

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**FATORES INTERVENIENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES
ESTRATÉGICAS PARA A PROMOÇÃO DO SELO DE INDICAÇÃO
GEOGRÁFICA DAS PANELAS DE BARRO DE GOIABEIRAS**

CAMILA DALLA BRANDÃO

Vitória, ES
2014

CAMILA DALLA BRANDÃO

**FATORES INTERVENIENTES NA IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES
ESTRATÉGICAS PARA A PROMOÇÃO DO SELO DE INDICAÇÃO
GEOGRÁFICA DAS PANELAS DE BARRO DE GOIABEIRAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Teresa Cristina Janes Carneiro

Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Lucilaine Maria Pascucci

Vitória
2014

À todas as pessoas que tem paciência com a minha falta de paciência. Aos grandes “mestres” da minha vida, principalmente, minha mãe Margô Dalla.

“Há uma forma de fazer isso melhor - encontre-a”

Thomas Alva Edson

AGRADECIMENTOS

É muito gratificante ser de uma família que sempre apostou e confiou nos meus sonhos e expectativas profissionais. Uma família de pessoas guerreiras e unidas que sempre acreditaram que o caminho do estudo é melhor a ser seguido. Agradeço ao meu pai, que tão cedo nos deixou, por ser um professor nato, portador de uma sabedoria e cultura de impressionar. Agradeço a minha avó Maria José por me mostrar a capacidade e determinação que tenho para conquistar meus objetivos. Agradeço a minha avó Ruth pelo carinho, amor, ternura e confiança de sempre. Minha gratidão eterna aos meus tios Ricardo e Tereza pela preocupação com as constantes perguntas “está tudo bem por aí?” e “está precisando de alguma coisa?”. Aos meus padrinhos Leonardo e Adriana pelo amor e cuidado de verdadeiros pais. Agradeço, principalmente, a minha mãe, que sempre lutou, se reinventando a cada dia para me proporcionar os melhores colégios e oportunidades, colocando no meu caminho diversos “mestres cotidianos”.

Solidão é um privilégio que felizmente eu não tenho, sei que tenho amigos de verdade em várias partes do mundo. Além da família, um presente que ganhei quando nasci, tenho a honra de conviver diariamente com pessoas fantásticas. Pessoas amadas e amigas que fazem o meu dia-a-dia menos estressante e com muito mais humor. Agradeço, por entenderem a lacuna que deixei em momentos importantes por estar estudando.

Aos colegas do Sebrae Espírito Santo e do Sebrae Nacional que contribuíram significativamente com esta pesquisa. Agradeço principalmente ao meu Gerente Mario Barradas, por entender todas as minhas ausências para a dedicação necessária à dissertação.

Não consigo imaginar um mestrado sem os colegas que acompanham e sentem todas as emoções ao longo de mais de dois anos de conquistas. Sem eles, seria impossível concluir mais esta etapa.

Finalmente, agradeço aos meus grandes mestres, os Professores Doutores do Mestrado em Administração da UFES. Em especial ao Professor Marcos Paulo Oliveira, à minha co-orientadora Professora Lucilaine Pascucci e minha orientadora Professora Teresa Carneiro. Professor Marcos conseguiu abrir as portas da

academia da maneira mais atraente possível. Os ensinamentos da Professora Lucilaine me apresentaram disciplina e conexão entre diversos assuntos. A Professora Teresa, profissional séria e comprometida, sempre me orientou de forma surpreendente. Foi uma das pessoas mais perfeitas que o universo colocou no meu caminho no lugar e na hora certa. Estes Professores se tornaram grande amigos e confidentes, foram eles que me ensinaram levantar a cabeça nos momentos mais complicados.

Muito obrigada a todos que me fazem querer ser uma pessoa melhor a cada dia.

