

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA

CAROLINA RODRIGUES PEREIRA
GERMANI CONCENÇO
MARCELO DRESSLER
TALMIR QUINZEIRO NETO
THIAGO FARAH CAVATON

Uso de marcas em estratégias de negócios da Embrapa

BRASÍLIA

2024

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA

CAROLINA RODRIGUES PEREIRA
GERMANI CONCENÇO
MARCELO DRESSLER
TALMIR QUINZEIRO NETO
THIAGO FARAH CAVATON

Uso de marcas em estratégias de negócios da Embrapa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Getúlio Vargas - FGV, como um dos requisitos para a conclusão do curso de *MBA em Gestão da Inovação e Capacidade Tecnológica*, no Programa FGV In Company / Embrapa.

Turma 3 – Grupo 10

Orientadora: Prof^a Mel Girão

BRASÍLIA

2024

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
1.1	DESCRIÇÃO DO TEMA DO PROJETO.....	4
1.2	OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO PROJETO.....	9
1.1.1	Objetivo Geral.....	9
1.1.2	Objetivos específicos.....	9
1.3	JUSTIFICATIVA E IMPACTOS ESPERADOS.....	10
1.4	ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMBRAPA...	13
1.4.1	Relação com o Plano Diretor da Embrapa - PDE	13
2	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	14
2.1	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA/DESAFIO E ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA.....	14
2.2	COLETA DE DADOS E/OU INFORMAÇÕES.....	18
2.3	ANÁLISE DE DADOS E/OU INFORMAÇÕES.....	19
2.3.1	Consultas ao público interno (CHTTs e SPATs).....	20
2.3.2	Consultas ao público externo (licenciados).....	34
2.4	PROPOSTAS (HIPÓTESES) DE SOLUÇÃO.....	41
2.5	VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO E DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS DE PRIORIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS.....	45
2.6	PROPOSTAS FINAIS DE SOLUÇÃO (FERRAMENTA, FRAMEWORK, MODELO DE NEGÓCIOS, ESTRATÉGIAS, SERVIÇO, PROCESSO, ETC).....	49
3	PLANO DE INOVAÇÃO (TRANSFORMING ORGANIZATIONS).....	51
3.1	DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO.....	51
3.1.1	Declaração do Escopo do projeto.....	51
3.1.2	Descrição e análise dos <i>stakeholders</i> do projeto.....	53
3.1.3	Elaboração de uma Estrutura Analítica do Projeto de Implementação.....	54
3.1.4	Definição dos recursos necessários e orçamento do projeto.....	54
3.1.5	Cronograma de Implantação.....	55
3.2	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS.....	55
4	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
5	ANEXOS.....	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 DESCRIÇÃO DO TEMA DE PROJETO

As marcas são um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma companhia, sendo numerosos os exemplos de empresas que se mantêm fortes no mercado por décadas, mais com base na negociação de suas marcas, do que propriamente pelas tecnologias que geram (Kayo et al., 2006). As marcas identificam produtos e serviços no mercado, e comunicam qualidade e valor ao público-alvo (Glaeser et al., 2016). A importância de uma marca não pode ser subestimada em acordos comerciais, pois valoriza sua proprietária no processo de negociação (Campos, 2024). As empresas devem analisar vários fatores antes de decidir sobre a pertinência da inserção de marcas de sua propriedade no estabelecimento de acordos comerciais, como o valor adicionado ao acordo, a natureza e qualidade do produto, o público-alvo e a confiabilidade do parceiro, dentre diversos outros aspectos (Consolo, 2015).

Com base nas disciplinas cursadas e seus conteúdos, a presente proposta de projeto está fortemente relacionada à Gestão da Inovação, com destaque ao “Marketing e inovação tecnológica aplicados a negócios”, “Aprendizagem tecnológica”, “Estratégias de inovação”, “Gestão de Propriedade intelectual”, e “Inovação em Serviços”.

Os conhecimentos adquiridos em “Marketing e inovação tecnológica aplicados a negócios” subsidiam a compreensão de como a Embrapa deve utilizar estratégias de marketing como ferramentas para promover suas inovações, auxiliando a empresa a aprender como demonstrar o valor agregado de suas marcas no estabelecimento de contratos e negócios, e a adaptar tecnologias para impulsionar a inovação em seus processos e produtos (Salim et al., 2005).

No cenário do “marketing e inovação tecnológica”, considerando o Mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo, Ambíguo) (Branchi; Carrasco, 2024) e BANI (Frágil, Ansioso, Não-linear, Incompreensível) (Corgosinho; Kendler, 2022), é essencial que a Embrapa seja assertiva em suas estratégias. As empresas atualmente estão deixando de lado o foco de investimentos em ativos tangíveis, para apostar em ativos intangíveis como marcas (Lopes, 2023). Por isso, a Embrapa precisa aprimorar sua participação em negócios tecnológicos, passando a capturar valor por meio de ativos intangíveis.

Como exemplo, já existem companhias de táxis sem veículos (Uber), varejistas sem estoques próprios (Alibaba), e companhias de mídia que nem mesmo produzem conteúdo (X, antigo Twitter). São mudanças de paradigmas que as equipes de negócios da Embrapa precisam internalizar para serem estratégicas e efetivas no fechamento de acordos técnico-comerciais com parceiros (Dias et al., 2022). Investir nessas mudanças, mesmo em uma empresa pública, é crucial para a empresa demonstrar o valor agregado de suas tecnologias e fechar acordos técnicos e comerciais mais bem valorados.

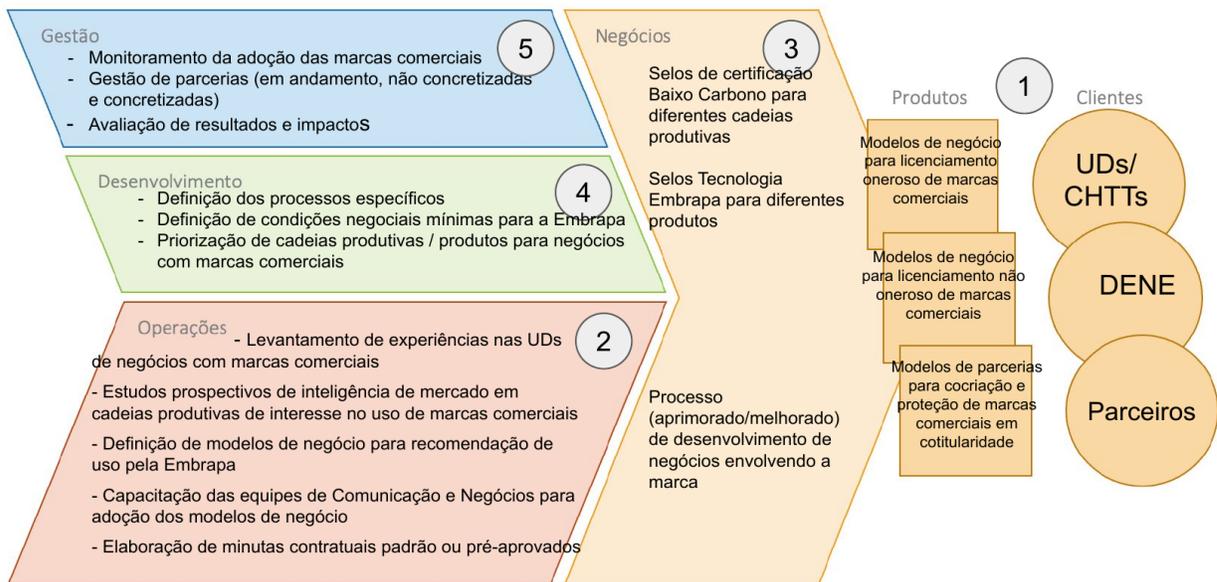
A aprendizagem tecnológica é necessária à efetividade das equipes de negócios para o uso de marcas da Embrapa em acordos comerciais, sendo importante aprimorar as habilidades em negócios e trabalhar para a formação de redes de empresas parceiras. Dependendo do caso, o licenciamento de uma marca pode ser, por exemplo, oneroso ou não oneroso, bem como a marca pode ser de titularidade exclusiva da Embrapa ou de cotitularidade com o parceiro (Bonadio; Junqueira, 2009). A definição de condições para fechamento do acordo são pilares para parcerias de longo prazo. Portanto, a aprendizagem tecnológica aprimora a capacidade da Embrapa de utilizar suas marcas de forma estratégica e garante que a empresa tenha resultados de médio e longo prazo em suas estratégias negocia (Gonçalves; Herlander, 2013). Um exemplo da hierarquização que proporciona aprendizado e aprimoramento contínuos é fornecido na Figura 1.

Definir estratégias de inovação é um dos primeiros passos para o uso de marcas em negócios, permitindo alinhar as capacidades tecnológicas e de mercado com a oportunidade de negócio (Salim, 2005). Sem uma estratégia bem definida, o uso da marca em um negócio pode se tornar ineficaz. Ferramentas de análises classificatórias ou hierárquicas, como o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), a análise Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) e o sistema *Business Intelligence* (BI), facilitam o estabelecimento de alianças negociais estratégicas que acelerem o desenvolvimento das tecnologias e sua inserção no mercado, com melhor posicionamento do uso da marca (Negri et al., 2018).

O contexto de mercado e os objetivos conjuntos dos parceiros definirão a estratégia de trabalho (ofensiva, defensiva, imitativa, oportunista, dependente ou

tradicional) (Tureta; Lima, 2011); por exemplo, uma estratégia ofensiva pode posicionar a empresa como líder tecnológica no tema, enquanto uma estratégia oportunista pode explorar nichos de mercado. Em cada um desses casos, o modelo de negócio pode variar, bem como a natureza do uso de uma marca da Embrapa.

Figura 1. Exemplo hipotético da hierarquização em aprendizado tecnológico, em seus cinco passos (Produtos e Clientes, Operações, Negócios, Desenvolvimento e Gestão), para estruturação inicial da estratégia de negócios e definição da pertinência da inserção de marcas de titularidade da Embrapa em acordos comerciais.



A inovação de valor, conforme proposta por Clayton Christensen (Christensen, 2018), sugere que as empresas busquem aumentar o valor entregue ao cliente enquanto diminui custos pela construção de curvas de valor e utilização do modelo das quatro ações para eliminar, reduzir, criar ou elevar atributos. Isso tenderá a aprimorar o posicionamento estratégico da marca.

Diversos são os conceitos em “Inovação e Serviços”, passíveis de aplicação aos processos negociais da Embrapa. A negociação será mais exitosa se for embasada em uma proposta de valor clara e transparente, sendo resumidamente a demonstração de valor aos seus clientes e parceiros sobre os benefícios advindos da adoção ou uso de seus produtos ou serviços (Lewicki et al., 2014). A proposta de valor deve explicitar à contraparte que a relação a ser estabelecida é do tipo “ganha – ganha”, na qual todos obtêm benefícios, inclusive os clientes de ambas empresas (Oliveira; Campomar, 2024). Por exemplo, a Embrapa e uma universidade podem levar ao desenvolvimento

de uma tecnologia que aumenta a competitividade da primeira em cumprir seu papel sócio-tecnológico, enquanto a universidade ganha em termos de financiamento e oportunidades de pesquisa.

Conforme novos acordos forem sendo estabelecidos com novos parceiros, naturalmente tende-se a se estabelecer um ecossistema de inovação centrado na atuação da Embrapa, conectando empresas, instituições de pesquisa, órgãos governamentais e consumidores. A existência de um ecossistema de inovação natural, sem imposição por leis ou normas, resulta em uma relação “ganha-ganha” com benefícios mútuos (Kon, 2016).

A essência da inovação é transformar ideias em resultados. Schumpeter (1934) explica que os resultados da aplicação de novas ideias devem resultar em benefícios significativos, não necessariamente econômicos. Esse autor definiu a inovação como mudanças que rompem o equilíbrio do mercado e introduziu o conceito de destruição criativa (Vale et al., 2008). Com base nessas afirmações, para a Embrapa, a inovação em negócios pode advir de diferentes processos, como a introdução de um novo produto ou método de produção no mercado, ou da abertura de novos mercados. À Embrapa compete, ainda, inovar internamente em aspectos organizacionais para reduzir a burocracia, aumentar a transparência e otimizar a aplicação dos escassos recursos públicos (Pereira; Silva, 2024). A empresa tem larga experiência em conquistar ganhos incrementais em tecnologias, produtos e processos, que poderia ser utilizada para assumir riscos devidamente calculados, conjuntamente a parceiros estratégicos interessados em investir em inovações disruptivas ou, como trata o objeto deste trabalho, explorar as oportunidades de agregação de valor a partir de ativos intangíveis (Barroso; Gomes, 2024).

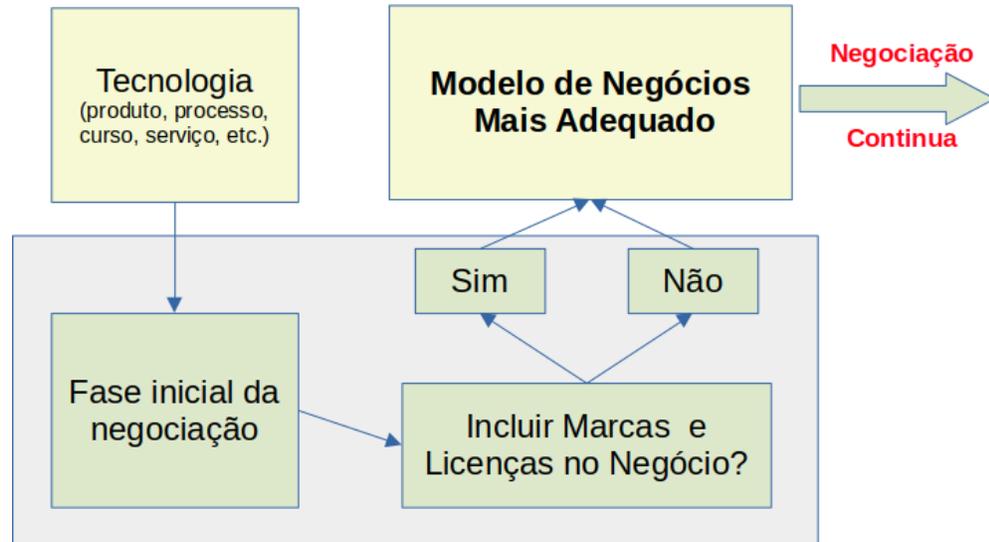
As inovações em serviços na Embrapa devem manter o foco em sua principal área de atuação, que é a pesquisa e o desenvolvimento – pressupostos base para a inovação. Tanto a inovação aberta (colaboração com fontes externas para maximizar inovações) como a fechada (controlar a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) internamente para proteger a propriedade intelectual) tem espaço, mas a própria missão da Embrapa deixa claro que a inovação aberta deve ser priorizada (Silva, 2016).

Para que a inovação aberta na Embrapa possa se traduzir em resultados, incluindo econômicos, a todos os envolvidos, devem ser adotadas ferramentas adequadas tanto nas pesquisas quanto no estabelecimento de acordos corporativos. Ferramentas como *Design Thinking* (centrada no usuário para resolver problemas), *Benchmarks* (comparação com outras empresas), Canvas de modelos de negócios e *storyboards*, dentre outras ferramentas, auxiliam no desenvolvimento de estratégias de inovação eficazes e em negócios tecnológicos de sucesso (Teixeira, 2013).

Considera-se que as equipes da Embrapa que atuam em negócios devem ter conhecimentos dos aspectos básicos de propriedade intelectual para proteger e valorizar os ativos de inovação da empresa, como patentes, marcas, softwares e cultivares, nas negociações para estabelecimento de contratos de parceria, visando pesquisa e desenvolvimento, e de negócios, para licenciamento da exploração comercial de tecnologias (Macedo; Figueira, 2000).

Considerando os pontos previamente levantados, o tema do projeto estará focado no Marketing aplicado a negócios, com ênfase na aplicação das teorias que relacionam a importância da marca como estratégia para a melhoria no processo de negociação da Embrapa. O projeto focará nos temas necessários à elaboração de um documento-base orientador para que a Embrapa aperfeiçoe o uso de suas marcas como ativos negociais junto a parceiros públicos e privados e amplie sua competitividade no mercado (Figura 2).

Figura 2. Esquema simplificado da fase inicial do estabelecimento de contratos e acordos com parceiros tecnológicos e comerciais, que exige maior conhecimento e atuação dos prepostos da Embrapa na negociação, visando prospectar oportunidades e incluir ativos da Embrapa no acordo firmado. O projeto propõe-se a criar instruções para as fases iniciais da negociação, marcadas com fundo cinza.



1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO PROJETO

1.2.1 Objetivo Geral

Consolidar orientações que auxiliem as Unidades Descentralizadas da Embrapa, de maneira prática, na análise da pertinência/oportunidade de uso de marcas de titularidade ou cotitularidade da Embrapa como parte da estratégia para inserção de um ativo de inovação no mercado, de forma onerosa ou não onerosa.

2.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar a percepção do valor gerado e capturado pelo uso de marcas da Embrapa em produtos e por empresas parceiras de diferentes segmentos de mercado e portes.
- Identificar e organizar estratégias para inserção de ativos de inovação no mercado, com modelo de negócio que envolva marca de titularidade ou cotitularidade da Embrapa;
- Identificar e propor critérios que devem ser analisados pelas equipes das Unidades Descentralizadas para tomada de decisão quanto ao uso de marca de titularidade ou cotitularidade da Embrapa em parcerias e negócios.

1.3 JUSTIFICATIVA E IMPACTOS ESPERADOS

Em mercados competitivos, as marcas emergem como ativos relevantes para a diferenciação de produtos, a comunicação de valores e o estabelecimento de conexões duradouras com os diversos stakeholders (Kotler; Pfoertsh, 2008).

Em processos negociais *business-to-business* voltados à inovação, por exemplo, as marcas podem servir como catalisadoras de confiança e transparência, já que a incerteza de sucesso é uma característica inata (Kotler; Pfoertsh, 2008). Já na relação *business-to-consumer*, as marcas têm relação com a predisposição do consumidor em adquirir a tecnologia e perceber valor (Solomon, 2015).

Nesse contexto, é imperativo analisar a relação de cada segmento de mercado com marcas e identificar os objetivos de cada parte em um negócio, a fim de compreender o potencial de agregação de valor que uma marca traria ao modelo de negócio, bem como ter indicativos sobre a estratégia de marca mais adequada (Louro, 2000).

Vale destacar que o uso de marcas comerciais pode estar atrelado a negócios com retorno financeiro, como um licenciamento oneroso, e também de inovação social, sem retorno econômico (Araujo; Moura, 2014). Dessa forma, este trabalho pretende contribuir para o aprimoramento das decisões relacionadas aos modelos de negócio praticados pela Empresa, a fim de ampliar a geração de valor e impactar na captura desse valor, seja por ganho financeiro, social e/ou imagem.

Atualmente, a estrutura organizacional da Embrapa permite que as decisões de negócio e, junto a isso, as decisões de criação ou aplicação de marca comercial contendo a marca Embrapa num negócio ocorram no âmbito das 43 Unidades Descentralizadas de pesquisa e inovação (UDs) distribuídas por todo o território nacional. Porém, ainda é baixa a capacidade das equipes para avaliar adequadamente o cenário e identificar potenciais oportunidades para o uso de marca. Esse baixo nível em analisar os cenários pode gerar decisões pouco consistentes e, por vezes, com eficiência reduzida (Prado et al., 2024).

Outro aspecto relevante a ser considerado é que ainda existem receios em certas camadas da empresa, quanto à realização de negócios onerosos, com ou sem

uso de marca. Há interpretações conflitantes de que, enquanto empresa pública, não poderia haver cobrança das soluções disponibilizadas, sendo que, por outro lado, o desenvolvimento sustentável da própria organização, mediante suas soluções tecnológicas, é cada vez mais demandado inclusive governamentalmente. Outrossim, organizações equivalentes em países desenvolvidos têm isso aparentemente resolvido em sua cultura, pois reconhecem o valor de suas soluções e as precificam nos seus processos negociais, retroalimentando os demais projetos de desenvolvimento, inclusive aqueles que não têm sustentabilidade, ao menos inicialmente ou por determinado tempo.

Ainda, quando se aborda a vinculação da marca em produtos dos licenciados, há preocupações com riscos de problemas de qualidade e eventual vinculação inadequada à marca. Entretanto, é preciso considerar que os riscos são atinentes tanto ao processo de inovação, como ao de produção e comercialização, devendo, sim, haver medidas mitigadoras que os eliminem ou minimizem a ponto de não trazer impactos relevantes caso ocorram. Isso deve ser objeto dos processos negociais, seja nas esferas das cooperações técnicas para desenvolvimento de soluções tecnológicas, seja nos contratos de exploração comercial das mesmas.

A empresa tem buscado amadurecer sua atuação mercadológica, com a implementação de melhores práticas de gestão do portfólio de ativos de inovação, planejamento de marketing, proteção de ativos de propriedade intelectual, gestão de parcerias para inovação aberta, modelos de negócio para oferta dos ativos de inovação e de serviços, planejamento de comunicação mercadológica. Foram muitos processos implementados na última década, exigindo flexibilidade e adaptação da equipe e capacitação dos profissionais para desenvolver a aptidão necessária para realizar novas atividades técnicas e analíticas especializadas, e lidar com as diversidades de mercado. Ainda assim, no contexto de uma única unidade descentralizada, alguns processos são praticados esporadicamente, dificultando o acúmulo de experiência e a capacidade de execução.

As 43 UD's atuam em áreas diversas do agro, dificultando que a experiência de uma unidade seja prontamente aplicada à outra, pois os negócios tecnológicos são de natureza distinta e para mercados ou públicos-alvo diferentes. Assim, linhas

orientadoras gerais para o uso da marca Embrapa devem ser definidas, porém concedendo às Unidades a devida flexibilidade para adaptação às situações particulares (Minciotti; Silva, 2011). Cabe à sede da Embrapa desenvolver e coordenar corporativamente os processos de transferência de tecnologias e orientar sobre a execução das ações necessárias.

No tema que será abordado neste trabalho, atualmente, existem apenas documentos ou metodologias mais concisos. Para uma empresa do porte da Embrapa são necessários documentos norteadores mais consolidados ou outra forma de orientação específica disponível para auxiliar as unidades descentralizadas a realizarem as análises estratégicas e mercadológicas no tocante à criação e/ou ao uso de marcas nas negociações.

Impactos Esperados:

- Melhorar resultados negociais, com incremento da captação de royalties e estabelecimento de indicadores de desempenho da empresa;
- Obter ganho social e de imagem para ampliar a percepção de cumprimento da missão institucional, que é *“viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”*;
- Identificar a percepção de valor gerado pelo uso de marcas da Embrapa em produtos e por empresas parceiras de diferentes segmentos de mercado e portes, a percepção do cliente, a diferenciação competitiva e o impacto financeiro;
- Gerar subsídios para capacitação das equipes da Embrapa em estratégias de negócio e uso de marcas comerciais;
- Beneficiar a empresa parceira com a melhora da percepção do produto, pelo mercado e ou público-alvo, devido a associação do mesmo com a marca Embrapa, contruindo uma relação ganha-ganha entre empresas.

1.4 ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMBRAPA

1.4.1 Relação com o Plano Diretor da Embrapa - PDE

O VII Plano Diretor da Embrapa, documento que apresenta o planejamento estratégico da Empresa relativo ao período de 2024 - 2030, contém nove Objetivos Estratégicos, sendo sete deles objetivos finalísticos e dois objetivos de gestão.

Esta proposta de projeto está alinhada ao Objetivo Estratégico de “Fortalecimento e modernização institucional”, que trata de “estabelecer estratégias para uma transição cultural que garanta a modernização institucional, por meio do fortalecimento da rede Embrapa, da valorização das pessoas e das novas formas de interação nos ecossistemas de inovação”. Dentre as especificações apresentadas no documento, destacamos (EMBRAPA, VII PDE, 2024, p.36-37):

- Novos modelos de parcerias e negócios: Estabelecer novos modelos de parcerias e negócios estratégicos focados na atração de investimentos e inovação a fim de compartilhar os riscos e promover agilidade no desenvolvimento de soluções para a agricultura.
- Melhoria contínua de processos e instrumentos de gestão: Assegurar a atualização da arquitetura organizacional, promovendo a melhoria contínua dos processos e instrumentos de gestão, buscando a simplificação e descentralização de processos e o alcance de novos níveis de maturidade na gestão e governança.
- Comunicação institucional e mercadológica: Promover estratégias e ações de comunicação institucional e mercadológica para a promoção de processos, produtos e serviços desenvolvidos pela Embrapa e aumentar o índice da imagem institucional positiva da Embrapa e parceiros.
- Captação de receitas relacionadas a ativos: Ampliar a captação de receitas derivadas da exploração comercial de ativos desenvolvidos e/ou codesenvolvidos pela Embrapa.
- Fontes alternativas aos recursos do Tesouro: Buscar fontes alternativas aos recursos oriundos do governo federal a fim de assegurar melhor sustentabilidade e posicionamento da Empresa no mercado de inovação.

Esta proposta de projeto está conectada ao conjunto de especificações listado acima. Pretende apoiar as Unidades para o estabelecimento de novos modelos de parcerias e negócios estratégicos focados na atração de investimentos e inovação; configura-se como uma melhoria de processo visando alcance de novos níveis de maturidade na gestão; viabiliza estratégias e ações de comunicação mercadológica

para a promoção de processos, produtos e serviços; amplia o escopo de negociação de royalties em processos de licenciamento para exploração comercial por terceiros; por fim, amplia o potencial de captar recursos privados para a sustentabilidade da Embrapa.

2. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

2.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA/DESAFIO E ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

O termo “modelo de negócios” é encontrado na literatura com diferentes conceituações. Todas elas corroboram o entendimento de que a estruturação de um modelo de negócio ocorre a partir da criação e da captura de valor pela organização (Bonazzi; Zilber, 2014).

Neste sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) definem que está no modelo de negócio a lógica de criação, entrega e captura de valor. Estes mesmos autores destacam que a compreensão a respeito do modelo de negócios possibilita sua vinculação à estratégia da empresa, à gestão da inovação e a questões mercadológicas. Ou seja, se baseia nas oportunidades e nos riscos identificados no ambiente/mercado e nas capacidades distintivas da organização, dos quais são derivadas as estratégias que sustentam o modelo de negócio.

Para Plé, Lecocq e Angot (2010), os modelos de negócios “englobam recursos e competências para criar valor, por meio de produtos operacionalizados pela empresa, interna ou externamente”. Os autores acima seguem a conceituação elaborada previamente por Lecocq et al. (2006) que atribui ao modelo de negócio de organizações com ou sem fins lucrativos o propósito de, em tradução livre, “gerar receitas em sentido lato (faturamento, mas também royalties, rendas, subsídios, vantagens etc.)”, o que demonstra sua potencialidade de aplicação em operações cujo retorno será percebido em resposta a seus resultados, porém de forma indireta, baseada na imagem e na reputação construídas, por exemplo, pela captura de investimentos públicos e privados e pela isenção de taxas e impostos.

Adicionalmente, Gassmann et al. (2016) destacam que, para criar e capturar valor, é preciso adotar o modelo de negócio certo. Assim, é necessário haver “coerência das escolhas estratégicas da empresa, as quais tornam possíveis as relações para criar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico” (Nielsen; Lund, 2012).

As marcas comerciais integram os modelos de negócio como parte destas escolhas estratégicas citadas por Nielsen e Lund (2012). A interdependência entre modelos de negócio e marcas é evidente à medida que as organizações buscam não apenas entregar valor, mas também capturar valor e construir relações duradouras com os consumidores. Aaker e Joachimsthaler (2002) citam que “não se pode conquistar os corações de clientes sem que se tenha também um coração”, fazendo referência à identidade comunicada pela marca, retratando os valores, personalidade e a cultura da empresa.

Segundo Porter (1996), estratégia é “obter uma posição de exclusividade no mercado, optando por exercer atividades distintas a da concorrência”. Esta exclusividade pode estar em uma tecnologia inovadora, mas também na agregação de uma marca. Aaker (1998) considera que o desenvolvimento e a definição da estratégia da marca contribuem na projeção da estratégia geral do negócio, na criação e fortalecimento da cultura corporativa, devendo a marca comunicar-se tanto com o cliente externo quanto com o interno.

A marca tem o potencial de tornar-se, portanto, decisiva para a captura de valor no mercado, seja cobrando um valor adicional por seus diferenciais reconhecidos, experimentando maior demanda por parte dos consumidores, bem como recebendo maior valorização por parte dos licenciados ou distribuidores, seja para ações de promoção ou de comercialização (Aaker, 1998).

O desafio de tornar uma marca conhecida e respeitada não é pequeno, e envolve grande número de atores e de estratégias que vão da qualidade à comunicação. Trata-se de uma construção que exige investimento (capital humano, recursos financeiros, tempo, etc.) com ações para o posicionamento da marca, dos produtos, e do relacionamento com o consumidor na oferta, na venda e no pós-venda. O valor de marca e a capacidade futura de geração de fluxo de caixa são baseados na consistência das diferenciações, na imagem, na confiança e na reputação percebidas

pelo consumidor. Sobre isto, Kapferer (1994) afirma que o consumidor compra marcas com identidade.

Keller (1998) defende que a marca é capaz de criar vantagens competitivas sustentáveis, já que se vincula ao consumidor enraizando impressões em sua mente, o que significa uma barreira permeável, porém invisível, aos concorrentes. Em outras palavras, ela simboliza o conjunto de expectativas do consumidor que, se atendidas, se convertem na preferência. Para Ghemawat (1986), a barreira citada por Keller ocorre devido à aversão ao risco que desestimula o consumidor a comprar um produto de marca desconhecida. A marca é uma maneira de comunicação persuasiva com o consumidor, que toma decisão de compra a partir de uma combinação de atributos tangíveis e intangíveis. A marca demonstra o interesse da empresa em transmitir uma mensagem de diferenciação e superioridade de seus produtos (Farquhar, 1989).

A comunicação eficaz e o posicionamento estratégico da marca têm proporcionado uma imagem positiva da Embrapa junto aos *stakeholders* e consumidores, porém essa estratégia não tem sido adequadamente reconhecida pelas equipes internas das UDs em negócios tecnológicos com parceiros. Nas interações negociais, é percebido grande interesse, por exemplo, de indústrias de produtos biológicos pelo licenciamento da marca “Tecnologia Embrapa”. Também há interesse de startups e empresas pouco conhecidas no segmento alvo por esse licenciamento. Nesses casos, o nome Embrapa facilita o alcance ao consumidor, produtores rurais em sua maioria, pois proporciona familiaridade e confere credibilidade, por ser uma empresa amplamente conhecida e reconhecida no Agro, principalmente em ambientes tropicais, para os quais é considerada referência mundial em pesquisa e inovação.

Para outras tecnologias, como cultivares de hortaliças, a marca Embrapa não tem sido um atributo utilizado como diferencial competitivo junto ao consumidor final, pois é considerada baixa sua influência na tomada de decisão nas gôndolas de supermercados. Essa situação pode exemplificar uma oportunidade para a Embrapa investir esforços no aumento da percepção da sua marca junto ao público urbano, não ligado ao Agro, que talvez desconheça a participação da empresa no desenvolvimento dos produtos consumidos no seu dia-a-dia (Vieira; Bueno, 2019).

Keller (1998) ainda explica que o que gera a distinção entre um produto de marca e um sem marca, sendo ambos voltados à mesma necessidade do consumidor, é a soma dos valores das percepções sobre o desempenho do produto ou serviço, o nome da marca e sua proposição, associações e identidade, e a empresa associada à marca. Devido a isso, a marca deve ser cuidadosamente gerida para estar sempre associada a características de qualidade, durabilidade e confiabilidade. Nesse sentido, nota-se na cultura da Embrapa certa aversão ao risco de conectar a marca a produtos cujo processo de produção é feito pelo parceiro, temendo danos à reputação.

Quando se trata da introdução no mercado de um produto codesenvolvido com um parceiro de grande porte, por exemplo, o uso casado de duas marcas fortes pode gerar impacto positivo junto ao consumidor. O uso da marca Embrapa pode ainda facilitar o alcance de novas empresas ao consumidor, pois proporciona familiaridade e confere credibilidade, por ser uma empresa amplamente conhecida e reconhecida no meio Agro.

O licenciamento da marca "Embrapa" ou "Tecnologia Embrapa" figura como um dos elementos que, quando integrados aos modelos de negócio, torna a proposta de valor de tecnologias e produtos comerciais mais atrativa em negociações *business-to-business* (B2B), havendo, porém, variações dessa percepção de valor entre os segmentos de mercado, públicos-alvo, dentre outros fatores (Hutt; Speh, 2020).

A tomada de decisão quanto ao uso de marcas da Embrapa e a criação de novas marcas no portfólio devem ser respaldadas por análise mercadológica e dos objetivos de negócio e de comunicação, a fim de identificar qual vantagem competitiva a marca poderá alavancar, bem como quais são os resultados esperados com o seu uso. Essas respostas auxiliam na definição da estratégia de marca mais adequada, que pode ser a criação de uma nova marca desvinculada da Embrapa, a aplicação de um selo contendo o nome ou algo que remeta à marca institucional da Embrapa, a associação de marcas, a proteção de nova marca em cotitularidade com o parceiro, dentre outras (Aaker; Joachimsthaler, 2000).

Além disso, a análise ajuda a evitar riscos como, por exemplo, de associação da Embrapa a empresas com baixa reputação, ou sobrevalorização do negócio. A

pesquisa de mercado e a análise do cenário desempenham, portanto, papel relevante na estruturação das estratégias de uso e negociação da marca (Malhotra; Dash, 2020).

2.2 COLETA DE DADOS E/OU INFORMAÇÕES.

O primeiro passo foi a coleta estruturada de informações que subsidiaram a equipe a compreender como diferentes públicos enxergam a Embrapa. Para tanto, considerando a natureza dos dados que se busca coletar, o levantamento pode ser qualitativo ou quantitativo (Tumelero, 2019). De acordo com a mesma autora, destaca-se a pesquisa do tipo *Survey* como forma de coletar dados a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos. Duarte (2005) enfatiza que esse método é amplamente utilizado em pesquisas de opinião pública, de mercado e no campo social, e que se fundamenta em uma amostra estatisticamente significativa extraída desse universo. Ou seja, o grupo analisado deve ser representativo da população, possibilitando que o resultado possa ser extrapolado para todo o universo em estudo (Tumelero, 2019).

