em 2014.</p>
<p><u>Calçados e Acessórios</u> <i>Brazilian Footwear</i> (www.brazilianfootwear.com.br) Ano de lançamento: 2000</p>	<p>ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados</p>	<p>Marca coletiva / desenvolvimento de imagem e viabilização de parcerias / participação em eventos / campanhas publicitárias e editoriais de moda.²</p>	<p>Estados Unidos, México, Colômbia, China, Emirados Árabes Unidos, Alemanha e Rússia.</p>	<p>Incremento de mais de 50% no número de destinos comerciais para o produto brasileiro (150 no total ao final de 2013).</p>

Subprojetos Setoriais	Parceiros gestores	Atividades implantadas	Mercados-Alvo	Resultados
<p><u>Têxtil e Confeccões</u></p> <p>Texbrasil (www.texbrasil.com.br)</p> <p>Ano de lançamento: 2000</p>	<p>ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeccão</p>	<p>Treinamentos / pesquisas de mercado / conscientização via assessoria para construção de imagem e identificação de parcerias / participação em eventos.</p>	<p>China, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, México, Bolívia e Peru.</p>	<p>Em julho de 2013, 321 empresas participavam do Programa, contribuindo com 37,5% das exportações brasileiras do setor têxtil e de confecção, totalizando cerca de USD 480 milhões³. Até 2012: 7 convênios, investimentos de R\$ 125 milhões, volume de negócios de US\$ 2,9 bilhões, vinda ao Brasil de mais de 1000 jornalistas e compradores estrangeiros, participação de empresas brasileiras em mais de 200 feiras internacionais.</p>
<p>¹Portal Projeto <i>Bags by Brasil</i>. Disponível em: http://www.bagsbybrasil.com/noticia/comite-gestor-do-bags-by-brasil-apresenta-resultados-do-trimestre. Acesso em: 12 ago. 2016.</p> <p>²Portal Couromoda. Disponível em: http://www.couromoda.com/noticias/ler/projeto-brazilian-footwear-2015-16-setor-esta-preparado-para-quebrar-paradigmas. Acesso em: 12 ago. 2016.</p> <p>³Portal Texbrasil. Disponível em: http://texbrasil.com.br/pt/apex-brasil-e-abit-assinam-novo-convenio-para-o-texbrasil-2/. Acesso em: 12 ago. 2016.</p>				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme se depreende do Quadro 1, cada subprojeto é gerido por uma entidade coletiva ligada ao segmento que, ao longo do tempo, desenvolve características próprias de gestão para obtenção de resultados diversos em prol das empresas envolvidas. No entanto, comparações de resultados não são fáceis de serem feitas devido ao perfil diferenciado dos participantes.

Implica na avaliação dos resultados apresentados no Quadro 1 observar que o primeiro projeto é mais recente, iniciado há apenas dois anos, isto é, em 2014, enquanto os demais iniciaram em 2000. Também influencia diretamente nessa comparação que a publicidade dos resultados obtidos é feita de forma divergente pelas entidades. No entanto, foi possível identificar que, em comum, todos os projetos analisados apresentaram como resultados incremento em exportações e em número de países atingidos ao longo do desenvolvimento do projeto.

A avaliação do desempenho dos Projetos Setoriais é apontada pelo Relatório Anual de Auditoria de Contas prestadas pela ApexBrasil na Controladoria Geral da União – CGU, porém o único relatório ao qual o presente estudo teve acesso foi o referente ao exercício de 2012.²³ Nele, no que tange ao *Brazilian*

²³ BRASIL. Controladoria Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. *Relatório de Auditoria Anual de Contas - ApexBrasil 2012*. Relatório nº 201308611. Brasília, DF, 26 de fevereiro de 2013. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/relatorios-antigos/RA201308611>. Acesso em: 12 ago. 2016.

Footwear, graças às ações de promoção comercial, imagem e competitividade, as empresas participantes tiveram um desempenho melhor que o resultado das exportações totais do País. O TexBrasil, por sua vez, não conseguiu alcançar os resultados esperados no período 2010/2011 por causa da entrada da China na Organização Mundial do Comércio – OMC e da diminuição dos limites expostos para vender têxteis e confecção no mercado externo.

Considerando que o Relatório localizado é de 2012, data anterior ao projeto *Brasil By Bags*, que iniciou em 2014, o resultado é que ele não disponibiliza dados, infelizmente.

Será que essa mesma estratégia, por setores, é seguida em outros países? Será que eles têm a mesma construção dos casos aqui identificados? Essas questões serão discutidas nas próximas seções.

ESTADOS UNIDOS

A China desbancará os Estados Unidos como maior mercado de vestuário e calçados do mundo, em 2017, afirma relatório publicado pelo Banco Mundial.²⁴ Mas enquanto isso não acontece, parece interessante verificar o modo como o governo norte-americano se posiciona para impulsionar suas empresas rumo ao mercado externo.

A *International Traders Associates* (ITA)²⁵ é o organismo responsável por apoiar as empresas norte-americanas na sua caminhada pelo mercado internacional. Com esse fim, criou-se uma plataforma específica para a temática exportação²⁶ em que podem ser encontrados diversos serviços, segmentados por indústrias, inclusive aquela que engloba os três campos abordados no presente estudo – calçados, artefatos de couro e têxtil e confecções²⁷. Tais serviços seriam:

²⁴ SINDIVESTUÁRIO. *China ultrapassa Estados Unidos como maior mercado de vestuário e calçados*. Publicado em 2014. Disponível em: <<http://sindivestuario.org.br/2014/06/china-ultrapassa-estados-unidos-como-maior-mercado-de-vestuario-e-calcados/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

²⁵ Para mais detalhes sobre a ITA, ver: <http://www.italtrade.com/about/about_us.htm>. Acesso em: 22 set. 2016.

²⁶ EXPORT.GOV. Sem data. Disponível em: <www.export.gov>. Acesso em: 22 set. 2016.

²⁷ Nos EUA, chamam de *Textiles, Apparels and Sporting Goods* tecidos, vestuário e bens esportivos (tradução livre). Para mais detalhes sobre esse setor específico e seus programas, ver: <<http://www.export.gov/industry/apparel/index.asp>>. Acesso em: 22 set. 2016.

- Acompanhamento de eventos temáticos pelo mundo;
- Base de dados, facilitando a localização de produtores locais pelos importadores internacionais;
- Guias para orientação sobre a entrada em mercados externos;
- Divulgação de temas de interesse do exportador, com um buscador eletrônico específico para a matéria identificada;
- Vídeos sobre mercados de grande potencial;
- Pesquisas de mercado e relatórios especialmente produzidos pelos adidos comerciais norte-americanos espalhados pelo mundo.

As linhas de trabalho supracitadas aparentemente abrangem todo o tipo de indústria do mercado interno; portanto, não há distinção específica pelo governo norte-americano para a indústria da moda. Os Estados Unidos são um grande mercado consumidor, não apenas pelo tamanho de sua população como também pelo seu poder aquisitivo, sendo capazes de manter a posição de maiores importadores mundiais, mesmo durante o período de crise nos anos de 2008 e 2009²⁸. Os autores supõem ser esse cenário influenciador da política encontrada, com abordagem genérica em termos de táticas de ataque aos mercados externos.

ITÁLIA

A *Italian Trade Promotion Agency* (ITA) ou Agência Italiana de Promoção ao Comércio Exterior – ICE é uma organização governamental voltada à internacionalização das empresas daquele país mediterrâneo. Segue as diretrizes estabelecidas pelo Ministério do Desenvolvimento Econômico, provendo todo tipo de informação, apoio e consultoria, tanto para as empresas italianas que buscam o mercado externo quanto para as empresas estrangeiras que têm interesse em investir no mercado italiano.

²⁸ BRASIL. Portal do Brasil. *Brasil promove produtos de moda e design no mercado norte-americano*. Publicado em 17 de abril de 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2012/04/brasil-promove-produtos-de-moda-e-design-no-mercado-norte-americano>>. Acesso em: 22 set. 2016.

Seus principais objetivos são (ITA, s.d.):²⁹

- Identificar parceiros comerciais;
- Promover encontros bilaterais de comércio com a participação de empresas italianas;
- Promover a visita de delegações de comércio estrangeiras à Itália;
- Participar (ou incentivar a participação) de eventos internacionais de comércio (feiras, exposições, etc.);
- Desenvolver fóruns e seminários com especialistas italianos.

Para atingir tais objetivos, a ITA utiliza diferentes ferramentas, no entanto, mais uma vez, a abordagem adotada é distinta da brasileira, não possuindo projetos setoriais com participação governamental direta na sua gestão.

Do mesmo modo que a experiência norte-americana antes discutida, existe uma predisposição do governo italiano para fornecer o máximo de informações possíveis para suas empresas sobre os potenciais mercados externos consumidores dos produtos *made in Italy*. Assim é dada ao empresário a possibilidade de decidir a melhor estratégia para conduzir a inserção de sua empresa no mercado global, não havendo uma participação ativa do governo nesse processo decisório.

Interessante observar que, no caso específico dos produtos vinculados à indústria da moda, que são o foco deste capítulo, a política acima sinalizada se demonstra mais forte ainda, quase que delegando à iniciativa privada as principais políticas de expansão³⁰.

Os autores supõem que essa postura talvez esteja relacionada à própria estrutura interna e à reconhecida qualidade do produto italiano. Nem mesmo no Portal da ICE³¹, que promove os produtos feitos na Itália, o setor em estudo é elencado.

²⁹ ITALIAN TRADE AGENCY - ITA. Sem dada. Disponível em: <http://www.italtrade.com/about/about_us.htm>. Acesso em: 22 set. 2016.

³⁰ Um exemplo de projeto da iniciativa privada nesse sentido está disponível no site <http://www.italianmoda.it/>, o qual propicia o acesso direto a alguns produtores daquele país. Outro exemplo, de caráter mais genérico, encontra-se disponível em <http://www.made-in-italy.com>.

³¹ Disponível em: <<http://www.italtrade.com/countries/links/industries.htm>>. Acesso em: 22 set. 2016.

O interessado que atua no mundo da moda deve acessar outras fontes de informação na busca de assessoria em comércio internacional, conforme demonstrado, a seguir, na Figura 1:

Figura 1 - Dados sobre a indústria da moda italiana e os mercados externos



Fonte: Elaborada pelos autores.

Por intermédio desses canais, é possível saber que a Itália é a terceira maior exportadora de tecidos e vestuário do mundo. Encontra-se atrás apenas da China e da Alemanha, gerando um *superávit* comercial, que somente é superado pelo setor de metalomecânica. Os principais mercados atingidos pelos produtos italianos são o europeu, o russo, o norte-americano e o japonês, com especial atenção para o aumento recente de importância do volume voltado para o mercado asiático como um todo (PORTAL ICE, s.d.).

Já no mercado calçadista, a Itália é a 10ª colocada em termos de volume exportado, correspondendo a 1,7% do total. Os principais mercados consumidores são Japão, EUA e Rússia, com um incremento relevante dos demais países do Leste Europeu. O mercado para o couro italiano segue a mesma lógica, sendo beneficiado pelo incremento da renda de mercados emergentes como China, Leste Europeu, Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita, Cazaquistão e Ucrânia (PORTAL ICE, s.d.).

O apoio se dá, principalmente, via suporte à participação em feiras internacionais, identificação de oportunidades de parceiras comerciais, acompanhado do acesso a dados estatísticos e relatórios sobre mercados especifi-

cos³². Nesse último aspecto, é interessante observar a atuação do Ministério de Assuntos Externos e Cooperação Internacional³³, que reconhece a importância de estabelecer parcerias e de inserir o produto italiano no mercado global.

Nas próximas seções, o enfoque será a cultura de proteção da propriedade industrial, nomeadamente via marcas, sobretudo de natureza coletiva, por parte de quem atua na indústria da moda, tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos e na Itália. Alguns conceitos e dados serão utilizados a fim de demonstrar o emprego (ou não) da proteção no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI brasileiro.

A PROTEÇÃO DOS NOMES DOS SUBPROJETOS SETORIAIS BRASILEIROS COMO MARCA

Já foi dito que, no Brasil, o Projeto Setorial Moda se divide em diversos subprojetos, dos quais o presente estudo aborda artefatos de couro, calçados e acessórios, bem como têxtil e confecções. Isso porque são atividades que visam fortalecer e destacar a origem brasileira, ou seja, promover a “marca Brasil” mundo afora. Segundo Iversen e Hem (2008), três são as formas de um país ter a imagem associada a uma marca:

- 1- Uso de marcas individuais para diferentes produtos, sem menção explícita do país de origem;
- 2- Uso de marcas e submarcas, com a combinação do nome da marca com o país de origem;
- 3- Uso do conjunto da marca com o local de origem.

No primeiro caso, a nacionalidade se estabelece na mente dos consumidores ao longo do tempo, sem haver divulgação conjunta, sendo essa a estratégia na segunda forma apresentada. A terceira, por sua vez, é onde o país pode desenvolver um nome compartilhado para todos os seus produtos e serviços, dentro de uma categoria ou setor, sendo assim chamada de “marca setorial”.

