

CAMILLA SOUZA OLIVEIRA DI STEFANO
DAYANNA GEYSSA BEZERRA BRANDÃO
FÁBIO REYNOL DE CARVALHO
FLÁVIA BUSSAGLIA FIORINI
TIAGO COELHO NUNES

DIAGNÓSTICO DO POTENCIAL DE RIQUEZA DA MARCA EMBRAPA

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão da Inovação e Capacidade Tecnológica, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV *Management* da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

André Cherubini Alves
Coordenador Acadêmico Executivo

Roberto Kanter
Orientador

CAMILLA SOUZA OLIVEIRA DI STEFANO

DAYANNA GEYSSA BEZERRA BRANDÃO

FÁBIO REYNOL DE CARVALHO

FLÁVIA BUSSAGLIA FIORINI

TIAGO COELHO NUNES

DIAGNÓSTICO DO POTENCIAL DE RIQUEZA DA MARCA EMBRAPA

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão da Inovação e Capacidade Tecnológica, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV *Management* da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Roberto Kanter
Orientador

SÃO PAULO - SP
JULHO / 2024

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que diretamente ou indiretamente colaboraram na elaboração deste trabalho: às nossas famílias, pelo apoio e compreensão durante à dedicação ao MBA; aos gestores da Embrapa que nos permitiram fazer esse curso e que acreditam na aplicação dos conhecimentos adquiridos na Empresa; ao nosso orientador Roberto Kanter, pela presença constante e apoio durante todo este trabalho; ao corpo docente do curso e aos colegas de turma que, nas intensas e profícuas interações e ao se apoiar mutuamente, promoveram um crescimento conjunto; e aos colegas de diversas Unidades que colaboraram respondendo a questionários para sondagem e coleta de informações.

RESUMO

A marca Embrapa é empiricamente tida como forte e reconhecida no meio de pesquisa e inovação agropecuária, abrangendo o setor produtivo, e em boa parte da sociedade brasileira. No entanto, esse prestígio não se traduz, necessária e evidentemente, em alguns campos em que a marca tem importância de uso, como na atração de potenciais parceiros do setor produtivo, em negociações de contratos com inúmeras instituições, na promoção e divulgação dos resultados do trabalho da Embrapa, além de outros. Este trabalho é uma tentativa de apresentar como a marca é atualmente utilizada e apontar caminhos possíveis para potencializar esse uso e fazer a Empresa usufruir de todo o valor que o seu nome carrega.

SUMÁRIO

Apresentação	7
1. Introdução	7
1.1. Como empresas trabalham suas marcas	9
1.2. Estrutura do projeto e sua relação com a estrutura da organização	11
1.3. Contexto e definição do problema	12
1.3.1. Possíveis causas do problema	13
1.4. Objetivos Gerais do projeto	14
1.5. Justificativa e Impactos esperados	14
1.6. Alinhamento com os objetivos estratégicos da Embrapa	15
2. Desenvolvimento da Proposta de Solução	16
2.1. Abordagem teórico-metodológica	16
2.1.1. Metodologia e Abordagem Gerencial	17
2.1.2. Etapas Estratégicas	18
2.1.3. Premissas, Restrições e Riscos	18
2.1.4. Necessidades e envolvidos	19
2.2. Coleta de dados e informações	20
2.2.1. Fontes de informações	21
2.2.2. Método de Coleta de Dados	21
2.3. Síntese dos principais achados do levantamento sobre a exploração e percepção da marca Embrapa	21
2.3.1. Exploração da marca Embrapa	22
2.3.2. Facilitação de parcerias e negociações	22
2.3.3. Uso da marca como diferencial	23
2.3.4. Gestão de marcas para ativos tecnológicos	23
2.3.5. Casos de sucesso em parcerias	23
2.3.6. Estratégias de <i>Marketing</i> e Comunicação	24
2.3.7. Avaliação de Atributos da Marca	24
2.3.8. Justificativa do Valor da Marca	24
2.3.9. Conclusão da Análise de Dados	25
3. Expectativas e Resultados Esperados	26
3.1. Propostas de Solução	26

4. Plano de inovação.....	28
4.1. Desenvolvimento do projeto.....	28
4.1.1. Declaração do Escopo do Projeto	28
4.2 Hipóteses	28
4.2.1. Padronização e Profissionalização da Gestão de Marcas.....	29
4.2.2. Fortalecimento da Comunicação e <i>Marketing</i> Digital	30
4.2.3. Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas e Campanhas Conjuntas	32
4.2.4. Expansão do Reconhecimento da Marca em Novos Mercados.....	33
4.2.5. Avaliação Contínua e Pesquisa de Atributos da Marca.....	34
4.3. Estrutura Analítica do Projeto de Implementação.....	35
4.3.1. Cronograma.....	38
4.4. Análise final	39
5. Considerações finais	40
Referências.....	43

Apresentação

O presente projeto surgiu da necessidade de se estruturar um modelo estimativo para a valoração da marca Embrapa, trabalho nunca realizado na Empresa ao longo dos seus 50 anos. O objetivo inicial, então, era elaborar um modelo para atribuir valor para a marca Embrapa e utilizar essa valoração como ferramenta estratégica em negociações com parceiros (institucionais e comerciais) e clientes.

Considerando que a Embrapa é uma empresa pública, dependente do orçamento da União, e que não está na maioria das vezes, na ponta da distribuição, diretamente ligada às transações financeiras com a comercialização dos ativos que desenvolve, valorar a marca Embrapa apresentou-se como um grande desafio.

Ao longo da etapa dois deste projeto, durante a elaboração de diagnóstico e após orientações do professor Roberto Kanter, o foco do trabalho foi ajustado e, com isso, o objetivo do projeto foi adaptado considerando a percepção do potencial da marca Embrapa e seus valores intangíveis nos ambientes de negociação pelos empregados da Empresa.

1. Introdução

Por definição, marca é um nome, termo, símbolo, desenho - ou uma combinação desses elementos - para identificar os bens ou serviços de uma empresa e distingui-los da concorrência. E representa uma promessa da organização em fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos seus clientes, sendo que as melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Além de benefícios e atributos, a marca também expressa valores e a cultura organizacional, envolvendo ainda elementos como personalidade e características dos usuários (Kotler, 2000).

Sabendo que a marca de uma empresa representa um dos seus ativos mais preciosos e estratégicos, discutir os caminhos para valoração da marca Embrapa torna-se essencial, desempenhando um papel fundamental na sustentabilidade e no êxito da organização.

A marca confere uma identidade única, permitindo a diferenciação da empresa em um mercado competitivo. Quando gerenciada adequadamente, a marca tem o

potencial de elevar a percepção de valor de seus produtos e serviços, podendo gerar riqueza e contribuindo para a construção de autoridade. No caso da Embrapa, uma instituição pública e sem fins lucrativos, sua marca carrega consigo não apenas a credibilidade associada aos produtos e serviços que oferece à sociedade brasileira, mas também traz prestígio aos seus parceiros nos campos da agropecuária, ciência e tecnologia. Reconhecer o valor intrínseco da marca Embrapa e formular estratégias para mantê-la consistentemente valorizada é essencial para garantir sua relevância contínua no cenário empresarial e, por conseguinte, sua longevidade.

A marca é essencial para uma empresa por várias razões. Primeiramente, ela oferece identidade e reconhecimento em um mercado saturado, permitindo que a empresa se destaque com uma identidade única que os consumidores podem reconhecer e se identificar. Além disso, uma marca forte inspira confiança e credibilidade nos consumidores, tornando-os mais propensos a comprar de uma empresa com uma marca reconhecida e respeitada.

Em mercados competitivos, a diferenciação é fundamental, e uma marca forte desempenha um papel crucial nesse aspecto, destacando os produtos ou serviços da empresa em relação aos concorrentes. Além disso, as marcas bem estabelecidas têm a capacidade de fidelizar clientes, já que os consumidores tendem a se tornar leais a marcas que conhecem e confiam, criando conexões emocionais que incentivam a fidelidade à marca.

Outro benefício importante é o aumento do valor percebido de um produto ou serviço por meio de uma marca forte, permitindo que a empresa cobre preços mais altos. Além disso, uma marca sólida facilita o *marketing* e a publicidade, tornando as estratégias de promoção mais eficazes, uma vez que os consumidores já estão familiarizados com ela. Isso também pode ajudar a reduzir os custos de aquisição de clientes, já que os clientes fiéis tendem a atrair novos clientes por meio de recomendações.

Em resumo, a marca é um ativo valioso para uma empresa, pois pode impactar significativamente sua capacidade de atrair e reter clientes, diferenciar-se da concorrência e sustentar o crescimento a longo prazo.