Os questionários estruturados são os mais empregados nesse tipo de pesquisa. Um conjunto predeterminado de questões, que devem ser formuladas de modo a se manter a ordem e que permitam uma síntese objetiva é aplicada ao grupo amostral representativo. Essa amostragem deve seguir critérios bem estabelecidos, tais como a definição da população, o contexto da amostra, o método empregado na constituição da mesma, seu tamanho e a execução do processo. Para Duarte (2005), seriam as etapas de um *Survey* típico, a definição do objetivo da pesquisa, da população e amostra, elaboração do(s) questionário(s), coleta de dados (trabalho de campo), processamento de dados, análise dos mesmos e divulgação dos resultados.

Assim, foram desenvolvidos questionários, em função dos públicos-alvo que serão amostrados: (1) parceiros externos de negócios tecnológicos e licenciados de tecnologias da Embrapa; e (2) responsáveis pela condução dos negócios tecnológicos nas Unidades Descentralizadas, sendo eles: Chefes de Transferência de Tecnologias (CHTTs) e supervisores dos Setores de Prospecção e Avaliação de Tecnologias

(SPATs). Os resultados dos questionários foram analisados, e os principais entraves e processos de melhorias apontados com base nessas informações.

Os questionários foram concisos, englobando apenas questões-chave, aplicados via formulário online ou entrevista. Também foram observados os aspectos éticos e de confidencialidade com os respondentes. Todos foram informados previamente sobre o anonimato e o sigilo das informações, e de como elas serão usadas.

Posteriormente, a validação das sugestões de melhorias a serem abordadas no documento orientador a ser elaborado na terceira fase do trabalho (Plano de InovAÇÃO) foi feita por entrevistas com os atores da Diretoria de Negócios (DENE) responsáveis pela organização e melhorias nos processos negociais da Embrapa: os responsáveis pela coordenação e orientação corporativa do processo de negócios tecnológicos da Embrapa (Gerência de Negócios da Diretoria de Negócios) e pela coordenação e orientação corporativa de criação e uso de marcas (Supervisão de Promoção e Marcas da Superintendência de Comunicação). Se as orientações resultantes da interpretação das necessidades de melhorias apontadas pelos públicos internos e externos estiverem de acordo com a visão dos gerentes da DENE e com as melhorias que vêm sendo implementadas, assume-se que a visão da empresa atende o que as equipes internas e os parceiros em negócios almejam, e portanto nossas ações a serem organizadas em um documento orientador interno estão validadas.

2.3 ANÁLISE DE DADOS E/OU INFORMAÇÕES.

Após a aplicação dos questionários os dados foram organizados em planilhas eletrônicas, analisados e apresentados em tabelas ou gráficos com as respectivas respostas. A análise dessas informações constituirá a fonte de subsídios para redação dos Objetos de Entrega do presente projeto, “Relatório Técnico sobre uso de marcas da Embrapa em negócios tecnológicos” e “Fluxograma para Avaliação das oportunidades de vincular a marca como ativo complementar na negociação de um ativo tecnológico ou pré-tecnológico”.

Todas as respostas dos referidos questionários estão, em sua integralidade, arquivadas e disponíveis para consulta.

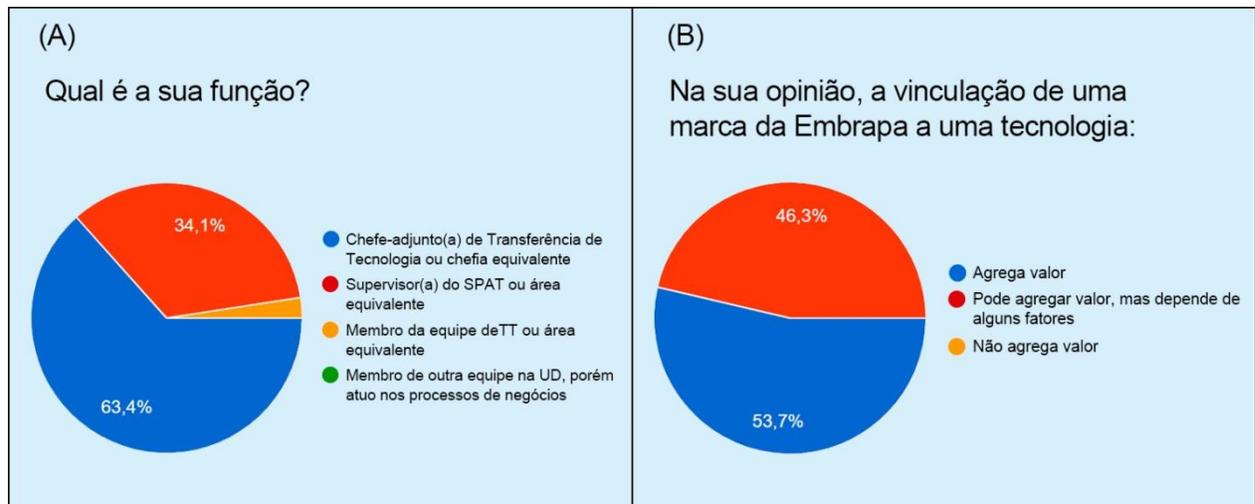
2.3.1 Consultas ao público interno (CHTTs e SPATs)

A coleta dos dados e análise das informações permitiu maior compreensão sobre a situação atual do conhecimento das equipes, e processos negociais envolvendo o uso de marcas em negócios tecnológicos na Embrapa. A análise iniciou com um conjunto de perguntas sendo dirigidas aos públicos internos, solicitando que fossem respondidas pelos Chefes de Transferência de Tecnologia (CHTTs), ou pelos supervisores do Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias (SPATs) das Unidades Descentralizadas. Foram recebidos retornos de 36 Unidades, de um total de 43, somando 41 respondentes.

A maioria dos questionários recebidos (63,4%) foi respondida pelo CHTT da UD (Figura 3A), explicitando o compromisso das Unidades de ter conhecimento dos procedimentos negociais e dos negócios tecnológicos que vêm sendo conduzidos na UD, não deixando a responsabilidade apenas com determinada equipe ou pesquisador. supervisores dos SPATs representaram 34,2% dos respondentes e apenas um questionário (2,4%) foi respondido por outro componente da equipe de Transferência de Tecnologia - TT.

Em termos gerais há reconhecimento, por parte das equipes, que a vinculação de uma marca a uma tecnologia agrega (53,7%) ou pode agregar (46,3%) valor à tecnologia, não havendo nenhuma resposta para a opção “não agrega valor” (Figura 3B). Essa estratégia, portanto, deve ser mais explorada nos acordos comerciais.

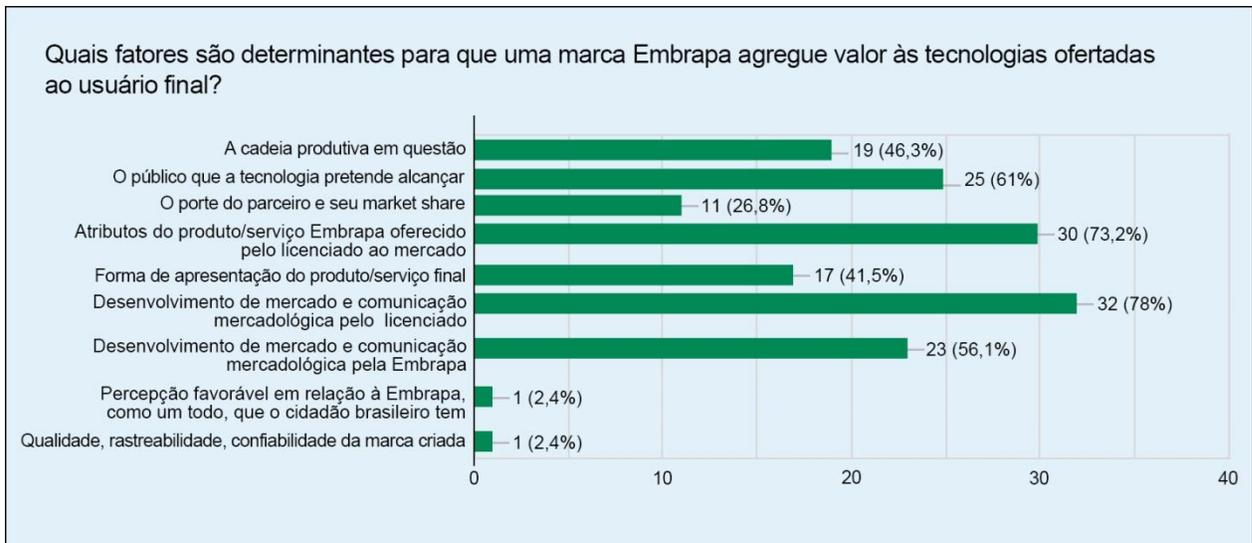
Figura 3. Função profissional dos respondentes (A) e suas opiniões sobre a vinculação da marca às tecnologias (B).



Os três principais fatores determinantes para que uma marca da Embrapa agregue valor a um produto, processo ou tecnologia, de acordo com a percepção dos respondentes (Figura 4) foram definidos como “Desenvolvimento de mercado e comunicação mercadológica pelo licenciado” (78%), “Atributos do produto/serviço Embrapa oferecido pelo licenciado ao mercado” (73,2%), e “O público que a tecnologia pretende alcançar” (61%). Desse modo, pode-se inferir que, na percepção dos atores internos das TTs das UD, a agregação de valor pelo uso da marca ocorre preponderantemente em função de ações do parceiro e não da própria Embrapa.

“O porte do parceiro e seu market share” não aparenta ser um fator determinante, já que é indicado por apenas 26,8% dos entrevistados. Os demais fatores listados na questão são relevantes para cerca da metade dos entrevistados: “Desenvolvimento de mercado e comunicação mercadológica pela Embrapa” (56,1%), “A cadeia produtiva em questão” (46,3%) e a “Forma de apresentação do produto/serviço final” (41,5%) (Figura 4).

Figura 4. Fatores determinantes para que a marca agregue valor à tecnologia.

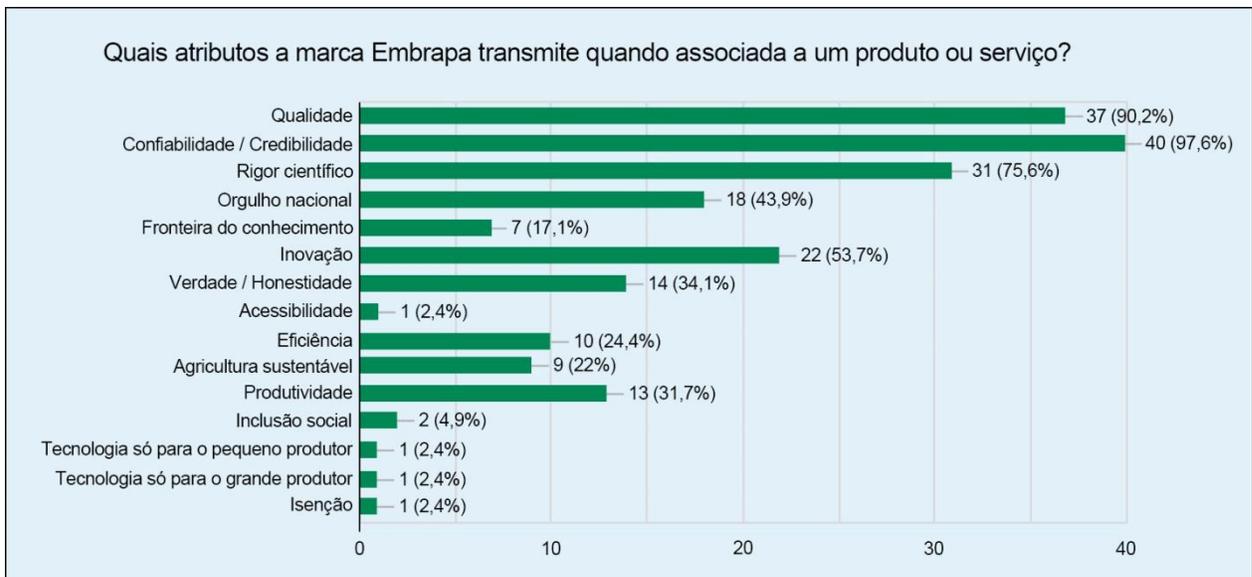


Quando a pergunta foi sobre a percepção de quais atributos são associados a tecnologia, produto ou serviço com a marca Embrapa (Figura 5), as respostas mais frequentes foram “Confiabilidade e Credibilidade” (97,6%), “Qualidade” (90,2%), “Rigor científico” (75,6%), “Inovação” (53,7%) e “Orgulho Nacional” (43,9%). Os atributos negativos listados na questão não foram marcados pelos respondentes. Essas

respostas revelam que a equipe da Empresa acredita no trabalho de pesquisa e inovação realizado e confia que o mercado tem esta percepção.

O questionário foi dividido em seções temáticas e, ao final de cada uma delas, foi dado espaço para comentários. As três primeiras perguntas do questionário formaram a “Seção 1 - Agregação de Valor”. Apenas 9 respondentes (22%) adicionaram comentários. Estes reforçam a confiança na capacidade da marca Embrapa agregar valor e, junto a isto, é citada a responsabilidade compartilhada em zelar por sua reputação. É apontada preocupação com perda de mercado para outros *players*. Aparece ainda a percepção de que a marca Embrapa é menos conhecida entre o público urbano, e de que a marca "Tecnologia Embrapa" tende a agregar mais valor a parceiros menos conhecidos, ou seja, que não possuem uma marca forte.

Figura 5. Atributos da marca associados ao produto ou serviço.



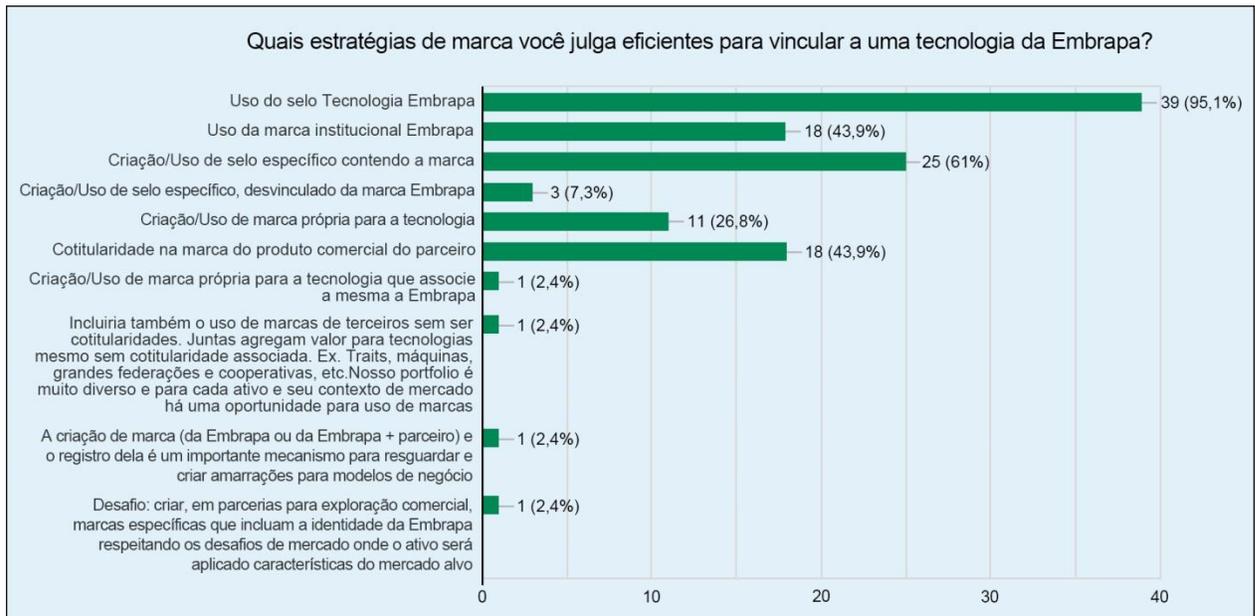
Também é relatada a importância de analisar o risco da associação à marca de um parceiro, considerando os impactos de reputação e imagem. Comenta-se também sobre a importância da negociação envolver marca de produto comercial quando não há proteção de propriedade intelectual da tecnologia. Também é ressaltado que a gestão da marca requer um processo decisório organizado e profissionais capacitados, além do uso de conhecimento corporativo sobre os modelos de negócios envolvendo estratégias de marcas em prática na Empresa.

Os respondentes reconhecem a responsabilidade de zelar pela marca e expressam preocupação com a perda de espaço para outras instituições públicas e privadas, cuja solução demanda estratégias robustas. A percepção de valor agregado pela marca Embrapa varia conforme o público-alvo. Quando o consumidor final é urbano, a percepção de valor pode ser menor, demandando, portanto, estratégias de marca ao mercado específico. A criação de novas marcas é vista como importante quando a proteção por patentes não é viável. Os respondentes afirmaram ainda que a marca "Tecnologia Embrapa" tende a agregar mais valor a parceiros de menor expressividade no mercado.

Os comentários também afirmam que as decisões sobre o uso da marca devem ser orientadas, direcionadas e supervisionadas pela Sede da empresa, estando aos cuidados de profissionais com experiência no tema. Os respondentes citaram ainda que os contratos devem passar pela revisão do grupo citado para garantir que o uso da marca seja feito oportunamente e homogeneamente entre todos os contratos. Foi citada a necessidade de apoio institucional na escolha de parceiros que possam trabalhar a tecnologia sem prejudicar a imagem institucional da Embrapa.

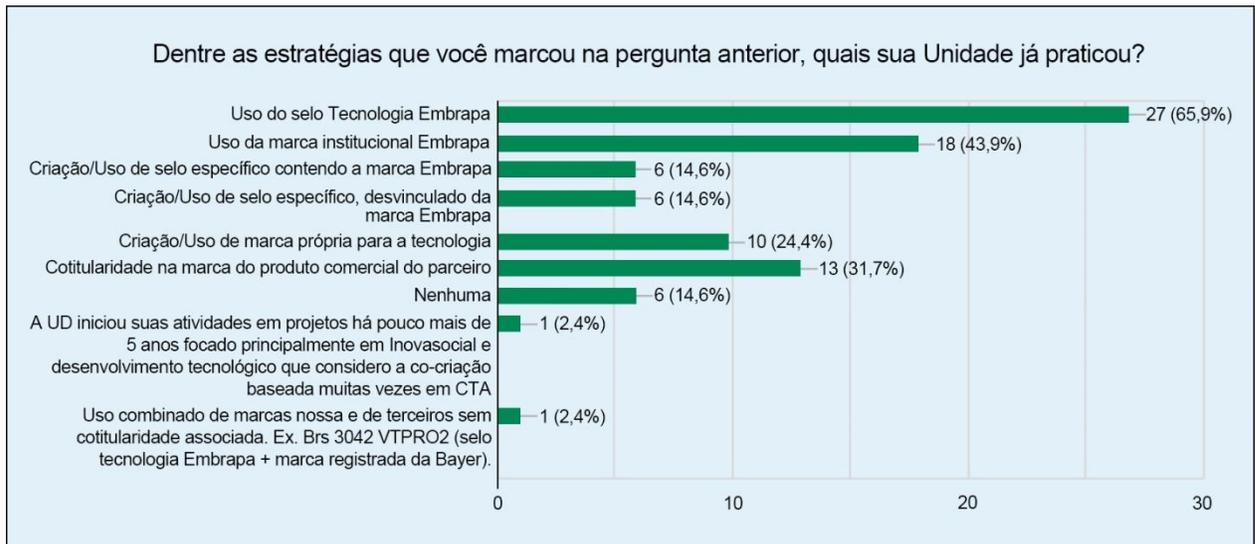
A "Seção 2 - Estratégias de Marca" engloba quatro questões. A principal estratégia considerada como adequada para o uso da marca Embrapa em negócios tecnológicos (Figura 6) foi o "Uso do selo 'Tecnologia Embrapa'" (95,1%), sendo que outras três outras estratégias se destacaram entre as respostas, atingindo 43,9% e 61% dos respondentes: "Uso da marca institucional", "Criação e uso de selos específicos por tecnologia" e "Cotitularidade na marca comercial do parceiro". As demais estratégias foram julgadas eficientes apenas por um baixo percentual dos respondentes. A pesquisa não permite inferir se este resultado aponta que tais estratégias são ineficientes para a Embrapa ou se parte dos entrevistados não as marcaram por desconhecer seus efeitos.

Figura 6. Estratégias de marca mais eficientes para vinculação à tecnologia.



Quanto à aplicação prática de tais estratégias de marca (Figura 7), as UDs declararam já ter experiência principalmente com o “Uso do selo “Tecnologia Embrapa” (65,9%); e com o “Uso da marca institucional Embrapa” (43,9%). Chama a atenção a incidência de casos práticos de “Cotitularidade na marca do produto comercial do parceiro” (31,7%), por se tratar de uma modalidade ainda recente no histórico de negócios da Empresa. Também vale ressaltar que 17% dos entrevistados informaram que a Unidade onde atua ainda não praticou qualquer estratégia de marca em negócios.

Figura 7. Estratégias de marca já utilizadas pelas Unidades respondentes.

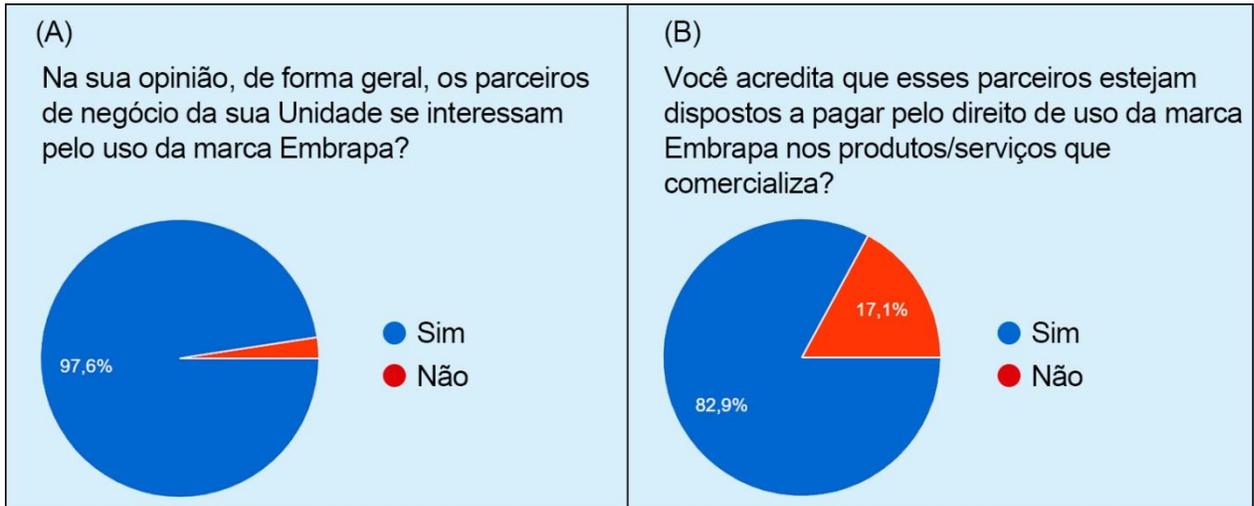


As respostas individuais dos entrevistados à questão “Quais estratégias de marca você julga eficientes para vincular a uma tecnologia da Embrapa?” (Figura 6) foi cruzada com as respostas à questão “Das estratégias que você marcou na pergunta anterior, quais sua Unidade já praticou?” (Figura 7). As estratificações mostraram que as UD's com foco no selo Tecnologia Embrapa priorizam o reconhecimento institucional das tecnologias; UD's com foco na “marca institucional Embrapa” buscam fortalecer a imagem institucional da Embrapa; UD's com foco em selos e marcas próprias desejam destacar a individualidade de suas tecnologias e reforçar a contribuição de suas respectivas UD's; e UD's com foco na cotitularidade valorizam parcerias estratégicas e o compartilhamento da marca com parceiros comerciais. Constatou-se que o selo e a marca institucional são utilizadas por todas as UD's, e que há movimento que parece ser crescente de criação de selos e marcas específicas, por produto ou tecnologia.

A grande maioria dos respondentes (97,6%) reconhece que os parceiros se interessam na associação da marca Embrapa em seus negócios (Figura 8A), o que sustenta a importância da preparação das equipes para os processos negociais, e linhas gerais orientadoras. Essa orientação da Sede da empresa é necessária para que as Unidades possam ter adequado nível de homogeneidade no estabelecimento de contratos e acordos comerciais, valorizando adequadamente a marca. As equipes das UD's acreditam, ainda, que os parceiros estão dispostos a pagar pela associação da marca Embrapa aos seus produtos ou negócios (82,9%) (Figura 8B). As equipes devem

estar aptas, portanto, a garantir contratualmente que os benefícios do negócio à Embrapa sejam duradouros, conforme discutido na parte introdutória do presente trabalho.

Figura 8. Interesse dos parceiros pelo uso da marca (A), e disposição em pagar por isso (B).



Foram recebidos 20 comentários adicionais às questões de estratégias de marcas, o que representa 48,8% dos respondentes. É percebido consenso sobre a importância de formalizar o uso da marca de maneira simples e sem burocracia; foi ressaltado que muitos parceiros têm interesse em negociar o uso da marca Embrapa, mas alguns desconhecem essa possibilidade. Em várias unidades a gestão de contratos e licenciamentos é realizada por setores específicos como o SPAT, e foi ressaltada a necessidade de linhas gerais a serem seguidas em processos de negociação, bem como treinamento das equipes.

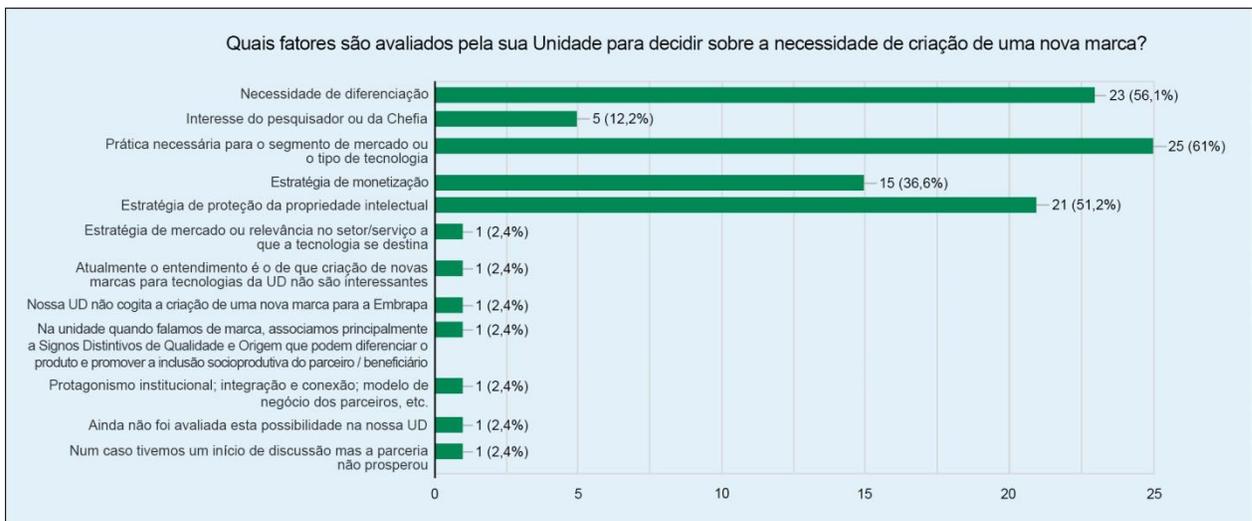
É revelada a percepção de que as contrapartidas financeiras feitas por parceiros em contratos de pesquisa e desenvolvimento devem ser consideradas como pagamento pelo uso da marca também em futuros contratos de licenciamento para comercialização da tecnologia. Também é trazida a questão de que os pagamentos de royalties à Embrapa retornam à União, provocando desinteresse das UD's em explorar melhores estratégias negociais de licenciamento.

Cita-se dificuldade em dimensionar o valor limite que parceiros estão dispostos a pagar pelo licenciamento de marca. Ainda neste contexto, é destacada a resistência de

parceiros em negociar cobrança de royalties da tecnologia e da marca em valores distintos.

Quatro questões compõem a “Seção 3 - Processos na Unidade”. Poucas UD's (14,6%) declararam na questão 6 já ter criado novas marcas para estratégias de negócios, porém todos os respondentes informaram os fatores que a Unidade entende ser necessário avaliar no âmbito desse processo decisório (Figura 9). Os fatores mais recorrentes foram: “Prática necessária para o segmento de mercado ou o tipo de tecnologia” (61%), “Necessidade de diferenciação para o negócio dar certo” (56,1%) e “Estratégia de proteção da propriedade intelectual” (51,2%). Algumas decisões sobre criação de marca ainda ocorrem sem um objetivo claro, o que é demonstrado pelo percentual de respostas atribuídas ao item “Interesse do pesquisador ou da Chefia” (12,2%).

Figura 9. Fatores considerados para avaliar a necessidade de criação de uma nova marca.



Os critérios majoritariamente analisados pelas Unidades para decidir sobre incluir ou não marcas da Embrapa em algum acordo comercial (Figura 10), são: “Quando se trata de produto que contém tecnologia Embrapa embarcada, conhecimento sobre o processo de produção e a qualidade do produto final” (70,7%), “Compatibilidade com a proposta de valor do produto/serviço” (61%), e “Relação do público-alvo com a Embrapa” (51,2%).

Por outro lado, o critério “Porte ou market share do parceiro” se mostra relevante para a tomada de decisão de poucos respondentes (24,4%). Chama atenção a análise

da “Capacidade de comunicação/divulgação do parceiro” ter sido marcada por apenas um terço dos respondentes (34,1%), já que na pergunta 2 sobre fatores determinantes para que uma marca Embrapa agregue valor às tecnologias ofertadas ao usuário final, 78% dos respondentes destacaram a capacidade de desenvolvimento de mercado e comunicação mercadológica do licenciado. A preocupação quanto à “Reputação do parceiro”, relatada nos comentários adicionais das seções anteriores, é observada por menos da metade dos entrevistados (46,3%). Os critérios “Alinhamento de valores e missão das empresas” e “Histórico da parceria” têm baixa ocorrência (31,7% e 36,6% respectivamente).

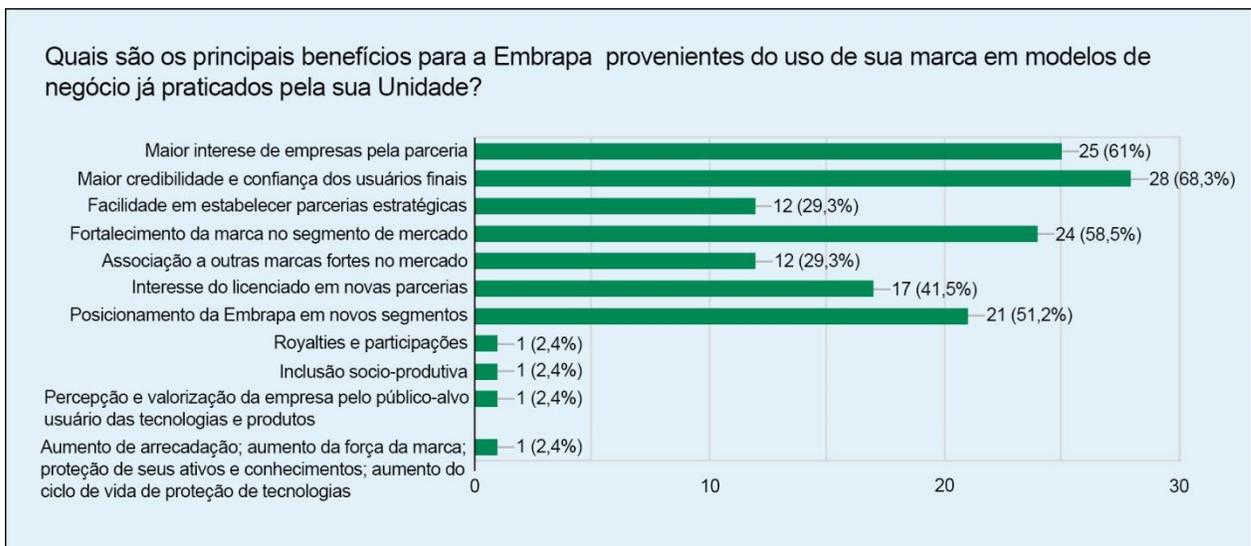
Figura 10. Critérios analisados para negociação do uso da marca junto a produto ou serviço.



A partir das experiências negociais já vivenciadas nas UD's, os respondentes afirmam que os principais benefícios para a Embrapa provenientes do uso da marca em modelos de negócio (Figura 11) são “Maior credibilidade e confiança dos usuários finais” (68,3% ou 73,1%, dada a semelhança das respostas adicionadas no campo “Outros” com os textos “percepção e valorização da empresa pelo público-alvo usuário das tecnologias e produtos” e “inclusão sócio-produtiva”, que inferem impacto na disposição do público para adoção da tecnologia), “Maior interesse de empresas pela parceria” (61%), “Fortalecimento da marca no segmento de mercado” (58,5%) e “Posicionamento da Embrapa em novos segmentos” (51,2%).

A “Facilidade em estabelecer parcerias estratégicas” e a “Associação a outras marcas fortes no mercado” são percebidos como benefícios relevantes para menos de um terço dos respondentes (29,3%). O impulsionamento de novos negócios, ou seja, “Interesse do licenciado em novas parcerias”, é visto por 41,5% dos entrevistados. Foram adicionadas no campo “Outros” duas respostas sobre benefícios econômicos, descrito na forma de Aumento de arrecadação e Royalties e participações (somando 4,8%) (Figura 11).

Figura 11. Benefícios à Embrapa pelo uso da marca em modelos de negócios.