³² No Portal da ICE, faz-se necessário um cadastro para ter acesso a tais dados.

³³ <http://www.infomercatiesteri.it/> é o portal que destaca tais informações por setores, prescindindo de um cadastro, a princípio, por parte do interessado. Acesso em: 22 set. 2016.

No entanto, evocar o nome do país de origem nem sempre pode ser considerado um benefício. Lourenção e Giraldi (2015) citam como exemplo a “marca Brasil” do Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, a qual pode ser útil para identificar setores interessados em transmitir a imagem de um país alegre, receptivo e multicultural. Porém ela pode não ser a desejada por setores ligados a inovações tecnológicas, sendo necessário que construam uma marca específica. Essa é uma estratégia viável para setores competitivos internacionalmente, empenhados em destacar outros atributos de qualidade e diferenciação (CAPELLARO, 2013; REGALADO et al., 2015).

Uma das ações da ApexBrasil é justamente estimular que Projetos e Subprojetos Setoriais criem marcas próprias para se identificarem. Inclusive, em 2009, foi publicado o Termo de Referência para Desenvolvimento de Marcas Setoriais (APEXBRASIL, 2009).

O Termo solicita a identificação dos atributos e diferenciais dos produtos do setor em relação aos concorrentes; a criação da identidade visual e da linguagem integrada para toda a comunicação a ela relacionada; a definição do posicionamento desejado da marca, chamado *Positioning Statement*; assim como ações estratégicas para ativação da marca, a fim de alcançar esse posicionamento, entre outros. O Termo destaca, ainda, a importância de haver direitos de propriedade intelectual sobre o produto resultante e, por fim, o registro da marca (LOURENÇÃO; GIRALDI, 2015).

Para os autores deste estudo, existe uma natureza de marca que se enquadra perfeitamente aos objetivos dos Projetos e Subprojetos Setoriais da ApexBrasil e que está prevista na Lei nº 9.279/96 – Lei da Propriedade Industrial ou LPI (BRASIL, 1996). Trata-se da Marca Coletiva, definida no art. 123, inciso III, da LPI como “[...] aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade” (BRASIL, 1996, n.p.). Portanto, é uma marca destinada ao uso por diversos atores, sendo coletiva por essa razão e não sob o prisma da titularidade (REGALADO et al., 2015).

Marca dessa natureza só deve ser requerida por pessoa jurídica representativa de coletividade, que poderá exercer atividade distinta da de seus membros (BRASIL, 1996, parágrafo 2º do art. 128). Logo, a entidade titular não precisa ser produtora ou prestadora do serviço a ser protegido. É importante, todavia, ter bom senso, de modo que a atividade da entidade titular deve guardar certa relação com o produto ou o serviço que a marca visa assinalar, sendo vedado o registro por pessoas físicas.

Característica singular da Marca Coletiva é a necessidade de conter o chamado Regulamento de Utilização, que deve ser apresentado no ato do depósito do pedido ou em até 60 dias. Tal documento é de apresentação obrigatória e nele estão presentes as condições e proibições de uso da marca, conforme o art. 147 da LPI.

Regalado et al. (2015) expõem os itens que não podem faltar no Regulamento de Utilização, atendendo ao disposto no art. 3º da Instrução Normativa INPI/PR nº 19/2013 (BRASIL, 2013, n.p.), a saber:

- a) descrição da pessoa jurídica requerente, indicando sua qualificação, objeto social, endereço e pessoas físicas ou jurídicas autorizadas a representá-la;
- b) condições para eventual desistência do pedido de registro ou renúncia, parcial ou total, do registro da marca; requisitos necessários para a afiliação à entidade coletiva e para que as pessoas, físicas ou jurídicas, associadas ou ligadas à pessoa jurídica requerente, estejam autorizadas a utilizar a marca em exame;
- c) condições de utilização da marca, incluindo a forma de apresentação e demais aspectos referentes ao produto ou serviço a ser assinalado;
- d) eventuais sanções aplicáveis no caso de uso inapropriado da marca”.

Tal documento pode elencar as características que o consumidor obterá ao adquirir tal produto, assim como pode fornecer informações que concedam segurança, já que tais itens serão produzidos obrigatoriamente com tais características.

Em um mercado onde temas como qualidade, segurança, rastreabilidade e determinação de origem tornam-se cada vez mais importantes, tais marcas informam atributos que os consumidores não podem perceber pelos seus cinco sentidos.

Segundo Barbosa e Regalado (2013, p. 5):

A valorização do produto através da informação contida nestes sinais baseia-se na relação de confiança entre produtor-consumidor, o que confere ao detentor da marca uma vantagem competitiva. Esta vantagem, no caso da marca coletiva, é ainda incrementada ao considerarmos que os custos e os riscos da implementação de uma marca própria no mercado são divididos pela coletividade.

Portanto, não restam dúvidas de que o Regulamento de Utilização pode servir de instrumento de gestão dos membros da entidade em nome de quem está a Marca Coletiva. Atender aos itens acima certamente influenciará de modo positivo as características desejadas e a qualidade dos produtos/serviços (BARBOSA; REGALADO, 2013).

O problema é que muitos ainda desconhecem as marcas dessa natureza e, talvez, por isso, ainda haja grande quantidade de erros por parte dos requerentes. O INPI recebe os pedidos de registro de Marcas Coletivas e arquiva, definitivamente, aqueles que não possuem Regulamento de Utilização. Muitas vezes, os requerentes nem são entidades representativas de coletividade. Nesses casos, cometem equívoco no preenchimento da natureza da marca no formulário. Isso porque as marcas podem ser classificadas quanto à natureza em marcas de produto, de serviço, coletiva ou de certificação³⁴.

Mas será que os Projetos e Subprojetos Setoriais vêm utilizando corretamente essa ferramenta de proteção? Para responder à pergunta, mostra-se, a seguir, o panorama de como a proteção das marcas que identificam os Subprojetos em estudo está acontecendo no INPI³⁵. O Quadro 2 ilustra as seguintes situações:

Quadro 2 – Os pedidos e registros de marcas dos Subprojetos Setoriais no INPI

Subprojeto Setorial	Marca	Natureza	Status
<u>Artefatos de Couro</u> Brasil By Bags Titular: ABIACAV		2 Coletivas 	Arquivamento do pedido por não cumprimento de exigência 
<u>Calçados e Acessórios</u> Brazilian Footwear Titular: ABICALÇADOS		3 Coletivas 	Marcas registradas 
<u>Têxtil e Confecções</u> Texbrasil Titular: ABIT		4 de Produto e 2 de Serviço 	Marcas registradas 

Fonte: Base de Dados de Marcas. INPI (s.d).

³⁴ Para mais informações sobre a natureza das marcas e sobre os formulários de depósito no INPI, consultar <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas>>. Acesso em: 22 set. 2016.

³⁵ É oportuno ressaltar que não basta registrar a marca no INPI. Para realmente cumprir sua função, ela deve chegar ao mercado e ter as suas características particulares difundidas entre os consumidores.

Em uma análise dos três Subprojetos Setoriais, é possível constatar que a Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem – ABIACAV não demonstrou interesse por suas Marcas Coletivas diante do arquivamento definitivo dos pedidos. As razões podem ser diversas. Uma delas é a mudança de estratégia, optando por uma nova identidade visual. No entanto, até o momento, não existem novos pedidos depositados no INPI.

Por outro lado, a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS foi a única entidade coletiva no segmento de moda bem-sucedida na escolha da natureza, no depósito do pedido e no seu processamento e, por fim, no registro das suas Marcas Coletivas no INPI. Tal iniciativa garante proteção às empresas calçadistas associadas, tendo em vista que terceiros não autorizados estão impedidos de fazer uso das Marcas Coletivas ou até mesmo de imitá-las.

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT reconhece a relevância da proteção de ativos de propriedade industrial, todavia não explora o potencial existente na natureza da Marca Coletiva, qual seja, multiplicar o uso do sinal pelos associados. Isso fica claro ao ter escolhido naturezas distintas: Marcas de Produto e Marcas de Serviço. Nessas modalidades, a titularidade e o uso são da própria Associação.

A título de comparação, uma pesquisa feita pela ApexBrasil, em 2007, demonstrou que 87% dos Projetos Setoriais haviam criado uma logomarca para representar os produtos ou serviços de seus setores. Constatou, ainda, que 84% dos Projetos consideravam importante mencionar a “origem” brasileira dos produtos, o que normalmente se refletia no desenho do logotipo – pelo uso de cores nacionais ou adaptações da bandeira³⁶ – e no nome da marca (APEXBRASIL, 2009).

³⁶ Nesse ponto, convém destacar que o inciso I do art. 124 da LPI impede que se registre como marca: brasão, armas, medalha, **bandeira**, emblema, distintivo e monumento oficiais, públicos, nacionais, estrangeiros ou internacionais, bem como a respectiva designação, figura ou imitação (grifo nosso). Adaptações tais como estilizações, criações que remetem ao original, dando estilo ou forma própria à figura, tornando-a distintiva, são passíveis de se registrar como marca. Por isso, deve-se ter cuidado no momento de criação da pretensa marca para que ela possa ser efetivamente protegida.

OS PAÍSES ESTRANGEIROS ESTUDADOS E A BUSCA PELA PROTEÇÃO COMO MARCA NO INPI BRASILEIRO

Conforme discorrido anteriormente, existem três formas de um país ter a imagem associada a uma marca: uso de marcas individuais para diferentes produtos, sem menção explícita do país de origem; uso de marcas e submarcas, com a combinação do nome da marca com o país de origem; e, ainda, o uso conjunto da marca com o local de origem.

Um levantamento dos requerentes individuais – italianos e norte-americanos na indústria da moda – foi realizado na Base de Dados de Marcas do INPI brasileiro. Constatou-se que desde o início da década de 1990 até hoje os Estados Unidos têm uma política externa de proteção individual de marcas na indústria da moda quatro vezes superior que a da Itália (5.958 marcas norte-americanas de produto x 1.379 marcas italianas de produto³⁷). Cada um desses países possui somente uma Marca Coletiva registrada no segmento estudado, conforme se depreende no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – A intenção de entidades coletivas estrangeiras pelo registro de Marcas Coletivas no Brasil

País	Marca	Natureza	Status
<p>Estados Unidos Titular: <i>Cotton Council International</i></p>		<p>1 Coletiva</p> <p>✓</p>	<p>Marca registrada</p> <p>✓</p>
<p>Itália Titular: <i>Centro Promozione Filoscopia</i></p>		<p>1 Coletiva</p> <p>✓</p>	<p>Marca registrada</p> <p>✓</p>

Fonte: Base de Dados de Marcas. INPI (s.d.).

³⁷ Cumpre ressaltar que as marcas são registradas para segmentos mercadológicos divididos de acordo com a Classificação Internacional (NICE) de Produtos e Serviços para o Registro de Marcas (NCL). As classes que protegem os produtos aqui estudados são as 18, 23 e 25, as quais foram as classes-base do estudo.

Assim, pode-se inferir que a macrotendência vem sendo no sentido de empresários norte-americanos e italianos da indústria da moda entrarem cada um por si no mercado brasileiro. Aparentemente, essa postura não vem sendo seguida à risca por empresários do Brasil em busca de novos mercados no exterior. O apoio da ApexBrasil a Projetos e Subprojetos Setoriais e o registro de suas marcas no INPI demonstram que existem esforços governamentais para alavancar as vendas do setor para além das fronteiras brasileiras. Os autores consideram, ainda, que se a natureza da marca for coletiva em termos das vantagens competitivas antes evidenciadas, certamente a união dos empresários da moda *made in Brazil* fará a força.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Incrementar a participação brasileira no posicionamento global é sempre um desafio. As características de cada economia-alvo devem ser levadas em consideração quando do estabelecimento de estratégias adequadas. O Brasil vem buscando apoiar projetos específicos que talvez não gerem um volume elevado de exportações em termos relativos ao que é produzido globalmente.

Mas, talvez, o mais adequado seja focar em mercados específicos que tenham um poder de aquisição voltado para produtos diferenciados que valorizem mais a marca e a qualidade do que o simples atributo de baixo custo financeiro. Nesse sentido, as marcas, que trazem a reboque justamente essa capacidade de diferenciação, podem ser ferramentas fundamentais para que os empresários consigam superar a concorrência de países como a China.

O estudo iniciou com o objetivo de efetuar uma comparação em campos econômicos específicos – artefatos de couro, calçados e acessórios, têxteis e confecções – e mostrar o desenvolvimento de políticas de promoção à exportação para os bens ali elencados. Para tanto, além do Brasil, os países eleitos foram Estados Unidos e Itália.

A primeira inferência extraída desse exercício é a distinta abordagem adotada pelo Governo Brasileiro, por intermédio da ApexBrasil, em relação às entidades congêneres dos outros países apontados, ambos membros do grupo de países desenvolvidos. No Brasil, há uma lógica indutora do desenvolvimento por parte do Governo, que tem sua atuação mais forte nos grupos econômicos

representados por associações de classe nos chamados Projetos e Subprojetos Setoriais.