RESUMO

Visando a proteção da propriedade industrial advinda de uma região demarcada, surgiu a Indicação Geográfica (IG). O registro da IG é conferido aos produtos ou serviços característicos de seu local de origem, apresentando qualidades únicas em função dos recursos naturais. Além disso, a IG é responsável por distinguir estes produtos em relação aos disponíveis no mercado. Neste contexto, entidades como Sebrae, MAPA e INPI, têm promovido ações estratégicas com o objetivo de apoiar a proteção do saber fazer e conseqüentemente, os produtos tradicionais das regiões. Tais entidades são responsáveis por promover a sustentabilidade do processo juntos aos produtores, assim como disseminar o selo para os consumidores. Assim, iniciativas como esta precisam ser apoiadas a fim de entregar resultados significativos para o desenvolvimento das regiões e seus respectivos produtos com o selo de IG. O Plano de Apoio à Gestão da Indicação Geográfica desenvolvido pelo Sebrae/ES tem três pilares: melhoria do processo de produção, promoção do produto e a sustentabilidade do processo. A presente pesquisa, baseando-se nas teorias sobre estratégia e implementação de estratégias, analisa os fatores intervenientes que contribuem para o sucesso da implementação do Plano de Apoio à Gestão da indicação geográfica das Paineiras de Barro de Goiabeiras, bairro do município de Vitória, capital do Espírito Santo. A pesquisa é um estudo de caso de natureza qualitativa, exploratória e descritiva *ex-post-facto*. Os dados foram coletados nos documentos (plano de ação do Sebrae/ES, Livro dos Saberes e relatórios desenvolvidos por consultores especializados) e por meio de entrevistas com seis agentes de políticas públicas e cinco paineleiras, envolvidos na elaboração e implementação do plano de ação. Para a análise dos dados, adotou-se a metodologia de análise de conteúdo com *index* definido *a posteriori*. Do Plano de Apoio à Gestão da IG das Paineiras de Goiabeiras, foram agrupadas três ações estratégicas buscando identificar em que medida os fatores intervenientes afetaram a implementação de cada ação estudada: Ação1: fortalecimento dos aspectos culturais do produto, Ação 2: fortalecimento dos aspectos sociais do produto e Ação 3: fortalecimento dos aspectos econômicos associados à diferenciação por IG. Os resultados mostraram que na Ação 1 o fator interveniente *liderança* superou as expectativas na implementação das estratégias. Já os *aspectos políticos*, o *acompanhamento de resultados* e a *estrutura organizacional* desenvolveram as ações conforme o planejado, enquanto os fatores intervenientes *cultura* e *clareza nas estratégias* apresentaram oportunidades de melhorias. Na Ação 2 somente os fatores intervenientes *recursos*, *cultura* e *clareza nas estratégias* apresentaram-se de acordo com o proposto, enquanto a *liderança* e a *estrutura organizacional* mostraram-se como pontos de oportunidades de melhoria. Por fim, na Ação 3 nenhum fator interveniente foi destaque como uma oportunidade de melhoria. A *estrutura organizacional* e os *aspectos políticos* apresentaram-se de acordo, enquanto os *recursos* e a *liderança* superaram as expectativas.

Palavras-chave: Implementação das estratégias, fatores intervenientes, indicação geográfica.