1.1. Como empresas trabalham suas marcas

Empresas similares à Embrapa que utilizam suas marcas de forma estratégica geralmente são organizações que focam em inovação, pesquisa, e desenvolvimento em setores essenciais como agricultura, tecnologia, saúde, e meio ambiente. Essas empresas compartilham um compromisso profundo com a inovação e o desenvolvimento tecnológico em seus respectivos setores. Elas investem pesadamente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para criar produtos e soluções que atendam às necessidades emergentes e desafiadoras do mercado. Por exemplo, empresas como Bayer CropScience, Syngenta e Monsanto focam em biotecnologia agrícola para aumentar a produtividade e sustentabilidade na agricultura, enquanto outras, como John Deere, se destacam em avançar na tecnologia de equipamentos agrícolas.

Além disso, essas empresas utilizam suas marcas para construir confiança e credibilidade entre os consumidores e parceiros. Elas frequentemente promovem valores de qualidade, sustentabilidade e eficiência, posicionando-se como líderes em seus campos. A Nestlé, por exemplo, enfatiza a qualidade nutricional e a inovação em seus produtos alimentares.

A estratégia de marca dessas empresas frequentemente inclui um foco em soluções sustentáveis e impacto positivo em nível global. Empresas como DuPont e Novozymes lideram em oferecer tecnologias que não apenas melhoram a eficiência e a produtividade, mas também promovem práticas mais ecológicas e responsáveis. A australiana CSIRO (*Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation*) e a Embrapa, por exemplo, estão profundamente envolvidas em pesquisa científica que beneficia a sociedade, abrangendo a agricultura sustentável, cuidando da proteção ambiental. Em conjunto, essas estratégias não só fortalecem suas posições no mercado, mas também contribuem para avanços significativos nas áreas em que atuam.

Essas empresas utilizam suas marcas para comunicar inovação, confiança e liderança em seus respectivos setores, estratégias que ajudam a fortalecer sua presença no mercado e a atrair investimentos e parcerias estratégicas.

Um excelente exemplo de uma empresa que utilizou sua marca de forma eficaz é a Nike. Ao longo das décadas, a Nike construiu uma marca globalmente reconhecida

e admirada, não apenas como uma fabricante de calçados esportivos, mas como um ícone da cultura e do estilo de vida esportivo.

A Nike criou uma identidade de marca poderosa, associada a atletas de renome, slogans motivacionais como "*Just Do It*" e um logotipo simples, o famoso "*swoosh*". Essa identidade forte contribuiu para estabelecer a Nike como uma das marcas mais reconhecidas em todo o mundo.

Além disso, a marca Nike vai além dos produtos que vende. Ela inspira os consumidores a alcançarem seus objetivos, a superarem desafios e a se superarem. A empresa se conecta emocionalmente com os clientes, construindo uma comunidade de entusiastas do esporte e da atividade física.

A Nike é conhecida por sua constante inovação em design e tecnologia de calçados e roupas esportivas. Essa reputação de excelência em qualidade e desempenho contribui para o fortalecimento da marca, garantindo que os consumidores associem a Nike com produtos de alta qualidade e desempenho superior.

A empresa norte-americana, em algumas de suas campanhas publicitárias, apresenta comerciais que muitas vezes transcendem a simples venda de produtos, contando histórias inspiradoras que ressoam com os consumidores em nível emocional, fortalecendo ainda mais a conexão com a marca.

Após uma crise que associou seu nome à prática de trabalho escravo no Extremo Oriente, a Nike também começou a demonstrar um compromisso com questões sociais relevantes para seu público-alvo, como igualdade de gênero, diversidade e inclusão. Essa postura ajuda a fortalecer a conexão emocional dos consumidores com a marca, mostrando que a Nike se preocupa com questões além do lucro.

No geral, a Nike é um exemplo de como uma empresa pode construir e alavancar uma marca forte para impulsionar o sucesso nos negócios. Sua abordagem estratégica e consistente em relação à marca a tornou uma das mais valiosas e reconhecidas do mundo.

1.2. Estrutura do projeto e sua relação com a estrutura da organização

A Embrapa tem se reorganizado como Instituição Científica e de Inovação Tecnológica (ICT) e empresa pública para forte atuação em inovação aberta, atuando junto com parceiros diversos do ecossistema de inovação, das iniciativas pública e privada.

As Parcerias Público Privadas (PPPs) têm propiciado ações sinérgicas para a entrega de resultados mais robustos, por meio de cocriação e codesenvolvimento de ativos tecnológicos. Neste ambiente de negócios, em que a Empresa passa a captar mais investimentos externos e a depender menos do Tesouro Nacional, a marca Embrapa tem um papel fundamental para o sucesso das negociações. Estimar o seu valor é de extrema relevância para a consolidação de parcerias rentáveis e bem-sucedidas. O selo de tecnologia Embrapa chancela diversas soluções tecnológicas que são entregues ao setor produtivo agropecuário por meio de parceiros licenciados que retornam *royalties* e outros valores para a Empresa. Saber o valor da marca é importante para estabelecer os percentuais desses *royalties* e outros retornos.

Atualmente a Embrapa aproximou a Inovação da área de P&D, ao criar a Diretoria de Pesquisa e Inovação, substituindo a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento e trazendo o processo de qualificação dos ativos tecnológicos para dentro desta nova área, tornando a pesquisa mais próxima das reais demandas do mercado para solucionar seus problemas e dores. Já a Diretoria de Negócios tem atuado fortemente para consolidar e fortalecer a atuação da Empresa em inovação aberta.

Este trabalho com a marca será de extrema importância para atuação de todas as áreas da Empresa, especialmente para as áreas de comunicação, transferência de tecnologia e negócios.

A análise da percepção da marca e seus valores intangíveis desempenha um papel fundamental na estimativa de valor da marca Embrapa, sendo um componente essencial para as atividades empresariais da organização. Esta análise é crucial para a negociação de ativos e a formulação de estratégias destinadas a atrair investimentos, tanto do setor público quanto do privado. Uma compreensão clara do valor da marca proporciona segurança institucional, permitindo a ampliação de

alianças estratégicas com outras organizações, empresas e instituições de pesquisa. Além disso, contribui para fortalecer a competitividade da Embrapa tanto em âmbito nacional quanto internacional.

1.3. Contexto e definição do problema

A Embrapa desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade da agricultura e no desenvolvimento tecnológico do setor agropecuário no Brasil. Com uma missão clara de viabilizar soluções por meio da pesquisa, desenvolvimento e inovação, a Empresa se destaca por seu comprometimento em atender às necessidades da sociedade brasileira.

A história de sucesso da Embrapa é evidente na transformação da agricultura tropical, como ilustrado pelo crescimento impressionante na produção de grãos ao longo dos anos. A pesquisa científica e a incorporação de novas tecnologias desempenham um papel crucial nesse progresso.

A mudança social, alimentar e econômica, juntamente com os novos modelos agrícolas, exige uma maior colaboração entre a Embrapa, o setor privado e instituições que promovem mudanças estratégicas na Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Isso define a direção da Empresa para os próximos anos, enfatizando a importância de ajustes organizacionais para melhorar o desempenho, reduzir gastos e aumentar a eficiência em todos os setores.

A gestão de projetos de inovação desempenha um papel crucial nesse processo, garantindo o acompanhamento estratégico das atividades e a validação das ações da empresa. A Embrapa tem desenvolvido projetos de Inovação Aberta em colaboração com o setor privado, com o objetivo de promover a adoção de tecnologias inovadoras.

A Empresa está constantemente em busca de oportunidades para captar recursos que permitam o desenvolvimento efetivo de projetos inovadores. Uma das estratégias adotadas pela Embrapa é a exploração de novos modelos de negócios, como a inovação aberta e editais cofinanciados, visando aproximar-se do setor privado. Essa abordagem permite a colaboração entre a Empresa e diversas instituições públicas e privadas, promovendo a Embrapa e sua marca.

Em síntese, a Embrapa mantém sua posição crucial na promoção da inovação e do desenvolvimento sustentável no cenário da agricultura brasileira. Seu comprometimento em estabelecer parcerias eficazes e aprimorar a gestão de projetos de inovação assegura que a organização continue desempenhando um papel de grande relevância no fomento do crescimento e da prosperidade do setor agropecuário do Brasil.

O problema que se apresenta é que a Empresa não conhece o real valor não financeiro (percepção) da marca Embrapa e como utilizá-la de maneira padronizada em suas negociações diversas.

A hipótese do grupo é a de que a marca Embrapa goza de alto prestígio reconhecido e percebido pelos próprios empregados que negociam em nome da Empresa com potenciais parceiros do setor produtivo. No entanto, esse valor percebido não é utilizado de maneira apropriada nem apresentado adequadamente nessas negociações. Nesse sentido, procuramos aqui gerar subsídios para embasar soluções de melhor aproveitamento desse valor.