Em contraposição, nos Estados Unidos e na Itália, a diretriz de atuação possui um caráter passivo, isto é, são apresentadas pelos governos ferramentas de apoio a todos os setores industriais. Aqueles, suficientemente organizados, poderão tomar a iniciativa de utilizá-las ou não.

No caso norte-americano, segue-se a cultura do empreendedorismo – *do it by yourself* – e do Estado mínimo, atuando como apoiador da iniciativa privada, enquanto que no caso italiano a relevância dos setores apontados pode variar. No entanto, o fato é que os atores desse país europeu já possuem grande experiência no segmento em questão, ou seja, o mundo da moda, o que poderia tornar desnecessária uma inserção mais ativa do Estado na condução dos negócios.

Cada um por si ou todos por um, o importante é que a política econômica de inserção em mercados externos mostre-se eficaz. No Brasil, o desenvolvimento dos Projetos e Subprojetos Setoriais pode servir, realmente, como facilitador para a inserção das marcas brasileiras no mercado internacional, pelo menos nos setores analisados. A conjunção de esforços, tendo como norte uma marca que agregue a imagem de todo um grupo setorial, em especial vinculando-o a uma determinada origem, tende a fortalecer e a facilitar a identificação de oportunidades comerciais para seus participantes.

A Marca Coletiva se encaixa bem nessa visão, surgindo como uma estratégia de proteção e agregação de valor aos produtos da indústria da moda. Ficou demonstrado que todos os países estudados têm ao menos uma iniciativa nesse sentido, o que ainda se revela muito pouco diante da quantidade superior de marcas individuais. A pergunta que fica é se tal volume, por si só, garante o desenvolvimento do setor ou se corre o risco de ficar “fragmentado”, sem políticas que o norteiem, principalmente quando o foco é a busca por mercado externo.

A opção por uma marca de uso coletivo pode ser o caso no qual o todo é maior que o somatório das partes. Há que se atentar que as externalidades podem influenciar o resultado alcançado, seja positivo ou negativo. Isso porque, mesmo havendo esforço coletivo e o devido planejamento, pode haver uma pedra ou outra no caminho que dificulte a trajetória de sucesso.

É importante, certamente, buscar a proteção da marca. Isso representa um dos primeiros passos para quem pretende se diferenciar de seus

concorrentes, já que se trata de um bem intangível que distingue produtos e serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins.

Por sua vez, uma Marca Coletiva significa que os produtos ou serviços provêm de uma entidade e das pessoas ou empresas que a compõem. Pode ser uma estratégia valiosa, especialmente para os *late comers*, que devem buscar sua inserção em mercados com concorrentes que, muitas vezes, já possuem sua posição consolidada. Nesse contexto, reduzem-se os custos em ações de *marketing*, essenciais para atrair os consumidores. Desfrutando de esforço coletivo, são grandes as chances de superar os desafios, que não são poucos quando o assunto é lançar moda mundo afora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS - APEXBRASIL. *Termo de Referência para Desenvolvimento da Gestão de Marcas Setoriais: Branding*. Brasília, DF: ApexBrasil, 2009. Disponível em: <http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/714/=Final_BRANDING__Termo_de_Referencia.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2016.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS - APEXBRASIL. *Demonstrativo Financeiro de 31 de março de 2016*. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/uploads/marc%CC%A7o-2016.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

AGÊNCIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ITALIANAS - ICE. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.italtrade.com/countries/links/industries.htm>>. Acesso em: 22 set. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT. *Perfil do Setor*. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

BARBOSA, P. M. S.; REGALADO, P. F. Determinação de origem, empoderamento dos produtores, redução de custos, riscos e desenvolvimento local: os múltiplos usos da marca coletiva nos mercado de café. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA DOS CAFÉS DO BRASIL, 8., 2013, Salvador. *Anais...* Salvador: SBICafé, 2013. 5 p. Disponível em: <http://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/spcb_anais/283.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2016.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. *Relatório de Auditoria Anual de Contas - Apex-Brasil 2012*. Relatório nº 201308611. Brasília, DF, 26 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/relatorios-antigos/RA201308611>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

BRASIL. *Instrução Normativa INPI/PR nº 19*, de 18 de março de 2013. Dispõe sobre a apresentação e o exame do regulamento de utilização referente à marca coletiva. Brasília, DF, 18 de março de 2013. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/legislacao-1/instrucao_normativa_19-2013_-_regulamento_de_utilizacao.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 15 de maio de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm>. Acesso em: 26 ago. 2016.

BRASIL. Portal Brasil. *Brasil promove produtos de moda e design no mercado norte-americano*. Publicado em: 17 de abril de 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2012/04/brasil-promove-produtos-de-moda-e-design-no-mercado-norte-americano>>. Acesso em: 22 set. 2016.

BRASIL BY BAGS. *Comitê Gestor do Bags by Brasil apresenta resultados do trimestre*. Publicado em 20 de abril de 2016. Disponível em: <<http://www.bags-bybrasil.com/noticia/comite-gestor-do-bags-by-brasil-apresenta-resultados-do-trimestre>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

BRAZILIAN FOOTWEAR. Sem data. Disponível em: <<http://www.brazilianfootwear.com>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

CAPELLARO, A. F. *O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparativa*. 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. Vol. 1. Tradução de Roneide Venancio Majer, com a colaboração de Klauss Brandini Gerhardt. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHESNAIS, F. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. Tradução de Catherine Marie Mathieu. *Economia e Sociedade*, Campinas, n. 5, p. 1-30, dez. 1995.

COUROMODA. *Projeto Brazilian Footwear 2015/16: setor está preparado para quebrar paradigmas*. Publicado em 13 de janeiro de 2015. Disponível em: <<http://>

www.couromoda.com/noticias/ler/projeto-brazilian-footwear-2015-16-setor-esta-preparado-para-quebrar-paradigmas>. Acesso em: 24 jun. 2016.

EXPORT.GOV. *Textiles, Apparels and Sporting Goods*. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.export.gov>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

G1. *Saiba o que é comércio exterior*. Publicado em 01 de junho de 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia-e-negocios/noticia/2010/06/saiba-o-que-e-comercio-exterior.html>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

INFOMERCATIESTERI. *Highlights*. Sem data de publicação. Disponível em: <http://www.infomercatiesteri.it/shighlights.php?id_settori=16>. Acesso em: 28 jun. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. *Marcas*. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/marcas>>. Acesso em: 22 set. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br>>. Acesso em: 8 set. 2016.

INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION. *About the International Trade Administration*. Overview. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://trade.gov/about.asp>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

ITALIAN MODA. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.italianmoda.it/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

ITALIAN TRADE AGENCY - ITALTRADE. *The Made in Italy Official Portal*. Sem data. Disponível em: <<http://www.italtrade.com>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

IVERSEN, N.; HEM, L. E. Provenance association as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 5/6, p. 603-626, 2008.

LOURENÇÃO, M. T. A.; GIRALDI, J. M. E. Processo de Desenvolvimento e Gestão de Marcas Setoriais: Uma Análise da Marca Brazil Gems and Jewelry. *Revista de administração da UNIMEP*, v. 13, p. 125-153, 2015. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/945>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

LUPATINI, M. P. *As Transformações Produtivas na Indústria Têxtil-Vestuário e seus Impactos sobre a Distribuição Territorial da Produção e a Divisão do Trabalho Industrial*. 2004. 152 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004. Disponível

em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/286805/1/Lupatini_MarcioPaschoino_M.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2016.

MADE-IN-ITALY.COM. *The Excellence of Italian Products*. Sem data de publicação. Disponível em: <<http://www.made-in-italy.com/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

PORTAL ICE. Disponível em: <<http://www.italtrade.com/countries/links/industries.htm>>. Acesso em: 22 set. 2016.

REGALADO, P. F. et al. Uma inovadora interação entre INPI, ApexBrasil e o mercado: As Marcas Coletivas Setoriais In: ENCONTRO ACADÊMICO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO, 8., 2015, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: INPI, 2015.

SINDIVESTUÁRIO. *China ultrapassa Estados Unidos como maior mercado de vestuário e calçados*. Publicado em 2014. Disponível em: <<http://sindivestuario.org.br/2014/06/china-ultrapassa-estados-unidos-como-maior-mercado-de-vestuario-e-calcados/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

TEXBRASIL. Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira. *ApexBrasil e ABIT assinam novo convênio para o Texbrasil*. Publicado em 11 de julho de 2013. Disponível em: <<http://texbrasil.com.br/pt/apex-brasil-e-abit-assinam-novo-convenio-para-o-texbrasil-2/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.



ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS INSTDA PATENTE DE INVENÇÃO E DE MODELO DE UTILIDADE E FORMAS DE PROTEÇÃO CORRELATADAS: DESENHO INDUSTRIAL, PROTEÇÃO DE NOVAS CULTIVARES E TOPOGRAFIA DE CIRCUITOS INTEGRADOS

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi18>

Larissa Pierozan – UFRGS

E-mail: larissa.pierozan@gmail.com

Kelly Lissandra Bruch – UFRGS

E-mail: kelly.bruch@ufrgs.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste capítulo diz respeito a distinguir as diversas formas de proteção e compará-las com a patente de invenção. O trabalho pretende ser um guia básico de algumas figuras da propriedade intelectual voltado, principalmente, para estudantes e interessados na área.

A propriedade intelectual é uma área de estudo que tem ganhado maior importância no direito brasileiro. No Brasil, ganhou maior destaque após o país tornar-se signatário do TRIPS (*Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*)³⁸ e criar legislações visando estar em conformidade com o previsto no referido tratado. Assim, publicou-se a Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 (BRASIL, 1996), referente, principalmente, às patentes e aos desenhos industriais; a Lei nº 9.456, de 25 de abril de 1997 (BRASIL, 1997a), de cultivares; e a Lei nº 11.484, de 31 de maio de 2007, relativa às topografias de circuitos integrados. Também houve a publicação da Lei nº 9.610, de 14 de fevereiro de 1998, que versa sobre os direitos autorais, e da Lei 9.609, de 19 de fevereiro de 1998, relacionada aos programas de computador, as quais, no entanto, não serão abordadas neste capítulo, visto que o principal destaque foi para as patentes e a criação dos desenhos industriais que, na lei anterior de 1967, figuravam como patentes de desenho industrial. Destarte, com a separação do desenho industrial das patentes de invenção, bem como com a criação de um direito *sui generis* para a proteção de plantas, e, posteriormente, de uma lei para topografias de circuitos integrados, os objetos de suas proteções, seus direitos e afins confundem-se e generalizam-se entre si. Dessa forma, pretende-se comparar essas figuras de proteção para definir cada uma. Cuide-se que não é um objetivo aprofundar-se em cada forma protetiva, mas sim em suas diferenças e similitudes. Usar-se-á o método comparativo e de análise das leis nºs 9.279/96, nº 9.456/97 e nº 11.484/07, atualmente vigentes no Brasil.

O ordenamento jurídico brasileiro não se faz claro quanto à possibilidade de dupla proteção de uma inovação por meio dos institutos da Propriedade Industrial. Dessa forma, o trabalho também se propõe a examinar a viabilidade de tutelar, simultaneamente, uma criação por duas formas de proteção de ativos intangíveis.

³⁸ Acordo sobre os Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio.

PATENTE

A patente consiste em um certificado emitido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial, que confere ao titular o direito de uso exclusivo de sua invenção e/ou de seu objeto de modelo de utilidade. A carta patente, em outras palavras, trata-se de um registro de título de propriedade temporária outorgado pelo Estado para os autores ou para outras pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, que detenham os direitos sobre a criação.

O objetivo de conferir um tempo de uso exclusivo é que com uma invenção protegida que não pode ser explorada de forma econômica e livre por todos, haverá novas criações para concorrer com as primeiras. Para ser possível a concessão da patente, é preciso descrever o projeto de forma precisa e detalhada, assim essa descrição será publicada e disponível para consulta de quem tiver interesse. Dessa forma, há uma troca: o inventor disponibiliza a sua criação de forma detalhada e, se for o titular, ganha a propriedade e o direito de uso exclusivo por um determinado tempo de sua invenção. Simplificando o conceito, o INPI (2017, n.p.) define a patente como:

Patente é um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgado pelo Estado aos inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação. Em contrapartida, o inventor se obriga a revelar detalhadamente todo o conteúdo técnico da matéria protegida pela patente.