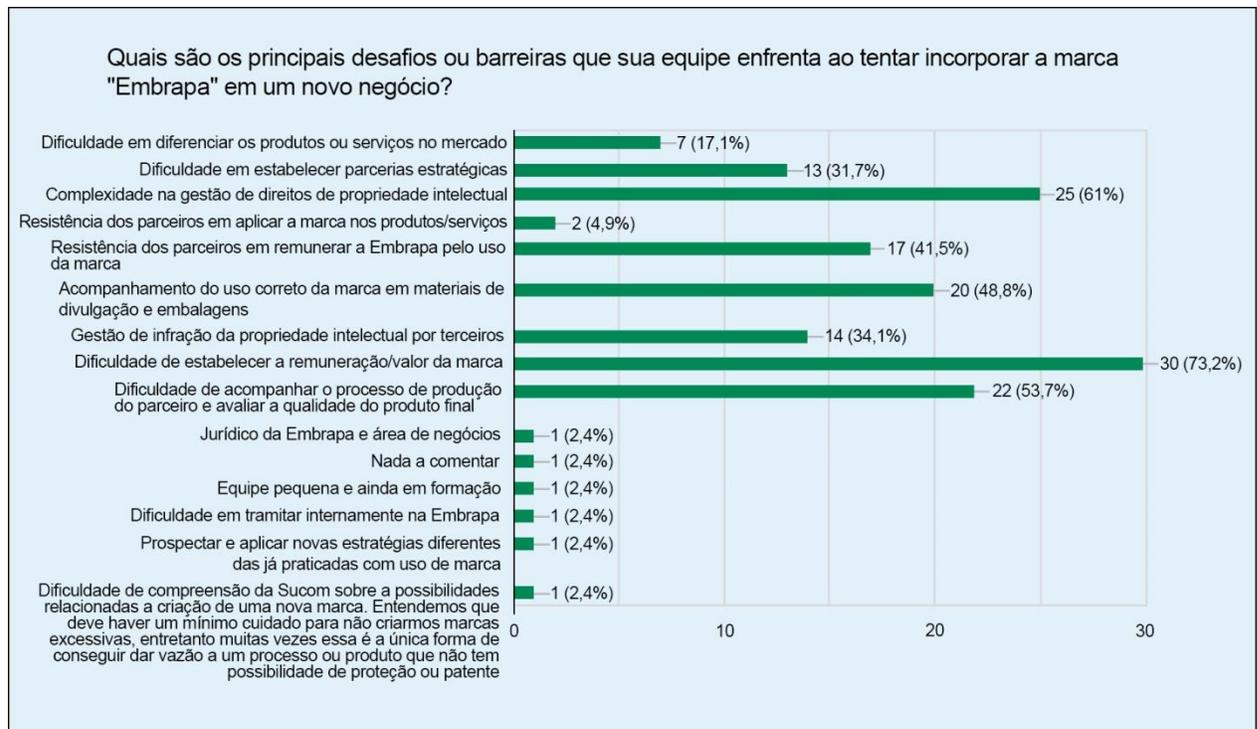
Finalmente, ao serem questionados sobre desafios e barreiras enfrentados pelas equipes na inclusão da marca Embrapa nos negócios tecnológicos (Figura 12), os respondentes foram enfáticos em salientar dois grupos diferentes de entraves: os internos, representados pela “Dificuldade de estabelecer a remuneração/valor da marca” (73,2%), e a “Complexidade na gestão de direitos de propriedade intelectual” (61%); e os externos, sendo a “Dificuldade de acompanhar o processo de produção do parceiro e avaliar a qualidade do produto final” (53,7%), e a dificuldade no “Acompanhamento do uso correto da marca em materiais de divulgação e embalagens” (48,8%).

Cinco novas barreiras foram adicionadas no campo “Outros”, todas elas ligadas a entraves internos de burocracia, gestão e capacidade operacional, junto aos quais também se agrupam a “Dificuldade em estabelecer parcerias estratégicas” (31,7%) e “Gestão de infração da propriedade intelectual por terceiros” (34,1%). Há aparente

contradição quanto à alternativa “Resistência dos parceiros em remunerar a Embrapa pelo uso da marca”, que foi assinalada por 41,5% dos respondentes, dado que 82,9% deles afirmaram, na questão 8, acreditar que os parceiros estão dispostos a pagar pelo direito de uso da marca.

Duas alternativas que expressam potenciais entraves externos se apresentaram pouco relevantes no contexto corporativo. A maioria das UDs não enfrenta “Resistência dos parceiros em aplicar a marca nos produtos/serviços” (4,9%) e não é comum haver “Dificuldade em diferenciar os produtos ou serviços no mercado” (17,1%) (Figura 12).

Figura 12. Desafios e barreiras à incorporação da marca em negócios tecnológicos.



Aqueles que afirmaram que acreditavam que os parceiros estariam dispostos a pagar pelo uso da marca Embrapa (Figura 8B) descreveram como principais barreiras à incorporação da marca (Figura 12) a Complexidade na gestão de direitos de propriedade intelectual, a dificuldade em estabelecer o valor da marca durante o processo de negociação, e a resistência dos parceiros em remunerar a Embrapa pelo uso da marca, dentre outros. Aqueles que afirmaram acreditar que os parceiros não estariam dispostos a pagar pelo uso da marca (Figura 8B) relataram como desafios a dificuldade em estabelecer o valor da marca durante a negociação, a resistência do

parceiro em aplicar a marca nos produtos ou serviços, e o processo de gestão de infrações da propriedade intelectual por terceiros.

As principais diferenças nas respostas à questão da Figura 12, pelos grupos que responderam “sim” ou “não” à questão na Figura 8B, é que o grupo dos que afirmaram acreditar que os parceiros estariam dispostos a pagar pelo uso da marca Embrapa, ressaltaram a dificuldade em estabelecer parcerias estratégicas e a dificuldade em diferenciar produtos ou serviços com e sem a marca Embrapa no mercado; ambos os fatos não foram mencionados explicitamente pelo grupo dos “não” à questão 8B. Estes últimos, por outro lado, relataram acreditar que os parceiros sejam resistentes em aplicar a marca Embrapa em seus produtos ou serviços, o que não foi mencionado explicitamente pelo grupo dos “sim” à resposta da questão 8B.

Um dos desafios enfrentados pela Embrapa nos modelos de negócios com parceiros é a frequente desvinculação da marca Embrapa do objeto do acordo ou contrato, tratando a marca como um “ativo separado”, que deve ser remunerado à parte pelo parceiro para que possa ser utilizado. Isso cria barreiras na negociação e muitas vezes inviabiliza um possível bom acordo, ou o torna menos atrativo a uma das partes. Portanto, embora escape ao foco do presente projeto, a Embrapa deve optar por modelos de negócios nos quais a marca esteja integrada ao objeto do acordo, sendo especificada e acordada desde o início das negociações. Além disso, a Embrapa pode desenvolver ferramentas e materiais de apoio que ajudem os parceiros a entender o valor agregado da marca Embrapa, demonstrando como sua associação pode beneficiar ambas as partes.

Os comentários adicionais às questões sobre processos internos nas UDs demonstram preocupação quanto à necessidade de quantificar o impacto da marca na comercialização de produtos já presentes no mercado, o que já resultou na perda de potenciais parceiros. Os gestores ressaltam que a remuneração pelo uso de marcas é recente e ainda não foram desenvolvidas estratégias institucionais sólidas de valorização, marketing e vendas. O licenciamento de uso da marca é descrito como engessado com exigências inadequadas e cobrança por planos de marketing em momentos inapropriados.

Há também a percepção de que a Embrapa poderia aprender com estratégias de outros mercados, incentivando discussões internas baseadas em referências como o artigo de Conley (2013). A flexibilidade no uso da marca é outro ponto de destaque, no qual a Embrapa poderia permitir adaptações no design de embalagem e rotulagem para melhor se alinhar às estratégias comerciais dos parceiros, preservando a identidade da marca.

Foi solicitado às equipes, ainda, um relato de experiências anteriores de inserção de ativos no mercado associados ao uso da marca. Os comentários ressaltaram que a marca pode ser um item de negociação com melhores retornos à Embrapa em projetos de inovação aberta com parceiros privados. Os seguintes casos foram citados como exemplos:

- *Granelli Açúcar Mascavo e Demerara - Uso da marca "Tecnologia Embrapa" em embalagens de açúcar mascavo e demerara, envolvendo o ativo Sibraar;*
- *SIBRAAR em Produtos Agropecuários - Uso da marca "SIBRAAR" em embalagens de produtos agropecuários por clientes da empresa de TI licenciada, Ferpall Tecnologia;*
- *Plataforma AgroAPI - Marcas em APIs para assinatura de serviços na Plataforma AgroAPI;*
- *Protocolo de Produção Sustentável e Rastreabilidade - Marca de reconhecimento para protocolo de produção sustentável em suínos e aves com a ABPA, em embalagens de produtos de frigoríficos;*
- *Licenciamento de Mudas de Amendoim Forrageiro BRS Oquira - Contratos de licenciamento com cinco empresas usando a marca "Tecnologia Embrapa" em campanhas publicitárias;*
- *Vacina de Carrapatos Biotick - Sucesso com a vacina Biotick, incluindo compromissos claros no plano de negócios e ausência de conflitos de interesse;*
- *Tomatec - Marca "Tecnologia Embrapa" aplicada no ativo Tomatec, voltado ao público urbano;*
- *Produtos com Algodão Colorido - Uso da marca "Tecnologia Embrapa" em produtos confeccionados com algodão colorido das cultivares da Embrapa;*

- *Sistema de Produção Antecipasto - Criação da marca “Antecipasto” para parcerias estratégicas envolvendo maquinários e sementes;*
- *Plataforma Aquaplus - Criação de marcas vinculadas à Plataforma Aquaplus para serviços de análise genética de espécies aquícolas;*
- *Cultivares com Proteção Expirada - Uso do selo "Tecnologia Embrapa" em cultivares com proteção expirada, obrigatório em contratos cumulados com tecnologias;*
- *Programa de Certificação em Biossegurança - Protocolo de certificação em biossegurança com co-titularidade com parceiros privados;*
- *Modelos de Negócios com Novas Marcas - Proposta de sistemas de manejo e certificação de sementes, incluindo novas marcas e comercialização;*
- *Cupulate - Marca de produto não explorada comercialmente, vinculada a cultivares da Embrapa;*
- *Plataforma Fazendas Pantaneiras Sustentáveis (FPS) - Uso da marca FPS associada à Embrapa, com potencial de rentabilização futura;*
- *Produtos Cárneos com Marca Embrapa - Discussão sobre vinculação da marca Embrapa a produtos cárneos e a necessidade de monitoramento da qualidade;*
- *Banana e Abacaxi Imperial - Experiência inicial com banana não teve sucesso, mas há perspectivas melhores com o abacaxi Imperial;*

As UDs relataram uma variedade de experiências na inserção de ativos no mercado; algumas com sucesso, outras latentes. Alguns casos citados não se tratam de negócios para exploração comercial e sim de parcerias de pesquisa e desenvolvimento ou, ainda, criação de marca sem uso vinculado a negócios.

De qualquer forma, o estudo desses casos forneceu informações para aprendizado e gerenciamento futuro da marca. A Embrapa consegue explorar oportunidades e estratégias para a valoração e comercialização de ativos, mas os processos internos precisam ser melhorados, e as exigências ao parceiro flexibilizadas.

Dentre os principais pontos levantados nos retornos do questionário aplicado ao público interno, 36 respondentes de 32 UD's disseram já ter experimentado alguma estratégia de uso de marca em negócios. Desses:

- Apenas 3 (8,3%) não utilizaram a marca ou o nome Embrapa em negócios tecnológicos;
- Apenas 1 (2,7%) afirma que os parceiros de negócio da UD não se interessam pelo uso da marca Embrapa. E este respondente comenta: "Acredito que os parceiros estejam dispostos a pagar, mas eles desconhecem essa possibilidade (uso da marca)". Isto permite inferir que o problema não é os parceiros não se interessarem pelo uso da marca, mas sim a UD não levar para a mesa de negociação propostas de licenciamento ou cessão de uso da marca;
- Apenas 5 (14%) afirmam que os parceiros não estão dispostos a pagar pelo direito de uso da marca Embrapa;
- Dos 13 que responderam já ter experimentado estratégias de marca de produto comercial (que é um tipo de marca desvinculada da Embrapa) cotitulada com o parceiro, apenas 1 não marcou o uso do selo Tecnologia Embrapa, que costuma ser aplicado junto com a marca do produto comercial.

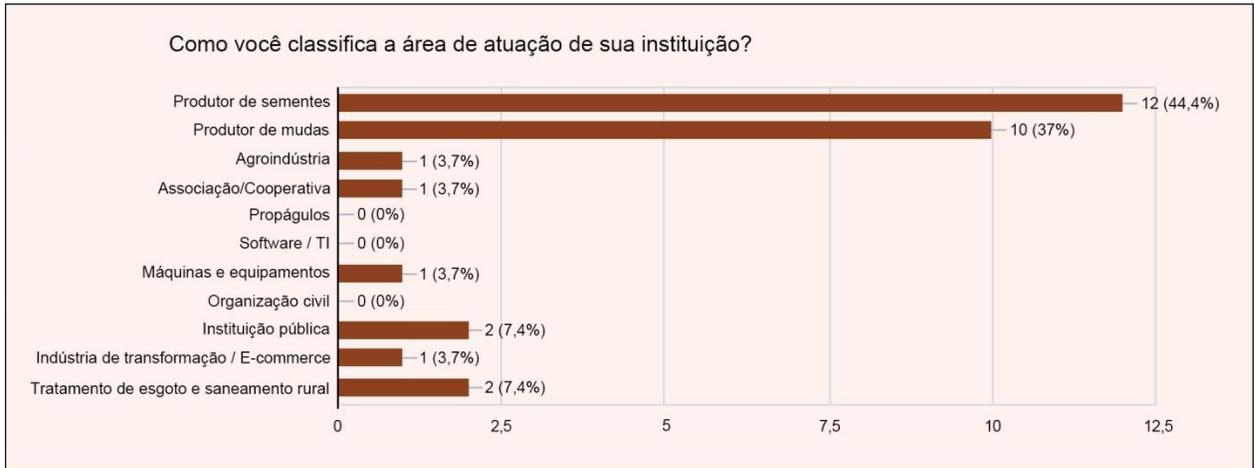
Nas entrevistas, às gestoras da Superintendência de Comunicação (Sucom) e da Gerência de Negócios (GNE) (Anexos 1 e 2), ambas corroboram com as UD's quanto à importância de relacionar a marca ou o nome Embrapa aos modelos de negócio para inserção de uma tecnologia no mercado por um parceiro, por se tratar de uma marca forte, capaz de transmitir atributos positivos aos consumidores.

2.3.2 Consultas ao público externo (licenciados)

Na consulta ao público externo dirigimos as perguntas às empresas com contrato ativo de licenciamento de alguma tecnologia Embrapa. Parcela significativa dos respondentes está ligada à produção e comercialização de sementes e mudas (81,4%) (Figura 13), o que acaba por introduzir um viés conhecido nas respostas pela ausência de retornos de empresas que licenciam ativos de inovação de outros tipos. Apenas um respondente indicou atuar no setor da "Agroindústria", e outro no setor de "Máquinas e

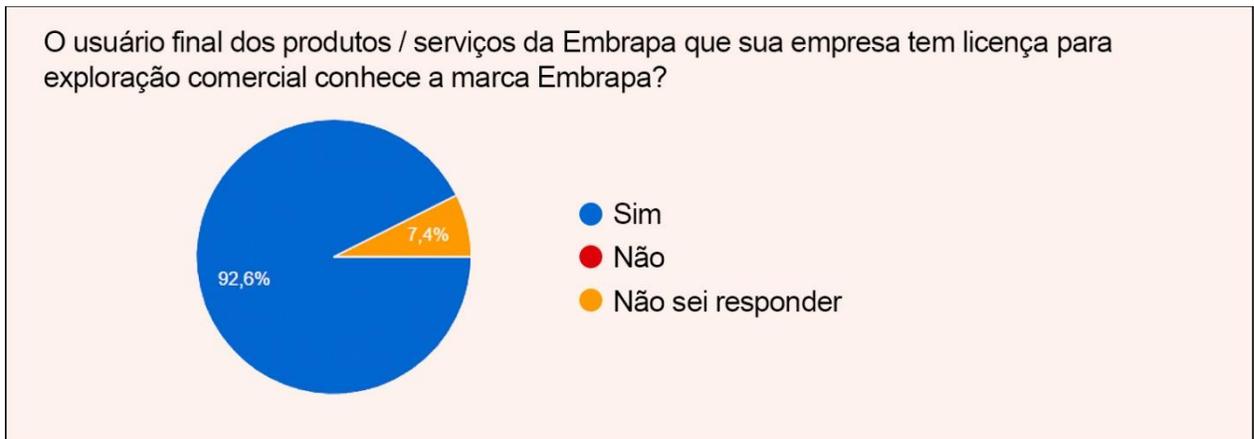
equipamentos”. Outros dois respondentes indicaram atuar nas áreas de “Tratamento de esgoto e saneamento rural” e um na área de “Indústria de transformação / E-Commerce”.

Figura 13. Área de atuação dos parceiros respondentes.



Quando questionados se o usuário final dos produtos ou tecnologias conheciam a marca Embrapa, a resposta foi categórica: 92,6% dos respondentes acreditam que seus clientes reconhecem a marca Embrapa e a natureza das atividades (Figura 14).

Figura 14. Percepção dos parceiros sobre o conhecimento que os seus clientes têm da marca Embrapa.



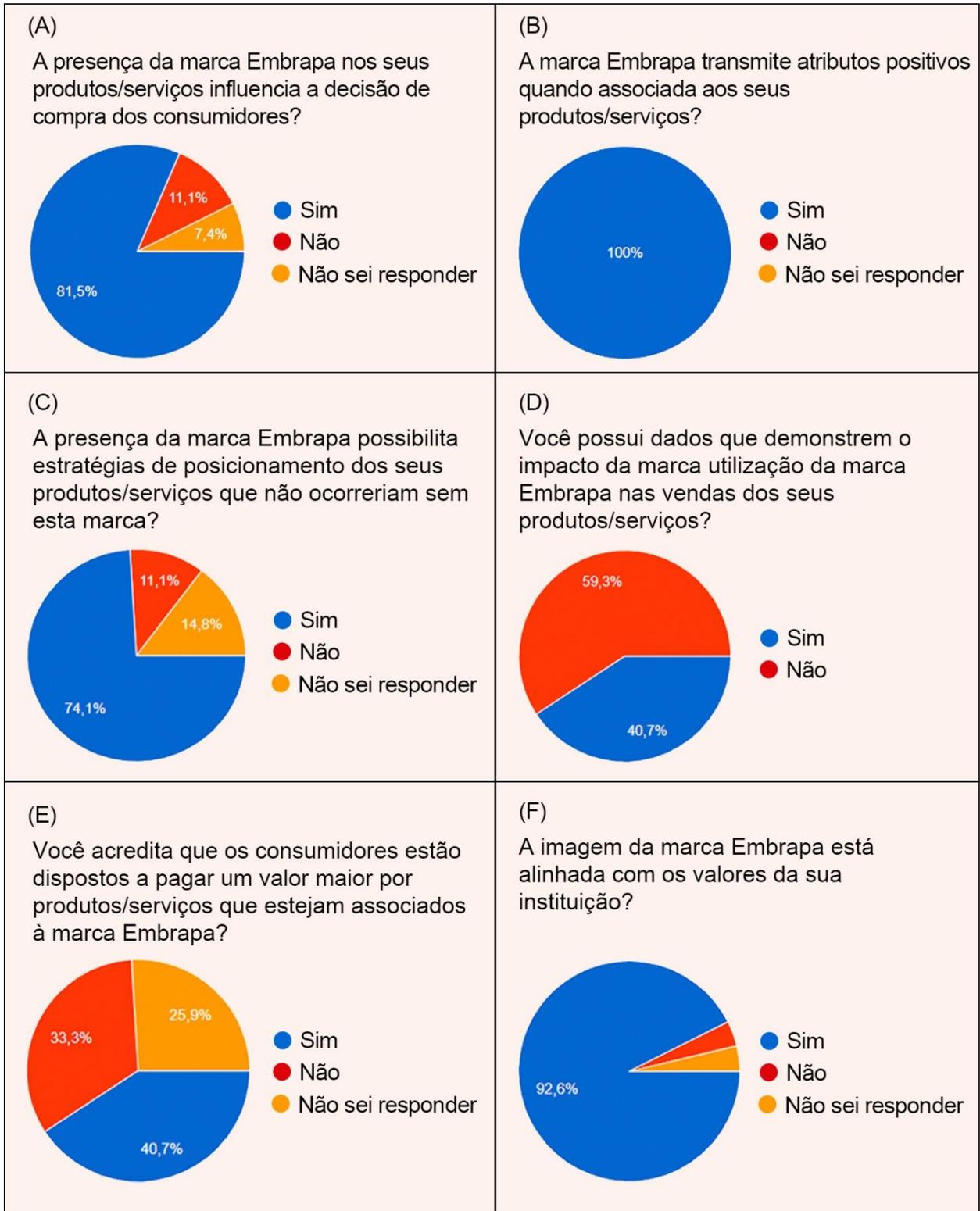
A maior parte dos respondentes (81,8%) reconhece que a presença da marca Embrapa em seus produtos “influencia a decisão de compra” (Figura 15A), e foram unânimes em afirmar que a presença da marca “associa aspectos positivos aos seus produtos” (Figura 15B). A maior parte dos respondentes (81,5%) afirma que “a presença da marca Embrapa possibilita a adoção de novas estratégias de posicionamento de

produtos” (Figura 15C) e, mesmo não havendo cláusulas contratuais que demandem quantificar o impacto do uso da marca Embrapa nos produtos, 40,7% diz possuir dados que evidenciam o “desempenho positivo das vendas por esta associação” (Figura 15D).

Quando questionados se acreditam que os consumidores estariam dispostos a pagar mais por um produto ou serviço com a marca da Embrapa (Figura 15E), 40,7% responderam que “Sim”, mas 33,3% responderam categoricamente que “Não”. Parte um pouco menor, 25,9%, não soube responder a essa questão. Essas respostas demonstram um panorama no qual, muito provavelmente, um grupo de parceiros obteve sucesso ao associar os produtos à marca da Embrapa, enquanto outro grupo não viu benefícios, ou, então, acha que as compensações financeiras à Embrapa pelo uso da marca foram maiores do que os benefícios percebidos no aumento do faturamento. A maioria dos respondentes também acredita que a imagem associada à marca Embrapa está alinhada com os valores da sua instituição (Figura 15F), o que cria confiança no estabelecimento de estratégias conjuntas de negócios com a Embrapa.

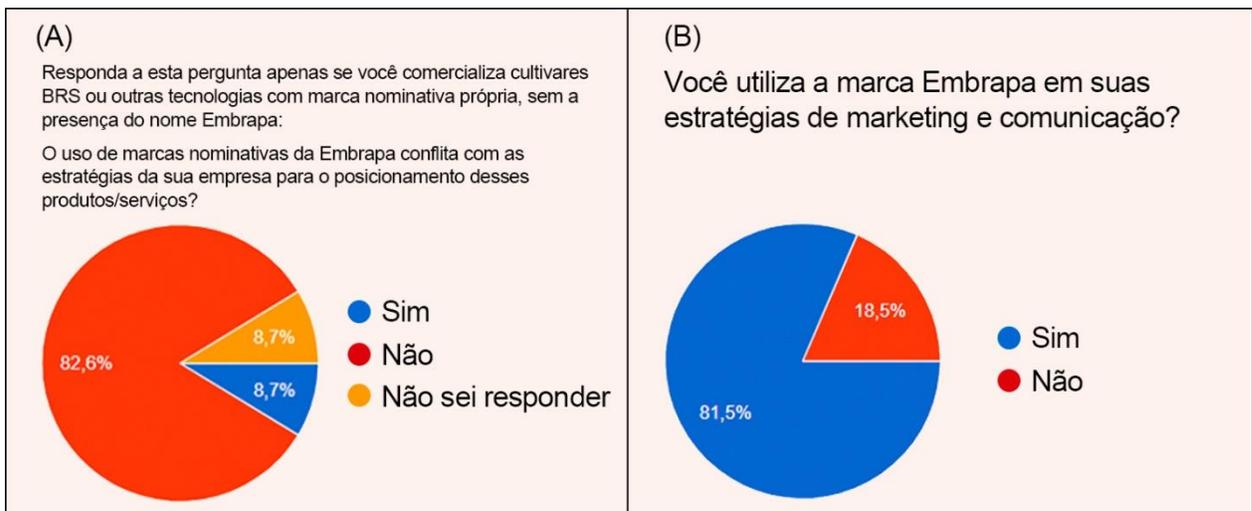
Os comentários adicionais deixados pelos respondentes na primeira parte dos questionários não têm uma tendência clara. É ressaltado que a Embrapa é reconhecida pela excelência em pesquisa agrícola e que associar-se a ela atrai a confiança do consumidor. É citada a régua de pastagem como exemplo de sucesso. No entanto, há comentários afirmando que a Embrapa ficou muito para trás no segmento de sementes, sem opções de materiais transgênicos ou com características capazes de competir com as variedades de outras empresas, e que há necessidade urgente de melhorias no desenvolvimento de variedades mais compatíveis com as exigências do mercado atual.

Figura 15. Retornos dos parceiros sobre diversos aspectos relacionados ao uso da marca em negócios tecnológicos já estabelecidos.



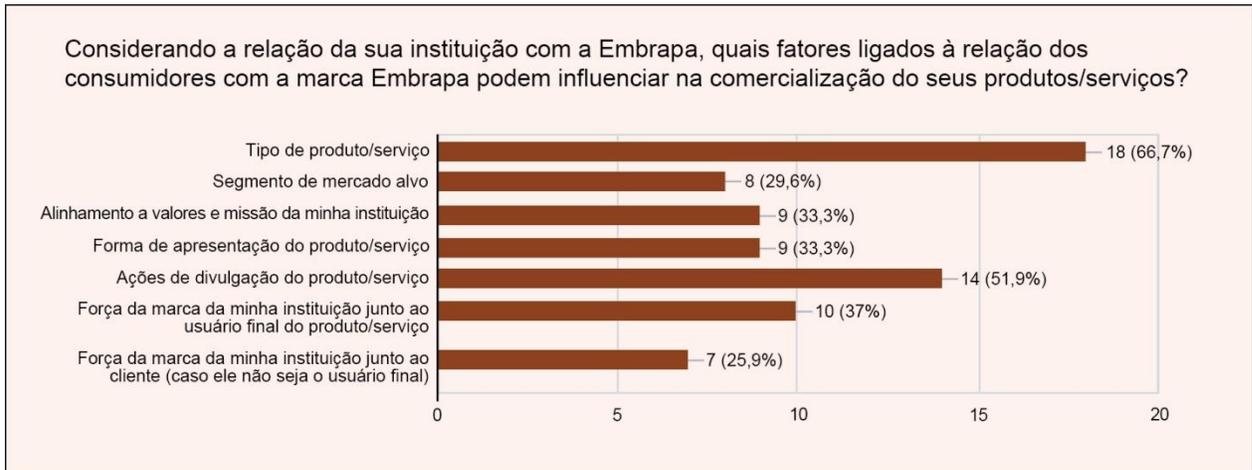
Os respondentes que comercializam tecnologias Embrapa associadas apenas ao nome da própria empresa (Figura 16A) indicaram que em 8,7% das situações “há conflito de estratégias de comercialização” ao associar a marca Embrapa com a própria marca da empresa, enquanto 82,6% relataram que “não há conflitos” em associar a marca da Embrapa à sua própria marca. A maioria no aspecto positivo da associação da marca Embrapa com a do parceiro foi confirmada quando 81,5% dos respondentes indicaram que “utilizam a marca Embrapa em suas estratégias de marketing e comunicação” (Figura 16B).

Figura 16. Potenciais conflitos entre o uso da marca da Embrapa e do parceiro em um produto ou serviço (A), e uso atual da marca Embrapa em estratégias de marketing (B).



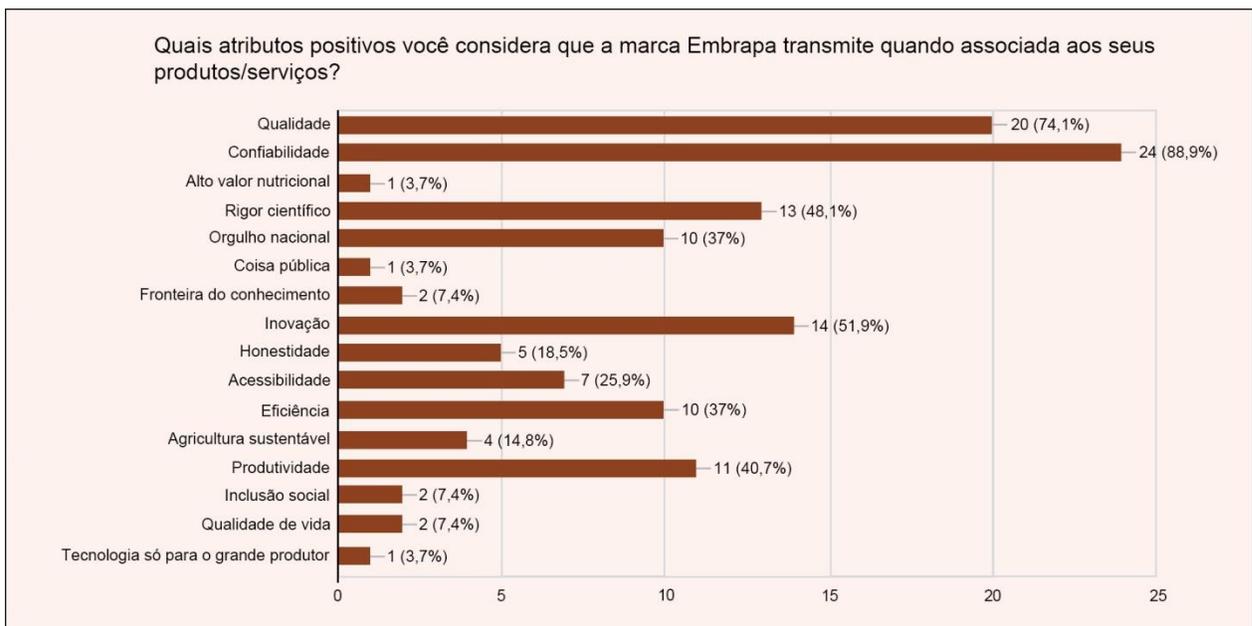
Quando questionados sobre os fatores que relacionam os consumidores com a Embrapa que poderiam influenciar na escolha de um produto ou tecnologia com a marca (Figura 17), houve destaque apenas para “Tipo de produto ou serviço” (66,7%), com números de respostas quase equivalentes para os demais itens, “Segmento de mercado”, “Forma de apresentação” do produto e inclusive a “Força da marca do parceiro da Embrapa”, dentre outras.

Figura 17. Relação dos consumidores com a marca Embrapa que potencialmente influenciam a escolha do produto ou serviço.



Os respondentes indicaram ainda que “Qualidade e Confiabilidade” (74,1% e 88,9%, respectivamente) são os atributos positivos que a marca Embrapa associa aos produtos ou serviços (Figura 18). Apenas 48,1% e 51,9% dos respondentes afirmaram que a marca Embrapa transmite “Rigor científico” e “Inovação” respectivamente; no entanto, isso deve ser considerado com cautela porque pode se tratar de um viés devido aos respondentes atuarem na área comercial. Para esse público, o principal indicador de sucesso é o aumento do faturamento e, muitas vezes, os respondentes não têm conhecimento na área de pesquisa científica.

Figura 18. Atributos positivos que a marca Embrapa potencialmente associa a produtos ou serviços.

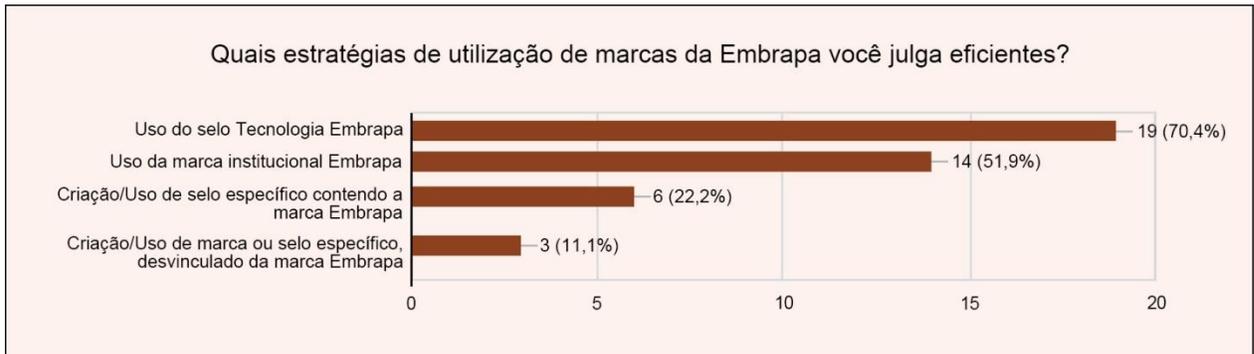


Na questão seguinte (Figura 19), 92,6% dos respondentes indicaram que o principal benefício de associar a marca Embrapa aos seus produtos e estratégias é a “Maior credibilidade e confiança”, enquanto mais da metade afirma que essa associação com a Embrapa “Fortalece sua própria marca”. As principais estratégias para essa associação benéfica da marca do parceiro com a marca da Embrapa são “Uso do selo ‘Tecnologia Embrapa’” (70,4%), e “Uso da marca institucional da Embrapa” (51,9%) (Figura 20).

Figura 19. Principais benefícios percebidos pelos parceiros pelo uso da marca Embrapa em modelos de negócios.



Figura 20. Estratégias de uso da marca Embrapa consideradas mais eficientes pelos parceiros.



Nas respostas ao questionário aplicado ao público externo (parceiros atuais em negócios e licenciados de tecnologias), 81% disseram que a presença da marca Embrapa nos seus produtos/serviços influencia a decisão de compra dos consumidores, além disso, 75% afirmaram que a presença da marca Embrapa possibilita estratégias de posicionamento dos seus produtos/serviços que não ocorreriam sem esta marca.

2.4 PROPOSTAS (HIPÓTESES) DE SOLUÇÃO.

Os formulários submetidos às Unidades da Embrapa e parceiros de negócios com contratos ativos nos permitem compreender a visão destes públicos sobre a capacidade de agregar valor para o mercado pelo uso de marcas associadas aos ativos tecnológicos e a capacidade de capturar valor para a Embrapa a partir destas operações.

Na Tabela 1 estão reunidos os elementos que a maioria dos respondentes entende ser relevante quando se trata de vincular uma marca da Embrapa a uma tecnologia que será disponibilizada no mercado. Portanto, propomos que este conjunto de informações sirva de base para a tomada de decisão nas Unidades quanto a incluir marca no modelo de negócio e qual estratégia de marca deve ser utilizada.

Tabela 1. Agregação e captura de valor pelo uso de marcas em estratégias de negócios da Embrapa.