1.3.1. Possíveis causas do problema

A subestimação do uso da marca em negociações pode ser causada pela ausência de um programa de *branding* e de uma pesquisa de estimativa de valor da marca que nunca foram realizados. Do mesmo modo, não há na Embrapa uma padronização clara de métodos de negociação com o uso da marca, sendo praticamente todo o processo negocial operado de maneira empírica por cada empregado e cada Unidade Descentralizada. Este trabalho procura dar um passo na direção de uma resposta a essa questão, começando por esboçar a percepção interna da marca por colaboradores da própria Empresa que utilizam a grife em negociações. A partir das respostas obtidas serão propostos possíveis caminhos para o melhor uso da marca.

Vale ressaltar que embora nunca tenha sido realizada uma pesquisa de estimativa de valor da marca Embrapa, foi realizada uma pesquisa de imagem da instituição entre 2012 e 2013 com 14 segmentos de público, cujos resultados endossaram a hipótese de sua boa reputação, mas indicando pontos de melhorias que foram

trabalhados nos anos seguintes. Mas essa pesquisa foi realizada há mais de dez anos e não focou na percepção da marca em si pelos públicos de interesse.

1.4. Objetivos Gerais do projeto

O principal objetivo é estabelecer um diagnóstico a respeito do uso da marca Embrapa e estimar o valor percebido dessa marca por empregados da Empresa que a utilizam em negociações, lotados nos setores de Transferência de Tecnologia dos centros de pesquisa. A marca é uma ferramenta estratégica capaz de gerar uma série de impactos positivos na Empresa, desde subsidiar a tomada de decisões estratégicas até aumentar a atratividade para investidores e promover a melhoria do desempenho no mercado. Ainda pode ser útil para o fortalecimento de estratégias de *marketing* e comunicação.

1.5. Justificativa e Impactos esperados

A necessidade de um projeto de percepção de imagem de marca para a Embrapa é respaldada por uma série de fatores que exercem influência direta sobre seu desempenho e capacidade de inovação. Um aspecto fundamental deste projeto é o objetivo primordial de estabelecer um diagnóstico detalhado sobre como a marca Embrapa é utilizada e percebida por seus próprios colaboradores, especialmente aqueles lotados nos setores de Transferência de Tecnologia dos centros de pesquisa.

A marca Embrapa não é apenas um símbolo visual. Ela representa um conjunto de valores, princípios e significados que são incorporados e transmitidos em todas as interações da Empresa. Compreender como essa marca é interpretada e valorizada pelos funcionários que a utilizam em negociações é crucial, pois fornece *insights* valiosos sobre a eficácia das estratégias de comunicação interna e externa da Embrapa, bem como sobre sua reputação e percepção no mercado.

O projeto visa estimar o valor percebido da marca Embrapa por seus empregados, o que pode influenciar diretamente a forma como eles a utilizam em suas atividades diárias, bem como suas percepções sobre a Empresa como um todo. Esta avaliação não se limita apenas à dimensão financeira, mas também considera aspectos

intangíveis, como a confiabilidade, reputação e credibilidade associadas à marca Embrapa.

Ao compreender melhor a percepção e o valor atribuído à sua marca, a Embrapa estará mais bem equipada para tomar decisões estratégicas informadas, desenvolver estratégias de *marketing* mais eficazes e fortalecer sua posição como líder na pesquisa agropecuária tropical. Isso não apenas aumentará sua competitividade no mercado, mas também reforçará sua imagem como uma instituição confiável, inovadora e comprometida com o avanço da agricultura e pecuária no Brasil e no mundo.

1.6. Alinhamento com os objetivos estratégicos da Embrapa

O objetivo final do projeto é avaliar o desempenho da marca Embrapa e desenvolver um método de monitoramento e avaliação contínua, a fim de manter uma percepção de marca atualizada e adaptável conforme as diferentes áreas de atuação, nesse sentido o projeto se alinha aos objetivos estratégicos da Embrapa a seguir, estabelecidos no VII Plano Diretor da Embrapa - 2020-2030 (VII PDE, 2020):

- Objetivos de posicionamento no ecossistema de inovação
 - Novas tendências de consumo e agregação de valor: Gerar conhecimentos e tecnologias que promovam a agregação de valor a produtos, processos e serviços oriundos das cadeias agropecuárias e agroindustriais, explorando as novas tendências de consumo.
- Objetivos de melhoria da gestão e da eficiência organizacional
 - Excelência na gestão e governança: Fortalecer e consolidar a excelência na governança e na gestão institucional.
 - Racionalização de recursos e diversificação de fontes: Racionalizar o uso de recursos orçamentários e financeiros, buscar sua ampliação e a diversificação de fontes, visando à eficiência operacional e à sustentabilidade institucional.

2. Desenvolvimento da Proposta de Solução

2.1. Abordagem teórico-metodológica

Para o desenvolvimento da proposta de solução para o problema apresentado, adotamos uma abordagem teórico-metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. Este estudo se baseia na compreensão de que a avaliação de uma marca corporativa deve ir além dos indicadores financeiros tradicionais, integrando fatores intangíveis que influenciam a percepção e o valor da marca no mercado (AAKER, 1996; KAPFERER, 2008).

Primeiramente, utilizamos uma análise documental para fornecer uma base sólida sobre o contexto histórico e estratégico da marca Embrapa. Esta fase envolveu a revisão de documentos institucionais, relatórios anuais e planos estratégicos, permitindo compreender a trajetória e os objetivos da empresa.

Em seguida, realizamos entrevistas semiestruturadas com funcionários chave da Embrapa. As entrevistas foram planejadas para capturar insights profundos sobre a percepção interna da marca e como ela é utilizada nas negociações e interações comerciais. Este método qualitativo foi essencial para identificar os fatores intangíveis que contribuem para o valor da marca, conforme descrito por Yin (2017) e Bryman (2012).

Paralelamente, aplicamos questionários estruturados a um grupo mais amplo de funcionários para quantificar a percepção da marca. Os questionários incluíram perguntas sobre a utilização da marca, percepção de valor e influência em negociações. Os dados quantitativos obtidos foram analisados para identificar padrões e tendências gerais, complementando as informações qualitativas das entrevistas (KOTLER; KELLER, 2016).

Além disso, adotamos a abordagem de grupos focais para validar as descobertas preliminares e refinar a proposta de solução. Grupos focais com funcionários de diferentes departamentos permitiram uma discussão aberta e colaborativa sobre as percepções e sugestões para a melhoria da gestão da marca (KRUEGER; CASEY, 2014).

Por fim, utilizamos a análise de dados qualitativos conforme o método proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014), permitindo uma interpretação rica e detalhada das informações coletadas.

Essa combinação de métodos qualitativos e quantitativos oferece uma visão holística e integrada do valor da marca Embrapa, permitindo o desenvolvimento de uma proposta de solução que é tanto robusta quanto adaptável às necessidades específicas da empresa.

2.1.1. Metodologia e Abordagem Gerencial

Abordagem Híbrida:

Com base nas premissas, restrições e riscos a serem apresentados adiante, e considerando a cultura organizacional da Embrapa, optou-se por uma abordagem gerencial híbrida, combinando modelos preditivo e ágil. Segundo Kerzner (2017), a combinação de metodologias tradicionais e ágeis permite maior flexibilidade e adaptabilidade na gestão de projetos, facilitando a resposta a mudanças e a gestão de riscos. Essa escolha permite flexibilidade para adaptar o projeto às necessidades específicas durante sua execução, equilibrando requisitos previsíveis com aqueles voláteis (HIGHSMITH, 2013). Além disso, a abordagem híbrida é indicada para contextos organizacionais complexos, onde a previsibilidade de algumas etapas deve ser combinada com a agilidade para ajustar-se a novos desafios (WYSOCKI, 2014).

- **Modelo Preditivo:** Partes do projeto que envolvem planejamento detalhado, como a coleta de dados e a análise inicial, seguirão um modelo preditivo. Esse modelo oferece uma estrutura clara e sequencial, essencial para garantir a qualidade e precisão das informações coletadas.
- **Modelo Ágil:** Para fases que exigem adaptação rápida e interação contínua com *stakeholders*, será utilizado o modelo ágil. Isso inclui a implementação de estratégias e a comunicação contínua com os envolvidos, permitindo ajustes rápidos baseados no *feedback* recebido.

2.1.2. Etapas Estratégicas

- Estabelecimento de Objetivos: Definir metas claras para a análise da situação interna e externa da marca, com foco na identificação de *stakeholders* e na realização de pesquisas de mercado para entender as percepções da marca.
- Desenvolvimento de Estratégias Personalizadas: Baseado na análise dos dados coletados, desenvolver estratégias que fortaleçam a imagem da marca, incluindo a criação de indicadores-chave de desempenho (KPIs).
- Comunicação Transparente: Manter um diálogo contínuo e claro com os *stakeholders*, avaliando o impacto das ações e ajustando as estratégias conforme necessário.
- Ciclo de Avaliação e Ajuste: Implementar um processo cíclico de avaliação contínua, monitorando os resultados e ajustando as estratégias para assegurar o alcance dos objetivos.