A patente pode ser subdivida em duas categorias: as patentes de invenção e as de modelo de utilidade. A primeira se refere à proteção de novas criações, enquanto a outra se refere à tutela de melhorias ou às mudanças em objetos já existentes. Um exemplo didático é a tesoura. Para proteger uma tesoura como nova criação, seria possível solicitar uma patente de invenção. Depois de protegida, seria possível desenvolver uma tesoura para canhotos, que teria uma melhoria funcional no uso da criação, podendo ser protegida por meio de uma patente de modelo de utilidade.³⁹

Para ser patenteada, a invenção deve atender a três requisitos: novidade, atividade inventiva e aplicação industrial. Tratando-se de modelo de utili-

³⁹ Artigo 9º da Lei 9.279/96.

dade, o invento deve possuir: objeto de uso prático (ou parte deste), apresentar nova forma ou disposição e resultar em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação.⁴⁰

A proteção conferida pela Carta Patente refere-se ao teor das reivindicações, que devem ser interpretadas com base no relatório descritivo e nos desenhos. De tal modo, deve-se descrever clara e suficientemente, ou seja, de forma precisa, o objeto, de modo a possibilitar sua realização por técnico no assunto e indicar, quando for o caso, a melhor forma de execução.⁴¹

O pedido da patente de invenção deve se referir a uma única invenção ou a um grupo de invenções inter-relacionadas de maneira a compreenderem um único conceito inventivo. O pedido de patente para modelos de utilidade referem-se a um único modelo principal, podendo incluir uma pluralidade de elementos distintos, adicionais ou variantes construtivas ou configurativas.⁴²

O pedido de patente deve conter requerimento, relatório descritivo, reivindicações, desenhos – se necessário –, resumo e comprovante do pagamento da retribuição relativa ao depósito. O pedido será submetido a exame formal e, posteriormente, protocolizado. O pedido de patente fica em sigilo por um período de 18 (dezoito) meses, período que pode ser antecipado a requerimento do depositante.⁴³

A concessão da carta patente necessita de um exame de mérito – exame técnico quanto à possibilidade de patentear a criação, o qual ocorre na forma de relatório de busca –, de um parecer relativo à patenteabilidade do pedido, adaptação do pedido à natureza reivindicada, reformulação do pedido ou divisão, ou exigências técnicas.⁴⁴ Além disso, o exame de mérito analisa se os requisitos de patenteabilidade estão presentes, de forma a não ser só uma mera confirmação da não existência de uma criação anterior similar.

Para ser passível de proteção por meio de patentes, a criação deve atender aos requisitos já mencionados e que constam nos artigos 8º e 9º da Lei nº 9.279/96. No entanto, não se pode tutelar por meio de patente o que consta no artigo 18º da Lei 9.279/96, pois são objetos considerados contrários à moral, aos bons costumes e à segurança, à ordem e à saúde pública. Também

⁴⁰ Artigo 9º da Lei 9.279/96.

⁴¹ Artigo 24 da Lei 9.279/96.

⁴² Artigo 23 da Lei 9.279/96.

⁴³ Artigo 30 da Lei 9.279/96.

⁴⁴ Artigo 35 da Lei 9.279/96.

não se pode patentear o que não é considerado invenção (artigo 10º da Lei nº 9.279/96), como as substâncias, as matérias, as misturas, os elementos ou produtos de qualquer espécie; o todo ou parte dos seres vivos, exceto os micro-organismos transgênicos que atendam aos três requisitos de patenteabilidade – novidade, atividade inventiva e aplicação industrial – previstos no artigo 8º e que não sejam mera descoberta.

O período de proteção conferido à patente de invenção é de 20 (vinte) anos da data do depósito ou o mínimo de duração da proteção de 10 (dez) anos após a concessão. Para os modelos de utilidade, confere-se a tutela por 15 (quinze) anos da data do depósito ou o mínimo de 7 (sete) anos após a concessão. Há a previsão de um tempo mínimo de proteção em razão do exame de mérito que, muitas vezes, pode levar anos para ser feito e, assim, haver a concessão da carta patente. A patente não pode ter sua proteção prorrogada.

O titular da patente tem o direito de impedir terceiro, sem o seu consentimento, de produzir, usar, colocar à venda, vender ou importar com esses propósitos produto objeto de patente e processo ou produto obtido diretamente por processo patentado, além de poder obter indenização pela exploração indevida de seu objeto.⁴⁵ Entretanto, o titular da patente possui seus direitos restringidos⁴⁶ em relação aos atos de caráter privado e sem finalidade comercial, ou com finalidade experimental e para a preparação de medicamento de acordo com a prescrição médica para casos individuais, bem como para a produção de informações, de dados e resultados de testes relacionados à invenção patentada, visando à obtenção do registro de comercialização, no Brasil ou em outro país, para a exploração e a comercialização do produto objeto da patente, após a expiração dos prazos estipulados no artigo 40.

Ademais, possuem limites legais ao direito do titular os produtos fabricados de acordo com a patente de processo ou de produtos colocados no mercado pelo titular ou com o seu consentimento.

A patente trata-se de uma forma de proteção de ativos intangíveis relacionada à invenção de um processo ou produto, bem como pode se referir à melhora na sua utilização ou fabricação. Deve-se discriminar todo o objeto da invenção na patente, de forma que ela possa ser reproduzida por técnicos na área. Conclui-se que as patentes se referem à função do objeto protegido, uma

⁴⁵ Artigos 42 e 44 da Lei 9.279/96.

⁴⁶ Artigo 43 da Lei 9.279/96.

vez que no pedido, bem como no que é passível de tutela, requer-se não que se siga a forma da invenção ou do modelo de utilidade, mas para que e como se pode utilizá-los.

DESENHO INDUSTRIAL

O desenho industrial, também conhecido como *design*, trata-se de uma criação que é tanto ornamental quanto tem aplicação industrial. Ou seja, não pode ser uma simples obra de arte ou somente ter aplicação industrial. O desenho industrial reúne a técnica com a estética, é uma obra de arte aplicada que pode ser um tipo de fabricação industrial.⁴⁷ O que confere a proteção e o direito de propriedade é o registro de desenho industrial, documento conferido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI.⁴⁸

A Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96) define o que é desenho industrial no seu artigo 95:

Art. 95. Considera-se desenho industrial a forma plástica ornamental de um objeto ou o conjunto ornamental de linhas e cores que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original na sua configuração externa e que possa servir de tipo de fabricação industrial. (BRASIL, 1996, n.p.).

Assim, depreende-se que é necessário o requisito da novidade e da originalidade. A caracterização de novidade está descrita no artigo 96 da Lei nº 9.279/96 como aquilo que não está no estado de técnica, ou seja, aquilo que não é de conhecimento público, novo no sentido de sua aplicação. O conceito de original, tratado no artigo 97 da Lei nº 9.279/96, faz referência ao objeto ser distinto dos demais, mesmo que possua elementos conhecidos, sem ser uma mera cópia ou imitação. Ainda, o artigo 98 da Lei nº 9.279/96 aborda o cunho artístico do desenho industrial: “Art. 98. Não se considera desenho industrial qualquer obra de caráter puramente artístico.” (BRASIL, 1996, n.p.).

⁴⁷ PLETSCHE, Laura Wolf. **Desenho Industrial: Possibilidade de Dupla Proteção**. Porto Alegre: PUCRS, 2009, p. 2.

⁴⁸ Artigo 94 da Lei 9.279/96.

O registro protege o que é elencado no artigo 95, ou seja, a configuração externa do objeto.⁴⁹ Para adquirir o registro da obra, faz-se necessária uma troca, a descrição detalhada no projeto e a publicação deste pelo direito de uso exclusivo por um tempo determinado. A publicização deverá representar clara e suficientemente o objeto e suas variações, se houver, sendo possível sua reprodução por técnico no assunto.

O pedido do registro deve tratar somente de um objeto, contudo são permitidas até vinte variações que se destinem ao mesmo propósito e guardem entre si a mesma característica distintiva preponderante.⁵⁰ Deve conter no pedido o requerimento, um relatório descritivo – se necessário –, reivindicações – se forem o caso –, desenhos ou fotografias, campo de aplicação do objeto e o comprovante do pagamento da retribuição relativa ao depósito. A lei coloca como exigência que os documentos do registro estejam em vernáculo nacional, a língua portuguesa. Os artigos 101 e 102 demonstram o protocolo do pedido:

Art. 102. Apresentado o pedido, será ele submetido a exame formal preliminar e, se devidamente instruído, será protocolizado, considerada a data do depósito a da sua apresentação.

Art. 103. O pedido que não atender formalmente ao disposto no art. 101, mas que contiver dados suficientes relativos ao depositante, ao desenho industrial e ao autor, poderá ser entregue, mediante recibo datado, ao INPI, que estabelecerá as exigências a serem cumpridas, em 5 (cinco) dias, sob pena de ser considerado inexistente.

Parágrafo único. Cumpridas as exigências, o depósito será considerado como efetuado na data da apresentação do pedido. (BRASIL, 1996, n.p.).

Após o depósito do pedido do registro de desenho industrial, seguindo as condições já mencionadas, ele será automaticamente publicado e simultaneamente concedido e expedido o seu registro. O pedido não possui sigilo, a não ser que seja requerido no prazo de 90 (noventa) dias, contados da data do

⁴⁹ A patente de modelo de utilidade protege o funcionamento do objeto, da criação, não sua forma externa.

⁵⁰ Artigo 104 da Lei 9.279/96.

depósito, possuindo duração de 180 (cento e oitenta) dias, também contados a partir da data do depósito.⁵¹

Diferente da patente, para a concessão do registro de desenho industrial, não é necessário o exame de mérito. Esse exame, todavia, pode ser requerido pelo titular do desenho a qualquer tempo de vigência, sendo que o exame diz respeito aos aspectos de novidade e originalidade. A inexistência do exame obrigatório tem como objetivo a celeridade da concessão do registro, visto que se o pedido atender aos requisitos formais da lei, ele será concedido. Apesar de não ser obrigatória, a avaliação do mérito do objeto é de grande importância para conferir maior proteção ao titular do registro, principalmente em casos de ação judicial.

Falou-se sobre a definição de desenho industrial, sobre o pedido e o depósito, mas ainda não se mencionou o que é passível de registro. A Seção III do Capítulo II do Título II dos Desenhos Industriais da Lei 9.279/96 possui um único artigo sobre o que não é registrável. Isto é, primeiramente, o que for contrário à moral e aos bons costumes ou que ofenda a honra ou a imagem de pessoas, ou atente contra a liberdade de consciência, a crença, o culto religioso ou a ideia e os sentimentos dignos de respeito e veneração, um critério mais subjetivo. Também diz que não se enquadra a forma necessária comum ou vulgar do objeto, ou aquela determinada essencialmente por considerações técnicas ou funcionais, um critério mais objetivo.⁵² Além disso, faz-se referência ao já mencionado artigo 98 da Lei 9.279/96, o qual diz que não é desenho industrial, logo não é registrável, o que tenha caráter puramente artístico.

O período de proteção conferido pelo registro aos desenhos industriais é de 10 (dez) anos contados a partir da data do depósito. Diferentemente da patente, esse tempo pode ser prorrogado mais três vezes, com duração de cinco anos cada, assim resultando em um total de 25 (vinte e cinco) anos de vigência do registro. A ampliação do período de proteção é um atrativo, além da maior rapidez de registrar, para a escolha dessa forma de proteção.⁵³

O registro confere ao titular o direito de propriedade do desenho industrial, além de poder impedir terceiro, sem o seu consentimento, de produzir,

⁵¹ Artigo 106. Depositado o pedido de registro de desenho industrial e observado o disposto nos arts. 100, 101 e 104, será automaticamente publicado e simultaneamente concedido o registro, expedindo-se o respectivo certificado.

⁵² Artigo 100, inciso II, da Lei 9.279/96.

⁵³ Artigo 108 da Lei 9.279/96.

usar, colocar à venda, vender ou importar com esses propósitos produto objeto de patente e processo ou produto obtido diretamente por processo protegido, bem como de obter indenização pela exploração indevida de seu objeto. O Título V da Lei da Propriedade Industrial,⁵⁴ no Capítulo II, trata dos crimes, especificamente sobre os desenhos industriais.⁵⁵

Há limites legais para os direitos conferidos ao titular do registro, pois apesar de ele poder impedir certas ações e até ter condutas criminalizadas pela lei, alguns atos podem ser praticados. São eles: os de caráter privado e sem finalidade comercial; os com finalidade experimental; a produção de informações e o produto colocado no mercado pelo titular ou com o seu consentimento.⁵⁶

Um dos objetivos do desenho industrial seria conferir um *design* diferente e mais atraente para o consumidor, que possa influenciá-lo a adquirir o produto.

PROTEÇÃO DE NOVAS CULTIVARES

A proteção de novas cultivares protege uma nova cultivar e está regulamentada na Lei nº 9.456/97, conhecida como Lei de Proteção de Cultivares. Em primeiro lugar, deve-se definir o que é uma cultivar e uma nova cultivar. A lei traz o conceito em seu artigo 3º, incisos IV e V:

IV - cultivar: a variedade de qualquer gênero ou espécie vegetal superior que seja claramente distinguível de outras cultivares

⁵⁴ Art. 187. Fabricar, sem autorização do titular, produto que incorpore desenho industrial registrado, ou imitação substancial que possa induzir em erro ou confusão. Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Art. 188. Comete crime contra registro de desenho industrial quem I - exporta, vende, expõe ou oferece à venda, tem em estoque, oculta ou recebe, para utilização com fins econômicos, objeto que incorpore ilicitamente desenho industrial registrado, ou imitação substancial que possa induzir em erro ou confusão; ou II - importa produto que incorpore desenho industrial registrado no País, ou imitação substancial que possa induzir em erro ou confusão, para os fins previstos no inciso anterior, e que não tenha sido colocado no mercado externo diretamente pelo titular ou com seu consentimento. Pena - detenção, de 1 (um) a 3 (três) meses, ou multa.