(Continua)

USO DE MARCAS EM ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DA EMBRAPA	
Capacidade de agregar valor para o mercado	Capacidade de capturar valor para a Embrapa
<p>1. Considerar o público para o qual a marca irá gerar valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Qual é a cadeia produtiva alvo do produto/serviço que será ofertado ao mercado resultante de tecnologia da Embrapa? (figura 4, 45,2%); ● Quem é o usuário final da tecnologia? (figura 4, 59,5%); ● O usuário final conhece a marca Embrapa? (figura 14, 92,6%); ● A marca Embrapa transmite atributos positivos? (figura 15B,100%). 	<p>1. Considerar riscos que o parceiro de exploração comercial pode trazer à imagem da Embrapa (figura 10):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Os produtos/serviços e o processo de produção do parceiro têm um bom padrão de qualidade? Se for necessário, o processo é auditável? (69%) ● O parceiro tem boa reputação? (42,5%).
<p>2. Considerar os valores que se pretende comunicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Os atributos do produto/serviço (figura 4, 73,8%) são compatíveis com aqueles transmitidos pela marca Embrapa? ● Os atributos da marca Embrapa percebidos com maior frequência pelos gestores de TT e pelos parceiros de negócios são coincidentes: confiabilidade, qualidade, rigor científico e inovação. (figuras 5 e 18); ● Parceiro e Embrapa possuem planejamento de ações para desenvolvimento de mercado e divulgação? (figura 4, 78,6% e 54,8% respectivamente; figura 17, 51,9%); ● Qual é a forma de apresentação do produto/serviço no mercado? (figura 4, 40,5%; figura 17, 66,7%). 	<p>2. Os ganhos indiretos gerados pelo uso de marca (figura 11) estão entre os objetivos planejados?</p>

Tabela 1. Agregação e captura de valor pelo uso de marcas em estratégias de negócios da Embrapa.

(Continua)

USO DE MARCAS EM ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DA EMBRAPA	
Capacidade de agregar valor para o mercado	Capacidade de capturar valor para a Embrapa
<p>3. Considerar os interesses do parceiro com a cessão de uso da marca, já que os parceiros de negócios afirmaram que a marca Embrapa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Influencia a decisão de compra do usuário final (figura 15-A, 81,5%); ● Aumenta a credibilidade do produto/serviço (figura 19, 92,6%); ● Fortalece a marca do parceiro (figura 19, 59,3%); ● É usada em estratégias de marketing e de comunicação (figura 16-B, 81,5%); ● Possibilita novas estratégias de posicionamento no mercado (figura 15-C, 74,1%). 	<p>3. Há justificativa mercadológica para criar uma nova marca (figura 9)? Como vincular esta nova marca à marca Embrapa?</p>
<p>1. Avaliar inclusão de cláusula contratual que obrigue o parceiro a coletar dados sobre o impacto da marca no desempenho do produto/serviço, dado que já é uma prática realizada por um percentual significativo dos parceiros de negócios. (figura 15-D, 40,7%).</p>	<p>4. Priorizar licenciamentos de marca contendo a marca ou o nome Embrapa e avaliar pertinência de cessão onerosa, pois:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Parceiros estão dispostos a pagar pela marca Embrapa (figura 8-B, 82,9%); ● Consumidores estão dispostos a pagar pela marca Embrapa (figura 15-E, 40,7%); ● Gestores de TT e parceiros de negócios julgam eficiente o uso do selo Tecnologia Embrapa e da marca institucional Embrapa (figuras 7 e 20).
	<p>5. Avaliar desafios inerentes ao mercado e aos processos internos da Embrapa e propor ações mitigatórias para que a captura de valor seja efetiva (figura 12).</p>

Tabela 1. Agregação e captura de valor pelo uso de marcas em estratégias de negócios da Embrapa.
(Conclusão)

USO DE MARCAS EM ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS DA EMBRAPA	
Capacidade de agregar valor para o mercado	Capacidade de capturar valor para a Embrapa
	<p>6. Algumas melhorias devem ocorrer em âmbito corporativo para que o processo tenha melhor desempenho (figura 12):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacitação das equipes em estratégias de marca, uso estratégico das proteções por propriedade intelectual, negociação, gestão de contratos; ● Orientação do fluxo para as tomadas de decisão.

Somente recentemente os negócios tecnológicos tomaram importância na Transferência de Tecnologia da Embrapa, cujo foco pelo menos nos 20 anos passados foi a geração e a disponibilização de tecnologias gratuitamente ao público. No período citado, grande parte das parcerias de pesquisa foi estabelecida com universidades, institutos e fundações públicas, sendo menos frequentes os casos de sucesso em acordos com empresas privadas. Como afirma a gerente-geral de Negócios em sua entrevista, “ainda somos fazedores de contrato”.

O mais recente interesse da Embrapa no estabelecimento de parcerias público-privadas enfrenta limitações de pessoal, cujos perfis para negócios devem ser previstos em concursos, além de treinar as equipes internas para negociar acordos bilaterais ou multilaterais mais vantajosos, sem receio de ir contra a cultura filantrópica, que predominou na empresa durante as últimas décadas, e buscar obter lucro com a comercialização de tecnologias e conhecimentos que beneficiarão diferentes atores das cadeias produtivas, incluindo produtores rurais e o consumidor final. Considera-se que um importante passo foi disponibilizar a um grupo de empregados a oportunidade de aprender teorias e estratégias de negócios com a seleta equipe de profissionais da

Fundação Getúlio Vargas (FGV), pelo programa de MBA Corporativo em Gestão da Inovação e Capacidade Tecnológica.

2.5. VALIDAÇÃO DA SOLUÇÃO E DEFINIÇÃO DOS REQUISITOS DE PRIORIZAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS

A validação dos resultados dos levantamentos conduzidos com os públicos internos (Chefia de Transferência de Tecnologias (CHTTs) e Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias (SPATs)) e externos (parceiros em negócios) se deu pela discussão com os responsáveis pela coordenação e orientação corporativa do processo de negócios tecnológicos da Embrapa (Gerência-Geral de Negócios (GNE), da Diretoria de Negócios (DENE)) e pela coordenação e orientação corporativa de criação e uso de marcas (Supervisão de Promoção e Marcas (SPM), da Superintendência de Comunicação (SUCOM)).

Foram realizadas entrevistas em ambiente virtual, com gravação e posterior transcrição (Anexos 1 e 2). Essas entrevistas permitiram averiguar se as estratégias que estão previstas para serem implementadas pela DENE estão de acordo com as percepções das equipes internas e parceiros externos e, assim, proporcionar à equipe do projeto a oportunidade de fazer sugestões e contribuições adequadas na proposta final de solução. Após a conversa com a representante da DENE/GNE e da Sucom/SPM, os seguintes pontos foram validados face às conclusões oriundas dos levantamentos, via formulário, junto aos públicos interno e externo:

Orientações e capacitação corporativa

- Não há documentos e processos para orientação estratégica corporativa para o uso das marcas em negócios;
- Há um documento orientador para criação e uso de marca que não atende às necessidades atuais;
- A SPM ofereceu algumas capacitações para as equipes de Comunicação e TT para suprir a ausência de normas corporativas. Ainda recebe poucas demandas das UD's para auxiliar no planejamento mercadológico, o que se deve, em parte,

à existência de um documento orientador flexível que permite autonomia na tomada de decisões sobre marcas;

- Há conhecimento interno não estruturado sobre possibilidades de posicionamento estratégico de marcas em negócios, principalmente para bioinsumos. A GNE está experimentando junto às UD's alguns modelos de negócios com marcas. Os resultados (bons e ruins) serão subsídio para construir uma orientação corporativa;
- Avanço no desenvolvimento de diretrizes e parâmetros corporativos que orientem as UD's sobre a escolha do modelo de negócio ideal para determinado ativo tecnológico e quando não existe necessidade para tal escolha;
- O Guardião da Marca deveria ter atribuições mais amplas e estratégicas, o que demanda reformulação da função e treinamento dos profissionais;
- Definição de regras que evitem concorrência entre marcas da Embrapa em um mesmo produto. Exemplo: marca Embrapa + selo "Tecnologia Embrapa" + marca nominativa do produto comercial.

Fluxo do processo

- Na visão da Sucom, há necessidade de centralização do processo de decisão para criação de marca anterior à submissão para proteção da propriedade intelectual, garantindo uma análise estratégica integrada (comunicação e negócios);
- Algumas etapas do processo podem ser executadas pelo parceiro, com previsão contratual, ou por terceiros. Um exemplo é a gestão e acompanhamento dos contratos.

Fragilidades na tomada de decisão

- A tomada de decisão sobre criação de marcas no âmbito da Unidade nem sempre envolve a equipe de comunicação desde o início. Um equívoco que pode resultar em estratégias que, por vezes, não comunicam efetivamente os objetivos de negócio;
- Necessidade de maior integração entre as equipes de transferência de tecnologia e de comunicação na elaboração dos planos de marketing e

comunicação para os ativos. Na forma atual, não existe sinergia entre essas equipes.

Padronização e Vinculação à Marca Embrapa

- A Embrapa tem interesse que sua marca chegue ao consumidor final dos produtos e serviços desenvolvidos com ativos da empresa;
- Há falta de padronização visual das marcas, prejudicando o reconhecimento pelos públicos-alvo;
- Perde-se oportunidade quando são criados selos (marcas mistas) sem uso da marca / nome Embrapa, ou descaracterizados da sua identidade visual;
- Deve-se evitar modelos de negócios que considerem a Marca como um produto à parte nas negociações;
- Deve-se priorizar a adoção de marcas nominativas e o uso do selo corporativo “Tecnologia Embrapa”, alinhando-se a uma nova proposta de arquitetura de marca;
- Em praticamente todos os contratos de bioinsumos é feita a exploração de marcas como um ativo complementar. Cabe avançar para cotitularidade nas marcas de produtos comerciais dos parceiros;
- A extensão do uso da marca “Tecnologia Embrapa” no produto final só deve ocorrer quando há a possibilidade de rastrear o processo de produção do produto, na tentativa de diminuir os riscos para a reputação da empresa, provenientes de produtos que não atendam às expectativas do mercado;
- A depender do objetivo da empresa em determinado nicho de mercado, deve-se avaliar a captação financeira para a exploração da marca, ou apenas o retorno intangível, tal como, aumento da visibilidade da marca em um mercado chave, aumento da participação de mercado, entrada em mercados adjacentes, entre outros;
- Em mercados ou nichos nos quais a Embrapa ainda não tem reputação formada, vale a pena inserir a marca junto ao produto comercial, mesmo que sem ônus para o parceiro, com o objetivo de inserir a marca Embrapa em novo mercado, aumentando sua visibilidade;

- Nos mercados em que a marca já é consolidada, deve-se otimizar a captação de recursos provenientes da exploração do uso da marca.

A maioria das equipes que atuam na negociação de propostas de projetos, processos e produtos com parceiros, principalmente nas Unidades Descentralizadas da Embrapa, não tem formação específica sobre o tema. Considerando os acordos já estabelecidos com parceiros da Embrapa, é possível identificar casos nos quais outros ativos da empresa poderiam ter sido incluídos no processo negocial, a exemplo das marcas.

A falta de *know-how* das equipes internas para identificar oportunidades, inserir e valorizar ativos adequadamente em acordos comerciais pode resultar na diminuição do protagonismo da Embrapa, além da perda de outros benefícios a médio e longo prazo. Devido a isso, em alguns casos a consulta à DENE e à SUCOM deve ser feita antes mesmo da primeira reunião oficial com o parceiro. Há relatos de situações em que o acordo da Unidade com o parceiro acaba por inviabilizar contribuições da DENE ao contrato, por termos inadequados à Embrapa já terem sido acordados previamente com o parceiro.

O uso adequado da marca em negócios envolvendo a Embrapa tem potencial para trazer ainda mais benefícios diretos e indiretos, como ganho de imagem, valorização da própria marca em negociações futuras, com o mesmo ou com outros parceiros, reconhecimento da contribuição da empresa ao setor e aumento do interesse de parceiros em estabelecer acordos tecnológicos e comerciais com a Embrapa. Isso pode contribuir para aumentar o apetite dos parceiros ao risco tecnológico em conjunto com a Embrapa, passando a estabelecer contratos para o desenvolvimento de tecnologias em estágios iniciais, aumentando seu investimento em prol de uma maior porcentagem de cocriação da possível tecnologia.

Ressalta-se que os pontos abordados acima são os que dizem respeito, mais especificamente, ao processo de formalização da parceria e condução do acordo, feitos basicamente pelas equipes de Transferência de Tecnologia (TT). As equipes de Comunicação das Unidades participam dos processos negociais apenas em aspectos operacionais, como na orientação da aplicação correta da marca.

Durante as entrevistas foram abordados, também, diversos pontos que dizem respeito às ações mais amplas do setor de Comunicação da empresa (SUCOM), como processos de comunicação mercadológica e sistemas de monitoramento do uso da marca, o que escapa ao escopo do presente projeto. Por isso, não foram abordados nesta seção.

2.6 PROPOSTAS FINAL DE SOLUÇÃO (FERRAMENTA, FRAMEWORK, MODELO DE NEGÓCIOS, ESTRATÉGIAS, SERVIÇO, PROCESSO, ETC)

Os dados coletados via formulário online permitiram identificar as informações que as Unidades e os parceiros de exploração comercial da Embrapa julgam mais importantes para o estabelecimento de negócios. Verificamos junto às Unidades e também nas entrevistas com a DENE e a SUCOM que há dificuldades relacionadas à etapa inicial para inserção de um ativo tecnológico no mercado, quando é formulada a estratégia de marca e definido o percentual de royalty ou a cessão não onerosa.

Sendo assim, confirmamos a importância de apresentar como proposta final de solução um “Fluxograma para Avaliação das oportunidades de vincular a marca como ativo complementar na negociação de um ativo tecnológico ou pré-tecnológico”. Entendemos que tal documento deve ser de simples aplicação prática e, por esta razão, propusemos um fluxo de análise para a tomada de decisão. Já que a estruturação do processo em âmbito corporativo ainda é incipiente e requer amadurecimento até mesmo para a elaboração de documentos orientadores e normas, adicionamos ao documento de apoio às áreas que devem ser envolvidas e suas respectivas atribuições, de forma que as Unidades Descentralizadas possam recorrer às equipes da Sede de forma assertiva.

O documento, contendo o fluxograma, foi estruturado a partir das informações organizadas na Tabela 1, que resume e ordena as respostas mais frequentes obtidas nos formulários submetidos aos públicos interno e externo. Posteriormente, foram adicionados pontos captados nas entrevistas às gestoras da DENE e da SUCOM (Anexos 1 e 2), que serviu de validação como descrito no item 2.5 deste trabalho. Esta entrega está disponível no Anexo 4.

Os dados coletados também foram organizados em um "Relatório sobre uso de marcas em negócios tecnológicos", que apresenta as percepções dos públicos internos (CHTTs, SPATs, DENE/GNE e SUCOM/SPM) e externos (parceiros de negócios e licenciados de tecnologias) quanto a expectativas de agregação de valor a produtos/serviços e à própria empresa por meio da vinculação de uma marca da Embrapa, bem como demandas, interesses e pontos de melhoria. O relatório também apresenta um levantamento de modelos de contratos em vigor na Embrapa para as estratégias de marca já praticadas e citadas pelas Unidades Descentralizadas nos formulários. Esta entrega está disponível no Anexo 3.

3. PLANO DE INOVAÇÃO (*TRANSFORMING ORGANIZATIONS*)

3.1 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO

3.1.1 Declaração do Escopo do projeto

Este projeto irá fornecer informações sobre o estado da arte do uso de marcas da Embrapa em negócios, por meio de um estudo sobre as principais características e modelos de exploração do uso da marca, gerado a partir de análise realizada junto a uma amostra de contratos de negócios já firmados pela empresa.

Também serão apresentados dados relacionados ao tema provenientes de pesquisa realizada com os públicos interno e externo: familiaridade do público-alvo com a marca; percepção de valor; principais atributos associados a marca; interesse dos parceiros na utilização da marca; poder de influência na decisão de compra; estratégias para a utilização da marca; entre outros aspectos relacionados à exploração da marca por parceiros de negócios.

As entregas resultantes destes estudos visam contribuir para a incorporação de marcas em negócios de forma mais eficiente. Trata-se, portanto, de entregas voltadas ao público interno da empresa, apresentadas por meio de documentos auxiliares sobre o *modus operandi* desse trâmite negocial para os tomadores de decisões nas Unidades Descentralizadas, com objetivo de aperfeiçoar as negociações e parcerias comerciais envolvendo a Embrapa.

O projeto se concentra exclusivamente no uso de marcas já existentes da Embrapa, incluindo sua marca institucional, e na possibilidade de criação de novas marcas para uso comercial, aplicadas a diferentes modelos de negócio. O presente projeto não tem pretensão de estudar as marcas sob o ponto de vista da comunicação, abordando regras de criação e uso, famílias de marca, padrões visuais, entre outros; também não é o foco do trabalho o processo de proteção por propriedade intelectual.

Como produto final, este projeto terá dois objetos de entrega. São eles:

Relatório Técnico sobre uso de marcas em negócios tecnológicos (Anexo 3)

O Relatório apresenta informações detalhadas sobre os dados coletados nos formulários realizados com o público interno a respeito de: percepção da marca, fatores determinantes para agregação de valor, nível de eficiência de diferentes estratégias de utilização da marca, critérios de decisão sobre a criação de uma nova marca, critérios utilizados em negociações referentes ao uso da marca, disposição dos parceiros em pagar pela marca, dados sobre estratégias já testadas para inserção de um ativo de inovação no mercado com modelo de negócio que envolva uso de marca da Embrapa.

Também são apresentadas percepções expostas, em entrevistas online, pelos representantes da Gerência de Negócios (GNE) e da Superintendência de Comunicação (SUCOM), quanto a expectativas de agregação de valor a produtos/serviços e à própria empresa proveniente da vinculação de uma marca da Embrapa, bem como demandas, interesses e pontos de melhoria.

Os dados coletados junto aos parceiros externos em relação à marca Embrapa e a respectiva análise desses dados também compõem o relatório. Informações sobre o nível de conhecimento de seu público-alvo em relação à Embrapa, quais os principais valores e atributos que os parceiros associam à empresa, grau de interesse na utilização da marca, potencial poder de influência que a Embrapa acarretaria na decisão de compra de seus produtos ou serviços, entre outros aspectos relacionados à associação da imagem da Embrapa às instituições parceiras.

Também consta no relatório, um estudo realizado com uma amostra de contratos de naturezas distintas já firmados pela Embrapa. O referido estudo apresenta uma tabela contendo as principais características desses contratos, incluindo o modelo de exploração de marca neles utilizado. Algumas considerações resultantes de seu estudo são apresentadas ao final do relatório.

Fluxograma para avaliação das oportunidades de vincular a marca como ativo complementar na negociação de um ativo tecnológico ou pré-tecnológico (Anexo 4)

Será entregue um fluxograma que tem o objetivo de esquematizar, por meio de etapas sequenciais, o processo de análise de oportunidade de inclusão de uso de marca em modelo de negócios. Ele será complementado por um texto de apoio que destaca e explicita cada etapa do fluxograma, a fim de otimizar sua utilização.

O objetivo principal do fluxograma é auxiliar, de forma clara e direta, as equipes das Unidades Descentralizadas, na tomada de decisão a respeito da pertinência da inclusão do uso da marca no modelo de negócio.

Os objetos de entrega serão encaminhados à alta gestão da Embrapa e aos *stakeholders* internos, juntamente com uma proposta de criação de um documento institucional que oriente as Unidades sobre a captação de recursos, financeiros ou intangíveis, provenientes da cessão de uso de marcas da Embrapa a parceiros em modelo de negócios.

Uma vez que a proposta da concepção desse documento institucional seja aprovada, o Relatório Técnico e o Fluxograma, objetos de entrega deste projeto, devem servir como alicerce para o seu desenvolvimento, bem como contribuir na elaboração do provável processo de capacitação interna, direcionado para os colaboradores das Unidades Descentralizadas, que deverá suceder.

3.1.2 Descrição e análise dos stakeholders do projeto.

- Unidades Centrais (UCs) da Embrapa relacionadas aos processos de comunicação mercadológica (Sucom/SPM), marketing (DENE/SPAS), propriedade intelectual (DENE/SPRI) e negócios DENE/GNE/SIA);
- Unidades Descentralizadas (UDs), particularmente as Chefias-adjuntas de Transferência de Tecnologia (CHTT), e seus setores de prospecção e avaliação de impacto de tecnologias (SPAT), e os envolvidos nos processos negociais, responsáveis pela condução dos negócios tecnológicos nas Unidades Descentralizadas, e ainda, os empregados que atuam na função de guardiões da marca;

- Parceiros externos, que atuam no desenvolvimento e/ou comercialização de produtos ou serviços gerados com ativos desenvolvidos pela Embrapa (licenciados; parceiros de exploração comercial, de transferência de tecnologia, de validação de tecnologias no mercado e de validação de modelos de negócio).

3.1.3 Elaboração de uma Estrutura Analítica do Projeto de Implementação

Após a conclusão dos dois objetos de entrega, o “Relatório Técnico sobre uso de marcas da Embrapa em negócios tecnológicos” e o “Fluxograma para Avaliação das oportunidades de vincular a marca como ativo complementar na negociação de um ativo tecnológico ou pré-tecnológico”, os referidos documentos serão enviados para os setores competentes e às equipes internas que compõem os *stakeholders* deste projeto para que enviem contribuições continuamente, visando a concepção de um documento institucional direcionado à orientação do uso da marca em estratégia de negócio.

As práticas negociais serão apresentadas à diretoria de negócios e instâncias executivas e deliberativas nas Unidades Descentralizadas para que sejam discutidas e aperfeiçoadas e, assim, sirvam como instrumento facilitador para o desenvolvimento desses processos.

O desenvolvimento institucional do conceito de captação com o uso da marca em estratégias de negócios tende a ser benéfico para a Embrapa, seja por meio de retorno financeiro ou pelo ganho de bens intangíveis, como melhoria da reputação institucional, entrada em novos nichos de mercado e maior exposição da marca, suprindo assim uma deficiência recorrente da empresa em não explorar com eficiência todo o potencial da força da marca Embrapa.

3.1.4 Definição dos recursos necessários e orçamento do projeto

Devido seu caráter institucional, este projeto não irá demandar aporte financeiro a curto prazo; mesmo que seja aprovada a proposta de criação do documento orientador, seu desenvolvimento será realizado pelo capital humano já disponível no quadro da Embrapa.

A médio e longo prazo é possível que haja a necessidade de investimento financeiro para a realização de treinamentos de capacitação, contratação de empresas terceirizadas que realizarão o acompanhamento do processo de produção dos parceiros, entre outras possíveis necessidades que surjam após o início do processo.

Devido à natureza hipotética das necessidades de investimento a médio e longo prazo, é inviável o planejamento de um projeto orçamentário neste momento.

3.1.5 Cronograma de Implantação

Os objetos de entrega deste projeto, bem como a proposta de criação de um documento orientador direcionado para o uso da marca em estratégia de negócios, serão encaminhados aos setores competentes e aos *stakeholders* de imediato. Porém, devido à necessidade de aprovação do projeto pelo tomadores de decisão da Embrapa e a consequente alocação de capital humano para o seu desenvolvimento, é impossível propor um cronograma de implantação neste momento.

3.2 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

O desenvolvimento de negócios com marcas específicas é estratégia comumente utilizada no mercado, como fator de identificação e diferenciação de produtos e serviços a elas associadas. O desenvolvimento de marcas exige, entretanto, esforço significativo da organização interessada no seu desenvolvimento e valorização, com características e abordagens que sejam atrativas ao mercado, diferenciando-a de seus concorrentes, e gerando resultados mais significativos.

Os exemplos identificados e relacionados neste trabalho indicam que há amplo espaço para desenvolvimento de negócios com marcas da Embrapa, seja de caráter geral, ou específico por segmento ou tipo de ativo, requerendo cada qual definição de estratégias de comunicação interna e ao mercado.

Entretanto, é necessário haver diversas definições internas, que requerem primeiramente compreensão e aprovação do direcionamento estratégico pela alta direção da empresa, para então haver aprofundamento em tópicos específicos que requerem primeiramente uma validação interna dos critérios para identificação, delineamento e estabelecimento de modelos de negócios envolvendo marcas da

empresa ou desta com terceiros. Sequencialmente, com os ajustes necessários, a normatização através de documento orientador ao negócio correspondente, de forma a se disseminar corporativamente as possibilidades e direcionamentos aplicáveis aos casos concretos.

Outros cuidados também deverão ser objeto de estudo e orientação específicas. Dentre eles, definir meios de monitoramento da aplicação e uso das marcas de interesse da Embrapa envolvendo negócios, seja por parceiros formalmente estabelecidos, seja por possíveis usos indevidos (pirataria), que pode trazer significativos prejuízos por não estarem atrelados a produtos e serviços com as características efetivas relacionadas às marcas da empresa, prejudicando tanto esta quanto os parceiros que dedicam esforços para atendimento ao mercado dentro dos parâmetros negociados.

Portanto, não se espera a exaustão do tema com este trabalho, mas sim apresentar aspectos e tópicos orientadores mínimos para fomentar e aprofundar a discussão do tema de forma corporativa. Obviamente, a expectativa é que haja evolução e disseminação de orientações corporativas correspondentes e o esforço na disseminação e compreensão interna na implementação do projeto ora proposto, com a absorção de aprendizados e novos ajustes naturalmente necessários.

Foi possível concluir com a realização deste estudo, que na percepção do mercado e da sociedade brasileira, a marca Embrapa possui força e atributos positivos.

Também foi possível concluir ser de suma importância a concepção de uma campanha de endomarketing para conscientizar o público interno sobre a real força da marca Embrapa, e a importância de explorar esse valioso ativo na captação de recursos e em melhores condições em parcerias. Essa conscientização interna também deve focar no entendimento do cenário atual da Embrapa e na necessidade de capilarizar suas fontes de recursos no intuito de não ser totalmente dependente do capital governamental.

É preciso buscar, por meio dessa campanha de endomarketing, uma mudança de mentalidade no público interno, em todas as instâncias da empresa, e evidenciar que a captação de recursos com o uso da marca não interfere no aspecto social da empresa, pelo contrário, com o aumento de recursos haverá mais linhas de pesquisa e,

consequentemente, mais soluções serão ofertadas para atender às necessidades da agricultura familiar e do agro nacional, contribuindo para o aumento do PIB e o desenvolvimento da sociedade brasileira.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócios, 1998. 309 p.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Brand Leadership**: building assets in an information economy. New York: Free Press, 2000.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2002. 321 p.

ARAUJO, A. B. A.; MOURA, D. J. S. Marca, posicionamento e Brand equity: um levantamento teórico. **Tecnologia e Informação**, v. 1, n. 3, 2014.

BARROSO, A. C. de O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7656>. Acesso em: 4 jul. 2024.

BONAZZI, F.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 616-637, 2014.

BONADIO, L. A.; JUNQUEIRA, L. A. P. Franquia Social, Empregabilidade e Mercado de Trabalho. **Patrimônio: Lazer & Turismo**, v. 6, n. 8, p. 84-102, out.-nov.-dez. 2009.

BRANCHI, T. M.; CARRASCO, C. da S. The influence of the vuca world in the accounting and in the models of necessities in Brazil. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 309-322, 2018. DOI: 10.34117/bjdv5n1-919. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/919>. Acesso em: 4 jul. 2024.

CAMPOS, D. M. Aspectos fundamentais das marcas. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 6, p. e565391, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i6.5391. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5391>. Acesso em: 4 jul. 2024.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**. Leya, 2018.

CONSOLO, C. **Marcas**: design estratégico. Do símbolo a gestão de identidade corporativa. São Paulo: Blucher, 2015.

CORGOSINHO, R. DE M. L.; KENDLER, V. Calçando os sapatos num mundo BANI. **CASOTECA**, v. 4, n. 1, 27 maio 2022.

DIAS, L. R. et al. Escritório de negócios como mecanismo de apoio a empreendedores e empresas tecnológicas: Estudo de Caso In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005. p. 50-63.

DUARTE, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Novelli, 2005. 380 p.

EMBRAPA. **VII Plano Diretor da Embrapa: 2024-2030**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1163372/plano-diretor-da-embrapa-2024-2030>. Acesso em: 10 mai. 2024.

FARQUHAR, P. H. Managing Brand Equity. **Marketing Research**, v. 1, n. 1, p. 24-33, 1989.

GASSMANN, O.; FRANKERBERGER, K.; CSIK, M. **O navegador de modelos de negócios**: 55 modelos que revolucionarão seu negócio. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. 400 p.

GHEMAWAT, P. Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, v. 1, p. 53-58, 1986.

GLAESER, L.; MURINI, L. T.; DENARDIN, Élio S.; BOLIGON, J. A. R. A comunicação em empresas de tecnologia da informação: um estudo com o público-alvo. **Disciplinarum Scientia**, v. 8, n. 2, p. 133-147, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1532>. Acesso em: 4 jul. 2024.

GONÇALVES, G.; HERLANDER, E. Comunicação estratégica. Um jogo de relações e aplicações. In: FIDALGO, A.; CANAVILHAS, J. (Org.). **Comunicação digital**. 10 anos de investigação. Coimbra: Minerva, 2013. p. 135-150.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Business marketing management: B2B**. 12. ed. Boston: Cengage Learning, 2020.

KAPFERER, J. N. **Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity**. New York: Free Press, 1994. 341 p.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, set. 2006.

KELLER, K. L. **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. Saddle River: Prentice Hall, 1998. 788 p.

KOTLER, P.; PFOERTSH, W. **Gestão de marcas em mercados B2B - dados econômicos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KON, A. Ecosistemas de inovação: a natureza da inovação em serviços. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto, 2016.

LECOCQ, X.; DEMIL, B.; WARNIER, V. Le business model, un outil d'analyse stratégique. **L'Expansion Management Review**, v. 123, p. 96-109, 2006.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de negociação**. Porto Alegre: AMGH editora, 2014.

LOPES, A. A importância dos investimentos em ativos intangíveis: apreciação do valor no caso da ILCN, Lda. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 31, p. 149-178, 2023.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. **Administração Mercadológica**, v. 40, n. 2, 2000.

MACEDO, M. F. G.; FIGUEIRA, A. L. **Patentes, pesquisa e desenvolvimento: um manual de propriedade intelectual**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2000.

MALHOTRA, N. K.; DASH, S. **Marketing Research: an applied orientation**. 8. ed. Harlow: Pearson, 2020.

MINCIOTTI, S.; SILVA, A. **Marketing de localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região**. São Paulo: Atlas, 2011.

NEGRE, S. P. **Desafios da nação: artigos de apoio. políticas, governança e internacional**. v. 8, n. 5, p. 1094-1111, 2018. Disponível em: <https://politicsandgovernance.com/index.php/pp/article/view/1555>. Acesso em: 4 jul. 2024.

NIELSEN, C.; LUND, M. Business model: networking, innovating and globalizing. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 429-439, 2013.

OLIVEIRA, B. C.; CAMPOMAR, M. C. Marketing positioning revisited. In: AMA EDUCATORS' PROCEEDINGS, 18., 2007, Chicago. **Proceedings...** Chicago, 2007. p. 115-120.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, L. M.; SILVA, J. L. A Importância da Implantação de Sistema de Custos para a Gestão do Setor Público. **Pesquisa e Inovação em Tecnologias Digitais**, v. 1, n. 1, p. 12-25, 2024. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/ritd/article/view/13379>. Acesso em: 4 jul. 2024.

PLÉ, L.; CHANTREL, P. Customer-integrated business models: a theoretical framework. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 12, p. 1273-1281, 2010.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRADO, P. H. M.; et al. Tomada de decisão estratégica para empreendedores: uma aplicação da abordagem effectuation. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, p. 36-52, 2020.

SALIM, C. **Construindo planos de negócios**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SILVA, A. S. A capacidade dinâmica de orquestração de redes de inovação no modelo de inovação aberta. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNISC, 6., 2016, Santa Cruz do Sul. **Anais...** Santa Cruz do Sul: UNISC, 2016.

5. ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista qualitativa à Superintendência de Comunicação

Realizada em 29 de abril de 2024, por Carolina Rodrigues Pereira e Marcelo Dressler. Fonte: Verena Ribeiro Ferreira, supervisora de Promoção e Marcas (SPM), da Superintendência de Comunicação (Sucom)

P: Que tipo de orientação é passada às unidades a respeito de criação e uso de marcas comerciais?

SPM: A gente tem um documento orientador que realmente está desatualizado. E esse documento não reflete a necessidade de criação de marcas comerciais. A gente teve um avanço envolvendo estratégias de marketing, toda a questão envolvendo parcerias, que fez com que houvesse a revisão desse documento, culminando na intenção de ter um normativo. A gente está nessa discussão de amadurecimento para definir em quais casos caberia criação de uma marca mista ou ter criação de uma marca nominativa.

Enquanto não temos a publicação de uma norma, o esforço que a Supervisão de Promoção e Marcas faz junto às unidades são capacitações e orientações caso a caso. Em 2023, a gente fez uma capacitação que discutiu criação de marcas de produtos. Recomendamos muito às unidades que nos procurem em caso de planejamento das suas estratégias de comunicação e de marketing para que a gente possa acompanhar.

Houve recentemente um caso em que, inicialmente, a unidade entendia que valeria criar uma marca mista e, após uma conversa conosco, a unidade entendeu que não fazia muito sentido manter a decisão. Mudaram a estratégia para proteção de uma marca nominativa, o que, na nossa visão, já permite maior vinculação à marca mãe ou marca forte, que é a marca Embrapa.

P: Esta consulta proativa das unidades à Sucom tem ocorrido?

SPM: As demandas na nossa visão ainda são baixas, uma porque já existe um documento orientador que rege essa questão da criação de marca. Então, a gente entende que a grande maioria das unidades se baliza nesse documento e é um documento flexível, que permite uma gama de possibilidades envolvendo a decisão de marca de produto.

Além disso, a gente tem uma norma já estabelecida, que é a norma de propriedade intelectual, que também tem essa questão da criação de marca. Então, em grande parte, as unidades tomam a decisão estratégica de criar a marca e, segundo a norma de propriedade intelectual, a unidade já pode submeter a marca para proteção.

Então existe essa instância, envolvendo a Supervisão de Propriedade Intelectual, já

fazendo as consultas em INPI, etc. Na nossa visão aqui da Superintendência de Comunicação, deveria existir uma etapa anterior, obrigatória, para que a comunicação pudesse contribuir na discussão, na análise, para ter uma marca como parte mesmo da estratégia de negócio daquele produto, anterior à submissão da marca para proteção. Porque hoje, pelo fluxo, só vem para a Superintendência de Comunicação depois que já passa pela sinalização positiva da Propriedade Intelectual, que só não é favorável quando o INPI barra por conta de nome. Normalmente a propriedade intelectual nem faz juízo de valor se é ou não é estratégico ter aquela marca sendo protegida.