2.1.3. Premissas, Restrições e Riscos

Premissas:

- Elaborar um estudo do cenário interno.
- Envolver áreas estratégicas interessadas (Diretoria de Negócios, Presidência, etc.).
- Coletar dados estratégicos de fontes secundárias.
- Considerar resultados de pesquisas anteriores de imagem institucional.
- Identificar atributos da marca Embrapa, como reconhecimento, reputação e número de patentes.
- Alinhar o projeto com o planejamento estratégico da Empresa.
- Direcionar ações com base nas informações obtidas nas pesquisas de marca.

Restrições:

- Falta de cultura e *know-how* em gerenciamento de marca na Embrapa.

- Variação na percepção do valor da marca entre diferentes setores e *stakeholders*.
- Dificuldade em obter uma amostragem representativa para a pesquisa de percepção de marca.

Riscos:

- Resultados de pesquisas que não reflitam a realidade.
- Falta de adesão interna à mudança de cultura para utilizar os resultados da pesquisa.

2.1.4. Necessidades e envolvidos

Necessidades:

Para o sucesso do projeto, é imprescindível assegurar os seguintes recursos:

- Recursos Humanos: Uma equipe altamente qualificada, incluindo gerentes de projeto, especialistas em *branding*, analistas de dados, além de profissionais de *marketing* e tecnologia da informação. A sinergia entre essas áreas será fundamental para o desenvolvimento e implementação eficazes do projeto.
- Recursos Materiais: Disponibilidade de equipamentos de escritório modernos, *softwares* avançados de design, espaço físico adequado para colaboração, e materiais de *marketing* de alta qualidade, além de tecnologia necessária para suportar todas as fases do projeto.
- Recursos Financeiros: Um orçamento robusto que contemple todas as necessidades, incluindo a realização de pesquisas de mercado, desenvolvimento de elementos de marca, execução de ações de *marketing*, cobertura de custos operacionais e uma reserva estratégica para contingências, assegurando a continuidade e resiliência do projeto diante de imprevistos.

Envolvidos:

A Diretoria Executiva da Embrapa, especialmente a Presidência, será a principal patrocinadora do projeto de valoração da marca, que visa fortalecer a identidade da Empresa no mercado. A coordenação ficará sob a responsabilidade da Supervisão de Promoção e Marca, subordinada à Superintendência de Comunicação. A equipe do projeto contará com profissionais de comunicação, negócios e tecnologia da informação, além de analistas de *marketing* da Diretoria Executiva de Negócios (DENE) e especialistas em análise de dados e TI da Diretoria de Pessoas, Serviços e Finanças (DEPSF). Para enriquecer o processo, uma consultoria especializada em *branding* será contratada para realizar uma pesquisa com os públicos de interesse.

Internamente, a Direção da Embrapa terá um papel crucial nas decisões estratégicas e na aprovação do modelo final. A equipe de *marketing* estará diretamente envolvida na implementação e na comunicação dos resultados, enquanto os colaboradores em negociações utilizarão o modelo para aprimorar as relações com os parceiros.

Externamente, os parceiros institucionais e comerciais serão beneficiados pela valorização da marca durante as negociações, e os clientes e a sociedade em geral serão impactados positivamente pela percepção de valor e credibilidade da Embrapa.

2.2. Coleta de dados e informações

A Embrapa, reconhecida por sua excelência científica e tecnológica, possui uma marca que representa essa expertise. A pergunta que se coloca é: qual o valor da marca Embrapa como ativo em negociações institucionais e técnicas?

Para responder a essa questão, um estudo explorou as percepções e experiências de chefes-adjuntos de Transferência de Tecnologia (TT) da Embrapa. A pesquisa buscava identificar as principais fontes de informações e metodologias de coleta de dados para um estudo mais abrangente sobre o tema.

A partir de insights iniciais e informações advindas de entrevistas e grupos focais com gestores da Sede e outros empregados, questionários online estruturados foram a ferramenta escolhida para a coleta de dados junto aos gestores de TT.

2.2.1. Fontes de informações

Os chefes-adjuntos de TT da Embrapa foram a principal fonte de informações para este estudo. Sua experiência direta na gestão de parcerias e na condução de negociações os tornava valiosos colaboradores para a compreensão do papel da marca Embrapa nesse contexto.

2.2.2. Método de Coleta de Dados

O questionário online estruturado foi enviado para os 43 chefes de TT da Embrapa. Dentre eles, 16 responderam, correspondendo a 37% do total. Esse número de chefes-adjuntos de TT em diferentes unidades da Embrapa, de vários estados em todas as regiões do País, diversificou a amostra, aumentando a confiabilidade dos resultados.

O questionário abordou temas como:

- Percepção da marca Embrapa: Importância da marca, atributos da marca, reconhecimento da marca, valor da marca.
- Utilização da marca Embrapa em negociações: Aplicação da marca em materiais de comunicação, impacto da marca na percepção dos parceiros, influência da marca na condução das negociações.
- Desafios e oportunidades relacionados à marca Embrapa: Obstáculos à utilização da marca, oportunidades para fortalecer a marca, sugestões para aprimorar a gestão da marca.

A análise dos dados coletados foi realizada utilizando técnicas quantitativas e qualitativas, permitindo uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos chefes-adjuntos de TT em relação à marca Embrapa.

2.3. Síntese dos principais achados do levantamento sobre a exploração e percepção da marca Embrapa

Os resultados do estudo indicaram que a marca Embrapa é importante e reconhecida, mas seu valor como ativo em negociações ainda precisa ser explorado.

A marca é utilizada em materiais de comunicação, mas seu impacto na percepção dos parceiros e na condução das negociações não é totalmente claro.

Há desafios e oportunidades relacionados à marca Embrapa, como a necessidade de fortalecer sua gestão e aprimorar sua utilização estratégica. O estudo contribui para a compreensão do valor da marca Embrapa como ativo em negociações institucionais e técnicas. As informações coletadas são essenciais para identificar oportunidades de aprimorar a gestão da marca e fortalecer sua utilização estratégica na busca por parcerias e no desenvolvimento de tecnologias agropecuárias para o Brasil.

A análise das práticas e percepções sobre a marca Embrapa baseadas no levantamento junto ao Chefes-Adjuntos de Transferência de Tecnologia revela seu significativo valor intangível e a importância de sua exploração estratégica. A padronização e profissionalização na gestão de marcas, juntamente com uma comunicação eficaz e estratégias de *marketing* bem delineadas, são essenciais para maximizar o potencial da marca Embrapa e fortalecer sua posição como líder em inovação e tecnologia no agronegócio brasileiro. Os principais achados são apresentados a seguir.

2.3.1. Exploração da marca Embrapa

A pesquisa revelou que 76% dos respondentes percebem a marca Embrapa como bem explorada/utilizada, indicando uma percepção majoritariamente positiva dentro da organização. Este resultado é significativo, uma vez que a amostra representa 37% das Unidades Descentralizadas da Embrapa, demonstrando que a marca é valorizada e eficazmente utilizada na maioria das Unidades.

2.3.2. Facilitação de parcerias e negociações

A marca Embrapa é reconhecida por facilitar a atração de parceiros e a transferência de tecnologias, validando sua hipótese de possuir grande valor intangível. Cerca de 87% dos respondentes afirmam que a marca facilita (56%) ou facilita muito (31%) as negociações. No entanto, 13% indicam uma facilitação apenas mediana, sugerindo

áreas de melhoria na exploração da marca para maximizar seu potencial em negociações.

2.3.3. Uso da marca como diferencial

A maioria (93,75%) dos respondentes utiliza a marca Embrapa como um diferencial nas negociações institucionais e técnicas, destacando sua credibilidade e valor estratégico. A marca Embrapa é frequentemente citada como um ativo crucial para licenciamento de tecnologias e formação de parcerias, agregando valor e confiança às negociações.

2.3.4. Gestão de marcas para ativos tecnológicos

As práticas de criação e registro de marcas variam entre as Unidades Descentralizadas. As Unidades foram categorizadas em cinco grupos:

- Categoria A: Unidades com práticas bem estabelecidas de criação e registro de marcas.
- Categoria B: Unidades que criam marcas, mas enfrentam desafios no registro.
- Categoria C: Unidades que raramente criam e registram marcas.
- Categoria D: Unidades com forte associação dos ativos à marca Embrapa.
- Categoria E: Unidades com associação fraca ou inconsistente dos ativos à marca Embrapa.