⁵⁵ O Código Penal (Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940) já tratava sobre os crimes da Propriedade Intelectual no Capítulo I do Título III dos crimes contra a propriedade imaterial, mas os artigos referentes ao desenho industrial foram revogados pela Lei 9.279.

⁵⁶ Artigo 109 da Lei 9.279/96.

conhecidas por margem mínima de descritores, por sua denominação própria, que seja homogênea e estável quanto aos descritores através de gerações sucessivas e seja de espécie passível de uso pelo complexo agroflorestal, descrita em publicação especializada disponível e acessível ao público, bem como a linhagem componente de híbridos;

V - nova cultivar: a cultivar que não tenha sido oferecida à venda no Brasil há mais de doze meses em relação à data do pedido de proteção e que, observado o prazo de comercialização no Brasil, não tenha sido oferecida à venda em outros países, com o consentimento do obtentor, há mais de seis anos para espécies de árvores e videiras e há mais de quatro anos para as demais espécies. (BRASIL, 1997, n.p.).

Por essa definição, compreende-se que a proteção é sobre espécies vegetais novas, distinguíveis, homogêneas e estáveis, passíveis de uso pelo complexo agroflorestal e que tenham denominação própria. A proteção confere direitos ao seu titular, tais como as outras formas de proteção de ativos intangíveis.⁵⁷ O pedido da proteção de novas cultivares é feito no Serviço Nacional de Proteção de Cultivares (SNPC), órgão vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. O MAPA também oferece o registro de cultivares no Registro Nacional de Cultivares (RNC), cujo objetivo é permitir a comercialização de uma cultivar, seja ela nova ou não. Esse registro não é sinônimo de proteção de nova cultivar. Para ser concedida a proteção, certos requisitos devem ser atendidos: novidade temporal, distinguibilidade, estabilidade, homogeneidade, denominação própria e ser passível de utilização no complexo agroflorestal. A cultivar deve ser nova, um critério temporal, pois se considera novo o que não foi oferecido à venda em um período de tempo. Esse período é estabelecido na lei como inferior a doze meses da data do pedido no Brasil, em um prazo de seis anos para espécies de árvores e videiras e de quatro anos para as outras espécies para a disposição à venda em outros países.⁵⁸

A distinguibilidade refere-se à margem mínima de descritores. Descritores são as características morfológicas, fisiológicas, bioquímicas ou moleculares que são herdadas, geneticamente, e utilizadas na identificação de cultivar (fenótipo). Ser distinta de qualquer outra até a data do pedido, novamente, é um critério objetivo-temporal, ou seja, distinguir-se das cultivares já existentes.⁵⁹

⁵⁷ Artigo 9º da Lei 9.456/97.

⁵⁸ Artigo 3º, inciso V, da Lei 9.456/97.

⁵⁹ BRUCH; VIEIRA; DEWES, 2015, p. 11.

Art. 3º, VI - cultivar distinta: a cultivar que se distingue claramente de qualquer outra cuja existência na data do pedido de proteção seja reconhecida. (BRASIL, 1997, n.p.).

Uma cultivar estável mantém a sua homogeneidade por meio de gerações sucessivas, quando produzida em escala comercial, das suas características ou descritores (art. 3º, inciso VIII). Ser homogênea significa que, ao ser utilizada em plantio de escala comercial, essa cultivar mantém suas características, apresentando uma variabilidade mínima desses descritores.⁶⁰

A garantia da manutenção do direito de exclusividade advém da manutenção da estabilidade dos descritores ao longo das gerações. Entretanto, no momento em que as características perderem a estabilidade, a cultivar deixa de ser protegida e passa a não ser mais possível identificar uma cultivar que foi objeto de proteção.⁶¹

Outro critério de concessão diz respeito a ser passível de utilização no complexo agroflorestral:

Art. 3º, XVIII - complexo agroflorestral: o conjunto de atividades relativas ao cultivo de gêneros e espécies vegetais visando, entre outras, à alimentação humana ou animal, à produção de combustíveis, óleos, corantes, fibras e demais insumos para fins industrial, medicinal, florestal e ornamental. (BRASIL, 1997, n.p.).

O último critério de concessão diz respeito à denominação própria da cultivar. O critério do nome da cultivar lhe confere uma denominação genérica para fins de proteção. A cultivar deve, obrigatoriamente, possuir uma denominação única que não pode ser composta só por números, diferente de uma preexistente, além de não induzir ao erro quanto às suas características intrínsecas ou à sua procedência.

A proteção de novas cultivares difere do Registro de Cultivares. O registro também é realizado no MAPA, mas ele independe do direito de exclusividade. Seu objetivo é habilitar a multiplicação e a comercialização de mudas e sementes. Existem hipóteses de produção e comercialização das cultivares sem o pagamento de *royalties* por não estarem protegidas ou por já terem entrado

⁶⁰ Artigo 3º, inciso VII, da Lei 9.456/97.

⁶¹ BRUCH; VIEIRA; DEWES, 2015, p. 13.

em domínio público. O registro tem por finalidade constituir um banco de informações agronômicas, fornecendo dados ao poder público referentes à origem do material e ao seu responsável no Brasil. A finalidade da proteção refere-se ao direito de exclusividade do titular sobre o uso da cultivar.⁶²

A proteção conferida recai sobre o material de reprodução ou de multiplicação vegetativa da planta inteira. Para tanto, faz-se um relatório descritivo mediante preenchimento de todos os descritores exigidos, uma declaração garantindo a existência da amostra viva à disposição do órgão competente e sua localização para eventual exame.⁶³

O pedido de proteção de nova cultivar poderá se referir a uma única cultivar. Além do requerimento, o pedido deve conter os requisitos dispostos no artigo 14 da lei relativa às cultivares. Todos os documentos devem ser apresentados em língua portuguesa.

A expedição do Certificado de Proteção de Cultivar dar-se-á de forma imediata, depois de decorrido o prazo para recurso ou, se esse interposto, após a publicação oficial de sua decisão. Se aprovado o pedido e não havendo recurso tempestivo, a publicação efetuar-se-á no prazo de até quinze dias. A proteção concedida será divulgada por meio de publicação oficial, em até quinze dias, a partir da data de sua concessão. O artigo 22 dispõe sobre a necessidade de manter uma amostra viva da cultivar protegida à disposição do órgão competente, durante o período de proteção, assim que obtido o Certificado Provisório ou o Certificado de Proteção de Cultivar. Além disso, o titular deve enviar ao MAPA duas amostras vivas da cultivar protegida, uma para manipulação e exame, outra para integrar a coleção de germoplasma.⁶⁴

Ao protocolizar o pedido, procede-se uma verificação formal preliminar quanto à existência de sinonímia cultivar e de que não haja colidência da denominação da cultivar com marcas registradas. Realiza-se um exame para verificar se o pedido de proteção está de acordo com as prescrições legais, se está tecnicamente bem definido e se não há anterioridade, ainda que com denominação diferente.

⁶² BRUCH; VIEIRA; DEWES, 2015, p. 8.

⁶³ Artigo 14, inciso V, da Lei 9.456/97 (Lei de Cultivares).

⁶⁴ Entende-se como Germoplasma o material que constitui a base física da herança transmitida de uma geração para outra. Significa a matéria onde se encontra um princípio que pode crescer e se desenvolver, sendo definido, ainda, como a soma total dos materiais hereditários de uma espécie. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/recursos-geneticos-e-biotecnologia/pesquisa-e-desenvolvimento/intercambio-de-germoplasma>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

O exame refere-se aos descritores, com o objetivo de confirmar a não existência de uma planta similar anteriormente, tratando da sua distinguibilidade. Assim, difere do exame de mérito das patentes e desenhos industriais, que tratam, no primeiro caso, da efetiva necessidade de algo novo, com atividade inventiva e aplicação industrial e, no segundo, da novidade e da originalidade. O que deve ser considerado na análise de uma nova cultivar é a existência de uma margem mínima de descritores – não importa se melhores ou piores que os anteriores – e que estes sejam homogêneos e estáveis nas gerações futuras.

No caso da patente de invenção, é importante que esta resolva um problema de uma área técnica específica. O desenho industrial busca proteger o que é novo e original em termos estéticos, não em termos funcionais. A proteção de novas cultivares protege somente espécies vegetais que possuem os elementos mencionados anteriormente. Importante lembrar que não são passíveis de proteção as espécies não vegetais, espécies vegetais ainda não descritas e espécies vegetais que não se enquadrem no complexo agroflorestal.

Confere-se ao titular da proteção a propriedade sobre a cultivar por um período de 15 (quinze) anos a partir da data da concessão do Certificado Provisório de Proteção, excetuadas as videiras, as árvores frutíferas, as árvores florestais e as árvores ornamentais, inclusive, em cada caso, o seu porta-enxerto, para as quais a duração será de 18 (dezoito) anos. Conserva-se a proteção com o pagamento de retribuições anuais. Com o término da vigência da proteção, essa não poderá ser prorrogada, e a cultivar cairá em domínio público. A lei ainda ressalva que nenhum outro direito poderá impedir a sua livre utilização.

O Certificado de Proteção de Cultivar confere ao titular o direito à reprodução comercial no território brasileiro, ficando vedados a terceiros, durante o prazo de proteção, a produção com fins comerciais, o oferecimento à venda ou a comercialização do material de propagação da cultivar sem sua autorização. Mas a lei impõe certos limites ao direito de propriedade sobre a cultivar,⁶⁵ como os atos de utilização da cultivar protegida para uso próprio, uso ou venda como alimento ou matéria-prima para produto obtido do seu plantio, melhoramento genético ou pesquisa científica ou utilização pelo pequeno produtor rural.⁶⁶

A Lei de Proteção de Cultivares, em seu capítulo IV, estabelece sanções àqueles que ofenderem o direito de propriedade do titular. Note-se que apesar de tipificar as condutas, não estabelece penas para elas:

⁶⁵ Artigo 10º da Lei 9.456/97.

⁶⁶ Art. 10º, inciso IV, da Lei 9.456/97.

Art. 37. Aquele que vender, oferecer à venda, reproduzir, importar, exportar, bem como embalar ou armazenar para esses fins, ou ceder a qualquer título, material de propagação de cultivar protegida, com denominação correta ou com outra, sem autorização do titular, fica obrigado a indenizá-lo, em valores a serem determinados em regulamento, além de ter o material apreendido, assim como pagará multa equivalente a vinte por cento do valor comercial do material apreendido, incorrendo, ainda, em crime de violação dos direitos do melhorista, sem prejuízo das demais sanções penais cabíveis.

§ 1º Havendo reincidência quanto ao mesmo ou outro material, será duplicado o percentual da multa em relação à aplicada na última punição, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

§ 2º O órgão competente destinará gratuitamente o material apreendido - se de adequada qualidade - para distribuição, como semente para plantio, a agricultores assentados em programas de Reforma Agrária ou em áreas onde se desenvolvam programas públicos de apoio à agricultura familiar, vedada sua comercialização.

§ 3º O disposto no caput e no § 1º deste artigo não se aplica aos casos previstos no art. 10. (BRASIL, 1997, n.p.).

TOPOGRAFIA DE CIRCUITOS INTEGRADOS

A topografia de circuito integrado trata-se de um registro de um circuito integrado. A proteção é regida pela Lei nº 11.484, cuja matéria já estava prevista pelo acordo TRIPS, mas só veio a virar concretamente lei em 31 de maio de 2007. Define-se circuito integrado e topografia de circuito integrado como:

Art. 26. Para os fins deste Capítulo, adotam-se as seguintes definições:

I – circuito integrado significa um produto, em forma final ou intermediária, com elementos dos quais pelo menos um seja ativo e com algumas ou todas as interconexões integralmente formadas sobre uma peça de material ou em seu interior e cuja finalidade seja desempenhar uma função eletrônica;

II – topografia de circuitos integrados significa uma série de imagens relacionadas, construídas ou codificadas sob qualquer meio ou forma, que represente a configuração tridimensional das camadas que compõem um circuito integrado, e na qual cada imagem represente, no todo ou em parte, a disposição geométrica ou arranjos da superfície do circuito integrado em qualquer estágio de sua concepção ou manufatura. (BRASIL, 2007, n.p.).

Denis Borges Barbosa (2010, p. 2144) conceitua o circuito integrado como:

Um circuito integrado (o *microship*) é um pequeno aparelho com circuito eletroeletrônico completo (funcionando como transistores, resistências e suas interconexões) fabricado em peça de material semicondutor, como o silício, germânio ou arsenídeo de gálio, folheados em *wafers* de 8 ou 12 camadas. Alguns circuitos integrados são usados como memória (as RAMs, ROMs, EPROMs); outros são utilizados como processadores, realizando funções lógicas e matemáticas em computador.