P: Quais dúvidas ou demandas são apresentadas com maior frequência?

SPM: Como a gente é pouco demandado em relação a cria-se ou não cria-se marca, a gente entende que recebe menos dúvidas do que gostaria. Então, a gente poderia ser mais questionado, mais procurado, quando as unidades estão nesse processo de tomada de decisão sobre criação de marca.

Dos casos que a gente recebe aqui, um ponto de atenção é avaliar se a marca é um atributo que vai permitir diferenciar um produto de outro. Então a gente entende que é importante haver uma marca, mas que a diferenciação do produto estará na sua vinculação à marca Embrapa, que é a marca forte. E muitas vezes a gente se depara com propostas de marcas mistas, inclusive já criada com um manual de uso, é que ela não estabelece qualquer relação com a marca Embrapa, não contempla a cartela de cores da Embrapa, nem a fonte que a Embrapa usa, nem o elemento gráfico, a folhinha que está na marca Embrapa. Claro, isso não é uma exigência normativa, porque o documento vigente não estabelece um padrão visual para criação de marcas de produtos.

Quando a gente recebe a demanda no momento que a Unidade está querendo criar uma marca, a gente entende que deve agregar o valor da Embrapa para o produto. A gente questiona se não seria mais interessante trabalhar uma marca nominativa e se vincular a um selo corporativo, que no caso é o Tecnologia Embrapa que a gente tem vigente. Em muitos casos, o que a gente vê é que a estratégia que a unidade usa não comunica o que se pretende. Por isso, na revisão desse documento orientador vigente, existe uma preocupação em trabalhar uma nova proposta de arquitetura de marca. O ponto principal é a falta de padronização nas propostas de criação de marca.

P: Então você entende que a principal fragilidade nas unidades é avaliar qual estratégia é capaz de entregar resultados alinhados com os objetivos pretendidos?

SPM: Agora você me remeteu a outra reflexão. A gente tem hoje na estrutura da unidade a equipe de transferência de tecnologia e a equipe de comunicação. Essa tomada de decisão deveria ocorrer na elaboração do plano de marketing e do plano de comunicação para o ativo. A gente tem batido muito nessa tecla, porque isso também está em fase de amadurecimento por parte das unidades.

Esses planos deveriam ser discutidos de uma forma integrada, tendo ambos os olhares,

ou seja, as estratégias de negócio e as estratégias de comunicação para atingir os objetivos de negócio. Na comunicação da unidade, tem um guardião da marca, que é a pessoa responsável pelo tema, mas ele só é envolvido no processo para criar a marca, ou seja, quando a decisão já foi tomada. Então, o guardião dentro do processo faz a proposta de design, cria o manual de aplicação da marca e faz lá um parecer defendendo a marca de acordo com o que passaram pra ele.

Quando foi criado o papel de guardião da marca, essas pessoas foram preparadas para cuidar da aplicação da marca Embrapa apenas. Toda essa mudança que a gente está falando aqui, de olhar para a comunicação mercadológica, é muito recente. Não houve um esforço da comunicação em preparar os guardiões da marca para esse novo momento, o que envolve capacitação técnica e ampliação das atribuições. O guardião da marca deveria ter um papel mais estratégico quando a gente está falando de criação de marca de produto. Se houvesse essa figura, participando da tomada de decisão estratégica, entendendo a importância dessa marca conversar com a nossa marca-mãe, talvez a gente tivesse uma realidade um pouco diferente.

Nos encontros que a gente tem com os profissionais de comunicação, a gente tem convidado os profissionais de transferência de tecnologia para entenderem a importância desse processo, caminhar com os dois olhares, de TT e comunicação. A gente precisa ter a comunicação ocupando um assento na discussão envolvendo as tomadas de decisão relacionadas a negócios. A gente está falando aqui de marca, que é um ativo importante no processo de negociação, né?

P: Considerando tudo que você falou, nos parece que não há um posicionamento corporativo estruturado das áreas de comunicação e negócios na forma de orientações ou normas, exceto pela norma de procedimentos para proteção da propriedade intelectual. O que ocorre é um esforço de aproximação com as unidades, permitindo uma construção coletiva e caso a caso.

Nos parece também que a Sucom tem feito um esforço para fortalecer o uso da marca institucional e do selo Tecnologia Embrapa em detrimento de marcas mistas para produtos. As marcas nominativas são recomendadas. Quais fatores ou aspectos de comunicação mercadológica devem ser considerados pela unidade quando da decisão de criar uma nova marca de produto?

SPM: Sim, esse resumo está correto.

Partindo do conceito básico que uma marca existe para comunicar, diferenciando o seu produto de outros existentes no mercado, quando você vai tomar decisão sobre ter ou não ter a marca para aquele produto, é saber: como os produtos concorrentes se apresentam no mercado? Há espaço para comunicar o produto que justifique o esforço de comunicação e posicionamento de uma nova marca? A gente tem visto surgirem marcas até para bancos de dados, planilhas! Criar a marca só por criar não é necessariamente agregar um valor, tem que ter o processo de comunicação, informação e como vai ser utilizada, como vai ser o perfil de produto.

A agregação de valor relacionada à marca pode vir tanto pelo fato de estar respaldada por uma marca forte como a da Embrapa, que por si só isso já agrega valor ao produto, como também nessa construção de elaborar um plano de comunicação vinculado a um plano de marketing. Surgem, digamos assim, mensagens-chave, que trazem os pontos positivos, os pontos fortes daquele produto que possam ser trabalhados.

A gente tem um documento orientador de elaboração de planos de comunicação compartilhado com todas as unidades, que sempre que a gente tem oportunidade, a gente reforça a necessidade de que ele seja trabalhado durante toda a gestão daquele ativo, para que, de fato, se trabalhe de uma maneira mais eficiente a comunicação. E aí eu entendo que, inevitavelmente, se agrega valor, porque o documento expressa onde se quer chegar, quais são os diferenciais, quais são os problemas que aquele ativo resolve, mensagens-chaves, os melhores canais para alcançar o público-alvo para aquele determinado produto. A construção desse planejamento de comunicação acaba culminando numa comunicação mais assertiva, que com certeza vai agregar valor.

Para cultivares a gente tem o BRS no nome da cultivar. A gente não trabalha com marca mista e grande parte delas leva o selo Tecnologia Embrapa nas suas negociações. A gente tem estudado a necessidade de desenvolver outro selo, que transmita a mensagem de “aqui tem Embrapa”, para os casos em que o produto no mercado não é em si a tecnologia.

P: Como tem sido feita orientações sobre o uso da marca institucional em negócios?

SPM: A gente não tem algo estruturado e aí é a unidade que toma as decisões. A gente tem discutido em quais casos a gente vai associar o nome Embrapa, a marca Embrapa ou um selo da Embrapa. Um exemplo recente é a plataforma de descarbonização que se chama Integra Carbono Embrapa. Ela não usa a marca Embrapa, mas tem o Embrapa associado ao nome da tecnologia.

P: Algo que há pouco tempo tem se avançado na Gerência de Negócios é a discussão de marcas de produtos comerciais criadas e protegidas em cotitularidade com o parceiro. Se desenvolvemos um produto em parceria, a marca também faz parte desse produto e se torna um produto comercial em si. Em algum momento as empresas podem ser vendidas e essas marcas também. A área de comunicação tem refletido sobre isso?

SPM: A norma que está em discussão traz esse cenário. Ao invés da Embrapa criar marca de produto, ter apenas a marca que vai para o mercado por meio do parceiro. Até nesses casos, a comunicação precisa estar junto.

Um exemplo disso. A Embrapa já atua há muito tempo ou até podemos dizer que lidera a agenda de pesquisas relacionadas à mitigação e compensação da emissão de carbono. Recentemente, num projeto com um parceiro de grande porte, aparecemos no mercado como meros coadjuvantes. A Embrapa não está no nome da solução e a marca também não está associada, apesar de ter todo o mérito científico da inovação.

Isso gerou uma dor enorme aqui dos pesquisadores, da diretoria e etc. Porque a Embrapa, na prática, não é nada coadjuvante.

Então, eu acho que de algum modo, tem que ter alinhamento também com a equipe de comunicação para avaliar as oportunidades.

P: Há outras experiências que a Superintendência de Comunicação entende que são bons exemplos a compartilhar, seja como inspiração seja como aprendizado?

SPM: Um bom caso é o Sibraar, um sistema de rastreabilidade do processo produtivo agroindustrial. Foi desenvolvido pela Embrapa Agricultura Digital para a indústria canavieira, para o açúcar demerara e mascavo. Foi aplicada uma arte nas embalagens contendo o selo Tecnologia Embrapa e um disclaimer que explica o que a Embrapa tem a ver com aquele produto. A gente fala de uma forma muito genérica, mas tem unidades que já avançaram no entendimento do valor de marca, como a Embrapa Agricultura Digital que tem todo um fluxo que envolve a comunicação nas discussões de estratégia.

A Embrapa Tabuleiros Costeiros também tem um fluxo interno bom, com elaboração dos planos de comunicação. Mas houve uma desconexão com a criação de marca mista para a tecnologia de mesa flutuante de criação de ostra. A estratégia deles previa relacionar a marca Ostranni à marca Embrapa, mas o aspecto visual de Ostranni não conversa em nada com a marca Embrapa sabe? A unidade tá muito querendo acertar, mas não fizeram o dever de casa nesse caso, que demandava apenas marca nominativa.

Uma boa prática foi a criação do documento orientador de aplicativos e softwares, que padroniza o layout dessas soluções digitais e dos ícones que ficam nas lojas online e que funcionam como marca figurativa. Se criou um documento que tem as regras e hoje todo mundo segue.

P: Existe alguma orientação a respeito de monitoramento do uso de marca junto ao processo de monitoramento da adoção de ativos, que permita obter dados de agregação de valor?

SPM: Não. Zero. Nem na Sede, nem nas Unidades. O portfólio de marcas da Embrapa é enorme e o único monitoramento é administrativo, quanto aos prazos de pagamento para manutenção da proteção da propriedade intelectual.

ANEXO 2

Entrevista qualitativa à Gerência de Negócios

Realizada em 26 de abril de 2024, por Carolina Rodrigues Pereira, Marcelo Dressler e Thiago Farah Cavaton. Fonte: Joyce Aparecida Marques dos Santos, Gerente-geral da Gerência de Negócios (GNE)

P: Que tipo de orientação a gerência de negócio, hoje, passa para as Unidades a respeito do uso de marcas em negócios?

GNE: Formal nenhuma. Não existe orientação corporativa para o uso das marcas. Existe das marcas Embrapa e “Tecnologia Embrapa”, não é uma orientação estratégica para o uso, na verdade, como se aplica adequadamente as marcas.

Então, na prática, a gente não tem uma orientação formal corporativa e a gente tem encontrado várias possibilidades de, de fato, ter um posicionamento mais estratégico nos negócios fazendo o uso de marcas, não somente da marca Embrapa e “Tecnologia Embrapa”, mas a gente já sente falta de outros tipos de marcas para representar de uma forma melhor o que é o nosso ativo ou a nossa relação ali dentro do negócio.

E a gente também vê possibilidades de ter propriedade sobre as marcas comerciais, da mesma maneira que temos ativos cotitulados e esses ativos são produtos comerciais. Por que não tentar avançar para ter cotitularidade das marcas que, na verdade, derivam desses ativos? Então, a gente avança muito para o ativo tecnológico ou pré-tecnológico derivado da parceria, mas explora ainda muito pouco essa questão das marcas de propriedade da Embrapa e as marcas comerciais que derivam desses ativos.

P: Quando você fala que a orientação formal não existe, o que existe, então, hoje, de ação da GNE a respeito desse tema?

GNE: O que estamos fazendo agora é, à medida que a gente identifica oportunidades, a gente está exercitando as oportunidades para ver o que dá certo, o que não dá, para, a partir daí, conseguir construir uma orientação corporativa.

Então, a primeira experiência, pelo menos que eu participei, na verdade a gente já faz isso para cultivar a mais tempo, que é no caso de reembalagem, mas sem uma remuneração direta sobre a marca. A gente sempre coloca a marca, na verdade. A gente constrói o documento de exploração comercial em volta do uso da marca para justificar um contrato de reembalagem com alguma licença de uso. Porque, na verdade, a gente não está licenciando a cultivar, porque a cultivar é produzida por outro, mas está reembalando e criando alternativa para obter uma remuneração sobre o ativo.

A gente está vendo muita oportunidade surgindo, principalmente agora, com os Bioinsumos. Os modelos de negócio desses parceiros, envolvem a distribuição e comercialização por terceiros e a criação de marcas comerciais para o mesmo produto comercial por terceiros, ou por eles mesmos, para a venda em portfólio de terceiros. Então, por exemplo, eu tenho um produto que é o solubilizador de fósforo. Na empresa que o criou, ele tem o nome Biomaphos, mas há outras marcas para a mesma

formulação, como SolubiPhos e Onsugo. Cada uma dessas marcas é vendida por uma empresa específica. E aí essa empresa tem um nicho de mercado específico, então, na verdade, eles conseguem ampliar a captura de valor e a captura de clientes usando empresas de maneira estratégica, que já dominam alguns nichos de mercado.

A gente viu nisso uma oportunidade para avançar com a marca Embrapa também, que é o nosso interesse que a marca Embrapa chegue até o consumidor final. Nesse modelo, a gente teve uma primeira experiência, que inclusive o Marcelo protagonizou como representante da Gerência de Negócios. A gente fez alguns cálculos de como a gente podia fazer, de fato, a exploração comercial da marca. Foi a nossa primeira experiência. A partir daí, a gente pensou, olha isso é legal, e começamos a exercitar variações dessa experiência. Então, respondendo agora de maneira mais direta a pergunta, a gente tem pegado a experiência anterior e ajustado para aplicar de maneira um pouco diferente no próximo caso. E a gente está ajustando ainda as estratégias para, a partir daí, fazer uma orientação corporativa. As orientações são pontuais, para demandas pontuais que nos chegam. Mas toda vez que a gente recebe uma demanda, que a gente vê possibilidade de testar um modelo de negócio que utiliza embalagem, que utiliza a possibilidade de criação de marcas comerciais por terceiros, a gente já traz esse elemento. Praticamente, em todos os contratos de Bioinsumo, por exemplo, a gente já tem a exploração de marcas como um ativo complementar, que a gente explora. Mas a gente precisa avançar no sentido de ter cotitularidade de marcas comerciais, produtos comerciais.

P. Então essas marcas contidas nos contratos de embalagem não contêm o nome Embrapa?

GNE: Depende. Tem várias configurações, várias possibilidades. A gente tem possibilidade de avançar em ser cotitular das marcas comerciais, mas a gente ainda não explora. Porque, hoje, o modelo que a gente adota para a utilização ou para a extensão do uso da marca “Tecnologia Embrapa” lá no produto final é quando a gente tem rastreabilidade da produção. Quando a gente consegue garantir a qualidade do produto, se todo produto sai daquela mesma fonte e eu acompanho a fonte, pode criar 500 marcas comerciais, a minha marca, o selo “Tecnologia Embrapa”, é interessante que eles estejam nas 500, porque a gente consegue rastrear. Agora, quando eu sublicencio o processo de produção e eu perco a rastreabilidade do processo de produção, aí não é tão interessante que o selo “Tecnologia Embrapa” acompanhe o produto comercial.

Da mesma maneira que têm alguns casos, de alguns ativos, que não é relevante a marca “Tecnologia Embrapa”, porque não é um mercado que seria interessante para Embrapa, ou que haja o reconhecimento do usuário com a nossa marca. Vou dar um exemplo, software. A depender do tipo de software, a gente até brinca, muita gente fala do Intel Inside, só que às vezes a gente desenvolve um pedaço de um modelo matemático que está dentro de um software, e ele significa 10% do ativo. Por que o selo “Tecnologia Embrapa” tem que estar lá? Não tem necessariamente que estar lá. Isso, na verdade, poderia ser até um risco em imagem institucional, ter um selo associado a uma tecnologia que não é nossa. Então, a gente já tem também ampliado as discussões nesse sentido, mas talvez justificasse a gente ter uma marca cotitulada com eles.

Vamos supor que eu tenha um ativo que não é o mercado da Embrapa, mas que é um ativo promissor. E o Thiago vai colocar isso no mercado e ele vai criar um nome para esse ativo, uma marca para esse ativo, que vai ser, por exemplo, Café Plus. Essa é a

marca que será colocada no mercado. Se eu ajudei a construir o ativo, desenvolver o ativo, por que que a marca que vai colocar esse produto no mercado não é nossa? Embora o selo “Tecnologia Embrapa” não vá? Isso é possível.

E aí, nesse sentido, uma vez que a empresa é vendida, a gente não tem só participação na exploração comercial do ativo, mas na venda da marca comercial. São novas perspectivas de possibilidades de ganho também que a gente tem, não de ganho somente com a tecnologia, mas com a evolução do negócio do outro.

O que a gente mais vê, a outra empresa comprou a marca tal. A Coca-Cola comprou a marca X e a Y. Por que não a gente tem marcas cotituladas para ter a possibilidade de ser remunerado também na venda dessas marcas? Transação comercial dessas marcas entre empresas.

P: Você falou um ponto que achamos importante, que é colocar a marca onde a gente consegue rastrear o processo de produção. Uma vez que aumentemos a quantidade de ativos que vai utilizar a marca, você acha que vamos ter equipe suficiente para acompanhar todos esses processos de produção?

GNE: Acho que sim, acho que é proporcional. Nenhum ativo é permanente no mercado, alguns vão entrar, mas outros vão sair. Não dá para imaginar também que a gente só vai aumentar. Ou então a gente precisa tomar decisões, inclusive na gestão do negócio e dos portfólios, do portfólio da Embrapa. É isso que a gente fala de orientação estratégica para o uso. Inicialmente, vamos colocar apenas nos ativos que são mais promissores, e vou deixar os outros. Essa decisão estratégica, essa orientação estratégica é o que nos falta. Por falta de conhecimento, não somente do uso da marca, mas por falta de capacidade de fazer a gestão estratégica do portfólio.

Então, hoje a gente sabe de fato quais são os ativos que estão no portfólio de um determinado grupo de ativos, por exemplo, que são os mais professores ou não? Que está na linha para sair? Não, não sabemos. A gente atende, a gente é muito reativo. A gente vai atendendo por demanda. O ideal é que a gente dê mais passos para trás, para fazer gestão de outros processos. Mas aqui na ponta, do ponto de vista de marca, eu entendo que, por hora, a gente ainda tem muito a crescer na transferência das tecnologias, eu acho que é possível a gente, inclusive, dar esse direcionamento no sentido de pegar aqueles que são um pouco mais promissores. Tem uns que chegam aqui, e que a gente sabe que o filho é bonito para o pai e para a mãe, mas que não vingam. A gente já consegue fazer isso, agora a gente precisa definir critérios para corporativamente a gente implementar.

Então, hoje por experiência, a gente consegue identificar, pela forma que o ativo foi construído, pela expectativa de mercado que colocam, o tipo de parceiro que se conecta, que estão procurando a Embrapa para se conectar, a gente já consegue fazer um filtro, mas o ideal seria que a gente avançasse para ter diretrizes e parâmetros corporativos, para até a unidade possa se orientar sobre aquele ativo que compensa adotar esse modelo de negócio e aquele ativo que não.

P: Você acha que o uso da marca Embrapa deve ter sempre uma remuneração financeira ou só o fato de a marca chegar ao consumidor final já é válido?

GNE: Depende. Eu não acho que tem que ter ganho sempre. A remuneração da

Embrapa pode vir de diversas formas, como, por exemplo, ganho de imagem, de reconhecimento da Embrapa. Isso também faz parte da construção das estratégias para o uso de marcas. Quando se tem nichos de mercado ou mercados que eu quero me fazer presente, mas que eu ainda não tenho reputação reconhecida naquele mercado, de repente nesse mercado, estrategicamente, vale a pena levar a minha marca sem ônus nenhum. Mas tem alguns outros mercados que nós somos procurados justamente por conta da nossa marca, que a marca já é reconhecida, já é consolidada. Então, acho que é uma questão de otimização dos ganhos que a gente vai ter, financeiros ou não, ganhos para abertura de mercado, para manutenção da Embrapa no mercado, para ampliação da participação da Embrapa no mercado.

A gente teve recentemente uma reunião com um parceiro, que produz hortaliças com uma tecnologia desenvolvida pela Embrapa, e uma das perguntas que a gente fez para ele, para o parceiro, para aquele que está vendendo, foi justamente assim: “A gente acha que é importante que o selo, a marca Embrapa, esteja lá no produto final, no saquinho da alface que você vende. Você acha que os consumidores percebem esse valor? Seria interessante ter a marca?” Ele respondeu: “Olha, a depender do tipo de venda, não. Quando eu vendo, por exemplo, para o hospital, que me compra grandes quantidades para fazer a comida dos pacientes, vai chegar um bloco, não vai chegar embalado individualmente, então os pacientes não vão saber e vai ser irrelevante colocar a marca Embrapa nesse conjunto de produtos. Mas naquele que eu coloco lá na gôndola do mercado, que o cliente vai comprar individualmente, compensa ter”.

Então, até para o mesmo tipo de produto, a depender de como se fornece, a estratégia tem que ser diferenciada, porque senão é irrelevante o trabalho que é feito para aumentar os ganhos em todos os sentidos, tanto financeiros quanto a percepção. Como é que a gente faz a diferenciação, do ponto de vista prático, da remuneração da Embrapa nesse sentido, se parte da produção é vendida de um jeito e parte da produção é vendida de outro? São experimentos, a gente vai experimentar com ele nesse modelo, para ver como a gente se comporta com a marca. Então, é variável.

E tem até outro ponto em relação à marca Embrapa ou às marcas Embrapa, que também precisa amadurecer um pouco. A gente já tem vivenciado isso aqui na área de negócios. Até que ponto é interessante usar o selo “Tecnologia Embrapa”, e até que ponto é interessante usar a marca Embrapa? Por quê? Quando você desenvolve um ativo pré-tecnológico e tecnológico, que vai chegar ao consumidor, beleza, você colocar o selo “Tecnologia Embrapa”, ou colocar “contém Tecnologia Embrapa”.

Mas por exemplo, uma capacitação online. Justifica o selo, “Tecnologia Embrapa”? Não justifica selo, justifica a gente colocar a marca Embrapa. E essa, a gente tem mais restrições ainda quanto ao uso, têm muito receio quanto ao uso da marca Embrapa. Mas a gente precisa fazer uma reflexão. Porque se a gente quer reforçar a marca Embrapa, as marcas precisam ser o mais próximas possíveis da marca da Embrapa, ou ela mesma. Senão a gente vai criar um monte de submarcas que não fazem com que o usuário se remeta a Embrapa. E aí, não vejo o sentido do ponto de vista de negócio ter uma concorrência de marcas na embalagem. A gente tem uma marca Embrapa, um selo “Tecnologia Embrapa” e às vezes uma marca do próprio produto comercial.

Vou dar outro exemplo. A gente tem um sistema que é o Antecipe, que registrou uma marca. Quando a gente for divulgar o Antecipe, a gente vai divulgar o Antecipe com a marca Antecipe e a marca Embrapa? E lá dentro do Antecipe tem várias tecnologias

Embrapa. A gente vai colocar as três? A gente cria uma concorrência visual inclusive, das próprias marcas de propriedade da Embrapa. A gente precisa se debruçar, é um assunto que a gente precisa trabalhar muito, porque senão a gente concorre com a gente mesmo, para o usuário ou consumidor final dos produtos ou dos ativos que a gente coloca no mercado. Da mesma maneira a gente precisa refletir. Faz sentido? Se eu estou fazendo um contrato com uma empresa, uma indústria, que vai absorver uma tecnologia da Embrapa no seu processo produtivo, mas que não será vista pelo usuário final. Vale a pena gastar esforço, no sentido de disponibilizar ou exigir o uso da marca Embrapa no equipamento, se isso não vai ter impacto junto ao usuário final? São reflexões que a gente já tem feito.

P: Como têm sido feitas discussões com as Unidades sobre a necessidade de criação de marcas para tecnologias, que ora são desenvolvidas e postas no mercado somente pela Embrapa, ora envolvem parceiros?

GNE: Vamos por partes. Com essa pergunta, você traz outras caixas que precisam ser abertas. Uma delas é a seguinte: nós por muito tempo ainda somos fazedores de contrato e, gradativamente, estamos trabalhando com as Unidades para que conversem conosco no início da negociação, às vezes no início do desenvolvimento do ativo. Por quê? Às vezes, muitos dos parâmetros negociais já são estabelecidos na parceria. Quando uma unidade demanda a gerência de negócios para fazer o contrato, grande parte desses contratos já foram pré-negociados, as condições comerciais já foram pré-negociadas. E aí, a gente tem um esforço muito grande de renegociar. E a gente já tem conseguido construir com as Unidades, com algumas delas, principalmente aquelas que mais nos demandam. Agora, algumas Unidades já têm chamado a gente para discutir as questões de negócios no momento da negociação da parceria, que é quando o parceiro exige que algumas definições sejam feitas. Ou a gente deixa uma cláusula dizendo que a gente vai negociar as questões A, B e C depois, no momento da exploração comercial, para a gente não perder a oportunidade de negociar as marcas.

Outra coisa que a Embrapa faz, historicamente, é dizer “quem coloca o produto no mercado é o parceiro, então a responsabilidade de criar a marca é do parceiro não é minha”. Quando a gente normalmente não desenvolve uma tecnologia do início ao fim, que é o caso do Antecipe. O sistema a gente desenvolveu do início ao fim, tem elementos dentro do processo que a gente desenvolveu em parceria e tem uma máquina específica que vai ter um nome próprio. Mas o sistema foi todo Embrapa, 100% Embrapa. Então, a gente se sente confortável de criar marcas para aqueles produtos que são desenvolvidos por nós.

Quando a gente desenvolve um produto em parceria, a gente se sente incomodado, ou a gente sente que não é justo que a gente seja cotitular da marca. O que, no meu entendimento, é um equívoco. A gente até brinca nas reuniões, Marcelo já presenciou algumas delas, que eu falo, “gente, pelo amor de Deus, vamos perder a síndrome do cachorro vira-lata”. O parceiro vem, coloca um pouquinho de dinheiro, diz que a gente é lindo e maravilhoso, e a gente aceita, faz tudo, entrega tudo e não quer compartilhar nada, porque não acha justo, porque o parceiro colocou 100, 200 mil, um milhão aqui dentro. Mas quanto significa o nosso ativo para ele? A gente está muito imaturo no processo, e a gente não vê possibilidade, nesse momento, de dar orientações tão robustas com relação à criação de marcas.

Quando as Unidades chegam para conversar conosco, no momento do estabelecimento da parceria, a gente introduz, a gente trata do assunto, mas quando chega lá no final, a gente tem que fazer a melhor negociação possível dentro das possibilidades que são dadas nos contratos que foram estabelecidos anteriormente. A gente está trabalhando de trás para frente, e a gente deveria, de fato, atuar antes.

E aí, nesse sentido, precisava, internamente, de uma integração muito maior da equipe que trabalha com marcas na área de comunicação, da equipe que faz gestão da proteção das marcas, que é o portfólio de marcas que a gente tem, e uma integração com a equipe que faz gestão de portfólio de ativos, porque a maioria das nossas marcas são associadas aos ativos. As estratégias precisam ser pensadas por essas áreas, de forma conjunta. Porque se a gente for olhar no final as contas, em tese, a área que faz a inserção dos ativos tem a responsabilidade ou a atribuição de construir ou lapidar as estratégias com as Unidades, que seria também uma executora de orientações corporativas. Então, a gente precisa abrir várias caixas, anteriores à exploração comercial para responder efetivamente à questão que você coloca.

P: Quais são as Unidades que mais demandam suporte e que tem experimentado novos modelos de negócio com estratégias de marca?

GNE: Com relação à remuneração das marcas, a gente tem evoluído muito, até porque a Unidade tem dado abertura para a gente experimentar novos modelos de negócio. Para mim, a número um, nessa abertura é a Embrapa Milho e Sorgo, sem dúvidas, a anos luz de distância das outras em relação à maturidade, com relação à implementação de novas estratégias. A gente tem Embrapa Soja, a Embrapa Meio Ambiente, nessa ordem. Essas três Unidades, eu acho que vale a pena conversar. Então, a gente tem a Milho e Sorgo liderando. A gente tem outras também, como a Agrobiologia, que trabalha com Bioinsumos, que a gente tem uma experiência de marcas. Mas, se for para escolher, escolham a Milho e Sorgo e a Embrapa Soja. Essas experimentaram mais modelos.

Aí, tem outras Unidades que nos demandam para transferência de tecnologias, mas que não se justifica a associação da marca, porque os tipos de ativo não são ativos que justifiquem utilizar a marca. São aquelas reflexões que falei: isso aqui é para colocar em uma máquina; isso aqui é para colocar um pedacinho de um ativo muito maior que vai ser implementado dentro de um processo produtivo de uma indústria. Não justifica a gente utilizar estratégias para a exploração da marca. Por exemplo, a Embrapa Informática é uma delas, a Embrapa Instrumentação é outra, que trabalha no desenvolvimento de equipamentos e de modelos, que não se justifica.

Eles têm muitos ativos mas, para a maioria dos ativos, não vale a pena negociar a marca. Por exemplo, a gente fez o banco de dados que está dentro da máquina, que faz a avaliação da qualidade da matéria prima, da cevada que vai produzir a cerveja. Como é que eu vou explorar a marca Embrapa? É um banco de dados que está dentro do equipamento. Aliás, é um software que está dentro de um hardware, que vai fazer a leitura da matéria prima, que nem vai aparecer lá na cerveja, no produto final. O que interessa a marca do equipamento, que fez a leitura da matéria prima se não é um equipamento vendido em larga escala para diversas indústrias?

P: Quais são as principais dúvidas ou fragilidades das UD's percebidas pela GNE?

GNE: Se você me perguntasse quais são as dúvidas, eu diria nenhuma. Porque a gente não tem dúvida, ou dificilmente teria dúvida, daquilo que a gente não sabe que existe, ou da possibilidade que a gente desconhece. Então, eu diria que hoje, a gente trabalha num cenário em que as Unidades estão tão focadas no desenvolvimento de ativos pré-tecnológicos e tecnológicos que a gente ainda está amadurecendo nesse processo de transferência dessas tecnologias, que eu diria, sem muito medo de errar, que nenhuma das Unidades tem maturidade hoje para pensar para além do ativo. Então, a gente está começando a introduzir marca agora, a introduzir essa possibilidade. A primeira vez que a gente experimentou o uso de marca em negócio, a proposta da unidade era: ao invés de eu receber os royalties da empresa que está produzindo, eu recebo do outro que é quem vai vender. E não como possibilidade de uma remuneração adicional. Quando não é o nosso parceiro quem vende para o consumidor final, ele repassa, não nos paga nada, e a obrigação desse parceiro, que era de nos pagar 4% pela tecnologia, a gente passa para o outro, que vai revender o nosso produto, porque ele vai colocar no mercado. E a gente trouxe para eles a reflexão, existe uma venda entre fornecedores, que é da indústria para um grande distribuidor, e esse distribuidor vai colocar no mercado. Existem duas possibilidades de a gente ganhar, um paga para a gente a propriedade intelectual e o outro paga para a gente pelo direito de usufruir do peso da nossa marca.

Nem essa percepção existe nas Unidades, e até há pouco tempo, não existia para a gente, a gente também está aprendendo com o processo, e está introduzindo isso nas Unidades agora. Então, não existem perguntas das Unidades.

Fragilidades, várias. A nossa baixa capacidade de percepção das oportunidades nos modelos de negócios que nos são apresentados, porque a gente vê que muitos parceiros estão abertos a dizer o que eles estão fazendo com os nossos ativos, e a gente muitas vezes não tem capacidade para interpretar ou identificar oportunidades nesses novos modelos que são apresentados. Eu acho que não capacitar ou habilitar pessoas, entender melhor de modelos de negócios, isso é uma fragilidade que a gente tem que é grande.

Outra coisa que eu não sei como é que a gente denomina, mas eu vou colocar o meu nome para isso, que é a nossa síndrome do cachorro vira-lata, que é a gente não se sentir no direito de cobrar. Como é que eu cobro? Empresa pública, como é que eu vou cobrar? Tem esse viés da empresa pública, o dinheiro é público, o governo paga o meu salário, como é que eu cobro? E a gente está tentando reverter essa situação assim, muito pelo contrário, o dinheiro é público, você tem que ter cuidado dobrado, porque se o dinheiro fosse seu, você pode rasgar, mas como o dinheiro é público, a gente tem que trazer, maximizar os ganhos que a gente tem.

Uma solução que foi desenvolvida com recurso público, que deveria, em tese, beneficiar a sociedade, eu escolho um parceiro que tem alta capacidade de fazer dinheiro com aquilo e ofereço minha marca de graça para ele, sabendo que tem um grande peso. Então, se ele pode explorar comercialmente, eu devo ter ganhos com isso. Por que eu não posso reverter isso para a pesquisa, para o desenvolvimento, para a própria empresa, e maximizar o ganho com aquele que pode pagar e cobrar menos daquele, ou não cobrar daquele que não pode me pagar, daquele que de fato tem que usufruir do benefício de ter uma empresa brasileira pública que oferece soluções?

Acho que a gente tem que tirar do público que pode para distribuir para o público que

não pode. Agora, essa ideia de que somos públicos não vamos cobrar, porque o parceiro financiou pesquisa, a gente precisa reverter. E essa questão de não se sentir no direito de ser cotitular, não é só de cobrar. Eu posso tomar uma decisão de não cobrar, mas de avançar no modelo de negócio, ou ter um modelo de negócio conjunto que ultrapassa o desenvolvimento do ativo. Se o desenvolvimento do ativo pré-tecnológico e tecnológico é fruto da parceria e, obrigatoriamente para colocar aquele produto no mercado, vai se ter uma marca comercial e ela só vai existir porque foi desenvolvido um ativo cotitulado, por que não ter uma marca cotitulada? Eu falo aqui que a marca é um ativo acessório, ou um ativo complementar. Ele é um ativo que acompanha a solução principal que foi desenvolvida. Mas sem essa marca comercial, eu não coloco o meu produto no mercado. Então, por que a minha parceria não avança para a marca comercial e eu também não sou cotitular da marca comercial?

E a gente não se sente no direito de participar disso. Olha que complexo: “não pode exigir muito do parceiro, ele nunca mais vai querer voltar aqui. Vamos fazer tudo que o parceiro quer para ver se o parceiro volta sempre”. Estamos criando parceiros mimados, que vão querer extrair o máximo da gente e vão querer dar muito pouco. Porque a gente já está se acostumando assim.