Essas categorias evidenciam a necessidade de padronizar e profissionalizar a gestão de marcas dentro da Embrapa, promovendo melhores práticas e diretrizes claras.

2.3.5. Casos de sucesso em parcerias

Diversas Unidades relataram casos nos quais a marca Embrapa foi decisiva em negociações, destacando seu papel na confiança e credibilidade percebidas pelos parceiros. Exemplos incluem o sucesso na inserção de ativos biológicos no mercado

e a aceitação de taxas de *royalties* propostas, demonstrando a valorização da marca em diversos segmentos.

2.3.6. Estratégias de *Marketing* e Comunicação

Para fortalecer as estratégias de *marketing* e comunicação, recomenda-se:

- Rigor no uso da marca para manter sua credibilidade.
- Conquista do público urbano através de meios de comunicação acessíveis e engajamento em redes sociais.
- Valorização da marca através da associação com produtos de consumo final e sistemas de rastreabilidade.
- Fortalecimento de parcerias estratégicas e desenvolvimento de campanhas conjuntas.
- Exploração de novos canais e produtos, incluindo comunicação digital e parcerias com marcas de consumo.
- Comunicação do valor e segurança técnica proporcionados pela marca Embrapa.
- Expansão do reconhecimento da marca e incentivo à inovação.

2.3.7. Avaliação de Atributos da Marca

Apesar da falta de pesquisas específicas sobre os atributos da marca, percepções externas associam a Embrapa a atributos como credibilidade, confiança, excelência em pesquisa, sustentabilidade e independência de interesses comerciais. Pesquisa realizada em 2019 por uma Unidade específica da Embrapa com *startups* confirmou que a marca Embrapa é amplamente reconhecida, mas há uma falta de distinção entre suas Unidades.

2.3.8. Justificativa do Valor da Marca

A marca Embrapa é frequentemente justificada para parceiros através de atributos como credibilidade, confiança, excelência em pesquisa e sustentabilidade. Esses

argumentos são utilizados pelos gestores de Transferência de Tecnologia para destacar o valor agregado que a marca Embrapa proporciona nas negociações e parcerias.

2.3.9. Conclusão da Análise de Dados

O levantamento sobre a marca Embrapa oferece *insights* essenciais sobre sua percepção interna e uso estratégico. A maioria das Unidades emprega a marca Embrapa como um ativo estratégico nas negociações, atribuindo-lhe credibilidade e valor.

A análise das práticas de criação e registro de marcas entre as Unidades revela variações significativas, destacando tanto boas práticas quanto áreas a serem melhoradas. Algumas Unidades, como Embrapa Soja e Embrapa Caprinos e Ovinos, possuem processos bem estabelecidos, enquanto outras, como Embrapa Pesca e Aquicultura, raramente registram marcas. A associação dos ativos à marca Embrapa também apresenta variabilidade, sendo forte em algumas unidades e inconsistente em outras.

Casos de sucesso evidenciam a importância da marca Embrapa nas negociações, com relatos de que ela agrega valor e facilita acordos, especialmente no licenciamento de tecnologias. Para fortalecer as estratégias de *marketing* e comunicação, recomenda-se a padronização do uso da marca, o engajamento com o público urbano e a promoção de parcerias estratégicas.

A pesquisa sobre os atributos da marca, embora limitada, sugere que a Embrapa é amplamente reconhecida por sua credibilidade, confiança e excelência em pesquisa. Para justificar o valor da marca a potenciais parceiros, os gestores destacam atributos como segurança técnica, alinhamento com políticas públicas e inovação.

Em conclusão, a marca Embrapa é um ativo intangível valioso que, quando bem explorado, facilita parcerias e negociações, agregando credibilidade e valor aos produtos e serviços oferecidos. A padronização das práticas de criação e registro de marcas, bem como o fortalecimento das estratégias de marketing, são essenciais para maximizar o potencial da marca Embrapa.

3. Expectativas e Resultados Esperados

Esperamos que o trabalho promova colaboração interdepartamental dentro da Empresa. O que irá promover a colaboração entre a Diretoria de Negócios e a Superintendência de Comunicação para a concepção do projeto de diagnóstico da percepção de valor da marca Embrapa.

Outro ganho será a estimativa de valor intangível da marca. Será possível estimar o valor percebido ao agregar o uso da marca Embrapa em negociações e discussões com *stakeholders*.

Espera-se uma participação ativa dos colaboradores. Que a alta gestão incentive a participação ativa dos colaboradores em funções relacionadas à marca, garantindo a adoção e uso dos resultados do projeto.

O diagnóstico do valor da marca Embrapa com foco em aspectos intangíveis é um processo complexo que requer uma abordagem estruturada e colaborativa. Com uma estratégia bem planejada e executada, a Embrapa pode destacar o valor intangível de sua marca, reforçando sua posição de liderança e influência no setor agropecuário.

3.1. Propostas de Solução

Ficou evidente em nossas observações de que não existe um trabalho profissional e institucionalizado sobre a marca dentro da Empresa. Isso faz com que a marca seja trabalhada de maneiras distintas e empíricas por cada empregado e em cada Unidade, resultando em falta de padronização e de valoração inicial. Assim, é urgente o estabelecimento de um processo permanente de *branding* na Embrapa capaz de estruturar, gerenciar e orientar questões ligadas à marca.

A gestão de marca é crucial para atrair parcerias empresariais, pois uma imagem sólida e positiva impacta diretamente essas negociações. Este estudo analisa a importância da gestão de marca na negociação de parcerias, identificando estratégias, desafios e oportunidades para uma gestão eficiente.

Um forte impacto esperado é o atrelamento da marca Embrapa à cultura da inovação. Isso requer uma estratégia que destaque seus valores, realizações e

compromissos com a pesquisa e o desenvolvimento de soluções inovadoras para a agricultura. Comunicar a história e o legado de inovação será fundamental. Para isso é necessário destacar a história da Embrapa como uma instituição pioneira em pesquisa agrícola no Brasil, ressaltando seus marcos históricos, como o desenvolvimento de variedades de culturas de alta produtividade, técnicas de manejo sustentável e soluções tecnológicas para desafios agrícolas.

Demonstrar compromisso com pesquisa e desenvolvimento é outra estratégia importante. É crucial destacar os investimentos contínuos da Embrapa em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias inovadoras para melhorar a produtividade, a sustentabilidade e a resiliência da agricultura brasileira, incluindo informações sobre parcerias com instituições de pesquisa, universidades e empresas.

Além disso, é fundamental divulgar resultados e inovações obtidos pela Empresa. Compartilhar casos de sucesso e histórias de inovação da Embrapa é uma maneira poderosa de demonstrar como suas pesquisas têm impactado positivamente a agricultura e a sociedade brasileira, abrangendo desde o desenvolvimento de novas variedades de culturas até práticas agrícolas sustentáveis, tecnologias digitais e soluções para desafios específicos enfrentados pelos agricultores.

Promover eventos e atividades de inovação é uma forma eficaz de disseminar a cultura da inovação da Embrapa e associá-la à marca. Organizar eventos, como *workshops* e seminários que destaquem essa cultura e promovam o intercâmbio de ideias entre pesquisadores, agricultores e outros *stakeholders* do setor agrícola contribui para fortalecer a associação da marca com a inovação.

Ademais, engajar-se nas mídias sociais e canais online é crucial. Utilizar as mídias sociais e outros canais online para compartilhar conteúdo relevante sobre inovação na agricultura, incluindo pesquisas recentes, projetos em andamento, vídeos educativos e entrevistas com especialistas da Embrapa, ajuda a ampliar o alcance e a visibilidade das iniciativas inovadoras da instituição.

Por fim, colaborar com *startups* e empresas de tecnologia é uma estratégia complementar. Estabelecer parcerias com essas entidades para impulsionar a inovação na agricultura, aproveitando novas ideias, tecnologias e modelos de negócios, demonstra o compromisso da Embrapa com a busca constante por soluções inovadoras e sua abertura para a colaboração com diferentes atores do

ecossistema de inovação. Ao seguir essas estratégias, a Embrapa pode fortalecer sua associação com a cultura da inovação e destacar seu papel como líder em pesquisa agrícola no Brasil, contribuindo para o avanço da agricultura brasileira.