O registro da topografia, por meio da proteção de ativo intangível denominado topografia de circuito integrado, no INPI é o que confere a proteção, independentemente da fixação da topografia. Diferentemente da patente, não há a ideia de troca do direito de exclusividade pela divulgação da tecnologia, assim não há uma publicação da topografia de forma a torná-la de acesso público.⁶⁷

Confere-se a proteção somente às topografias que forem originais, resultantes de esforço intelectual de seu criador ou criadores e que não sejam comuns ou vulgares para técnicos especialistas ou fabricantes de circuitos integrados no momento de sua criação. Originais no sentido de sistematização, organização e disponibilização dos elementos do conjunto de forma criativa e também na concepção de distinguível.⁶⁸

O registro protege o caminho pelo qual a informação passa dentro do circuito, ou seja, a forma da topografia. O direito recai sobre uma única topografia, mais especificamente a configuração tridimensional das camadas que a compõem.⁶⁹

O pedido do registro pode recair sobre uma única topografia e deve conter a sua descrição e a sua correspondente função, além de desenhos ou fotografias da topografia, que são essenciais para permitir sua identificação e caracterizar sua originalidade. Também devem estar presentes o requerimento, a declaração de exploração anterior, se houver, indicando a data de seu início e o comprovante do pagamento da retribuição relativa ao depósito do pedido de registro. Requer-se que os documentos estejam em língua portuguesa. O processamento do pedido segue o disposto nos artigos 33 e 34 da Lei nº 11.484/2007.

⁶⁷ BARBOSA, 2010, p. 2173.

⁶⁸ Ibidem, p. 2166.

⁶⁹ Artigo 26, inciso II, da Lei nº 11.484/07.

Art. 33. Protocolizado o pedido de registro, o INPI fará exame formal, podendo formular exigências as quais deverão ser cumpridas integralmente no prazo de 60 (sessenta) dias, sob pena de arquivamento definitivo do pedido.

Parágrafo único. Será também definitivamente arquivado o pedido que indicar uma data de início de exploração anterior a 2 (dois) anos da data do depósito.

Art. 34. Não havendo exigências ou sendo elas cumpridas integralmente, o INPI concederá o registro, publicando-o na íntegra e expedindo o respectivo certificado.

Parágrafo único. Do certificado de registro deverão constar o número e a data do registro, o nome, a nacionalidade e o domicílio do titular, a data de início de exploração, se houver, ou do depósito do pedido de registro e o título da topografia. (BRASIL, 2007, n.p.).

A topografia de circuito integrado, diferentemente das patentes, não necessita de um exame de mérito, atendidas às condições do artigo 31 da Lei 11.484/07 para o pedido de registro, o qual segue o protocolo.

O sigilo do pedido é opcional, ele pode ser requerido pelo depositante do pedido. Possui duração de 6 (seis) meses, contados a partir da data do depósito. Durante esse período, há a possibilidade de retirada do pedido com a devolução da documentação ao interessado, sem produção de qualquer efeito, desde que o requerimento seja apresentado ao INPI até 1 (um) mês antes do fim do prazo de sigilo.

A proteção da topografia não engloba conceitos, processos, sistemas ou técnicas nos quais a topografia se baseie ou qualquer informação armazenada pelo emprego da referida proteção. Protegem-se aquelas topografias que tiverem os requisitos já mencionados, como também as topografias que resultem de uma combinação de elementos e interconexões comuns ou que incorporem, com a devida autorização, topografias protegidas de terceiros. Tutela-se a combinação, considerada como um todo, que atender à originalidade, no sentido de que resulte do esforço intelectual do seu criador ou criadores e que não seja comum ou vulgar para técnicos, especialistas ou fabricantes de circuitos integrados no momento de sua criação. Assim, depreende-se a possibilidade de topografias baseadas nos conceitos, técnicas ou elementos incorporados em topografia preexistente, desde que a topografia derivada constitua criação nova em razão do critério de originalidade⁷⁰.

⁷⁰ SANTOS; JABUR, 2007, p. 265.

O período de proteção da topografia é de 10 (dez) anos, os quais começam a contar a partir da data do depósito ou da primeira exploração. Não existe a possibilidade de renovação da proteção.

O titular da topografia de circuito integrado pode explorar com exclusividade a topografia e impedir que terceiros reproduzam, importem, vendam ou distribuam por outro modo, para fins comerciais, uma topografia protegida ou produto, além de obter indenização pela exploração indevida de seu objeto. O artigo 54 da lei referente às topografias define sanções para quem infringir a proteção.

Art. 54. Comete crime de violação de direito do titular de topografia de circuito integrado quem, sem sua autorização, praticar ato previsto no art. 36 desta Lei, ressalvado o disposto no art. 37 desta Lei.

§ 1º Se a violação consistir na reprodução, importação, venda, manutenção em estoque ou distribuição, para fins comerciais, de topografia protegida ou de circuito integrado que a incorpore:

Pena: detenção, de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa.

§ 2º A pena de detenção será acrescida de 1/3 (um terço) à 1/2 (metade) se:

I – o agente for ou tiver sido representante, mandatário, preposto, sócio ou empregado do titular do registro ou, ainda, do seu licenciado; ou

II – o agente incorrer em reincidência.

§ 3º O valor das multas, bem como sua atualização ou majoração, será regido pela sistemática do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal.

§ 4º Nos crimes previstos neste artigo somente se procede mediante queixa, salvo quando praticados em prejuízo de entidade de direito público, empresa pública, sociedade de economia mista ou fundação instituída pelo poder público.

§ 5º Independentemente da ação penal, o prejudicado poderá intentar ação para proibir ao infrator a prática do ato incriminado, com a cominação de pena pecuniária para o caso de transgressão do preceito, cumulada de perdas e danos. (BRASIL, 2007, n.p.).

A lei estabelece limites legais aos direitos do titular da topografia, sendo eles os atos de análise, avaliação, ensino e pesquisa, os que consistam na criação ou exploração de uma topografia que resulte da análise, avaliação e pesquisa de topografia protegida, as topografias colocadas em circulação pelo seu

titular ou com o consentimento dele. Os atos de terceiro que não sabia, ou não tinha como saber, que o produto ou o circuito integrado incorporava uma topografia protegida reproduzida ilicitamente, não interferem no direito do titular.⁷¹

Entretanto, estabelece-se que depois de notificado o responsável pelos atos ou por sua determinação, poderá efetuar tais atos com relação aos produtos ou circuitos integrados em estoque ou previamente encomendados, desde que, com relação a esses produtos ou circuitos, pague ao titular do direito a remuneração equivalente à que seria paga no caso de uma licença voluntária.

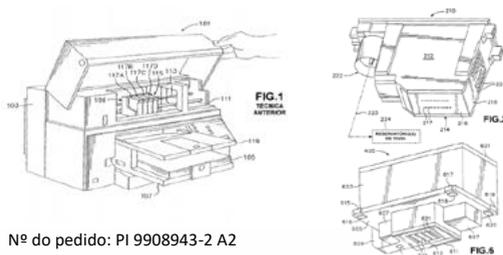
EXEMPLOS DE DUPLA PROTEÇÃO

A partir da distinção entre as formas de proteção de ativos intangíveis, percebe-se que a maior diferenciação entre os institutos analisados é que a patente protege a função, enquanto os outros a forma. Assim como há uma proteção diferenciada, questiona-se a possibilidade de proteger um mesmo objeto por mais de um instituto. O Brasil, como será demonstrado, possui invenções passíveis de dupla proteção, bem como decisões que reconhecem essa possibilidade.

Dupla Proteção de Patente de Invenção e Desenho Industrial

A proteção sob duas formas distintas de tutelas da propriedade industrial pode ser verificada em uma impressora que é protegida por meio de patente de invenção pertencente à empresa *Hewlett-Packard Company* (HP). Também há proteção à forma dos cartuchos de impressão da impressora patenteada por meio de desenho industrial. Dessa forma, não só a impressora não pode ser reproduzida sem o consentimento dos titulares, como também, ao terminar o período de proteção da patente, não será possível reproduzi-la sem que se tenha o licenciamento para utilizar o formato dos cartuchos durante o prazo de vigência do registro de desenho industrial.

⁷¹ Artigo 37, inciso IV, da Lei 11.484/07.

Figura 1 - Impressora de Jato de Tinta Modular

Nº do pedido: PI 9908943-2 A2

Data do Depósito: 12/03/1999

Título: IMPRESSORA DE JATO DE TINTA MODULAR

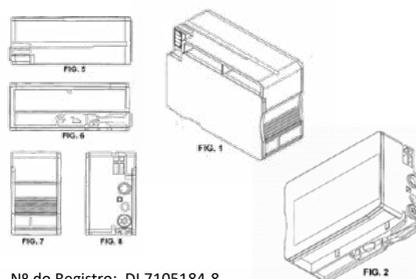
Nome do Depositante: Hewlett-Packard Company (US)

Nome do Inventor: James P. Axtell / Trudy L.

Benjamin / David J. Lowe / Preston D. Seu / Blair

M. Kent

Fonte: Imagem retirada do pedido de patente de invenção nº PI 9908943-2 A2. Disponível no INPI.

Figura 2 - Configuração Aplicada em Cartucho de Tinta

Nº do Registro: DI 7105184-8

Data do Depósito: 30/09/2011

Título: CONFIGURAÇÃO APLICADA EM CARTUCHO DE TINTA

Nome do Titular: HEWLETT-PACKARD DEVELOPMENT COMPANY L.P. (US)

Nome do Autor: DAVID C. HARVEY / RALPH L. STATHEM / DAVID N. OLSE

Fonte: Imagem retirada do pedido de registro de desenho industrial nº DI 7105184-8. Disponível no INPI.

Dupla Proteção de Patente de Invenção e Nova Cultivar

Em relação à proteção de novas cultivares, há precedente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul em que a Relatora do acórdão, Dra. Maria Cláudia Mércio Cachapuz, identifica as sutilezas entre a proteção da patente e as da cultivar, não negando que coexistam sobre um mesmo objeto.

APELAÇÃO CÍVEL. AÇÃO COLETIVA. DIREITO À PROPRIEDADE INTELECTUAL. SOJA TRANSGÊNICA. LEI DE PATENTES E LEI DE PROTEÇÃO DE CULTIVARES. RAZÕES DE AGRAVOS RETIDOS AFASTADAS E PRELIMINARES SUPERADAS. Suficiência do laudo pericial e ausência de nulidade da prova a afastar o acolhimento das razões dos agravos retidos. Preliminares superadas por julgamento no STJ. Afastamento da disciplina normativa do Código de Defesa do Consumidor, não aplicada ao caso em discussão nos autos. No mérito, ainda que a Lei de Patentes não permita a proteção decorrente de patentes para o todo ou partes de seres vivos, houve expressa exclusão desta proibição em relação aos microorganismos transgênicos (art. 18, inc. III, da Lei de Patentes), justamente porque resultantes de um produto de intervenção cultural, por meio do invento. Possível a extensão

dos efeitos da propriedade intelectual sobre microorganismos transgênicos desde que atendam aos critérios próprios à situação jurídica de patenteabilidade – no caso, a novidade, a atividade inventiva e a aplicabilidade à atividade industrial. Circunstância expressamente reconhecida, por certificados próprios, em relação ao produto ora discutido em juízo. Não há como excluir dos efeitos de proteção desta o produto do objeto de patente, por força da proteção conferida pelo art. 42 da Lei nº 9.279/96. A doutrina, na interpretação mais correta da Lei de Patentes acerca de casos de propriedade intelectual, esclarece que o art. 42 da Lei 9.279/96, por meio de seus incisos, protege tanto o produto que é objeto direto da patente, como o processo ou o produto obtido diretamente pelo processo, caso seja este patenteado. Descabe excluir-se o direito de patentes sobre o produto de uma intervenção humana por técnica de transgenia – e que abranja todas as características próprias à proteção –, inclusive quando isto ocorra sobre uma cultivar. E isto, porque ambas as Leis mencionadas são omissas na hipótese de sobreposição de situações. Quando uma variedade é desenvolvida pela técnica da transgenia – podendo, portanto, receber a proteção da Lei de Patentes – e sofre, posteriormente, uma melhora por via biológica, recebendo o certificado de cultivares, em tese, tem-se situação de duplicidade de proteção, algo que estaria vedado pelas disposições da UPOV referente à Convenção de 1978. Tal conflito, para a doutrina mais recente, enquanto inexistente uma definição legal específica, poderia sofrer solução suficiente por meio do instituto da “patente dependente”, previsto na disciplina da Lei de Patentes. Não se trata, portanto, de hipótese de aplicação de lei mais específica, para a resolução do conflito de regras. Aqui, tem-se leis que disciplinam objetos de tutela diversos. A própria Exposição de Motivos da cartilha elaborada à Lei nº 9.456/97 deixa clara tal situação quando justifica a criação da Lei de Proteção de Cultivares como “mecanismo distinto de proteção à prop... há como fazer subsistir o argumento de que o licenciamento concedido para a pesquisa sobre o produto e para o desenvolvimento de técnica de aperfeiçoamento afaste o direito originário sobre patentes. O que pode é o titular de patente celebrar contrato de licença para exploração e investir o licenciado nos poderes para agir em defesa da patente (art. 61 da Lei de Patentes). Tal não afasta os direitos de exercício desta titularidade, seja pelo proprietário do invento, seja pelo licenciado, ressalvada apenas a hipótese de análise do aperfeiçoamento introduzido em patente licenciada (art. 63 da Lei de Patentes). O debate proposto é referente ao produto da soja transgênica, para a qual é identificada a situação de proteção específica e comprovada – ao menos até 31.08.2010 – por meio de carta de patente. Não há, portanto, como se pretender a aplicação de disposições normativas da Lei de Proteção de Cultivares para o caso em comento, na medida em que diversa é a proteção jurídica identificada. Reconhece-se causa legítima à cobrança – a descaracterizar