P: As fragilidades estão nas formas de analisar os cenários para tomar essa decisão sobre qual caminho seguir em relação à marca? Quais são os pontos críticos que você percebe em relação?

GNE: Talvez o risco maior seja a nossa baixa capacidade de fazer gestão e acompanhamento disso. Eu acho que, se a gente pensa em ser empresa grande e a gente usufruir de modelos de negócios, práticas comerciais, que são inclusive o que o mercado já pratica, a gente precisa ter consciência corporativa de que, para fazer isso, a gente precisa ter recurso e ter gente para fazer isso. E não precisa ser gente própria, a gente pode contratar um serviço de fiscalização de instrumentos jurídicos. Não precisamos nos onerar. Na verdade, eu acho ruim que a gente pegue as nossas equipes para fazer um trabalho operacional de ficar monitorando nossas marcas. Eu acho que é muito mais barato a gente conseguir fazer isso com muito mais efetividade, contratando empresas especializadas por um custo muito menor do que gastar 20, 30 mil reais de salário todo mês de analistas para fazer isso.

Acho que seria muito mais efetiva a contratação de serviços especializados para fazer esse monitoramento. Isso reduziria muito o risco. E da mesma maneira, também poderia ampliar nossos ganhos, porque a gente conseguiria identificar, eventualmente, as nossas marcas que são utilizadas por terceiros e por parceiros e que não estão habilitados ou autorizados. Então, acho que seria uma forma de regularizar os inadequados e uma maneira de otimizar os ganhos com monitoramento. E tem impacto em vários outros processos: monitoramento da adoção, avaliação de impacto, identificação de público-alvo, de públicos que reconhecem a nossa marca. Poderia, inclusive, ser um serviço que redirecionaria ou auxiliaria no direcionamento de novas estratégias, inclusive para a utilização das marcas, retroalimentando o processo.

Uma coisa é falar das marcas com o nome Embrapa e outra coisa a gente falar de marca de produto comercial cotitulada. Quando eu falo da marca Embrapa, eu acho que é um tipo de cuidado que a gente tem que ter. Você sabe quem é dono da marca Del Valle? Você sabe quem é dono da marca Unilever? A marca comercial, ela não leva o nome Embrapa. E dificilmente alguém vai ver uma marca, de um produto, de um

bioinsumo que deu errado, de um equipamento que deu problema, e vai ficar lá vasculhando quem é que protegeu a marca no INPI.

Inclusive, várias empresas utilizam como estratégia contratar um terceiro para fazer a proteção de marca para elas. Eu acho que o risco de ser cotitular dessas marcas comerciais é muito menor inclusive em comparação ao que a gente utiliza, em alguns casos específicos, o selo “Tecnologia Embrapa”.

P: A respeito dos riscos, seria interessante e viável ter a definição de critérios de qualidade, de produto, de serviços, formas de comercialização? É viável? Ou basta ser licenciado para estar apto a explorar a nossa marca?

GNE: Eu acho que isso é relativo e depende do tipo de ativo, porque quando você fala de qualidade, de qualidade de ativo de produto, a gente tem segmentos que têm suas próprias regras para avaliar os parâmetros de qualidade. Então, eu não acho que vale a pena que a Embrapa invista tempo nisso, porque já existem órgãos que regulam isso. Normalmente, o que a gente faz quando a gente disponibiliza um ativo dentro de um produto comercial que já tem uma regulamentação? Nos instrumentos jurídicos, a gente dá à Embrapa o direito de auditar o processo produtivo de acordo com as normas que são estabelecidas pelo órgão, de requerer a retirada dos produtos no mercado caso seja identificada uma questão relacionada à qualidade.

A gente separa no instrumento jurídico ou enfatiza a responsabilidade do parceiro com relação ao uso da tecnologia, à oferta do produto, à qualidade do produto, porque a gente não está atuando no processo produtivo.

O que eu acho que faz sentido é a gente avaliar a reputação dos parceiros, que a gente gostaria de associar a nossa marca, mas não aos produtos necessariamente que são desenvolvidos junto com esse parceiro. Verificar se de fato é um parceiro que compensa, que não teve, que não tem, eventualmente, nenhum problema junto aos consumidores. Vou dar um exemplo simples, que poderia ser feito e a gente não faz. A gente tem um dispositivo hoje que é o Reclame Aqui. Nem isso a gente faz, verificar se aquele parceiro que a gente está se conectando, se tem ação judicial. A gente olha, antes de fechar um contrato, se os parceiros estão pendurados na justiça? A gente olha com relação ao fiscal, ao tributário, mas a gente não olha em relação ao usuário final ou ao cliente, se tem ações judiciais, a gente não olha no Reclame Aqui. Eu acho que esses poderiam ser parâmetros para a gente identificar parceiros mais qualificados para disponibilizar nossa marca. Mas aí a gente está falando de seleção de parceiros. É uma coisa que está sendo desenvolvida pela área de parcerias, desenvolvimento de critérios, mas eu entendo que eles não avançam também até esse ponto que é o ponto do ativo. São coisas que eu acho que são relevantes, que poderiam ser trabalhadas, devem e poderiam ser trabalhadas em conjunto para a seleção do parceiro que vai utilizar o nome da nossa marca.

P: Sobre o produto na gôndola, há alguma ação em curso para saber se o consumidor final percebe valor e, ainda, quais valores são comunicados pela marca Embrapa?

GNE: A gente está negociando com um parceiro incluir no contrato aspectos de avaliação de desempenho e de percepção de valor da marca nos produtos. Um parceiro que inclusive tem uma empresa de marketing também, mas é outro CNPJ, que faz as

campanhas para ele. Vamos fazer um experimento prático.

Será, pelo que eu tenho conhecimento, a primeira experiência contratual de uma avaliação, porque a gente não tem capacidade de fazer essa avaliação enquanto Embrapa. Eles trabalham no segmento de alimentos minimamente processados, em sistemas produtivos que foram desenvolvidos pela Embrapa junto com eles. Vão analisar um nicho de mercado, A-B, não é C-D, então já é um público bem específico. Com outros produtos, como o caso das uvas de mesa, por exemplo, a gente poderia experimentar todos os públicos, porque a gente tem um público muito maior que consome e poderia avaliar. Mas pelo menos será uma primeira experiência para ver se tem diferença ou não de percepção.

P: Tem algum outro elemento que você acha importante a Unidade avaliar quando ela está pensando em fechar o negócio de exploração comercial ou de disponibilização para a inserção no mercado de um ativo que vai vincular uma marca Embrapa?

GNE: Eu não estou me lembrando de alguma coisa adicional específica. Eu vou trazer só uma coisa sobre o uso e a aplicação da marca. Tem uma coisa que a gente também está trabalhando agora, que é essa questão da forma como o produto é entregue, se compensa ou não colocar em função da forma, mas a gente também tem uma questão que recentemente apareceu, que a gente está aprendendo com isso, que é a restrição legal. Em alguns casos específicos, existe uma restrição legal de como se expor marcas nas embalagens. Vou dar o exemplo que foi o que a gente vivenciou, que é a questão dos bioinsumos, que só podem ter uma marca no rótulo. Não pode ter duas. Tem uma norma para você fazer embalagem de Bioinsumo. Então, obviamente, se tem uma norma, eles colocam na embalagem a marca da empresa.

A marca da Embrapa não fica na embalagem do produto final, fica nos fardos. O máximo da embalagem que eu consigo chegar é aqui, porque legalmente eu não posso colocar. E a gente já está em uma construção com o parceiro, mais órgão que regula as embalagens para a gente poder ampliar o uso de marcas nas embalagens dos produtos para a gente viabilizar a inserção do selo "Tecnologia Embrapa" no rótulo dos produtos, que são os dos químicos e bioinsumos.

A gente já está tentando desbravar outros caminhos que foram caminhos que a gente conseguiu identificar a partir do momento que a gente começou a executar os modelos de negócio dentro dos contratos e a gerir, de uma forma piloto, junto com essas Unidades.

P: Você percebe que as Unidades acabam usando outros fatores que influenciam essa decisão de marca, de uso de uma marca Embrapa? Você tem percebido a existência de fatores que não necessariamente são fatores técnicos, mas que levam a decisões de uso de marca?

GNE: Na verdade, eu vejo mais fatores que levam a decisão da não exploração. Porque todo mundo quer colocar sim. Mas, muitas vezes, vejo fatores de não explorar. Esses fatores todos que foram colocados, o relacionamento com parceiro, a ideia que a gente tem de que está cobrando muito e que o parceiro precisa voltar para financiar outras pesquisas e outros projetos, a gente tem que ser bem camarada com ele, o fato de a

gente negociar de uma maneira mais profissional com esse parceiro, pode interferir no relacionamento institucional, o medo de errar, uma empresa de inovação que tem medo de inovar, isso é muito comum. A gente tem medo de fazer diferente, e tem medo de errar.

Esses três fatores, medo de ferir as relações institucionais, o medo de errar e o medo de inovar são coisas nos processos administrativos e nos modelos de negócio, são fatores que muitas vezes nos impedem de ampliar os nossos ganhos com as marcas, no meu entendimento. Agora, a outra coisa é o ego e o super-ego. O ego e o super-ego são fatores que levam os pais e mães embrapianos de tecnologias e marcas a querer usar marcas que muitas vezes competem com outras marcas internas ou que às vezes não é um nome muito legal. Por exemplo, recentemente a gente estava com uma marca, com um produto aqui que chama Topatudo. Eu falei, “nossa, mas que nome esquisito para um equipamento. Ele topa qualquer coisa, qualquer parada, mas em que sentido?”. Pode ser muito pejorativo isso de topar qualquer coisa, topo tudo. E o design era feio, mas todo mundo achava lindo isso, Topatudo. Não teve, de fato, um estudo para decidir, o parceiro achou esse nome legal, queria colocar, a gente embarcou na do parceiro e, por sorte, existe uma marca protegida com esse nome e a gente não pode proteger a marca. Fomos salvos, porque Topatudo para um estabelecimento de troca, de venda de móveis, beleza, serve. Mas para uma máquina inovadora, eu acho que precisava pensar em um nome melhor. Então, acho que o ego é um problema, e a falta de conhecimento talvez. É aquilo que volta a dizer, aquele foco que a gente tem só no ativo principal, que é o tecnológico e pré-tecnológico, e a gente não bota muito esforço nos processos paralelos que dão suporte à inserção do ativo no mercado, e que são extremamente relevantes pro sucesso do processo de inovação. A forma como a gente transfere e comunica é extremamente importante, e muitas vezes a gente não entende que isso é importante, a gente acha que o ativo, por si só, ele se basta. Então, acho que a falta de conhecimento sobre a importância desses outros processos também é um fator.

A gente negocia tecnologias, mas não conhece muito dos aspectos que estão ali em volta, que é essa questão da comunicação, a questão da marca, da forma, do posicionamento, que é um trabalho que ainda é muito incipiente na Embrapa, não tem muito esforço corporativo, nem orçamentário, para a gente trilhar esses caminhos. Também não tem esse direcionamento. Mas acho que é uma perda.

P: Quais áreas deveriam estar mais conectadas no processo de discussão de marca nos modelos de negócios?

GNE: Tem a Superintendência de Comunicação (Sucom), que tem uma área para cuidar da gestão das marcas e faz a gestão dos guardiões da marca. O olhar do guardião da marca é só para aplicação correta ou não da marca. Eu estive em uma Unidade Descentralizada que tinha um Núcleo de Comunicação e que a gente demandava, às vezes, atuação como gestor da marca dentro de um instrumento jurídico, e o olhar é muito da aplicação. Não se tem uma percepção dessa equipe sobre os aspectos estratégicos da utilização dessas marcas, mas sim da aplicação literal delas nos materiais.

Acho que a gente precisa avançar para que essas equipes assumam e entendam que o papel delas é maior do que o cara-crachá. É pensar estrategicamente e gerir estrategicamente a aplicação das marcas. Eu percebo que tem pessoas na Sucom que

têm esse olhar, mas eu não vejo o exercício desse olhar mais estratégico. Se tivesse, de fato, a gente talvez teria mais conexão, teria mais orientação, a gente teve a oportunidade de discutir marcas corporativas, a gente percebe que é bem conservadora a visão sobre criação e utilização de marcas.

Talvez seja pouca capacidade que a gente tenha internamente, know-how para tratar as marcas Embrapa e as marcas comerciais que a gente cotitula com os parceiros. Devemos olhar para além da marca Embrapa, eu acho que essa equipe olha muito para as marcas Embrapa e a gente tem que olhar para as marcas que a Embrapa pode atingir, o que a gente pode ter dentro do nosso portfólio.

Por exemplo, quando a gente olha o financeiro da Embrapa, o setor de compras, quando a gente olha o guardião da marca, eles foram corporativamente treinados e condicionados a fazer o trabalho para dentro. Um setor de compras não compra nada para projeto externo. Um setor financeiro não quer fazer prestação de contas de contrato de licenciamento, porque ele entende que a função dele é administrativa para atender a gestão. A gente precisa avançar corporativamente em vários aspectos, e não acho que é uma responsabilidade daqueles que executam. É uma visão corporativa que não está desenvolvida.

ANEXO 3

RELATÓRIO TÉCNICO

Uso de Marcas da Embrapa em Negócios Tecnológicos

BRASÍLIA

2024

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
2	MÉTODOS.....	4
3	RESULTADOS.....	6
3.1	CONSULTAS AO PÚBLICO INTERNO (CHTTs E SPATs).....	6
3.2	CONSULTAS AO PÚBLICO EXTERNO (LICENCIADOS).....	19
4	ESTUDOS DE CASO.....	25
	REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

A Embrapa é uma das principais instituições de Pesquisa Agropecuária, com relevantes entregas ao setor agropecuário e agroindustrial. Sua dependência quase que exclusiva de recursos do Tesouro Nacional para custeio das pesquisas vem mudando; parcerias tecnológicas em negócios que proporcionam retorno financeiro passaram a serem consideradas fontes alternativas de recursos para novos investimentos em pesquisa.

O presente estudo é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso entregue à Fundação Getúlio Vargas (FGV), como um dos requisitos para a conclusão do curso de MBA em Gestão da Inovação e Capacidade Tecnológica, no Programa FGV *In Company* / Embrapa (Turma 3, Grupo 10). O objetivo do texto é servir de ferramenta para diagnósticos atuais da valorização e uso de marcas de propriedade da Embrapa, já estabelecidos com parceiros da iniciativa privada, e assim subsidiar sugestões de adequações à inserção e valorização de marcas da Embrapa em negócios tecnológicos.

O *background* teórico e a contextualização mais aprofundada da contribuição do presente relatório aos processos negociais da Embrapa que envolvam o uso de marcas é fornecido no texto principal do Trabalho de Conclusão de Curso. O relatório está dividido em dois momentos: no primeiro, buscou-se compreender os anseios e percepções dos públicos internos (Chefes de Transferência de Tecnologia e supervisores do Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias (SPATs) e externos (parceiros em negócios tecnológicos e licenciados de tecnologias) quanto às dificuldades encontradas, expectativas a serem atendidas e resultados obtidos por acordos comerciais anteriores, e assim compor um panorama do cenário ideal de atuação da Embrapa em acordos comerciais e tecnológicos. O segundo momento contemplou uma revisão interna, por amostragem, de alguns acordos em pesquisa, desenvolvimento, inovação e de mercado já estabelecidos pela Embrapa, visando encontrar os *gaps* entre o cenário ideal e o que vem sendo praticado em parceria com a Embrapa, especificamente em relação ao uso de marcas da Embrapa nos acordos, e sua contribuição potencial como item de valoração à parceria negocial.

2 MÉTODOS

O primeiro passo foi uma coleta estruturada de informações que subsidiaram a equipe a compreender como diferentes públicos enxergam a Embrapa. Para tanto, considerando a natureza dos dados que se busca coletar, o levantamento pode ser qualitativo ou quantitativo (Tumelero, 2019). De acordo com a mesma autora, destaca-se a pesquisa do tipo *Survey* como forma de coletar dados a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos. Duarte (2005) enfatiza que este método é amplamente utilizado em pesquisas de opinião pública, de mercado e no campo social, e que se fundamenta em uma amostra estatisticamente significativa extraída desse universo. Ou seja, o grupo analisado deve ser representativo da população, possibilitando que o resultado possa ser extrapolado para todo o universo em estudo (Tumelero, 2019).

Os questionários estruturados são os mais empregados nesse tipo de pesquisa. Um conjunto predeterminado de questões, que devem ser formuladas de modo a se manter a ordem e que permitam uma síntese objetiva, é aplicado ao grupo amostral representativo. Essa amostragem deve seguir critérios bem estabelecidos, tais como a definição da população, o contexto da amostra, o método empregado na constituição da mesma, seu tamanho e a execução do processo. Para Duarte (2005), seriam as etapas de um *survey* típico, a definição do objetivo da pesquisa, da população e amostra, elaboração do(s) questionário(s), coleta de dados (trabalho de campo), processamento de dados, análise dos mesmos e divulgação dos resultados.

Foram desenvolvidos questionários, em função dos públicos-alvo que serão amostrados: (1) parceiros externos de negócios tecnológicos e licenciados de tecnologias da Embrapa; e (2) responsáveis pela condução dos negócios tecnológicos nas Unidades Descentralizadas, sendo eles: Chefes de Transferência de Tecnologias (CHTTs) e supervisores dos Setores de Prospecção e Avaliação de Tecnologias (SPATs). Os resultados dos questionários foram analisados, e os principais entraves e processos de melhorias apontados com base nessas informações.

Os questionários foram concisos, englobando apenas questões-chave, aplicados via formulário online. Também foram observados os aspectos éticos e de confidencialidade com os respondentes. Todos foram informados previamente sobre

o anonimato e o sigilo das informações, e de como elas seriam usadas. Após a aplicação dos questionários os dados foram organizados em planilhas eletrônicas, analisados e apresentados em tabelas ou gráficos com as respectivas respostas.

O segundo momento do relatório constou na seleção de uma amostra aleatória e representativa de contratos já efetivados (assinados e em execução ou concluídos), bem como algumas minutas de contratos em elaboração, sobre parcerias em negócios tecnológicos. Os documentos analisados foram selecionados para que cada amostragem representasse todos os tipos de negociação que a Embrapa realiza com parceiros. As seguintes perguntas foram respondidas ao revisar cada um dos contratos analisados:

- Tipo de ativo tecnológico/pré-tecnológico vinculado;
- Titularidade do ativo tecnológico/pré-tecnológico;
- Modelo de negócio;
- Marca adotada / Existente ou marca nova;
- Titularidade da marca;
- Tipo de licenciamento da marca (oneroso ou não oneroso);
- Remuneração pelo uso da marca (valor único de royalty ou separado);
- Cláusulas sobre estratégia e uso da marca.

As informações foram organizadas em uma tabela-resumo, que serve de subsídio para análise mais ampla da natureza das negociações atuais envolvendo o uso da marca Embrapa, ou de propriedade da Embrapa, em negócios tecnológicos estabelecidos com parceiros da iniciativa pública ou privada.

3 RESULTADOS

3.1 CONSULTAS AO PÚBLICO INTERNO (CHTTs E SPATS)

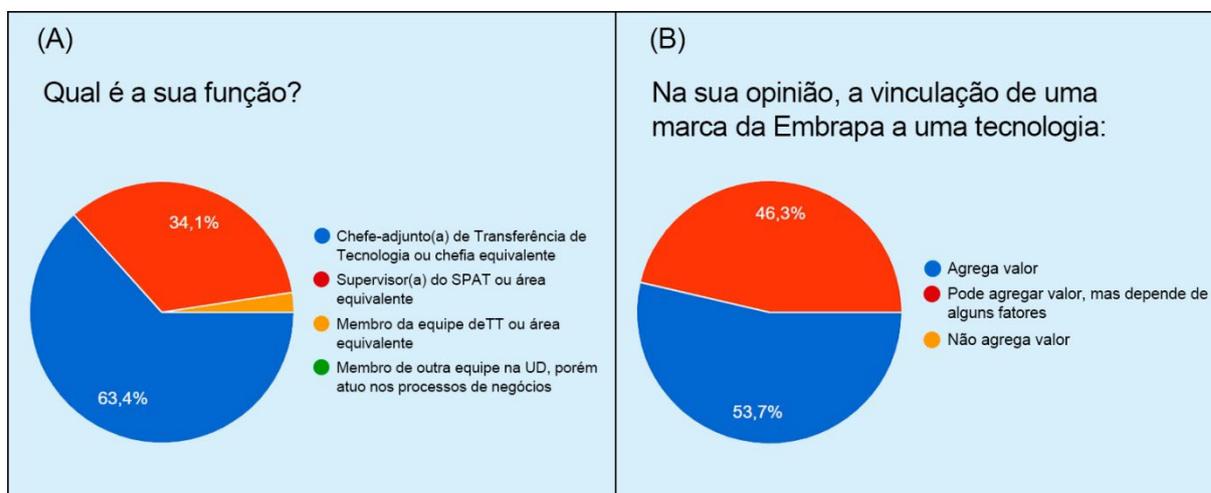
A coleta dos dados e análise das informações permitiu maior compreensão sobre a situação atual do conhecimento das equipes, e dos processos negociais, envolvendo o uso de marcas em negócios tecnológicos na Embrapa. A análise iniciou com um conjunto de perguntas sendo dirigidas aos públicos internos, solicitando que fossem respondidas pelos Chefes de Transferência de Tecnologia (CHTTs), ou pelos supervisores do Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias (SPATs) das Unidades Descentralizadas. Foram recebidos retornos de 36 Unidades, de um total de 43. Considerando as respostas individuais, foram atingidos 41 respondentes.

Todas as respostas dos referidos questionários estão, em sua integralidade, arquivadas e disponíveis para consulta.

A maioria dos questionários recebidos (63,4%) foi respondida pelo CHTT da UD (Figura 1A), explicitando o compromisso das Unidades de ter conhecimento dos procedimentos negociais e dos negócios tecnológicos que vêm sendo conduzidos na UD, não deixando a responsabilidade apenas com determinada equipe ou pesquisador. Supervisores dos SPATs representaram 34,2% dos respondentes e apenas um questionário (2,4%) foi respondido por outro componente da equipe de Transferência de Tecnologia (TT).

Em termos gerais há reconhecimento, por parte das equipes, que a vinculação de uma marca a uma tecnologia agrega (53,7%) ou pode agregar (46,3%) valor à tecnologia, não havendo nenhuma resposta para a opção “não agrega valor” (Figura 1B). Essa estratégia, portanto, deve ser mais explorada nos acordos comerciais.

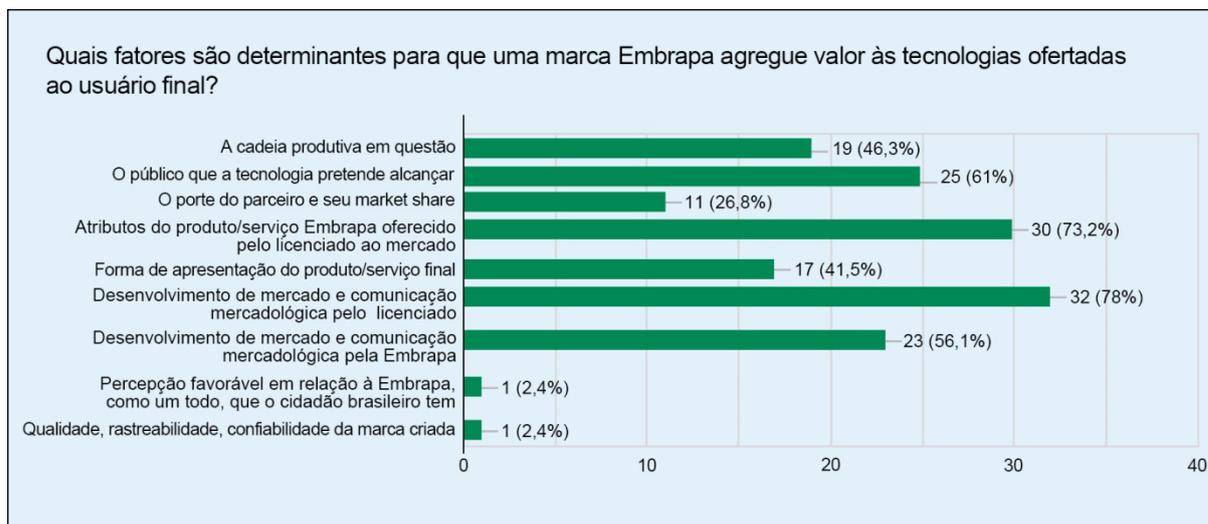
Figura 1. Função profissional dos respondentes (A) e suas opiniões sobre a vinculação da marca às tecnologias (B).



Os três principais fatores determinantes para que uma marca da Embrapa agregue valor a um produto, processo ou tecnologia, de acordo com a percepção dos respondentes (Figura 2), foram definidos como “Desenvolvimento de mercado e comunicação mercadológica pelo licenciado” (78%), “Atributos do produto/serviço Embrapa oferecido pelo licenciado ao mercado” (73,2%), e “O público que a tecnologia pretende alcançar” (61%). Pode-se inferir que, na percepção dos atores internos das TTs das UDs, a agregação de valor pelo uso da marca ocorre preponderantemente em função de ações do parceiro e não da própria Embrapa.

“O porte do parceiro e seu market share” não aparenta ser um fator determinante, já que é indicado por apenas 26,8% dos entrevistados. Os demais fatores listados na questão são relevantes para cerca da metade dos entrevistados: “Desenvolvimento de mercado e comunicação mercadológica pela Embrapa” (56,1%), “A cadeia produtiva em questão” (46,3%) e a “Forma de apresentação do produto/serviço final” (41,5%) (Figura 2).

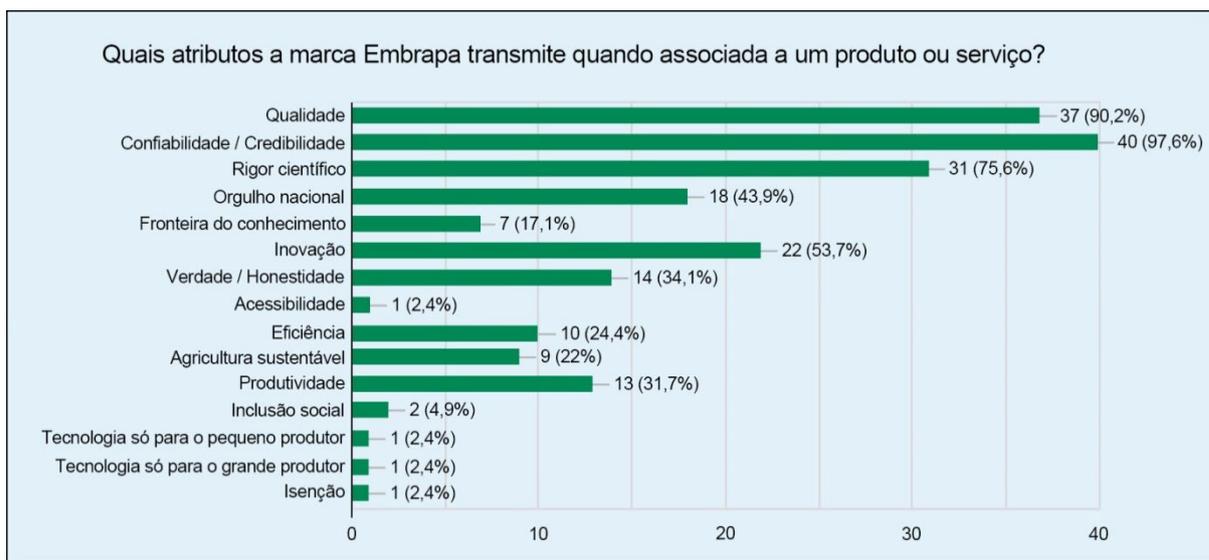
Figura 2. Fatores determinantes para que a marca Embrapa agregue valor à tecnologia.



Quando a pergunta foi sobre a percepção de quais atributos são associados a tecnologia, produto ou serviço com a marca Embrapa (Figura 3), as respostas mais frequentes foram “Confiabilidade e Credibilidade” (97,6%), “Qualidade” (90,2%), “Rigor científico” (75,6%), “Inovação” (53,7%) e “Orgulho Nacional” (43,9%). Os atributos negativos listados na questão não foram marcados pelos respondentes. Essas respostas revelam que a equipe da Empresa acredita no trabalho de pesquisa e inovação realizado e confia que o mercado tem esta percepção.

O questionário foi dividido em seções temáticas e, ao final de cada uma delas, foi dado espaço para comentários. As três primeiras perguntas do questionário formaram a “Seção 1 - Agregação de Valor”. Apenas 9 respondentes (22%) adicionaram comentários. Estes reforçam a confiança na capacidade da marca Embrapa agregar valor e, junto a isto, é citada a responsabilidade compartilhada em zelar por sua reputação. É apontada preocupação com perda de mercado para outros *players*. Aparece ainda a percepção de que a marca Embrapa é menos conhecida entre o público urbano e de que a marca “Tecnologia Embrapa” tende a agregar mais valor a parceiros menos conhecidos, ou seja, que não possuem uma marca forte.

Figura 3. Atributos da marca associados ao produto ou serviço.



Também é relatada a importância de analisar o risco da associação à marca de um parceiro, considerando os impactos de reputação e imagem. Comenta-se também sobre a importância da negociação envolver marca de produto comercial quando não há proteção de propriedade intelectual da tecnologia. Também é ressaltado que a gestão da marca requer um processo decisório organizado, e profissionais capacitados, além do uso de conhecimento corporativo sobre os modelos de negócios envolvendo estratégias de marcas em prática na Empresa.

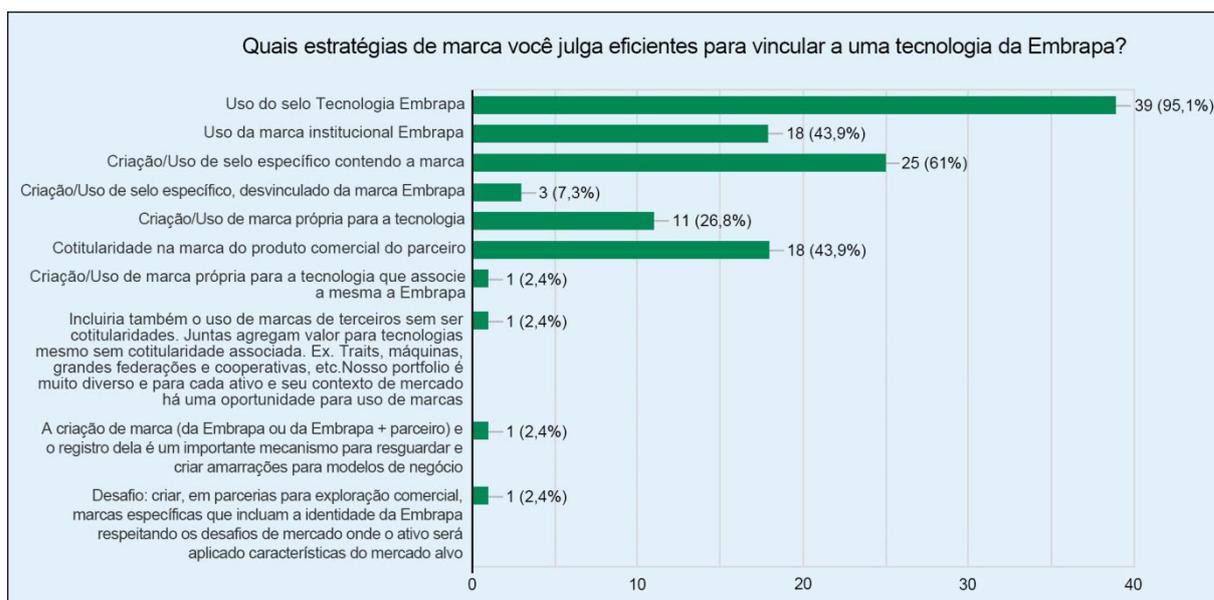
Os respondentes reconhecem a responsabilidade de zelar pela marca e expressam preocupação com a perda de espaço para outras instituições públicas e privadas, cuja solução demanda estratégias robustas. A percepção de valor agregado pela marca Embrapa varia conforme o público-alvo. Quando o consumidor final é urbano, a percepção de valor pode ser menor, demandando, portanto, estratégias de marca ao mercado específico. A criação de novas marcas é vista como importante quando a proteção por patentes não é viável. Os respondentes afirmaram ainda que a marca "Tecnologia Embrapa" tende a agregar mais valor a parceiros de menor expressividade no mercado.

Os comentários também afirmam que as decisões sobre o uso da marca devem ser orientadas, direcionadas e supervisionadas pela Sede da empresa, estando aos cuidados de profissionais com experiência no tema. Os respondentes citaram ainda que os contratos devem passar pela revisão do grupo citado para garantir que o uso da marca seja feito oportunamente e homogeneamente entre todos os contratos. Foi citada a necessidade de apoio institucional na escolha de

parceiros que possam trabalhar a tecnologia sem prejudicar a imagem institucional da Embrapa.