4. Plano de inovação

4.1. Desenvolvimento do projeto

4.1.1. Declaração do Escopo do Projeto

A proposta de inovação da Embrapa tem como objetivo fortalecer sua marca e posicionamento estratégico no mercado através de uma gestão profissional e padronizada de branding. Atualmente, a marca é tratada de forma diversa e empírica, o que demonstra a necessidade urgente de uma abordagem estruturada. Uma gestão eficaz da marca é essencial para atrair parcerias empresariais e consolidar a Embrapa como referência em inovação agrícola. Resumidamente, o escopo do projeto pode ser agrupado nos itens abaixo:

- **Gestão de Marca:** Padronização e abordagem profissional; Importância para atração de parcerias.
- **Estratégias de Comunicação:** Destacar história, realizações e compromissos; Divulgar investimentos em tecnologias inovadoras e resultados;
- **Promoção e Engajamento:** Organização de eventos e workshops; Engajamento em mídias sociais e canais online.
- **Colaboração com Startups e Empresas de Tecnologia:** Parcerias para impulsionar inovação.
- **Impacto Esperado:** Fortalecimento da imagem da Embrapa como líder em pesquisa agrícola; Avanço da agricultura brasileira.

4.2 Hipóteses

Apresentamos cinco hipóteses inovadoras para potencializar a utilização estratégica da marca Embrapa, fundamentadas na análise abrangente sobre sua exploração e percepção dentro da Empresa. Segundo Aaker (1996), uma marca bem gerida pode

se tornar um ativo valioso, proporcionando vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, reconhecemos que a marca Embrapa não está sendo trabalhada em todo o seu potencial nem de forma padronizada em todas as suas Unidades. Esta inconsistência pode afetar negativamente a percepção da marca e seu valor percebido (KELLER, 2003).

Para superar esses desafios, propomos uma abordagem integrada que inclui a introdução de pacotes de orientação para uso de marca (*Standard*, Especial e *Premium*), visando facilitar e uniformizar sua aplicação nas negociações. A utilização de diretrizes claras e padronizadas é essencial para manter a consistência da marca e maximizar seu impacto, conforme destacado por Kapferer (2008).

Além disso, adotamos o conceito de "arquitetura de marca" proposto por Kapferer (2008), que sugere a importância de uma estrutura bem definida para gerenciar a identidade da marca em diferentes contextos e unidades de negócio. Esta estrutura permite a adaptação às necessidades específicas de cada unidade, mantendo a coesão e a integridade da marca.

A seguir, detalhamos nossas recomendações para transformar a marca Embrapa em um ativo ainda mais valioso e consistente. Estas recomendações são baseadas em princípios estabelecidos por Keller (2003), que enfatiza a importância de uma gestão estratégica da marca para fortalecer sua posição no mercado e aumentar seu valor percebido.

4.2.1. Padronização e Profissionalização da Gestão de Marcas

- Implementar um sistema unificado de criação, registro e gerenciamento de marcas dentro de todas as Unidades Descentralizadas da Embrapa. Isso pode incluir a criação/atualização de um manual de diretrizes e a realização de treinamentos regulares para os gestores responsáveis pela gestão da marca Embrapa. Além disso, a utilização de pacotes de orientação para uso de marca (*Standard*, Especial e *Premium*) pode facilitar o uso padronizado pelas Unidades em negociações, garantindo uma abordagem consistente e profissional em toda a empresa.

Para exemplificar o impacto do uso inadequado da marca Embrapa devido à ausência de padronização e profissionalização na gestão de marcas, listamos exemplos de situações que podem gerar prejuízos à percepção de valor da marca:

- Uso de Mensagens Contraditórias: Sem um manual de diretrizes unificado, funcionários e gestores tendem a criar conteúdos ou mensagens de *marketing* não alinhados com os valores e objetivos estratégicos da Embrapa, levando a confusões ou até mesmo a uma percepção negativa da marca.
- Qualidade Inconsistente em Eventos e Publicações: Em eventos promovidos por diferentes Unidades da Embrapa, a qualidade e o tom das apresentações varia amplamente devido à falta de orientação padrão sobre como representar a marca Embrapa de maneira profissional e coesa.
- Desalinhamento nas Estratégias de Comunicação: Sem treinamentos regulares ou diretrizes claras, gestores de diferentes unidades adotam estratégias de comunicação que não se complementam, resultando em uma mensagem fragmentada e menos eficaz para *stakeholders* externos e internos.
- Problemas Legais devido a Uso Impróprio: A ausência de uma gestão unificada de marcas pode levar a questões legais, como disputas sobre direitos de propriedade intelectual ou reclamações de terceiros sobre o uso indevido da marca Embrapa em contextos não autorizados.

Esses casos exemplificam como a falta de padronização na gestão da marca Embrapa pode impactar negativamente sua consistência, reputação e eficácia estratégica. Implementar um sistema unificado de criação, registro e gerenciamento de marcas, juntamente com treinamentos e pacotes de orientação, visa mitigar esses problemas e fortalecer a posição da marca Embrapa no mercado.

4.2.2. Fortalecimento da Comunicação e *Marketing* Digital

- Desenvolver estratégias de *marketing* digital mais robustas, incluindo maior presença e engajamento nas redes sociais, campanhas de comunicação direcionadas ao público urbano e utilização de influenciadores para ampliar o alcance da marca. A padronização do uso da marca Embrapa nas plataformas

digitais, alinhada aos pacotes de orientação, pode garantir uma comunicação coesa e eficaz.

A seguir, listamos também exemplos de problemas gerados devido à ausência de direcionamento para o fortalecimento da comunicação e *marketing* digital considerando o uso da marca Embrapa:

- Inconsistências na Presença e Engajamento nas Redes Sociais: Diferentes unidades da Embrapa se posicionam de maneira diversa com canais independentes do canal corporativo nas redes sociais, resultando em conteúdos variados em termos de tom, estilo e mensagem. Isso confunde o público-alvo e compromete a imagem unificada da marca.
- Campanhas de Comunicação Desalinhadas: Sem diretrizes claras, as campanhas de comunicação digital tendem a não estarem alinhadas com os valores e objetivos estratégicos da Empresa, levando a mensagens contraditórias ou menos eficazes e impactando negativamente a percepção da marca.
- Riscos de Reputação devido a Parcerias com Influenciadores: A falta de uma abordagem padronizada para o uso de influenciadores pode resultar em parcerias que não estão alinhadas com a imagem ou os valores da Embrapa. Isso pode prejudicar a credibilidade da marca se os influenciadores não representarem adequadamente os interesses e missão da empresa.
- Conflitos de Uso da Marca em Campanhas Direcionadas ao Público Urbano: Sem um manual de diretrizes, as campanhas direcionadas ao público urbano podem apresentar variações no uso do logotipo e identidade visual da Embrapa, o que pode afetar a consistência e o reconhecimento da marca nesse segmento específico.
- Falta de Monitoramento e Avaliação de Resultados: A ausência de padrões para a avaliação de desempenho das estratégias digitais pode dificultar a identificação de práticas eficazes e áreas de melhoria. Isso pode limitar a capacidade da Embrapa de ajustar suas estratégias de *marketing* digital com base em dados concretos e resultados mensuráveis.

Implementar uma padronização no uso da marca Embrapa nas plataformas digitais, alinhada aos pacotes de orientação, é essencial para garantir uma comunicação coesa, eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.

4.2.3. Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas e Campanhas Conjuntas

- Fomentar e formalizar parcerias estratégicas com empresas do setor agropecuário e de tecnologia, bem como com instituições de pesquisa e universidades. Realizar campanhas conjuntas que destaquem a inovação e os benefícios das tecnologias Embrapa, aumentando a visibilidade e a credibilidade da marca. Os pacotes de orientação podem ser utilizados para alinhar expectativas e práticas entre os parceiros, fortalecendo a marca Embrapa nas colaborações.

Listamos a seguir exemplos de problemas que podem surgir devido à ausência de orientação para utilização da marca visando alinhamento de expectativas e práticas junto a parceiros:

- Riscos de Desalinhamento de Expectativas e Práticas: A falta de um manual de orientação leva a expectativas não alinhadas entre Embrapa e parceiros em termos de uso da marca Embrapa, colaboração em projetos conjuntos e gestão de propriedade intelectual, o que pode causar atritos nas relações e comprometer o sucesso das iniciativas colaborativas.
- Problemas de Coerência na Comunicação de Inovação: Sem uma abordagem padronizada, as campanhas conjuntas que destacam a inovação das tecnologias Embrapa apresentam mensagens conflitantes ou confusas sobre os avanços tecnológicos e os benefícios para o setor agropecuário, o que pode afetar a percepção do mercado sobre a liderança da Embrapa em pesquisa e desenvolvimento.
- Impactos na Visibilidade e Credibilidade da Marca: Inconsistências no uso da marca Embrapa em campanhas conjuntas impactam negativamente a visibilidade e a credibilidade da marca, especialmente se não refletirem os valores e a missão da empresa de forma consistente.

Implementar pacotes de orientação para alinhar expectativas e práticas envolvendo o uso da marca entre Embrapa e parceiros é crucial para fortalecer a marca Embrapa nas colaborações estratégicas, garantindo uma representação unificada e eficaz nos esforços conjuntos de *marketing* e pesquisa.