hipótese de ilicitude para os fins do art. 187 do CC brasileiro –, por força de aplicação da Lei de Patentes na hipótese, não afastada a cobrança por situação diversa de proteção do produto pela Lei de Cultivares, como na hipótese das exceções do art. 10 da Lei referida. Com relação ao percentual de royalties estabelecido, a desproporção é apontada ainda na inicial, por meio de “seja judicialmente estabelecido percentual não abusivo para adequadamente indenizar as demandadas, em índices que variam entre 0,06% a 0,10% sobre o valor da soja transgênica comercializada, preferindo o menor índice pelas razões anotadas” (fl. 31 dos autos). Nesse ponto, há que se observar os limites estabelecidos em Lei e mesmo a partir de acordos mais amplos, realizados entre os envolvidos, por meio de suas entidades representativas. Não há que se falar em abusividade quando negociados entre entidades representantes de ambas as partes royalties em percentual (2%) proporcional à prática de mercado internacional, sem que demonstrada efetiva abusividade de cobrança. Sucumbência invertida e honorários advocatícios redimensionados em concreto. À UNANIMIDADE, DESACOLHERAM OS AGRAVOS RETIDOS E AFASTARAM AS PRELIMINARES. NO MÉRITO, POR MAIORIA, DERAM PROVIMENTO AO RECURSO, VENCIDO O DESEMBARGADOR JORGE LUIZ LOPES DO CANTO. (Apelação Cível nº 70049447253, Quinta Câmara Cível - Serviço de Apoio Jurisdição, Tribunal de Justiça do RS, Relator: Maria Claudia Cachapuz, Julgado em 24/09/2014).

No decorrer do seu voto, a Relatora diferencia sucintamente as patentes da proteção de cultivares, bem como reconhece que o ordenamento pátrio não deixa claro a possibilidade de dupla proteção, conforme os seguintes trechos da decisão:

Bem analisada a matéria em discussão, a própria doutrina mencionada na sentença de 1º grau refere que as Leis nº 9.279/96 (Lei de Patentes) e 9.456/97 (Lei de Proteção de Cultivares) são distintas entre si e, na abrangência, não se confundem quanto à proteção de seu objeto. Ainda que a Lei de Patentes não permita a proteção decorrente de patentes para o todo ou partes de seres vivos, houve expressa exclusão desta proibição em relação aos microorganismos transgênicos (art. 18, inc. III, da Lei de Patentes), justamente porque resultantes de um produto de intervenção cultural, por meio do invento.

Isto representa afirmar que é possível a extensão dos efeitos da propriedade intelectual sobre microorganismos transgênicos desde que atendam aos critérios próprios à situação jurídica de patenteabilidade – no caso, a novidade, a atividade inventiva e a aplicabilidade à atividade industrial. Circunstância expressamente reconhecida, por certificados próprios, em relação ao produto ora discutido em juízo.

[...]

Quando uma variedade é desenvolvida pela técnica da transgenia – podendo, portanto, receber a proteção da Lei de Patentes – e sofre, posteriormente, uma melhora por via biológica, recebendo o certificado de cultivares, em tese, tem-se situação de duplicidade de proteção, algo que estaria vedado pelas disposições da UPOV referente à Convenção de 1978. Tal conflito, para a doutrina mais recente, enquanto inexistente uma definição legal específica, poderia sofrer solução suficiente por meio do instituto da “patente dependente”, previsto na disciplina da Lei de Patentes, como em destaque:

[...]

Não se trata, portanto, de hipótese de aplicação de lei mais específica, para a resolução do conflito de regras. **Aqui, tem-se leis que disciplinam objetos de tutela diversos.** A própria Exposição de Motivos da cartilha elaborada à Lei nº 9.456/97 deixa clara tal situação quando justifica a criação da Lei de Proteção de Cultivares como “mecanismo distinto de proteção à propriedade intelectual.” E é a justificação da Lei de Proteção de Cultivares que oferece a finalidade específica de criação de norma complementar de proteção: “Isso permitirá uma negociação equilibrada entre aqueles que investiram maciçamente na obtenção de variedades adaptadas às condições ecológicas do Brasil e aqueles detentores de patentes de processos biotecnológicos e de genes, quando do desenvolvimento de cultivares transgênicos”.

Com a criação da lei mais recente (Lei de Proteção de Cultivares), há nítida pretensão de favorecimento à pesquisa nacional sobre produtos modificados com a criação da Lei, não para afastar os direitos de propriedade sobre quem detenha a patente, e sim para reservar, sobre o produto modificado (o cultivar) o direito de propriedade sobre o bem que sofre variação na sua composição.

Nos casos de microorganismos transgênicos, tal não afasta, por conseqüência, a possibilidade de cobrança de *royalties* a quem detém a propriedade sobre o invento em relação à comercialização futura do produto. Seja pela proteção originária e clássica da Lei de Patentes, quando existente apenas o reconhecimento da patente originária; seja pela proteção subsequente de cultivar, por modificação sobre o vegetal – quando caracterizada tal situação com certificação própria reconhecida oficialmente –, por meio da solução prevista na Lei de Patentes, e destacada pela doutrina, do instituto da patente dependente. Num ou noutro caso, contudo, não se vê afastada a possibilidade de exercício dos atributos de disposição sobre a propriedade do invento. (Apelação Cível nº 70049447253, Quinta Câmara Cível - Serviço de Apoio Jurisdição, Tribunal de Justiça do RS, Relator: Maria Claudia Cachapuz, Julgado em 24/09/2014. Grifos nossos).

Dupla Proteção de Patente de Invenção e Topografias de Circuito Integrado

Quanto às topografias de circuito integrado, uma vez que a proteção recai somente pelo caminho que a informação percorre, as outras partes do *microchip*, em que há proteção da topografia, podem ser protegidas por outros institutos. Denis Borges Barbosa (2010, p. 2169-2170) apresenta esta possibilidade, uma vez que as diversas proteções recairiam sobre objetos distintos:

De outro lado, pode acontecer que tais conceitos, processos, sistemas ou técnicas sejam objeto de proteção patentária, ou da lei relativa aos programas de computador; as informações armazenadas pelo emprego da mesma tutela autoral geral, ou ainda daquela específica das bases de dados. Em suma, a norma em questão, que configura proteção meramente de forma, não implica em liberdade de uso de conteúdo, mas simplesmente em exclusão da proteção registral específica.

A cumulação de proteções recai não sobre o mesmo objeto de direito, mas sobre o objeto fático e econômico – como uma garrafa de cerveja pode ser protegida por desenho industrial, por marca, por patente, etc., sem que isso viole o princípio constitucional geral da especificidade de proteções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise entre as formas de tutela da Propriedade Industrial, conclui-se que uma invenção pode ser protegida por mais de uma das formas de proteção de ativos intangíveis no Brasil, uma vez que esses institutos constituem diferentes métodos de tutela. Enquanto a patente protege a **função**, o desenho industrial, a proteção de novas cultivares e a topografia de circuitos integrados protegem a forma da criação, seja essa o conjunto de linhas e cores (desenho industrial), ou o fenótipo (novas cultivares), ou o caminho da informação (topografia de circuitos integrados).

A comparação dos institutos apresentados sumariza-se nos seguintes tópicos:

1. Desenho Industrial e Patente:
 - Quanto ao objeto de proteção: apenas protege a configuração externa.

- Requisito da originalidade que não está presente para as Patentes.
- Quanto ao sigilo: deve ser requerido pelo depositante.
- Quanto ao exame de mérito: não é requisito de concessão do registro, pode ser requerido a qualquer momento pelo titular.
 - Pode ter seu registro prorrogado por 3 (três) períodos sucessivos de 5 (cinco) anos cada.
 - Valor de depósito mais elevado que o da Patente.
 - Registro de DI concedido simultaneamente com o depósito e a publicação do pedido.

2. Proteção de Novas Cultivares e Patente:

- O critério da novidade é temporal e não algo absolutamente novo como no caso da Patente.
 - A Patente apenas protege a composição genética. Já a Proteção de Nova Cultivar protege o material de reprodução ou multiplicação vegetativa da planta, o fenótipo.
 - Proteção de Nova Cultivar não possui propriamente um exame de mérito e um tempo de sigilo do pedido.
 - A ideia de retribuição à sociedade pelo direito de exclusividade não é um destaque da Proteção de Nova Cultivar da forma como o é na Patente.

3. Topografia de Circuito Integrado e Patente:

- A Topografia de Circuito Integrado protege a forma do objeto.
- Não há publicação da topografia para torná-la de acesso público.
- Não exige exame de mérito, apenas o formal.
- Não depende de fixação.
- Sigilo opcional.
- Não necessita de uma contribuição de manutenção do registro.
- Concepção de originalidade, não de novidade, no sentido de ser distinto.

Para melhor visualizar todos os aspectos dos institutos de proteção de ativos intangíveis, bem como suas similitudes e diferenças, criou-se um quadro comparativo:

Quadro 1 - Análise Comparativa entre os Institutos da Patente de Invenção e de Modelos de Utilidade e Formas de Proteção Correlatas: Desenho Industrial, Proteção de Novas Cultivares e Topografia de Circuitos Integrados