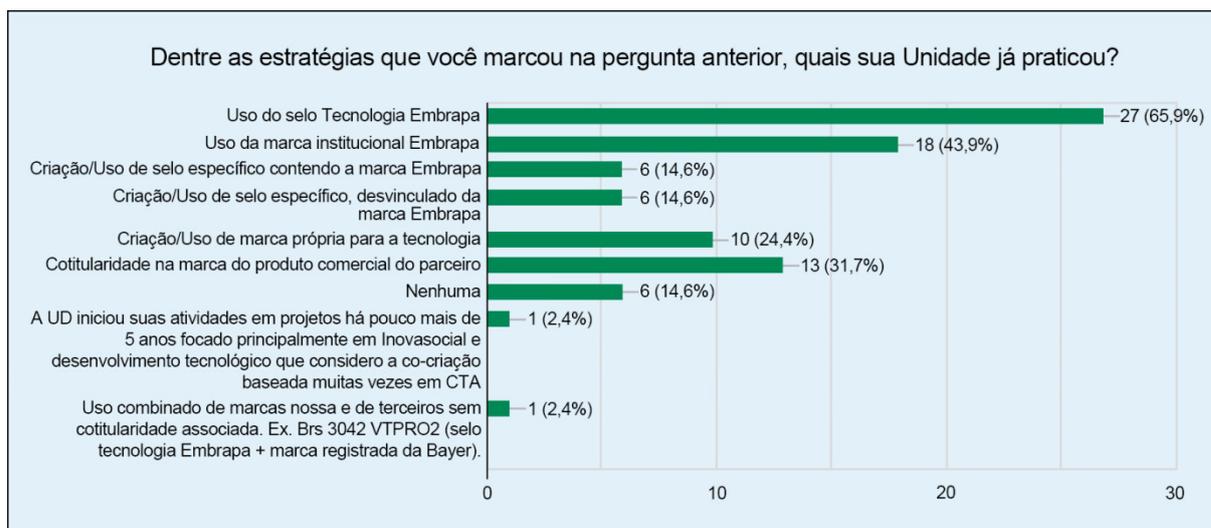
A “Seção 2 - Estratégias de Marca” engloba quatro questões. A principal estratégia considerada como adequada para o uso da marca Embrapa em negócios tecnológicos (Figura 4) foi o “Uso do selo ‘Tecnologia Embrapa” (95,1%), sendo que outras três outras estratégias se destacaram entre as respostas, atingindo 43,9% e 61% dos respondentes: “Uso da marca institucional”, “Criação e uso de selos específicos por tecnologia” e “Cotitularidade na marca comercial do parceiro”. As demais estratégias foram julgadas eficientes apenas por um baixo percentual dos respondentes. A pesquisa não permite inferir se este resultado aponta que tais estratégias são ineficientes para a Embrapa ou se parte dos entrevistados não as marcaram por desconhecer seus efeitos.

Figura 4. Estratégias de marca mais eficientes para vinculação à tecnologia.



Quanto à aplicação prática de tais estratégias de marca (Figura 5), as UDs declararam já ter experiência principalmente com o “Uso do selo ‘Tecnologia Embrapa” (65,9%); o “Uso da marca institucional Embrapa” (43,9%). Chama a atenção a incidência de casos práticos de “Cotitularidade na marca do produto comercial do parceiro” (31,7%), por se tratar de uma modalidade ainda recente no histórico de negócios da Empresa. Também vale ressaltar que 17% dos entrevistados informaram que a Unidade onde atua ainda não praticou qualquer estratégia de marca em negócios.

Figura 5. Estratégias de marca já utilizadas pelas Unidades respondentes.

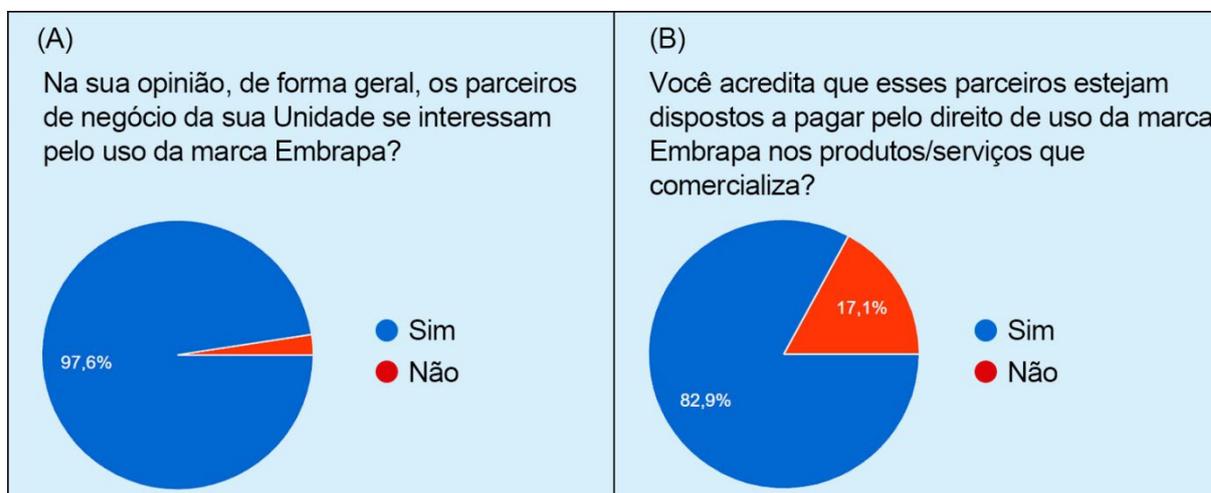


As respostas individuais dos entrevistados à questão “Quais estratégias de marca você julga eficientes para vincular a uma tecnologia da Embrapa?” (Figura 4) foi cruzada com as respostas à questão “Das estratégias que você marcou na pergunta anterior, quais sua Unidade já praticou?” (Figura 5). As estratificações mostraram que as UD’s com foco no selo “Tecnologia Embrapa” priorizam o reconhecimento institucional das tecnologias; UD’s com foco na “marca institucional Embrapa” buscam fortalecer a imagem institucional da Embrapa; UD’s com foco em selos e marcas próprias desejam destacar a individualidade de suas tecnologias e reforçar a contribuição de suas respectivas UD’s; e UD’s com foco na cotitularidade valorizam parcerias estratégicas e o compartilhamento da marca com parceiros comerciais. Constatou-se que o selo e a marca institucional são utilizadas por todas as UD’s, e que há movimento que parece ser crescente de criação de selos e marcas específicas, por produto ou tecnologia.

A grande maioria dos respondentes (97,6%) reconhece que os parceiros se interessam na associação da marca Embrapa em seus negócios (Figura 6A), o que sustenta a importância da preparação das equipes para os processos negociais, e linhas gerais orientadoras. Essa orientação da Sede da empresa é necessária para que as Unidades possam ter adequado nível de homogeneidade no estabelecimento de contratos e acordos comerciais, valorizando adequadamente a marca. As equipes das UD’s acreditam, ainda, que os parceiros estão dispostos a pagar pela associação da marca Embrapa aos seus produtos ou negócios (82,9%) (Figura 6B). As equipes devem estar aptas, portanto, a garantir contratualmente que os

benefícios do negócio à Embrapa sejam duradouros, conforme discutido na parte introdutória do presente trabalho.

Figura 6. Interesse dos parceiros pelo uso da marca (A), e disposição em remunerar a Embrapa por isso (B).



Foram recebidos 20 comentários adicionais às questões de estratégias de marcas, o que representa 48,8% dos respondentes. É percebido consenso sobre a importância de formalizar o uso da marca de maneira simples e sem burocracia; foi ressaltado que muitos parceiros têm interesse em negociar o uso da marca Embrapa, mas alguns desconhecem essa possibilidade. Em várias unidades a gestão de contratos e licenciamentos é realizada por setores específicos como o SPAT, e foi ressaltada a necessidade de linhas gerais a serem seguidas em processos de negociação, bem como treinamento das equipes.

É revelada a percepção de que as contrapartidas financeiras feitas por parceiros em contratos de pesquisa e desenvolvimento devem ser consideradas como pagamento pelo uso da marca também em futuros contratos de licenciamento para comercialização da tecnologia. Também é trazida a questão de que os pagamentos de royalties à Embrapa retornam à União, provocando desinteresse das UDs em explorar melhores estratégias negociais de licenciamento.

Cita-se dificuldade em dimensionar o valor limite que parceiros estão dispostos a pagar pelo licenciamento de marca. Ainda neste contexto, é destacada a resistência de parceiros em negociar cobrança de royalties da tecnologia e da marca em valores distintos.

Quatro questões compõem a “Seção 3 - Processos na Unidade”. Poucas UDs (14,6%) declararam na questão 6 já ter criado novas marcas para estratégias

de negócios, porém todos os respondentes informaram os fatores que a Unidade entende ser necessário avaliar no âmbito deste processo decisório (Figura 7). Os fatores mais recorrentes foram: “Prática necessária para o segmento de mercado ou o tipo de tecnologia” (61%), “Necessidade de diferenciação para o negócio dar certo” (56,1%) e “Estratégia de proteção da propriedade intelectual” (51,2%). Algumas decisões sobre criação de marca ainda ocorrem sem um objetivo claro, o que é demonstrado pelo percentual de respostas atribuídas ao item “Interesse do pesquisador ou da Chefia” (12,2%).

Os critérios majoritariamente analisados pelas Unidades para decidir sobre incluir ou não marcas da Embrapa em algum acordo comercial (Figura 8), são: “Quando se trata de produto que contém tecnologia Embrapa embarcada, conhecimento sobre o processo de produção e a qualidade do produto final” (70,7%), “Compatibilidade com a proposta de valor do produto/serviço” (61%), e “Relação do público-alvo com a Embrapa” (51,2%).

Figura 7. Fatores considerados para avaliar a necessidade de criação de uma nova marca.

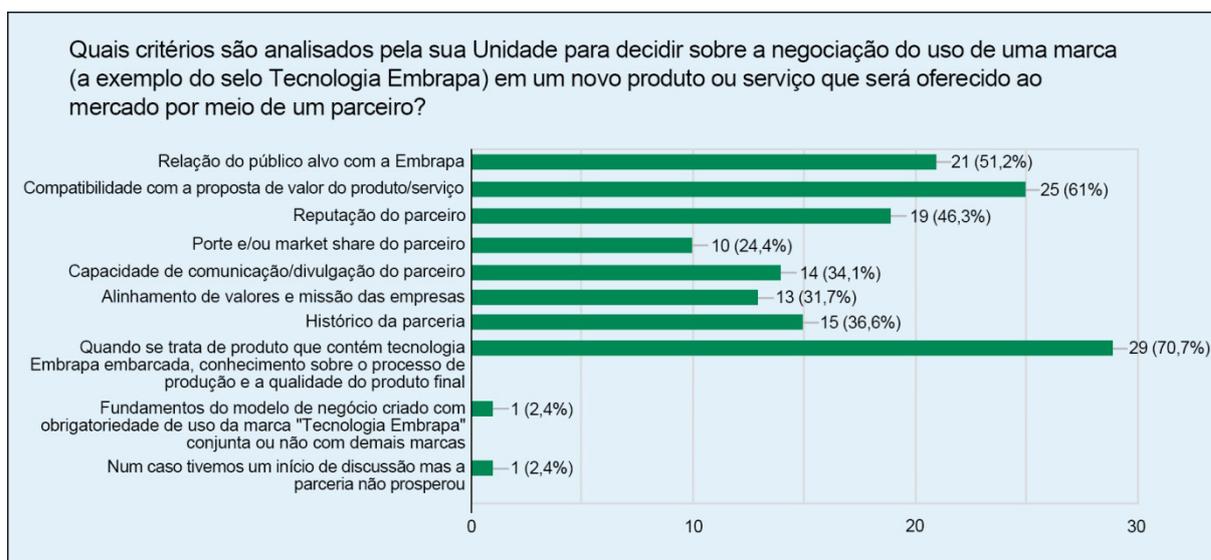


Por outro lado, o critério “Porte ou market share do parceiro” se mostra relevante para a tomada de decisão de poucos respondentes (24,4%). Chama atenção a análise da “Capacidade de comunicação/divulgação do parceiro” ter sido marcada por apenas um terço dos respondentes (34,1%), já que na pergunta sobre fatores determinantes para que uma marca Embrapa agregue valor às tecnologias ofertadas ao usuário final, 78% dos respondentes destacaram a capacidade de desenvolvimento de mercado e comunicação mercadológica do licenciado. A preocupação quanto à “Reputação do parceiro”, relatada nos comentários adicionais das seções anteriores, é observada por menos da metade dos entrevistados

(46,3%). Os critérios “Alinhamento de valores e missão das empresas” e “Histórico da parceria” têm baixa ocorrência (31,7% e 36,6% respectivamente).

A partir das experiências negociais já vivenciadas nas UD's, os respondentes afirmam que os principais benefícios para a Embrapa provenientes do uso da marca em modelos de negócio (Figura 9) são “Maior credibilidade e confiança dos usuários finais” (68,3% ou 73,1%, dada a semelhança das respostas adicionadas no campo “Outros” com os textos “percepção e valorização da empresa pelo público-alvo usuário das tecnologias e produtos” e “inclusão sócio-produtiva”, que inferem impacto na disposição do público para adoção da tecnologia), “Maior interesse de empresas pela parceria” (61%), “Fortalecimento da marca no segmento de mercado” (58,5%) e “Posicionamento da Embrapa em novos segmentos” (51,2%).

Figura 8. Critérios analisados para negociação do uso da marca junto a produto ou serviço.

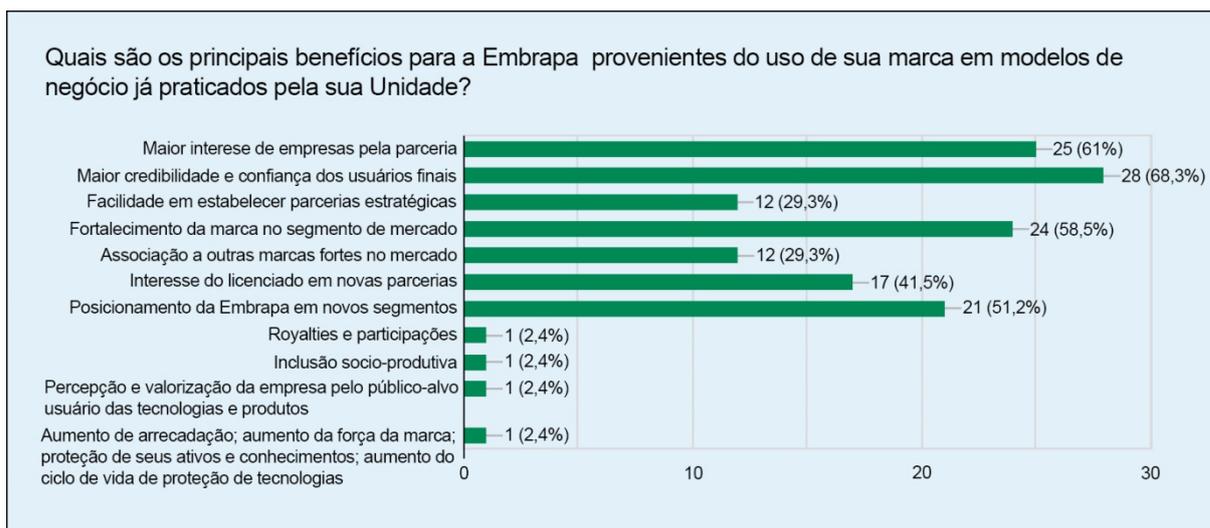


A “Facilidade em estabelecer parcerias estratégicas” e a “Associação a outras marcas fortes no mercado” são percebidos como benefícios relevantes para menos de um terço dos respondentes (29,3%). O impulsionamento de novos negócios, ou seja, “Interesse do licenciado em novas parcerias”, é visto por 41,5% dos entrevistados. Foram adicionadas no campo “Outros” duas respostas sobre benefícios econômicos, descrito na forma de “Aumento de arrecadação” e “Royalties e participações” (somando 2,4%) (Figura 9).

Finalmente, ao serem questionados sobre desafios e barreiras enfrentados pelas equipes na inclusão da marca Embrapa nos negócios tecnológicos (Figura 10), os respondentes foram enfáticos em salientar dois grupos diferentes de entraves: os internos, representados pela “Dificuldade de estabelecer a remuneração/valor da

marca” (73,2%), e a “Complexidade na gestão de direitos de propriedade intelectual” (61%); e os externos, sendo a “Dificuldade de acompanhar o processo de produção do parceiro e avaliar a qualidade do produto final” (53,7%), e a dificuldade no “Acompanhamento do uso correto da marca em materiais de divulgação e embalagens” (48,8%).

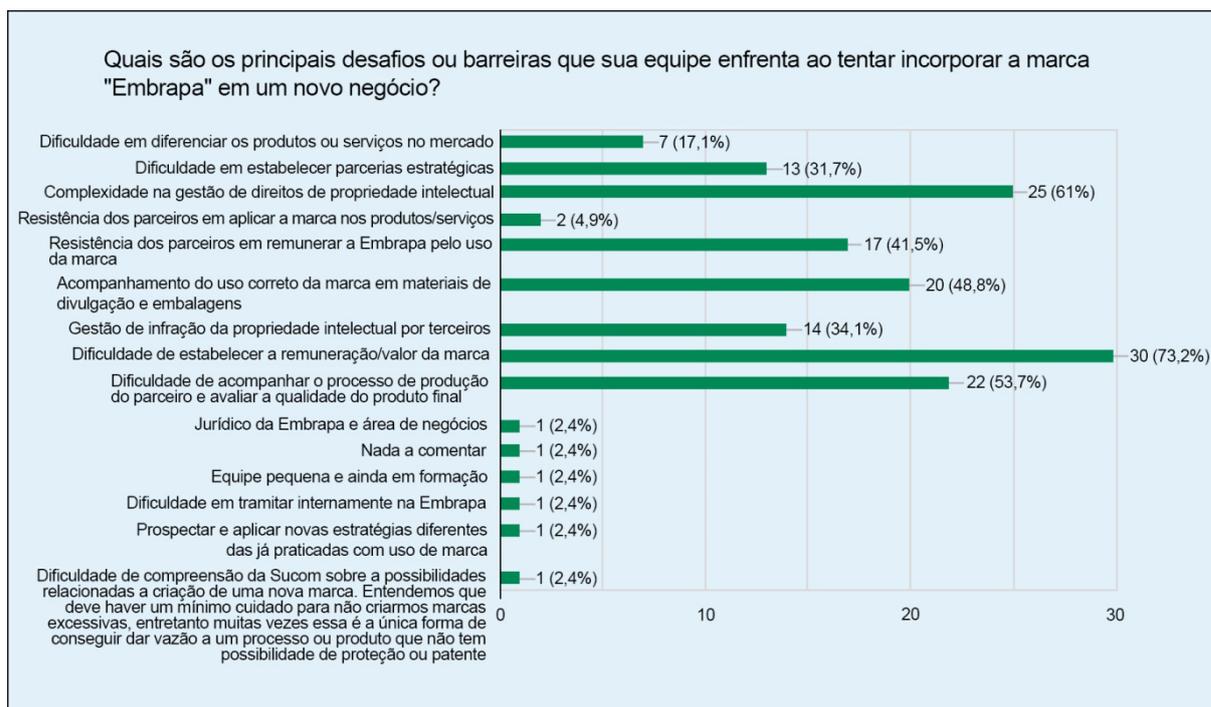
Figura 9. Benefícios à Embrapa pelo uso da marca em modelos de negócios.



Cinco novas barreiras foram adicionadas no campo “Outros”, todas elas ligadas a entraves internos de burocracia, gestão e capacidade operacional, junto aos quais também se agrupam a “Dificuldade em estabelecer parcerias estratégicas” (31,7%) e “Gestão de infração da propriedade intelectual por terceiros” (34,1%). Há aparente contradição quanto à alternativa “Resistência dos parceiros em remunerar a Embrapa pelo uso da marca”, que foi assinalada por 41,5% dos respondentes, dado que 82,9% deles afirmaram, na questão 8, acreditar que os parceiros estão dispostos a pagar pelo direito de uso da marca.

Duas alternativas que expressam potenciais entraves externos se apresentaram pouco relevantes no contexto corporativo. A maioria das UD's não enfrenta “Resistência dos parceiros em aplicar a marca nos produtos/serviços” (4,9%) e não é comum haver “Dificuldade em diferenciar os produtos ou serviços no mercado” (17,1%) (Figura 10).

Figura 10. Desafios e barreiras à incorporação da marca em negócios tecnológicos.



Aqueles que afirmaram que acreditavam que os parceiros estariam dispostos a pagar pelo uso da marca Embrapa (Figura 6B) descreveram como principais barreiras à incorporação da marca (Figura 10) a Complexidade na gestão de direitos de propriedade intelectual, a dificuldade em estabelecer o valor da marca durante o processo de negociação, e a resistência dos parceiros em remunerar a Embrapa pelo uso da marca, dentre outros. Aqueles que afirmaram acreditar que os parceiros não estariam dispostos a pagar pelo uso da marca (Figura 6B) relataram como desafios a dificuldade em estabelecer o valor da marca durante a negociação, a resistência do parceiro em aplicar a marca nos produtos ou serviços, e o processo de gestão de infrações da propriedade intelectual por terceiros.

As principais diferenças nas respostas à questão da Figura 10, pelos grupos que responderam “sim” ou “não” à questão na Figura 6B, é que o grupo dos que afirmaram acreditar que os parceiros estariam dispostos a pagar pelo uso da marca Embrapa, ressaltaram a dificuldade em estabelecer parcerias estratégicas e a dificuldade em diferenciar produtos ou serviços com e sem a marca Embrapa no mercado; ambos os fatos não foram mencionados explicitamente pelo grupo dos “não” à questão 6B. Estes últimos, por outro lado, relataram acreditar que os parceiros sejam resistentes em aplicar a marca Embrapa em seus produtos ou

serviços, o que não foi mencionado explicitamente pelo grupo dos “sim” à resposta da questão 6B.

Um dos desafios enfrentados pela Embrapa nos modelos de negócios com parceiros é a frequente desvinculação da marca Embrapa do objeto do acordo ou contrato, tratando a marca como um “ativo separado”, que deve ser remunerado à parte pelo parceiro para que possa ser utilizado. Isso cria barreiras na negociação e muitas vezes inviabiliza um possível bom acordo, ou o torna menos atrativo a uma das partes. Portanto, embora escape ao foco do presente projeto, a Embrapa deve optar por modelos de negócios nos quais a marca esteja integrada ao objeto do acordo, sendo especificada e acordada desde o início das negociações. Além disso, a Embrapa pode desenvolver ferramentas e materiais de apoio que ajudem os parceiros a entender o valor agregado da marca Embrapa, demonstrando como sua associação pode beneficiar ambas as partes.

Os comentários adicionais às questões sobre processos internos nas UDs demonstram preocupação quanto à necessidade de quantificar o impacto da marca na comercialização de produtos já presentes no mercado, o que já resultou na perda de potenciais parceiros. Os gestores ressaltam que a remuneração pelo uso de marcas é recente e ainda não foram desenvolvidas estratégias institucionais sólidas de valorização, marketing e vendas. O licenciamento de uso da marca é descrito como engessado com exigências inadequadas e cobrança por planos de marketing em momentos inapropriados.

Há também a percepção de que a Embrapa poderia aprender com estratégias de outros mercados, incentivando discussões internas baseadas em referências no tema. A flexibilidade no uso da marca é outro ponto de destaque, no qual a Embrapa poderia permitir adaptações no design de embalagem e rotulagem para melhor se alinhar às estratégias comerciais dos parceiros, preservando a identidade da marca.

Foi solicitado às equipes, ainda, um relato de experiências anteriores de inserção de ativos no mercado associados ao uso da marca. Os comentários ressaltaram que a marca pode ser um item de negociação com melhores retornos à Embrapa em projetos de inovação aberta com parceiros privados. Os casos serviram de referência para o levantamento de contratos já realizados pela Embrapa, que serão apresentados ao final deste relatório.

As UDs relataram uma variedade de experiências na inserção de ativos no mercado; algumas com sucesso, outras latentes. De qualquer forma, o estudo

desses casos forneceu valiosas informações para aprendizado e gerenciamento futuro da marca. A Embrapa consegue explorar oportunidades e estratégias para a valoração e comercialização de ativos, mas os processos internos precisam ser melhorados, e as exigências ao parceiro flexibilizadas.

Dentre os principais pontos levantados nos retornos do questionário aplicado ao público interno, 36 respondentes de 32 UDs disseram já ter experimentado alguma estratégia de uso de marca em negócios. Desses:

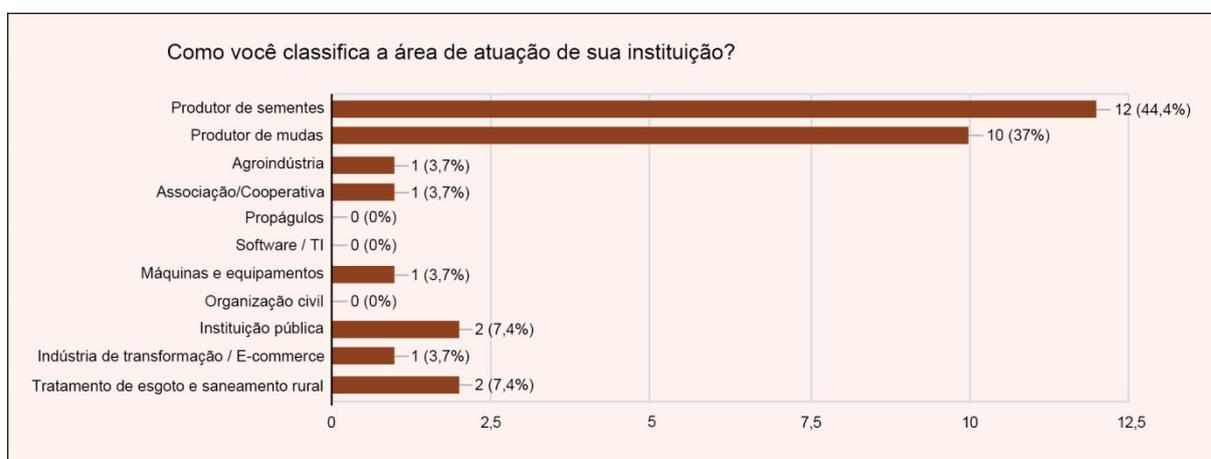
- Apenas 3 (8,3%) não utilizaram a marca ou o nome Embrapa em negócios tecnológicos;
- Apenas 1 (2,7%) afirma que os parceiros de negócio da UD não se interessam pelo uso da marca Embrapa. E este respondente comenta: "Acredito que os parceiros estejam disposto a pagar, mas eles desconhecem essa possibilidade (uso da marca)". Isto permite inferir que o problema não é os parceiros não se interessarem pelo uso da marca, mas sim a UD não levar para a mesa de negociação propostas de licenciamento ou cessão de uso da marca;
- Apenas 5 (14%) afirmam que os parceiros não estão dispostos a pagar pelo direito de uso da marca Embrapa;
- Dos 13 que responderam já ter experimentado estratégias de marca de produto comercial (que é um tipo de marca desvinculada da Embrapa) cotitulada com o parceiro, apenas 1 não marcou o uso do selo Tecnologia Embrapa, que costuma ser aplicado junto com a marca do produto comercial.

Nas entrevistas, às gestoras da Sucom e da GNE (Anexos 1 e 2), ambas corroboram as UDs quanto à importância de relacionar a marca ou o nome Embrapa aos modelos de negócio para inserção de uma tecnologia no mercado por um parceiro, por se tratar de uma marca forte, capaz de transmitir atributos positivos aos consumidor.

3.2 CONSULTAS AO PÚBLICO EXTERNO (LICENCIADOS)

Na consulta ao público externo dirigimos as perguntas às empresas com contrato ativo de licenciamento de alguma tecnologia Embrapa. Parcela significativa dos respondentes está ligada à produção e comercialização de sementes e mudas (81,4%) (Figura 11), o que acaba por introduzir um viés conhecido nas respostas pela ausência de retornos de empresas que licenciam ativos de inovação de outros tipos. Apenas um respondente indicou atuar no setor da “Agroindústria”, e outro no setor de “Máquinas e equipamentos”. Outros dois respondentes indicaram atuar nas áreas de “Tratamento de esgoto e saneamento rural” e um na área de “Indústria de transformação / E-Commerce”.

Figura 11. Área de atuação dos parceiros respondentes.



Quando questionados se o usuário final dos produtos ou tecnologias conhecia a marca Embrapa, a resposta foi categórica: 92,6% dos respondentes acreditam que seus clientes reconhecem a marca Embrapa e a natureza das atividades (Figura 12).

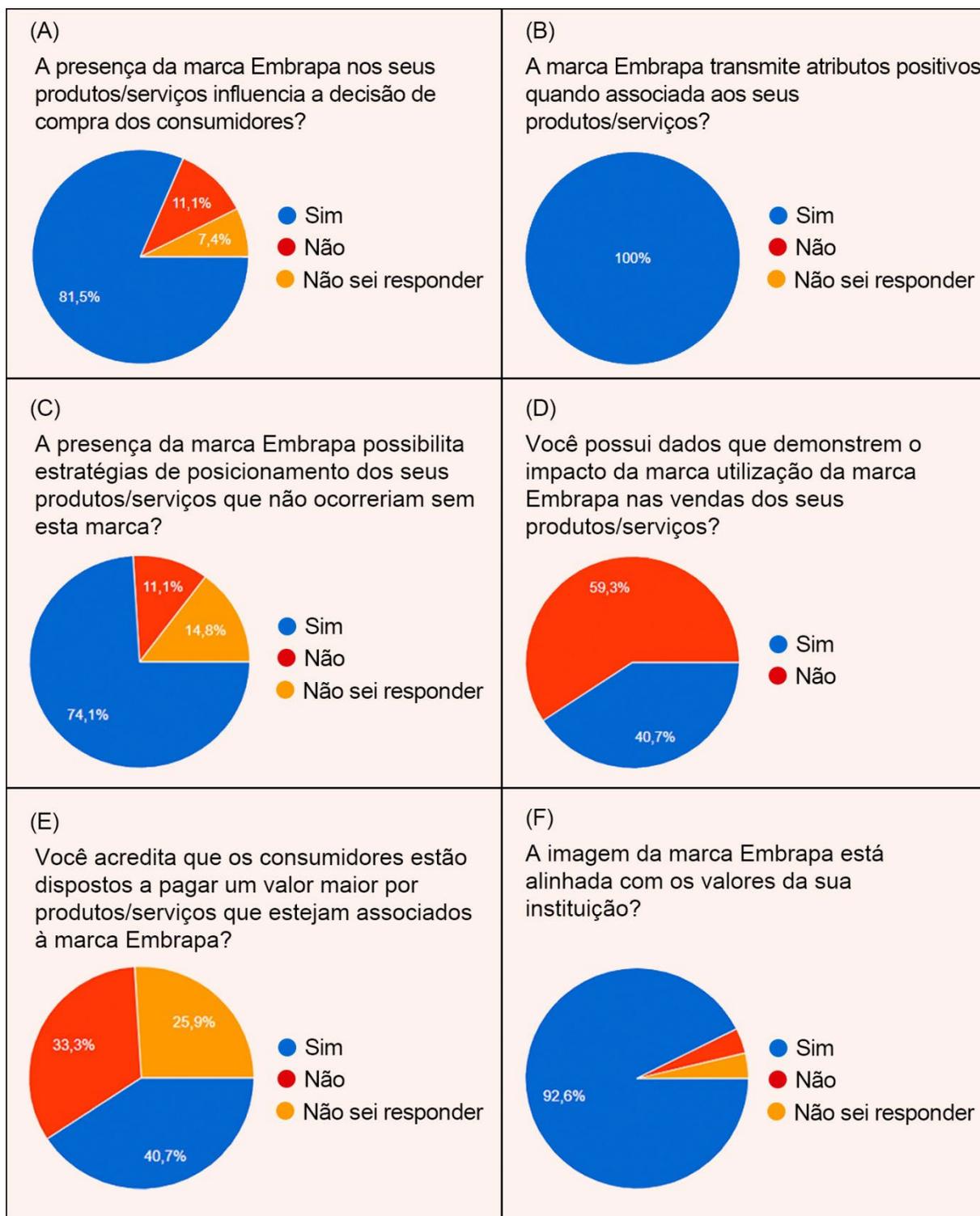
Figura 12. Percepção dos parceiros sobre o conhecimento que os seus clientes têm da marca Embrapa.



A maior parte dos respondentes (81,8%) reconhece que a presença da marca Embrapa em seus produtos “influencia a decisão de compra” (Figura 13A), e foram unânimes em afirmar que a presença da marca “associa aspectos positivos aos seus produtos” (Figura 13B). A maior parte dos respondentes (81,5%) afirma que “a presença da marca Embrapa possibilita a adoção de novas estratégias de posicionamento de produtos” (Figura 13C) e, mesmo não havendo cláusulas contratuais que demandem quantificar o impacto do uso da marca Embrapa nos produtos, 40,7% diz possuir dados que evidenciam o “desempenho positivo das vendas por esta associação” (Figura 13D).

Quando questionados se acreditam que os consumidores estariam dispostos a pagar mais por um produto ou serviço com a marca da Embrapa (Figura 13E), 40,7% responderam que “Sim”, mas 33,3% responderam categoricamente que “Não”. Parte um pouco menor, 25,9%, não soube responder a essa questão. Essas respostas demonstram um panorama no qual, muito provavelmente, um grupo de parceiros obteve sucesso ao associar os produtos à marca da Embrapa, enquanto outro grupo não viu benefícios, ou, então, acha que as compensações financeiras à Embrapa pelo uso da marca foram maiores do que os benefícios percebidos no aumento do faturamento. A maioria dos respondentes também acredita que a imagem associada à marca Embrapa está alinhada com os valores da sua instituição (Figura 13F), o que cria confiança no estabelecimento de estratégias conjuntas de negócios com a Embrapa.

Figura 13. Retornos dos parceiros sobre diversos aspectos relacionados ao uso da marca em negócios tecnológicos já estabelecidos.

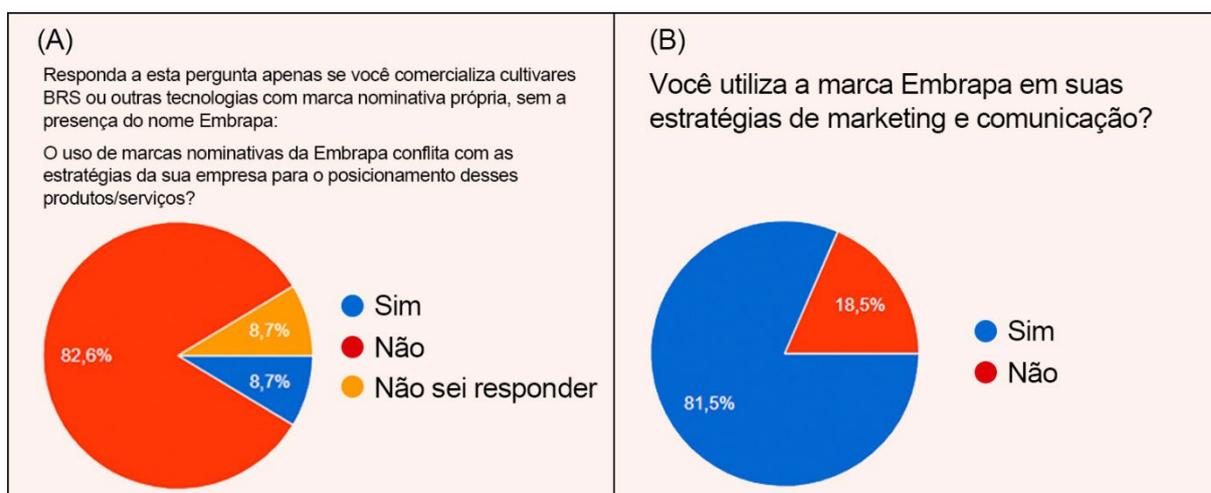


Os comentários adicionais deixados pelos respondentes na primeira parte dos questionários não têm uma tendência clara. É ressaltado que a Embrapa é reconhecida pela excelência em pesquisa agrícola e que associar-se a ela atrai a confiança do consumidor. É citada a régua de pastagem como exemplo de sucesso.