4.2.4. Expansão do Reconhecimento da Marca em Novos Mercados

- Explorar novos mercados e canais para a marca Embrapa, incluindo produtos de consumo final que possam levar o nome Embrapa, sistemas de rastreabilidade que assegurem a origem e a qualidade dos produtos, e iniciativas voltadas à sustentabilidade e à responsabilidade social. A adoção dos pacotes de orientação pode facilitar a entrada e a consolidação da marca Embrapa nesses novos mercados, garantindo uma imagem forte e consistente.

Os exemplos a seguir indicam problemas que podem surgir devido à falta de padronização no uso da marca Embrapa na expansão para novos mercados:

- Variações na Representação da Marca em Produtos de Consumo Final: Sem diretrizes claras, diferentes produtos de consumo final que levam o nome Embrapa podem apresentar variações na identidade visual e na mensagem de marca, o que pode confundir os consumidores e comprometer a percepção unificada da qualidade e da inovação associada à Embrapa.
- Desafios na Implementação de Sistemas de Rastreabilidade: A ausência de um manual de orientação dificulta a implementação consistente de sistemas de rastreabilidade que assegurem a origem e a qualidade dos produtos Embrapa, o que pode afetar a transparência e a confiança dos consumidores nos produtos da marca.
- Inconsistências nas Iniciativas de Sustentabilidade e Responsabilidade Social: Sem uma abordagem padronizada, as iniciativas voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social da Embrapa podem não refletir de maneira consistente os valores e compromissos da empresa. Isso pode prejudicar a credibilidade e o impacto positivo dessas iniciativas nos novos mercados.

- Riscos de Reputação devido a Práticas Inadequadas: A falta de diretrizes leva a práticas comerciais ou de *marketing* que não estejam alinhadas com os padrões éticos e regulatórios nos novos mercados. Isso pode resultar em problemas legais ou impactar negativamente a reputação da Embrapa.
- Desafios na Consolidação da Marca nos Novos Mercados: Inconsistências na representação da marca Embrapa podem dificultar a entrada e a consolidação da marca em novos mercados, onde a consistência e a confiança são essenciais para estabelecer uma presença forte e duradoura.

A adoção de pacotes de orientação para padronizar o uso da marca Embrapa pode facilitar a entrada e a consolidação nos novos mercados, garantindo uma imagem forte, coesa e alinhada com os valores e objetivos estratégicos da empresa.

4.2.5. Avaliação Contínua e Pesquisa de Atributos da Marca

- Conduzir pesquisas periódicas para avaliar os atributos da marca Embrapa e entender como ela é percebida tanto interna quanto externamente. Utilizar esses *insights* para ajustar as estratégias de *branding* e comunicação, assegurando que a marca continue sendo vista como sinônimo de credibilidade, inovação e sustentabilidade. Os pacotes de orientação podem ser atualizados com base nesses *insights*, garantindo que as Unidades tenham acesso a diretrizes atualizadas e relevantes para maximizar o uso da marca.

Os problemas exemplificados a seguir surgem devido à ausência de avaliação contínua e pesquisa de atributos da marca:

- Interpretações Variadas dos Atributos da Marca: Sem diretrizes claras, diferentes unidades da Embrapa podem interpretar de maneira diferente os atributos da marca, como credibilidade, inovação e sustentabilidade. Isso pode resultar em pesquisas de percepção inconsistentes e análises imprecisas sobre como a marca é percebida tanto internamente quanto externamente.
- Desafios na Análise de *Insights* de Pesquisa: A falta de uma abordagem padronizada pode dificultar a análise eficaz dos *insights* de pesquisa sobre a

percepção da marca Embrapa. Isso pode comprometer a capacidade da Empresa de identificar tendências e áreas de melhoria relevantes para ajustar suas estratégias de *branding* e comunicação.

- Inconsistências na Adaptação das Estratégias de *Branding*: Sem orientações atualizadas e relevantes, a Embrapa pode enfrentar dificuldades para ajustar suas estratégias de *branding* com base nos resultados das pesquisas de atributos da marca. Isso pode resultar em iniciativas de comunicação que não estão alinhadas com as percepções atuais dos *stakeholders* e do público-alvo.
- Riscos de Perda de Credibilidade e Reputação: Inconsistências na interpretação dos atributos da marca Embrapa podem levar a práticas de *branding* que não refletem adequadamente os valores e compromissos da empresa. Isso pode impactar negativamente a credibilidade e a reputação da marca perante os *stakeholders* e o público em geral.
- Desafios na Implementação de Diretrizes Atualizadas: A falta de atualização dos pacotes de orientação com base nos *insights* de pesquisa pode dificultar a implementação eficaz das diretrizes atualizadas pelas Unidades da Embrapa. Isso pode limitar a capacidade da Empresa de maximizar o uso da marca de maneira consistente e eficiente.

Atualizar os pacotes de orientação com base nos *insights* das pesquisas de atributos da marca Embrapa é crucial para garantir que as unidades tenham acesso a diretrizes atualizadas e relevantes. Isso permite uma adaptação eficaz das estratégias de *branding* e comunicação, assegurando que a marca continue sendo vista como sinônimo de credibilidade, inovação e sustentabilidade.

4.3. Estrutura Analítica do Projeto de Implementação

A estrutura analítica do projeto é organizada em etapas bem definidas, permitindo uma gestão eficaz do processo. Cada fase inclui ações específicas que visam alcançar objetivos claramente delineados. Essas etapas garantem um fluxo contínuo de atividades, facilitando o monitoramento do progresso. Além disso, os resultados esperados são estabelecidos antecipadamente, permitindo ajustes conforme necessário. Isso assegura que todos os envolvidos mantenham o foco nas metas do

projeto. Assim, a clareza nas etapas contribui para um gerenciamento eficiente e eficaz.

Iniciação do Projeto:

- Definição de objetivos específicos e metas mensuráveis:
 - Estabelecer metas, como aumentar o reconhecimento da marca em 20% em um ano, utilizando pesquisas de mercado como base.
 - Definir KPIs claros, incluindo métricas de engajamento e percepção de valor pelos *stakeholders*.
- Identificação e análise detalhada dos *stakeholders* para engajamento inicial:
 - Mapear *stakeholders*, como agricultores, empresas parceiras e órgãos governamentais.
 - Realizar reuniões iniciais para compreender expectativas e necessidades específicas de cada grupo.

Planejamento:

- Coleta de dados qualitativos e quantitativos sobre a percepção da marca:
 - Conduzir entrevistas detalhadas com agricultores e parceiros, coletando *insights* sobre a percepção atual.
 - Realizar pesquisas online e em eventos, focando na imagem da marca e identificando pontos fortes e fracos.
- Desenvolvimento do modelo de valoração, incorporando fatores como reputação e reconhecimento:
 - Criar um índice de valoração que considera elementos como reputação, visibilidade, fidelidade dos parceiros e impacto nas parcerias estratégicas.
 - Utilizar *benchmarking* com marcas concorrentes para calibrar o modelo.

Execução:

- Aplicação do modelo a situações reais para avaliar a percepção de valor:
 - Implementar o modelo em campanhas publicitárias, eventos agropecuários e feiras, medindo o impacto nas vendas e no interesse dos parceiros.
 - Utilizar *feedback* em tempo real para ajustar estratégias de comunicação e *branding* durante as campanhas.
- Reuniões de acompanhamento para monitorar o progresso e ajustar o planejamento conforme necessário:
 - Realizar reuniões mensais com a equipe e *stakeholders*, discutindo o progresso e ajustando as abordagens de *branding* conforme necessário.
 - Documentar mudanças e resultados em cada reunião para análise posterior.

Monitoramento e Controle:

- Avaliação contínua dos riscos e ajustes no modelo conforme necessário:
 - Monitorar *feedbacks* negativos e identificar riscos potenciais para a imagem da marca.
 - Revisar e ajustar o modelo de valoração periodicamente para refletir mudanças no mercado e nos objetivos estratégicos.
- Relatórios periódicos para acompanhar o impacto nas negociações e na percepção de valor:
 - Criar relatórios trimestrais detalhados, destacando o impacto das iniciativas de *branding* em novas parcerias e na percepção de valor da marca.

- Apresentar esses relatórios a todos os *stakeholders* envolvidos para assegurar transparência e alinhamento.

Encerramento:

- Compilação e entrega dos resultados finais e documentação completa do projeto:
 - Preparar um relatório final abrangente, incluindo análises de sucesso, métricas alcançadas e áreas de melhoria.
 - Arquivar toda a documentação do projeto para consulta futura e referências em novos projetos.
- Sessões de *feedback* e lições aprendidas para aprimorar futuros projetos:
 - Organizar *workshops* de *feedback* com todos os *stakeholders*, analisando resultados e coletando sugestões de melhoria.
 - Documentar as lições aprendidas e implementar as melhores práticas identificadas para otimizar projetos futuros.