	Patente de Invenção	Patente de Modelo de Utilidade	Desenho Industrial	Proteção de Novas Cultivares	Topografia de Circuitos Integrados
Órgão responsável pela concessão	INPI	INPI	INPI	MAPA	INPI
Proteção	Teor das reivindicações, interpretado com base no relatório descritivo e nos desenhos.		A forma plástica ornamental de um objeto ou o conjunto ornamental de linhas e cores que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original à sua configuração externa e que possa servir de tipo de fabricação industrial.	Sobre o material de reprodução ou de multiplicação vegetativa da planta inteira.	Configuração tridimensional das camadas que compõem a topografia.
Requisitos	Novidade, atividade inventiva aplicação industrial.	Objeto de uso prático ou parte deste; permitir aplicação industrial; apresente nova forma ou disposição com ato inventivo; resulte em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação.	Novidade, originalidade e aplicação industrial.	Novidade temporal, distinguibilidade, estabilidade, homogeneidade e ser passível de utilização no complexo agroflorestal.	Originais, resultado do esforço intelectual não seja comum ou vulgar para técnicos, especialistas ou fabricantes de circuitos integrados no momento de sua criação.
Publicização	Descrever clara e suficientemente (de forma precisa) o objeto, de modo a possibilitar sua realização por técnico no assunto e indicar, quando for o caso, a melhor forma de execução.		O desenho deverá representar clara e suficientemente o objeto e suas variações, se houver, de modo a possibilitar sua reprodução por técnico no assunto.	Relatório descritivo mediante preenchimento de todos os descritores exigidos; declaração garantindo a existência de amostra viva à disposição do órgão competente e sua localização para eventual exame.	Descrição da topografia e de sua correspondente função; desenhos ou fotografias da topografia essenciais para permitir sua identificação e caracterizar sua originalidade.
Direitos	Impedir terceiro, sem o seu consentimento, de produzir, usar, colocar à venda, vender ou importar com estes propósitos: produto objeto de patente e processo ou produto obtido diretamente por processo patenteado. Obter indenização pela exploração indevida de seu objeto.		Impedir terceiro, sem o seu consentimento, de produzir, usar, colocar à venda, vender ou importar com estes propósitos: produto objeto de patente e processo ou produto obtido diretamente por processo protegido. Obter indenização pela exploração indevida de seu objeto.	Direito à reprodução comercial no território brasileiro, ficando vedados a terceiros, durante o prazo de proteção, a produção com fins comerciais, o oferecimento à venda ou a comercialização do material de propagação da cultivar sem sua autorização.	Explorar com exclusividade a topografia de circuito integrado; impedir que terceiros reproduzam a topografia, importem, vendam ou distribuam por outro modo, para fins comerciais, uma topografia protegida ou produto que possua uma incorporada. Obter indenização.
Tempo de duração da proteção	20 anos - mínimo de 10 anos.	15 anos - mínimo de 7 anos.	10 anos prorrogáveis por três vezes de 5 anos. Total = 25 anos.	15 anos. 18 anos – videiras, árvores frutíferas, árvores florestais e árvores ornamentais, inclusive o seu porta-enxerto.	10 anos.
Tempo de sigilo	18 meses.	18 meses	Se querido, tem duração de 180 dias.	Pedido publicado, no prazo de até sessenta dias corridos, contados da sua apresentação.	Se requerido, tem duração de 6 (seis) meses.
Lei reguladora	Lei da Propriedade Industrial - Lei nº 9.279/96.	Lei da Propriedade Industrial.	Lei da Propriedade Industrial.	Lei de Proteção de Cultivares – Lei nº 9.456/97.	Lei nº 11.484/07.
Pedido	Referir-se a uma única invenção ou a um grupo de invenções inter-relacionadas de maneira a compreenderem um único conceito inventivo.	Referir-se a um único modelo principal, que poderá incluir uma pluralidade de elementos distintos, adicionais ou variantes construtivas ou configurativas.	Terá que se referir a um único objeto, permitida uma pluralidade de variações, limitado cada pedido ao máximo de 20 (vinte) variações.	Só poderá se referir a uma única cultivar.	Referir-se a uma única topografia.
Valor do pedido	Por meio eletrônico: R\$ 175,00; em papel: R\$ 260,00.		Por meio eletrônico: R\$ 235,00; em papel: R\$ 350,00.	R\$ 220,00.	Pedido sem sigilo: R\$ 830,00.
Valor do sigilo	-	-	Por meio eletrônico: R\$ 95,00; em papel: R\$ 140,00.	-	Pedido com sigilo: R\$ 1.185,00.
Manutenção	Pagamento de retribuição anual, a partir do início do terceiro ano da data do depósito.		Pagamento de retribuição quinzenal, a partir do segundo quinquênio da data do depósito.	Pagamento de retribuição anual.	-
Limites legais	Atos: caráter privado e sem finalidade comercial; com finalidade experimental; a preparação de medicamento de acordo com a prescrição médica para casos individuais; produção de informações; produto colocado no mercado pelo titular ou com o seu consentimento.		Atos: caráter privado e sem finalidade comercial; com finalidade experimental; a preparação de medicamento de acordo com a prescrição médica para casos individuais; produção de informações; produto colocado no mercado pelo titular ou com o seu consentimento.	Atos: para uso próprio; uso ou venda como alimento ou matéria-prima para produto obtido do seu plantio; melhoramento genético ou pesquisa científica; pequeno produtor rural.	Atos de análise, avaliação, ensino e pesquisa que consistam na criação ou exploração de uma topografia que resulte da análise, da avaliação e da pesquisa de topografia protegida; topografias colocadas em circulação pelo seu titular ou com o seu consentimento.
O que não pode ser protegido	O que for contrário à moral, aos bons costumes e à segurança, à ordem e à saúde públicas; as substâncias, matérias, misturas, elementos ou produtos de qualquer espécie, bem como a modificação de suas propriedades físico-químicas e os respectivos processos de obtenção ou modificação, quando resultantes de transformação do núcleo atômico.	O todo ou parte dos seres vivos, exceto os microorganismos transgênicos que atendam aos três requisitos de patenteabilidade – novidade, atividade inventiva e aplicação industrial – previstos no art. 8º e que não sejam mera descoberta.	O que for contrário à moral e aos bons costumes ou que ofenda a honra ou imagem de pessoas, ou atente contra liberdade de consciência, crença, culto religioso ou ideia e sentimentos dignos de respeito e veneração; a forma necessária comum ou vulgar do objeto, ou aquela determinada essencialmente por considerações técnicas ou funcionais.	Espécies não vegetais.	Conceitos, processos, sistemas ou técnicas nas quais a topografia se baseie ou a qualquer informação armazenada pelo emprego da referida proteção.

Fonte: Elaboração própria dos autores.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, D. B. *Tratado da Propriedade Intelectual*. Tomo III. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2010.

BARCELLOS, M. L. L. *O Sistema Internacional de Patentes*. São Paulo: IOB Thomson, 2004.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 31 de dezembro de 1940. Seção 1, p. 23911. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2848-7-dezembro-1940-412868-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 15 de maio de 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/l9279.htm>>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRASIL. Lei nº 9.456, de 25 de abril de 1997. Institui a Lei de Proteção de Cultivares e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 8 de maio de 1997, retificada em 26 de agosto de 1997 e 25 de setembro 1997. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/l9279.htm>>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRASIL. Lei nº 9.609, de 19 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre a proteção da propriedade intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 20 de fevereiro de 1998, retificado em 25 de fevereiro de 1998a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9609.htm>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRASIL. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 20 de fevereiro de 1998b. Seção 1, p. 3. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1998/lei-9610-19-fevereiro-1998-365399-norma-pl.html>>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRASIL. Lei nº 11.484, de 31 de maio de 2007. Dispõe sobre os incentivos às indústrias de equipamentos para TV Digital e de componentes eletrônicos semicondutores e sobre a proteção à propriedade intelectual das topografias

de circuitos integrados, instituindo o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Semicondutores – PADIS e o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Equipamentos para a TV Digital – PATVD; altera a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga o art. 26 da Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, 31 de maio de 2007 [edição extra]. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/l9279.htm>>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRUCH, K. L.; VIEIRA, A. C. P.; DEWES, H. A Propriedade Industrial: dupla proteção ou proteções coexistentes sobre uma mesma planta. In: BUAINAIN, A. M.; BONACELLI, M. B.; MENDES, C. I. C. (Eds.). *Propriedade Intelectual e Inovações na Agricultura*. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia/Políticas Públicas, Estratégias, 2015. [no prelo]. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/centro_de_estudos/doutrina/doc/artigo_cultivares_x_patentes.pdf>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRUCH, K. L.; VIEIRA, A. C. P.; DEWES, H. Proteção de Cultivares e Patentes de Invenção: uma coexistência possível. *PIDCC*, Aracaju, v. 9, n. 03, p. 67-93, out. 2015. Disponível em: <<http://pidcc.com.br/artigos/102015/03102015.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2016.

BRUCH, K. L.; ZIBETTI, F. W.; BRIGIDO, E. V. Acordos Internacionais e sua Internalização: um estudo de caso comparativo entre Brasil e China no âmbito da Propriedade Intelectual. In: MENEZES, W. (Org.). *Estudos de Direito Internacional*. Curitiba: Juruá, 2008, v. XII, p. 1-15.

CERQUEIRA, J. da G. *Tratado da Propriedade Intelectual*. Volume II, Tomo I. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. *Intercâmbio de germoplasma*. Sem data de publicação. [on-line]. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/recursos-geneticos-e-biotecnologia/pesquisa-e-desenvolvimento/intercambio-de-germoplasma>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL – INPI. *Perguntas Frequentes: Patente*. Última modificação: 07 de março de 2017. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/>>. Acesso em: 17 maio 2017.

PLETSCH, L. W. *Desenho Industrial: Possibilidade de Dupla Proteção*. Trabalhos 2009. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009. 40 p. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2009_1/laura_pletsch.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2016.

SANTOS, M. J. P. dos; JABUR, W. P. *Propriedade Intelectual: Contratos de propriedade Industrial e Novas Tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2007.

TEIXEIRA, F. A. de S. *Tudo o que vocês queriam saber sobre patentes mas tinha vergonha de perguntar*. São Paulo: Ed. do Autor, 2006. 147 p.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. Quinta Câmara Cível - Serviço de Apoio Jurisdição. *Apelação Cível nº 70049447253*. Relator: Maria Claudia Cachapuz, Julgado em 24/09/2014.

ORGANIZADORES DO *E-BOOK*

JÚLIO CESAR ZILLI



Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico (2015), MBA em Gestão Empresarial (2003), Especialização para o Magistério Superior (2007) pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) e Graduado em Ciências Contábeis (1997) pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Autor de capítulos de livro, artigos científicos publicados em revistas e anais de congressos/seminários/simpósios nacionais e internacionais. Como professor, tem experiência nos Cursos de Graduação em Administração e Comércio Exterior da UNESC, envolvendo as disciplinas de Legislação Aduaneira, Logística Internacional, Transportes e Seguros Internacionais, Práticas Gerenciais de Exportação e Importação, Negociações Internacionais, Introdução ao Comércio Exterior, Projeto de Pesquisa e Trabalho de Curso (TCC). Na pós-graduação, professor do MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais / UNESC e Gestão da Inovação / UNOCHAPECÓ. Organizador do *e-book* *Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior na UNESC*. Coordenador e Editor da Revista que comporta os artigos do Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior / UNESC e do Programa SICAD (Simulado Integrado de Conhecimentos de Administração) / UNESC. Líder do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - GENINT / UNESC e professor colaborador dos Grupos de Pesquisa Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI/UNESC), Inovação nas Organizações (INO/UNESC) e do Grupo de Estudos Propriedade Intelectual em Perspectiva Interdisciplinar (UFRGS). Membro do Projeto de Extensão Plano de Negócios nas vitivinícolas dos Vales da Uva Goethe - Santa Catarina. Na gestão empresarial de empresas do ramo cerâmico e agroindustrial, profissional com experiência em todas as áreas relacionadas ao comércio internacional (comercial, logística, financeiro e documental), com destaque para os mercados da Europa, Ásia e África. Tem experiência na área de Administração, com ênfase no Comércio Exterior, atuando principalmente nos seguintes temas: comércio exterior, negócios internacio-

nais, gestão portuária, estratégia, competitividade, inovação, desenvolvimento e políticas governamentais.

ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA



Possui graduação em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (1993), mestrado em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba (1999) e doutorado em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas (2009). Professora das disciplinas Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PDI, Informações e Conhecimento nas Organizações - ICO/PPGDS e Direito Comercial Comparado (Curso Administração/COMEX) da UNESC. Líder do Grupo de Pesquisa Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI/UNESC) e professora colaboradora do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT/UNESC. Atualmente é pesquisadora colaboradora da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, colaboradora da Universidade do Contestado e professora titular da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Tem experiência na área de Direito e Administração, com ênfase em Sistema de Propriedade Intelectual, atuando principalmente nos seguintes temas: sistema de propriedade intelectual, indicação geográfica, estudos jurídicos (direito consumidor), gestão da inovação, agronegócio, cadeias alimentares e biotecnologia, comércio exterior e negócios internacionais.

KELLY LISSANDRA BRUCH



Graduada em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa(2001), Especialista em Direito e Negócios Internacionais pela UFSC (2004), Mestre em Agronegócios pelo CEPAN/UFRGS (2006), Doutora em Direito pela *Université Rennes I*, França, em cotutela com a UFRGS. É consultora jurídica do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) desde 2005, consultora técnica do Instituto Rio Grandense do Arroz (IRGA) desde 2010, professora da Faculdade Meridional (IMED) e da Faculdade Iguaçu. Professora do MBA em Gestão e Comercialização para a Cadeia do Arroz do I-UMA. Professora colaboradora no Programa de Mestrado Profissional em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola da UCS. Membro da Comissão Especial de Propriedade Intelectual da OAB/RS, *expert* indicada pelo Governo Brasileiro junto à Organização Internacional da Uva e do Vinho (OIV). Associada ao Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI). Integrante do Grupo de Pesquisa *Pluralité des signes de qualité et ajustements institutionnels en France et au Brésil*, projeto integrante do convênio CAPES-COFECUB. Membro do corpo editorial e revisora de vários periódicos, além de autora de diversos artigos na área de propriedade intelectual e agronegócios.



“Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação”, palavras aparentemente desconexas, mas que estão profundamente inter-relacionadas na dinâmica da vida social e que formam a equação do progresso social, que não pode prescindir de nenhuma das três variáveis. Estamos cansados de afirmar que não há qualquer possibilidade de desenvolvimento sem inovação, mas ainda não entendemos que o desenvolvimento é, em si, um processo de inovação. Busquemos nos dicionários e encontraremos que se desenvolver é evoluir, crescer, progredir, transformar-se. Que para se desenvolver é preciso mudar, o que, na vida social, equivale a inovar. É por isso que se pode afirmar, de forma categórica: desenvolvimento = inovação. A propriedade intelectual, em suas várias modalidades – patentes, direitos de autor, indicação geográfica, marca, etc.–, refere-se à propriedade dos ativos criados pelo intelecto humano. Esses ativos correspondem, hoje, à maior parte da riqueza social produzida e acumulada. Portanto, possuí-los e ter capacidade para produzi-los é, sem dúvida, mais importante para o desenvolvimento do que a posse e propriedade de bens materiais. As máquinas são movidas pelos softwares, os celulares pelos aplicativos, os robots por circuitos integrados. As sementes deixaram de ser simples produto da natureza, e as empresas têm marcas que valem mais que fábricas, lojas, caminhões... O saber fazer é que conta e não há nada em nosso cotidiano que não seja produto do intelecto humano, objeto de propriedade intelectual. Este e-book discute as complexidades que envolvem a proteção da propriedade desses ativos intangíveis, os incentivos à inovação e a promoção do desenvolvimento.

Antônio Marcio Buainain (UNICAMP)



Pidi Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação

Unacsa
Unidade Acadêmica
de Ciências Sociais
Aplicadas

Curso
de Administração -
Comércio Exterior