No entanto, há comentários afirmando que a Embrapa ficou muito para trás no segmento de sementes, sem opções de materiais transgênicos ou com características capazes de competir com as variedades de outras empresas, e que há necessidade urgente de melhorias no desenvolvimento de variedades mais compatíveis com as exigências do mercado atual.

Os respondentes que comercializam tecnologias Embrapa associadas apenas ao nome da própria empresa (Figura 14A) indicaram que em 8,7% das situações “há conflito de estratégias de comercialização” ao associar a marca Embrapa com a própria marca da empresa, enquanto 82,6% relataram que “não há conflitos” em associar a marca da Embrapa à sua própria marca. A maioria no aspecto positivo da associação da marca Embrapa com a do parceiro foi confirmada quando 81,5% dos respondentes indicaram que “utilizam a marca Embrapa em suas estratégias de marketing e comunicação” (Figura 14B).

Figura 14. Potenciais conflitos entre o uso da marca da Embrapa e do parceiro em um produto ou serviço (A), e uso atual da marca Embrapa em estratégias de marketing (B).



Quando questionados sobre os fatores que relacionam os consumidores com a Embrapa, que poderiam influenciar na escolha de um produto ou tecnologia com a marca (Figura 15), houve destaque apenas para “Tipo de produto ou serviço” (66,7%), com números de respostas quase equivalentes para os demais itens - Segmento de mercado, “Forma de apresentação” do produto e inclusive a “Força da marca do parceiro da Embrapa”, dentre outras.

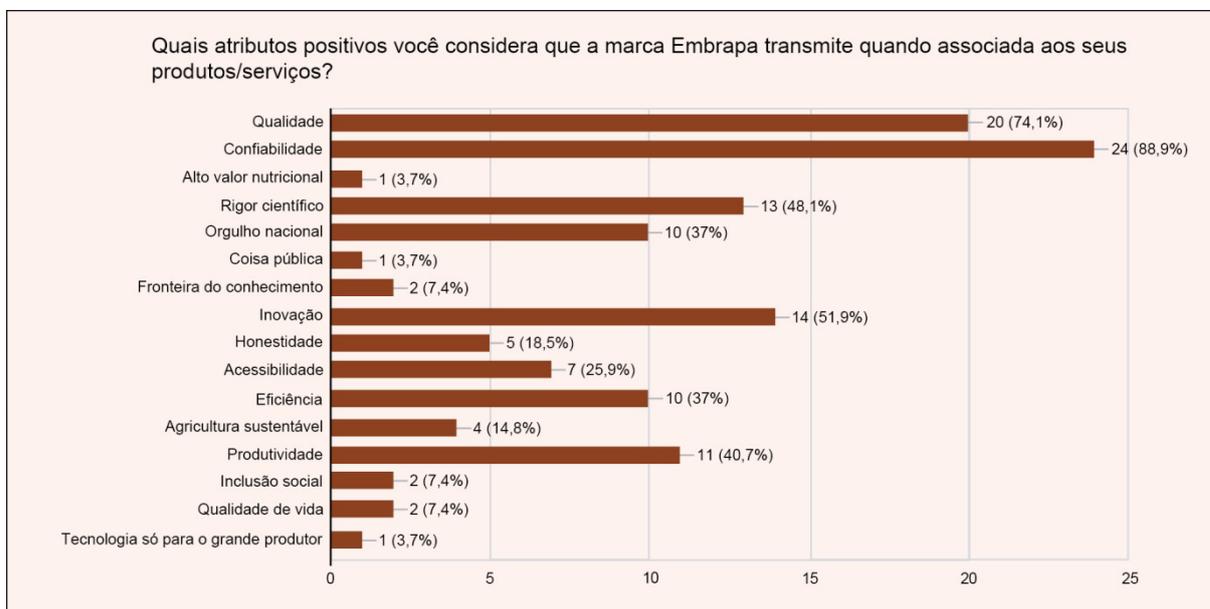
Os respondentes indicaram ainda que “Qualidade e Confiabilidade” (74,1% e 88,9%, respectivamente) são os atributos positivos que a marca Embrapa associa aos produtos ou serviços (Figura 16). Apenas 48,1% e 51,9% dos respondentes

afirmaram que a marca Embrapa transmite “Rigor científico” e “Inovação” respectivamente; no entanto, isso deve ser considerado com cautela porque pode se tratar de um viés por conta dos respondentes atuarem na área comercial. Para esse público, o principal indicador de sucesso é o aumento do faturamento e, muitas vezes, os respondentes não têm conhecimento na área de pesquisa científica.

Figura 15. Relação dos consumidores com a marca Embrapa que potencialmente influenciam a escolha do produto ou serviço.



Figura 16. Atributos positivos que a marca Embrapa potencialmente associa a produtos ou serviços.



Na questão seguinte (Figura 17), 92,6% dos respondentes indicaram que o principal benefício de associar a marca Embrapa aos seus produtos e estratégias é a “Maior credibilidade e confiança”, enquanto mais da metade afirma que essa associação com a Embrapa “Fortalece sua própria marca”. As principais estratégias para essa associação benéfica da marca do parceiro com a marca da Embrapa são “Uso do selo ‘Tecnologia Embrapa’” (70,4%), e “Uso da marca institucional da Embrapa” (51,9%) (Figura 18).

Figura 17. Principais benefícios percebidos pelos parceiros pelo uso da marca Embrapa em modelos de negócios.

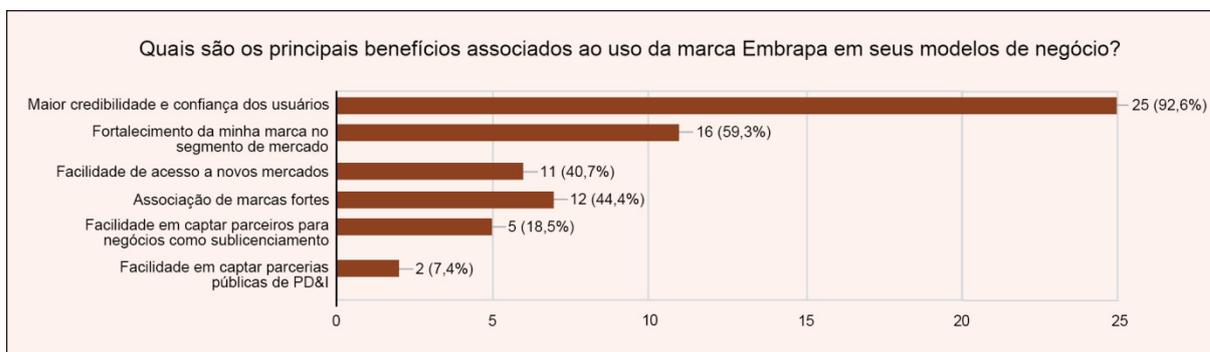
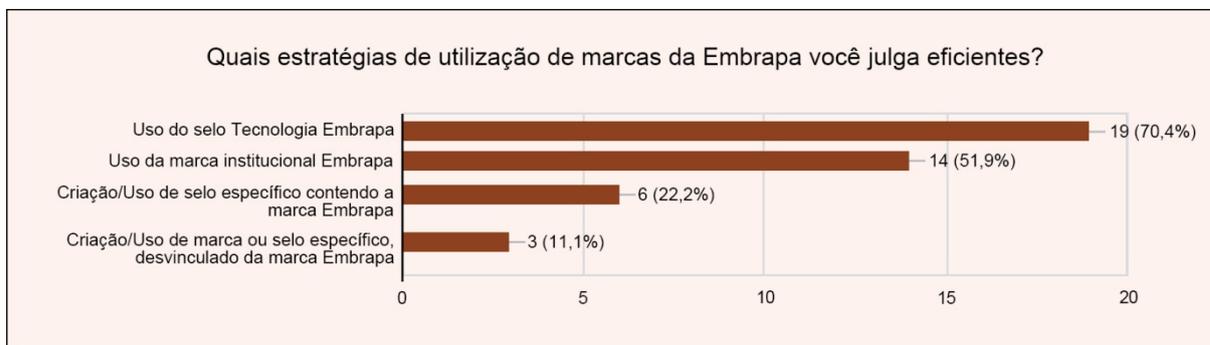


Figura 18. Estratégias de uso da marca Embrapa consideradas mais eficientes pelos parceiros.



Nas respostas ao questionário aplicado ao público externo (parceiros atuais em negócios e licenciados de tecnologias), 81% disseram que a presença da marca Embrapa nos seus produtos/serviços influencia a decisão de compra dos consumidores; além disso, 75% afirmaram que a presença da marca Embrapa possibilita estratégias de posicionamento dos seus produtos/serviços que não ocorreriam sem essa marca.

4 ESTUDO DE CASOS

A análise dos diversos acordos envolvendo tecnologias e marcas da Embrapa (Tabela 1) confirma o uso da marca como componente estratégico no licenciamento e exploração comercial de ativos. Constatou-se, primeiramente, que a marca “Tecnologia Embrapa” é constantemente utilizada uma vez que há menção a ela em quase todas as parcerias. A maioria dos acordos parece também contemplar modelos de negócios não exclusivos, com a Embrapa permanecendo apta a licenciar suas tecnologias a outros parceiros. O terceiro ponto de destaque é que, em quase todos os casos, o uso da marca é oneroso e a cobrança pelo uso está embutida no licenciamento da tecnologia. Além disso, as cláusulas frequentemente especificam que o uso da marca é exclusivo e intransferível, permitindo que os parceiros utilizem a marca exclusivamente nos termos acordados.

Tabela 1. Pontos levantados na revisão de contratos de diversas naturezas utilizados em negociações já estabelecidas com parceiros da Embrapa, e em novas minutas de acordo atualmente em construção pela DENE.

PONTOS LEVANTADOS NOS ACORDOS / MINUTAS								
Objeto / Ud / Parceiro	Ativo vinculado	Titularidade do ativo	Modelo de negócio	Marca	Titularidade da marca?	Licenciamento da marca	Cobrança pelo uso da marca	Cláusulas sobre estratégia e uso da marca
Cultivar BRS 3002 Embrapa Milho e Sorgo / Latina Seeds	Cultivar híbrida de milho	Embrapa	Licenciamento oneroso de cultivar protegida + Licenciamento oneroso de marca protegida. Sem exclusividade. Nacional.	Selo “Tecnologia Embrapa” Existente	Embrapa	Oneroso, embutido no licenciamento da cultivar.	Percentual sobre a comercialização do ativo vinculado à marca	Cláusula Quarta. Não exclusiva; intransferível; uso junto à identificação do produto comercial, podendo utilizar marca própria.
BRS Belatriz Embrapa Algodão / Agrocinco	Cultivar híbrida de milho	Não protegido	Fornecimento oneroso de tecnologia + Licenciamento oneroso de marca. Sem exclusividade. Nacional.	Selo “Tecnologia Embrapa” Existente	Embrapa	Oneroso, embutido no licenciamento da cultivar.	Percentual sobre a comercialização do ativo vinculado à marca	Cláusulas Terceira e Sexta. Não exclusiva; intransferível; uso junto à identificação do produto comercial, podendo utilizar marca própria.

Tabela 1. Pontos levantados na revisão de contratos de diversas naturezas utilizados em negociações já estabelecidas com parceiros da Embrapa, e em novas minutas de acordo atualmente em construção pela DENE.

(Continua)

PONTOS LEVANTADOS NOS ACORDOS / MINUTAS								
Objeto / Ud / Parceiro	Ativo vinculado	Titularidade do ativo	Modelo de negócio	Marca	Titularidade da marca?	Licenciamento da marca	Cobrança pelo uso da marca	Cláusulas sobre estratégia e uso da marca
Cultivares de amora-preta Embrapa Clima Temperado / Meiosis	Genótipos de amora preta	Não protegido	Validação agronômica e mercadológica de frutos com genótipo Embrapa + Licenciamento não oneroso de marca. Sem exclusividade. Internacional.	Selo “Tecnologia Embrapa” Existente	Embrapa	Não oneroso	Não oneroso na fase de cooperação para avaliação. Oneroso quando ocorrer exploração comercial.	Cláusula Sexta. Não exclusiva.
Abatedouro modular Embrapa Suínos e Aves / Engmaq	Equipamento	Não protegido	Fornecimento oneroso de tecnologia + Licenciamento oneroso de marca. Sem exclusividade. Nacional.	Selo “Tecnologia Embrapa” Existente	Embrapa.	Oneroso embutido no licenciamento da tecnologia.	Percentual sobre a comercialização do ativo vinculado à marca	Cláusula Segunda. Não exclusiva; intransferível; uso junto à identificação do produto comercial, podendo utilizar marca própria.

Tabela 1. Pontos levantados na revisão de contratos de diversas naturezas utilizados em negociações já estabelecidas com parceiros da Embrapa, e em novas minutas de acordo atualmente em construção pela DENE.

(Continua)

PONTOS LEVANTADOS NOS ACORDOS / MINUTAS								
Objeto / Ud / Parceiro	Ativo vinculado	Titularidade do ativo	Modelo de negócio	Marca	Titularidade da marca?	Licenciamento da marca	Cobrança pelo uso da marca	Cláusulas sobre estratégia e uso da marca
Fossa séptica biodigestora Embrapa Instrumentação / Better	Equipamento	Não protegido	Fornecimento oneroso de tecnologia + Licenciamento oneroso de marca. Sem exclusividade. Nacional.	Selo "Tecnologia Embrapa" Existente	Embrapa	Oneroso embutido no licenciamento da tecnologia.	Percentual sobre a comercialização do ativo vinculado à marca	Cláusula Segunda. Não exclusiva; intransferível; uso junto à identificação do produto comercial, podendo utilizar marca própria.
Sistema Brasileiro de Agrorrastreadabilidade - SIBRAAR Embrapa Agricultura Digital / Usina Granelli	Software	Embrapa	Licenciamento oneroso de cultivar protegida + Licenciamento oneroso de marca protegida. Sem exclusividade. Nacional.	Selo "Tecnologia Embrapa" Existente	Embrapa	Oneroso embutido no licenciamento da tecnologia.	Percentual sobre a comercialização do açúcar rastreado pela tecnologia vinculado à marca	Cláusula Sétima. Não exclusiva. Nacional. Uso vinculado à tecnologia.

Tabela 1. Pontos levantados na revisão de contratos de diversas naturezas utilizados em negociações já estabelecidas com parceiros da Embrapa, e em novas minutas de acordo atualmente em construção pela DENE.

(Continua)

PONTOS LEVANTADOS NOS ACORDOS / MINUTAS								
Objeto / Ud / Parceiro	Ativo vinculado	Titularidade do ativo	Modelo de negócio	Marca	Titularidade da marca?	Licenciamento da marca	Cobrança pelo uso da marca	Cláusulas sobre estratégia e uso da marca
Carne carbono neutro Embrapa Gado de Corte / Marfrig	Protocolo Carne Carbono Neutro	Não protegido	Fornecimento oneroso de tecnologia + Licenciamento oneroso de marca. Com exclusividade. Nacional.	Marca conceito "Carne Carbono Neutro - CCN" Nova	Embrapa	Oneroso embutido no licenciamento da tecnologia.	Específico da marca, com valor calculado atrelado a volumes comercializados da carne.	Cláusulas Primeira e Oitava. Com exclusividade. Vinculado a início de uso em até 2 anos.
Fornecimento de tecnologia (cepas) com licença de uso de marca Embrapa Milho e Sorgo / Simbiose - Bioma			Fornecimento oneroso de segredo industrial de produto a base de bioinsumo + Licenciamento oneroso de marca. Sem exclusividade. Internacional.	Selo "Tecnologia Embrapa" Existente	Embrapa	Oneroso embutido no licenciamento da tecnologia.	Percentual sobre a comercialização do bioinsumo vinculado à marca licenciada.	Sem exclusividade. Nacional. Nacional e internacional.

Tabela 1. Pontos levantados na revisão de contratos de diversas naturezas utilizados em negociações já estabelecidas com parceiros da Embrapa, e em novas minutas de acordo atualmente em construção pela DENE.

(Continua)

PONTOS LEVANTADOS NOS ACORDOS / MINUTAS								
Objeto / Ud / Parceiro	Ativo vinculado	Titularidade do ativo	Modelo de negócio	Marca	Titularidade da marca?	Licenciamento da marca	Cobrança pelo uso da marca	Cláusulas sobre estratégia e uso da marca
Minuta em construção para bioinsumos: Fornecimento de tecnologia cumulada com licenças de uso de marcas Embrapa	Conhecimento associado a cepas para ser embarcada em produto comercial.	Não protegido	Fornecimento oneroso de tecnologia + Licenciamento oneroso de marca. Sem exclusividade nacional.	Selo “Tecnologia Embrapa” e marca “Embrapa” Existente	Embrapa	Oneroso	Cobrança integrada à remuneração total prevista.	Cláusula Quinta. Não exclusivo. Oneroso. Nacional e internacional. Cláusula Sexta. Marcas comerciais da licenciada e terceiros vinculados.
Validação mercadológica de produto comercial com base em genética vegetal vegetal Embrapa Embrapa Mandioca e Fruticultura / Dan Agro Comercial	Cultivar de banana BRS Princesa	Não protegida	Validação mercadológica de produto comercial contendo tecnologia Embrapa + Licenciamento não oneroso de marca Sem exclusividade Nacional.	Selo “Tecnologia Embrapa” Existente	Embrapa	Não oneroso	Não oneroso na fase de validação. Oneroso quando ocorrer exploração comercial.	Cláusulas Terceira e Quarta. Não exclusiva. intransferível. Uso junto aos produtos com marcas da cooperante.

Tabela 1. Pontos levantados na revisão de contratos de diversas naturezas utilizados em negociações já estabelecidas com parceiros da Embrapa, e em novas minutas de acordo atualmente em construção pela DENE.

(Conclusão)

PONTOS LEVANTADOS NOS ACORDOS / MINUTAS								
Objeto / Ud / Parceiro	Ativo vinculado	Titularidade do ativo	Modelo de negócio	Marca	Titularidade da marca?	Licenciamento da marca	Cobrança pelo uso da marca	Cláusulas sobre estratégia e uso da marca
Viabilização técnica e operacional do Laboratório Móvel de Fertilidade de Solos - Fertmovel® Para as atividades da cooperação Embrapa Solos / Senar-BA	Laboratório móvel de Fertilidade de Solos	Know how não protegido	Transferência de tecnologia do Fertmóvel para atividades de viabilização técnica e comercial + Licenciamento não oneroso de marca Sem exclusividade. Nacional.	Fertmovel ® Nova	Embrapa	Não oneroso	Não oneroso na fase de viabilização. Oneroso quando ocorrer exploração comercial.	Não exclusiva. Intransferível. Uso vinculado ao produto e às atividades da cooperação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações e experiências coletadas por meio das pesquisas e entrevistas, bem como na análise dos contratos identificados na Tabela 1, demonstram variedade de possibilidades de contratos de transferência de tecnologia que preveem uso de marca, em sua maioria o selo “Tecnologia Embrapa”, com poucos casos diferenciados.

Apesar de se entender oportuno o estabelecimento de negócios com uso de marcas da Embrapa, o modelo ainda está muito concentrado nas formas já consagradas, havendo dificuldades na criação e desenvolvimento de novos modelos de negócio com marcas. Dentre essas dificuldades, encontra-se a falta de experiência nessas negociações, bem como a sensação de escassez de orientações normativas delineando o assunto, apesar de haver muitas orientações pontuais, analisadas caso a caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

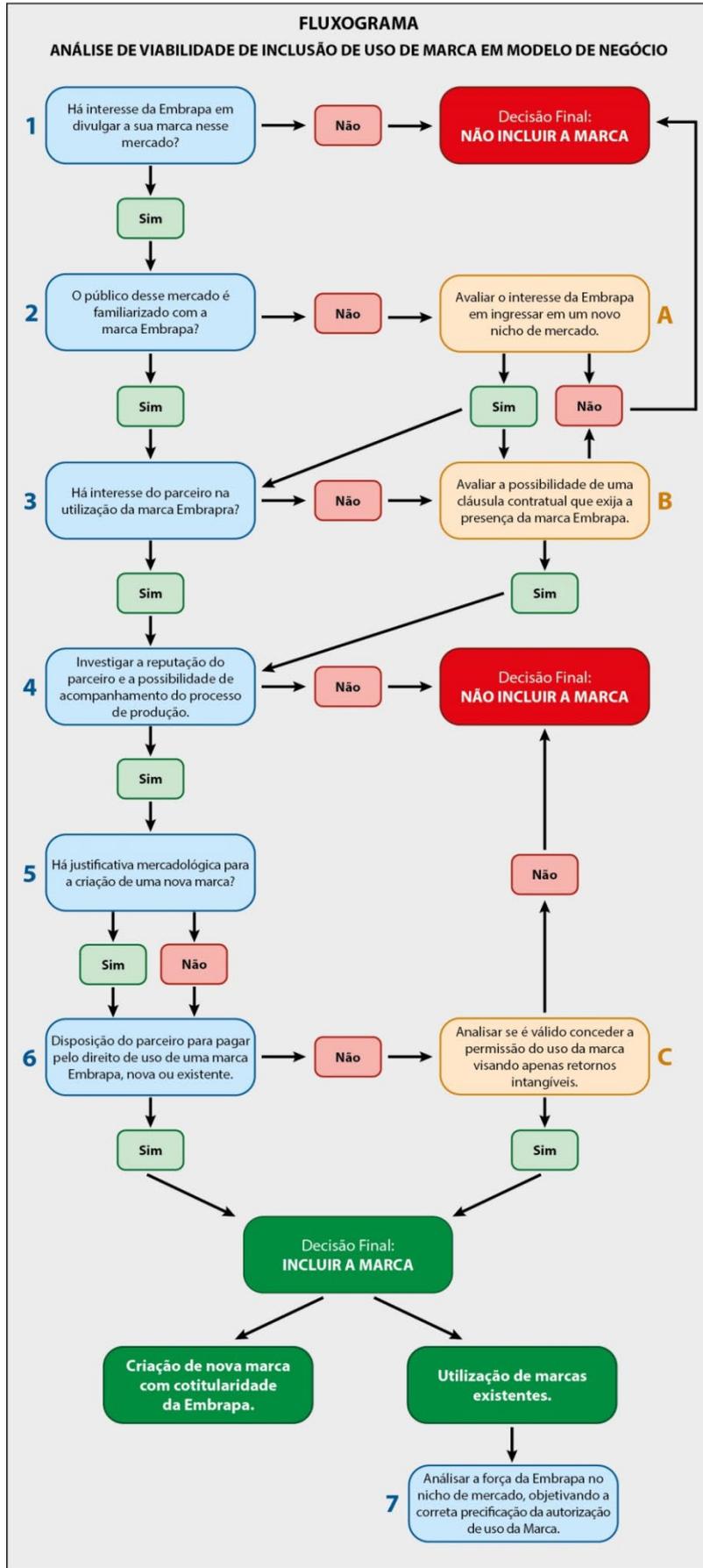
DUARTE, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Novelli, 2005. 380p.

TUMELERO, N. **Pesquisa aplicada**: material completo, com exemplos e características. 2019. Página de internet. Disponível em: <https://blog.metzger.com/pesquisa-aplicada/> Acesso em 20/04/2024.

ANEXO 4

FLUXOGRAMA

Avaliação das oportunidades de vincular a marca como ativo complementar na negociação de um ativo tecnológico ou pré-tecnológico



1. Há interesse da Embrapa em divulgar sua marca nesse mercado?

O primeiro passo para iniciar o processo de avaliação das oportunidades de vincular a marca como ativo complementar na negociação de um ativo tecnológico ou pré-tecnológico é o real interesse da Embrapa em divulgar sua marca no referido mercado. Quais os esforços que a Embrapa precisará desenvolver e quais os resultados esperados? As possibilidades de impacto positivo dessa inserção são favoráveis? É preciso haver uma contrapartida para que a empresa permita essa divulgação, seja financeira ou de imagem.

2. O público desse mercado é familiarizado com a marca Embrapa?

Em um mercado no qual o público conhece a marca Embrapa, a empresa possui maior poder de negociação, pois sua boa reputação e imagem permitem inferir que a exposição de sua marca irá agregar valor ao produto comercializado.

Em mercados cujo público não é familiarizado com a empresa, a negociação pode ocorrer visando o fortalecimento ou a consolidação da marca frente ao novo público ou mercado, por meio de modelos de negócio de licenciamento de marca não oneroso, validação mercadológica de marca, licenciamento oneroso ou não oneroso de marca que não contém a marca ou o nome Embrapa, dentre outros.

Em cada situação, haverá necessidade de esforços de comunicação apropriados a serem definidos em função do público e segmento alvos.

A. Avaliar o interesse da Embrapa em ingressar em um novo mercado.

Apesar da dificuldade em captar retorno financeiro com a exploração da marca em mercados que não sejam familiarizados com a Embrapa, é preciso analisar se a empresa tem interesse em ingressar nesse novo mercado, expor a sua imagem por meio do uso da marca, ampliando assim o conhecimento do público em geral sobre a existência da empresa.

3. Há interesse do parceiro na utilização da marca Embrapa?

O interesse do parceiro na utilização da marca Embrapa em seus produtos ou serviços é de extrema importância para que seja concebida uma relação ganha-ganha com o processo. Porém, nas ocasiões em que o parceiro opte por vincular apenas a sua marca ao ativo, a Embrapa pode considerar que a utilização de uma marca de sua titularidade pode ser benéfica, mesmo sem a concordância imediata do parceiro.

B. Avaliar a possibilidade de cláusula contratual que exija a presença da marca Embrapa.

Mesmo com o desinteresse do parceiro pela utilização da marca, fato que impossibilita uma relação ganha-ganha, quando o produto ou serviço for ofertado em um mercado-chave para a empresa, ou quando há a intenção de aumentar sua participação de mercado, a Embrapa pode avaliar a possibilidade de inclusão de uma cláusula contratual que exija a presença de sua marca, mesmo que contrariando o desejo inicial do parceiro.

É recomendável que, ao se deparar com a situação em pauta, as Unidades Descentralizadas procurem a orientação da Gerência de Negócios, na Diretoria de Negócios. Atualmente, a área com atribuição corporativa para auxiliar as UDs neste assunto é a Supervisão de Inserção de Ativos - SIA.

4. O parceiro possui boa reputação e existe a possibilidade de acompanhamento de seu processo de produção?

Uma vez que o parceiro demonstre interesse em utilizar a marca e a Embrapa considere benéfica essa inclusão, para que haja a continuidade no processo de análise das oportunidades do uso da marca, é preciso verificar alguns fatores, com objetivo de mitigar riscos no que concerne a prejudicar a reputação da empresa ao ter seu nome atrelado a esse parceiro, são eles:

- Verificar se a percepção do mercado em relação aos valores do parceiro é condizente com os valores da Embrapa. Uma vez que haja divergência entre eles, não é recomendada a utilização de uma marca contendo o nome ou a marca Embrapa em seus produtos ou serviços.

- Verificar se os atributos reconhecidos na marca são compatíveis com os atributos que o produto/serviço pretende transmitir. Em levantamento interno e junto a parceiros de negócios, observou-se que os atributos que mais se destacam são confiabilidade, qualidade, rigor científico e inovação.
- Verificar a existência de processos judiciais contra o parceiro.
- Verificar nas plataformas especializadas, como o Reclame Aqui, a existência de reclamações dos usuários contra os produtos ou serviços do parceiro, ou até mesmo contra a própria empresa.
- Verificar a possibilidade de auditoria ou acompanhamento do processo de produção do parceiro, por parte da Embrapa ou por empresa terceirizada contratada pela Embrapa, para que seja possível avaliar todo o processo, garantido assim que os produtos ou serviços que levem a marca Embrapa tenham uma boa qualidade e atendam às expectativas do mercado.

5. Há justificativa mercadológica para a criação de uma nova marca?

O desafio de tornar uma marca conhecida e respeitada exige investimentos, seja em capital humano, recursos financeiros, planejamento estratégico, marketing, entre outros, para concretizar ações de posicionamento da marca e de seus produtos no mercado, além do relacionamento com o consumidor nas etapas de decisão de compra e no pós-venda. O valor de marca é baseado nos produtos ofertados, nos valores transmitidos, na imagem institucional, e na reputação e confiança e percebidas pelo consumidor.

Portanto, a opção por criar nova marca deve ocorrer após análise do mercado alvo, verificando, por exemplo, o comportamento dos concorrentes.

Caso a conclusão da UD seja a criação de uma nova marca, recomenda-se o uso conjunto com a marca ou o nome Embrapa, que é uma marca forte. Em levantamento realizado junto a parceiros de exploração comercial, verificou-se que grande parte deles está disposta a pagar pelo direito de uso da marca Embrapa. Isto porque é uma marca com boa reputação e amplamente conhecida, influenciando a adoção/aquisição pelo usuário final, inclusive pagando valor diferenciado pelo produto/serviço.

Além disso, verificou-se que gestores de TT e parceiros de negócios julgam eficiente o uso do selo Tecnologia Embrapa e da marca institucional Embrapa.

Atenção! A criação de uma nova marca e sua aplicação desconectada da marca Embrapa pode ser uma estratégia interessante em algumas situações, por exemplo:

Laboratório Móvel de Fertilidade de Solos

- **Objeto:** Viabilização técnica e operacional do Laboratório Móvel de Fertilidade de Solos - Fertmovel para as atividades da cooperação “Senar-BA/Embrapa Solos”.
- **Ativo Vinculado:** Laboratório móvel de Fertilidade de Solos.
- **Titularidade do ativo:** Know-how não protegido.
- **Modelo de negócio:** Transferência de tecnologia do Fertmovel para atividades de viabilização técnica e comercial + Licenciamento oneroso de marca. Sem exclusividade. Abrangência nacional.
- **Marca:** Fertmovel® (marca nova).
- **Titularidade da marca:** Embrapa.
- **Licenciamento da marca:** Não oneroso.
- **Cobrança pelo uso da marca:** Não oneroso na fase de viabilização. Oneroso quando ocorrer exploração comercial.
- **Cláusulas sobre estratégia e uso da marca:** Não exclusiva. Intransferível. Uso vinculado ao produto e às atividades da cooperação.



Carne Carbono Neutro

- **Objeto:** Carne carbono neutro. Cooperação “Embrapa Gado de Corte / Marfrig”.
- **Ativo Vinculado:** Protocolo Carne Carbono Neutro.
- **Titularidade do ativo:** Não protegido.
- **Modelo de negócio:** Fornecimento oneroso de tecnologia + Licenciamento oneroso de marca. Com exclusividade. Abrangência nacional.
- **Marca:** Marca conceito “Carne Carbono Neutro” (marca nova).
- **Titularidade da marca:** Embrapa.
- **Licenciamento da marca:** Oneroso embutido no licenciamento da tecnologia.
- **Cobrança pelo uso da marca:** Específico da marca, com valor calculado atrelado a volumes comercializados da carne.
- **Cláusulas sobre estratégia e uso da marca:** Cláusulas Primeira e Oitava. Com exclusividade. Vinculado a início de uso em até 2 anos.



6. Há disposição do parceiro em pagar pelo direito de uso de uma marca Embrapa, nova ou existente?

É desejável que a permissão de exploração da marca Embrapa gere retorno financeiro em troca da credibilidade que a marca agregará aos produtos ou serviços explorados comercialmente pelo parceiro, já que a marca tem poder de influenciar a decisão de compra do usuário final, fortalece a marca do parceiro e possibilita novas estratégias de posicionamento no mercado. Portanto, é importante estabelecer como condição que a autorização do uso da marca ocorra mediante um ônus financeiro. Para definir o percentual de royalties e a maneira de cobrança, cabe avaliar ainda a capacidade do parceiro de realizar ações de divulgação e relacionamento com o cliente, que impulsionam as vendas e a expectativa de vendas.

Para a Embrapa, a estratégia de titularidade da marca varia conforme os objetivos estratégicos e circunstâncias específicas de cada negociação. A titularidade exclusiva oferece controle total sobre sua utilização e proteção, essencial para manter valores associados ao longo do tempo. Já a cotitularidade com parceiro pode fortalecer a posição da marca no mercado ou estender a proteção além do prazo de outras formas de Propriedade Intelectual (PI), garantindo flexibilidade na gestão e na exploração da marca ao longo das renovações necessárias.

As Unidades Descentralizadas podem contar com o suporte da Sede para estruturar propostas de precificação e buscando as melhores alternativas para viabilização da negociação. Este é o momento crucial para demonstrar os benefícios que a marca pode agregar, destacando seus diferenciais e o valor percebido que pode influenciar positivamente na negociação.

Sugerimos que a UD insira no contrato uma cláusula que obrigue o parceiro a coletar dados sobre o impacto da marca no desempenho do produto/serviço. Esta já é uma prática realizada por um percentual significativo dos parceiros de negócios e os dados podem ser usados no momento de negociação para renovação contratual ou negociação de outros contratos com o mesmo parceiro.

C. Analisar o interesse em conceder a permissão do uso da marca obtendo apenas retornos intangíveis.

Caso o parceiro não se disponha a pagar pelo direito de utilização de marca da Embrapa, cabe à empresa analisar se é benéfico conceder a permissão de uso baseada nos retornos intangíveis que a exposição da marca proporcionará, como aumento de participação de mercado, exibição da marca para novos públicos, ganho de imagem, entre outras possibilidades de retornos intangíveis.

Essa decisão deve ser alicerçada na reputação do parceiro perante o público-alvo e na importância para a Embrapa em ter sua marca exposta nesse mercado.

O local onde a marca será exposta, seja no rótulo do produto ou em outro espaço de divulgação, deverá ser definido de acordo com as características do próprio produto, com questões regulatórias do mercado no qual o produto está inserido e na forma como ele será ofertado. Portanto, sugere-se negociar com o parceiro os espaços de interesse de aplicação da marca e as condições que precisam ser cumpridas.

É recomendável que as Unidades Descentralizadas entrem em contato com a Diretoria de Negócios, por meio da Supervisão de Portfólio de Ativos e Serviços (SPAS) e da Supervisão de Inserção de Ativos - SIA e com a Superintendência de Comunicação, por meio da Supervisão de Promoção e Marcas - SPM, para uma decisão mais assertiva.