ABSTRACT

Aiming to protect intellectual property which came from a specific region emerged the Geographical Indication (GI). The registration of GI is given to products or services typical of their place of origin, presenting unique qualities in terms of natural resources. Additionally, the GI is responsible for distinguishing these products from those commercially available. In this context, competent authorities such as Sebrae, MAP and INPI, have promoted strategic actions aiming to support the protection of know-how and therefore the traditional products of the regions. These entities are responsible for promoting the sustainability of the process together with producers, as well as spreading the seal to consumers. Thus, such initiatives need to be supported in order to deliver meaningful results for the development of regions and their products with the seal of IG. The Management Support of Geographical Indication Plan developed by Sebrae/ES has three pillars: improvement of production process, product promotion and sustainability of the process. This research, based on the theories of strategy and implementation of strategies, analyzes the intervening factors that contribute positively or negatively to the successful implementation of The Management Support of Geographical Indication Plan of Clay Pots from Goiabeiras, district in the city of Vitória, capital of Espírito Santo. The research is a case study of a qualitative nature, exploratory and descriptive ex-post-facto. Data were collected by means of documents (action plan Sebrae/ES, "Livro dos Saberes" and reports developed by specialized consultants) and through interviews with six agents of public policies and five "paneleiras" involved in the preparation and implementation of the action plan. For data analysis, it was adopted the methodology of content analysis with index set a posteriori. The Management Support of the GI Plan from "Paneleiras Goiabeiras" were grouped into three strategic actions seeking to identify intervening factors affected the implementation of each action studied: action1: strengthening the cultural aspects of the product, Action 2: Strengthening the social aspects of the product and Action 3: strengthening the economic aspects associated with differentiation by GI. The results have shown that in the Action 1 the intervening factor leadership exceeded expectations in implementing the strategies. On the other hand the political aspects, the monitoring of results and the organizational structure developed actions as planned, while the intervening factors culture and clarity in the strategies presented opportunities for improvement. In Action 2 only the intervening factors resources, culture and clarity in the strategies presented themselves in accordance with the proposed while the leadership and the organizational structure appeared as points of improvement opportunities. Finally, the Action 3 no intervening factor was highlighted as an opportunity for improvement. The organizational structure and policy issues presented themselves in agreement, while the resources and leadership exceeded expectations.

Key-words: *Implementation of strategies, intervening factors, geographical indication.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Perspectivas genéricas sobre estratégia	31
Figura 2 - Selo de IG - Vale dos Vinhedos	59
Figura 3 - Selo de IG – Cacau de Linhares	61
Figura 4 - Selo de IG – Mármore de Cachoeiro.....	62
Figura 5 - Selo de IG - Panelleiras de Goiabeiras.....	64
Figura 6 - Mapa dos <i>stakeholders</i> da IG das Panelleiras de Goiabeiras.	75
Figura 7 - Modelo interpretativo: fatores intervenientes que afetam a implementação das estratégias.....	78
Figura 8 - Fortalecer os aspectos culturais do produto	124
Figura 9 - Fortalecer os aspectos sociais do produto	125
Figura 10 - Aspectos Econômicos associados à diferenciação por IG.....	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referencial Teórico	21
Quadro 2 - Produtos que possuem Indicação Geográfica no Brasil.....	60
Quadro 3 - Relação dos entrevistados	76
Quadro 4 - Fatores intervenientes, responsáveis e características do caso estudado	116
Quadro 5- Análise dos resultados: Estratégia 1 – Fortalecer os aspectos culturais do produto.....	118
Quadro 6 - Análise dos resultados: Estratégia 2 – Fortalecer os aspectos sociais do produto	120
Quadro 7 - Análise dos resultados: Estratégia3 – Fortalecer os Aspectos econômicos associados à diferenciação por IG	122

LISTA DE SIGLAS

ADERES – Agencia de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas e do Empreendedorismo