4.3.1. Cronograma

Mês 1-2: Pesquisa de Mercado e Coleta de Dados A condução da pesquisa de mercado e a coleta de dados sobre a percepção da marca Embrapa são fundamentais para entender o posicionamento atual da Empresa. Identificar as expectativas dos *stakeholders* e mapear o panorama competitivo são passos essenciais para definir uma estratégia de marca sólida e bem informada.

Mês 3-4: Análise de Dados e Identificação de Oportunidades Durante esta fase, a análise dos dados coletados permite identificar oportunidades e desafios para a marca. A elaboração de um relatório preliminar fornece *insights* valiosos, que servirão como base para o desenvolvimento do modelo de valoração, garantindo que todas as decisões sejam fundamentadas em informações concretas.

Mês 5-7: Desenvolvimento do Modelo de Valoração O desenvolvimento do modelo de valoração da marca é uma etapa crítica, onde as estratégias começam a tomar forma. O refinamento contínuo com base em *feedbacks* internos garante que o modelo atenda às necessidades da Empresa e esteja alinhado com os objetivos estratégicos. Revisões periódicas são essenciais para ajustes e melhorias.

Mês 8-9: Testes Iniciais e Capacitação Nesta fase, os testes iniciais em cenários simulados ajudam a identificar pontos fortes e fracos do modelo. Coletar *feedbacks* permite realizar ajustes necessários, aumentando a eficácia do modelo. Além disso, os *workshops* internos são importantes para capacitar os colaboradores, assegurando uma implementação eficiente e bem compreendida por todos.

Mês 10: Validação em Cenários Reais A realização de testes em cenários reais é crucial para validar a aplicabilidade do modelo. Avaliar os resultados obtidos permite identificar eventuais falhas e fazer ajustes finais, garantindo que o modelo esteja pronto para a implementação completa. Esta etapa é essencial para assegurar a confiança dos stakeholders nos resultados.

Mês 11: Implementação Piloto Implementar o modelo em setores selecionados oferece uma visão prática de seu impacto e eficácia. O monitoramento e a avaliação dos impactos iniciais ajudam a identificar melhorias necessárias antes do lançamento completo. Preparar para o lançamento completo envolve garantir que todos os aspectos operacionais e estratégicos estejam alinhados.

Mês 12: Implementação Completa e Comunicação A implementação completa do modelo de valoração de marca é a culminação dos esforços de desenvolvimento e refinamento. Apresentar os resultados para os *stakeholders* é essencial para demonstrar o valor agregado pela nova estratégia de marca. Discutir estratégias futuras e planejar a comunicação externa são passos finais importantes para promover os avanços obtidos e consolidar a posição da Embrapa como líder em inovação e pesquisa agrícola.

4.4. Análise final

A implementação do modelo de valoração da marca Embrapa revelará seu potencial como um ativo estratégico, fortalecendo a posição da Empresa no mercado e

aprimorando negociações com parceiros. A valoração da marca elevará a percepção de qualidade e abrirá novas oportunidades de colaboração.

Será essencial promover um engajamento colaborativo com *stakeholders* e manter um modelo flexível que se adapte às nuances da percepção de valor de diferentes públicos. Essa abordagem dinâmica permitirá ajustes precisos, garantindo que a marca permaneça alinhada às expectativas e tendências do mercado.

Com base nos resultados, recomenda-se implementar as diretrizes de gestão de marca identificadas (item 4.2. Hipóteses) e monitorar continuamente o impacto do modelo. Realizar ajustes conforme necessário assegurará a relevância e longevidade da marca Embrapa. Manter o diálogo constante com *stakeholders* e adaptar-se às mudanças do mercado serão ações cruciais para o sucesso contínuo.

Para inovar, a Embrapa deverá explorar tecnologias digitais para aprimorar a comunicação com parceiros e implementar soluções sustentáveis que reflitam seu compromisso com a inovação no setor agropecuário. Adotando essas estratégias, a Embrapa se posicionará não apenas como líder, mas como referência em parcerias estratégicas, consolidando sua influência no setor.

5. Considerações finais

Concluimos que a proposta de um projeto de inovação centrado na valorização da marca Embrapa é de suma importância para o fortalecimento institucional e o posicionamento estratégico da organização no mercado. As observações revelam uma clara necessidade de padronização e de uma abordagem profissional em relação à gestão da marca, até então trabalhada de maneira empírica e diversa por cada empregado, nas várias Unidades. Tal constatação evidencia a urgência de estabelecer um processo permanente de *branding*, capaz de estruturar, gerenciar e orientar todas as questões ligadas à marca.

A gestão eficaz da marca Embrapa é crucial para atrair parcerias empresariais, pois uma imagem sólida e positiva impacta diretamente as negociações. Este estudo analisou a importância dessa gestão, identificando estratégias, desafios e oportunidades para uma condução eficiente. A associação da marca Embrapa à cultura da inovação emerge como um dos impactos mais significativos esperados,

demandando uma comunicação clara dos valores, realizações e compromissos da Embrapa com a pesquisa e o desenvolvimento de soluções inovadoras para a agricultura.

Para isso, é essencial destacar a rica história e o legado de inovação da Embrapa, sublinhando marcos históricos como o desenvolvimento de variedades de culturas de alta produtividade e técnicas de manejo sustentável. Demonstrar o compromisso contínuo com pesquisa e desenvolvimento também é vital, destacando os investimentos constantes em tecnologias inovadoras que visam melhorar a produtividade, a sustentabilidade e a resiliência da agricultura brasileira.

Divulgar os resultados e inovações obtidas pela Embrapa é uma maneira poderosa de evidenciar o impacto positivo de suas pesquisas na agricultura e na sociedade brasileira. Casos de sucesso e histórias de inovação, desde o desenvolvimento de novas variedades de culturas até práticas agrícolas sustentáveis e tecnologias digitais, reforçam essa percepção. Além disso, promover eventos e atividades de inovação, como *workshops* e seminários, contribui significativamente para associar a marca à inovação, fomentando o intercâmbio de ideias entre pesquisadores, agricultores e outros *stakeholders* do setor agrícola.

O engajamento nas mídias sociais e canais online é indispensável para ampliar o alcance e a visibilidade das iniciativas da Embrapa. Utilizar essas plataformas para compartilhar conteúdos relevantes sobre inovação na agricultura, incluindo pesquisas recentes, projetos em andamento e vídeos educativos, é crucial. Colaborar com *startups* e empresas de tecnologia complementa essa estratégia, estabelecendo parcerias que impulsionam a inovação na agricultura e demonstram o compromisso da Embrapa com a busca constante por soluções inovadoras.

A implementação das diretrizes de gestão de marca identificadas, aliada ao monitoramento contínuo de seu impacto, é recomendada para assegurar a relevância e longevidade da marca Embrapa. Ajustes precisos conforme necessário, mantendo o diálogo constante com *stakeholders* e adaptando-se às mudanças do mercado, serão ações cruciais para o sucesso contínuo.

Para inovar, a Embrapa deverá explorar tecnologias digitais para aprimorar a comunicação com parceiros e implementar soluções sustentáveis que reflitam seu compromisso com a inovação no setor agropecuário. Adotando essas estratégias, a

Embrapa se posicionará não apenas como líder, mas como referência em parcerias estratégicas, consolidando sua influência no setor e contribuindo significativamente para o avanço da agricultura brasileira.

Referências

AAKER, David A. *Building Strong Brands*. New York: Free Press, 1996. 380 p.

BRYMAN, Alan. *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press, 2012. 750 p.

IND, Nicholas; IGLESIAS, Oriol. *Building brands in the age of social media*. Edward Elgar Publishing, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2016/03/branding-in-the-age-of-social-media>. Acesso em: 09 jul. 2024.

EMBRAPA. *Plano Diretor da Embrapa: 2024-2030*. Brasília, DF: Embrapa, 2024.

EMBRAPA. *Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira*. Brasília, DF: Embrapa, 2018.

HIGHSMITH, Jim. *Adaptive Leadership: Accelerating Enterprise Agility*. Boston: Addison-Wesley, 2013.

KAPFERER, Jean-Noël. *As marcas, capital da empresa: Criar, desenvolver e gerenciar marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPFERER, Jean-Noël. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page, 2008. 512 p.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2003.

KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*, 10. ed. / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Marketing Management*. 15. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2016. 832 p.

KRUEGER, Richard A.; CASEY, Mary Anne. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. 5. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014. 280 p.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014. 408 p.

WYSOCKI, Robert K. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. 7. ed. Indianapolis: Wiley, 2014.

YIN, Robert K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications, 2017. 352 p.