APEX – Agencia Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

APG – Associação das Paneleiras de Goiabeiras

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IG – Indicação Geográfica

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

SEAMA – Secretaria de Estado do Meio Ambiente e de Recursos Hídricos

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
2	QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	21
2.1	CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.....	21
2.1.1	Diferentes abordagens sobre estratégia	28
2.1.2	Implementação das estratégias	45
2.1.3	Fatores Intervenientes	47
2.2	INDICAÇÃO GEOGRÁFICA	53
2.2.1	Conceitos e Contextualização da IG	53
2.2.2	Aspectos Econômicos e os valores agregados ao selo de IG	64
3	METODOLOGIA	68
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	68
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	68
3.1.2	Definição das Categorias Analíticas	68
3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	71
3.2.1	Organização Estudada	73
3.2.2	Procedimentos de Coleta de Dados	75
3.2.3	Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados	77
3.2.4	Limitações da Pesquisa	79
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
4.1	IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, FATORES INTERVENIENTES, TIPOS DE ESTRATÉGIA E RESULTADOS ALCANÇADOS.....	80
4.2	FATORES INTERVENIENTES	97
4.2.1	Cultura	98
4.2.2	Estrutura Organizacional	101
4.2.3	Liderança	104
4.2.4	Recursos	106
4.2.5	Aspectos Políticos	108
4.2.6	Clareza das Estratégias	109
4.2.7	Acompanhamentos dos resultados e ajustes	111
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	126
	REFERÊNCIAS	130
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA: AGENTES DE POLÍTICAS PÚBLICAS	140
	APÊNDICE B–ROTEIRO DE ENTREVISTA: PANELEIRAS	142

1 INTRODUÇÃO

Diante do crescente avanço tecnológico, novas estratégias de diferenciação têm surgido para modificar a lógica de produtos cada vez mais padronizados e industrializados. Neste contexto vem ganhando espaço os produtos com selo de Indicação Geográfica (IG) que se constituem em produtos feitos de forma artesanal ou com materiais encontrados em regiões específicas. Por meio da diferenciação, seja pela tradição, modo de preparo ou características de formação dos materiais, o produto ganha visibilidade e valorização pelas suas características peculiares. Ademais, o estabelecimento deste selo está estreitamente vinculado a uma estratégia de inserção competitiva no cenário internacional de produtos e serviços regionais (LAGARES; LAGES; BRAGA, 2005). Seus critérios de certificação são baseados em rigorosos controles sanitários, rastreabilidade de processos e produtos com qualidade diferenciada. Estes produtos podem ser artesanais, biológicos, orgânicos entre outros.

A IG é um tipo de Propriedade Industrial e diz respeito à origem geográfica do produto ou serviço. Seu nome geográfico é utilizado como elemento significativo na designação de diversos produtos. Assim, se efetivamente um produto ou serviço possuir as características que estabeleçam a conexão geográfico-qualitativa, pode-se cogitar esta aplicação (ALMEIDA, 2010). Outra questão característica da IG é o valor que agrega aos produtos que a recebem. Um estudo de Barjolle, Paus e Perret (2009) identificou fatores econômicos e sociais que podem afetar o valor de um produto. Os fatores econômicos referem-se ao acesso a mercados e sua evolução, ao diferencial do preço e ao valor regional adicionado. Os fatores sociais promovem a geração de empregos, o fortalecimento dos produtores, inserção dos jovens, valores humanos, assim como protegem a cultura e a tradição. Ao se considerar os fatores que influenciam a percepção de valor pelo cliente dos produtos com IG, ressaltam-se aspectos culturais ligados à herança culinária, a reputação de um produto oriundo de um território, a seguridade dos alimentos, a defesa de um modo de vida, assim como o ato de compra que reflete em seu *status* sociocultural e suas preferências (BRAMLEY; BIÉNABE; KIRSTEN, 2009).

No Brasil, a proteção dos produtos e serviços com o selo de IG está começando a tornar-se significativa. Desde o ano de 1999, 39 produtos ou serviços brasileiros foram registrados no INPI¹. No Espírito Santo existe a Panela de Barro, com origem no bairro de Goiabeiras Velha na capital do estado, Vitória. Ela representa um importante ícone para a cultura capixaba. As Panelas de Goiabeiras, nome dos produtores da Panela de Barro, são representadas pela Associação das Panelas de Goiabeiras (APG). Esta Associação foi chancelada com o selo de IG no ano de 2010, pela tradição do ofício repetido há diversas gerações. As estratégias para a implementação da IG das Panelas de Goiabeiras servirão de base para as análises do presente estudo.

As entidades envolvidas, tais como o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) possuem o desafio de promover a sustentabilidade das ações escolhidas para promoção do selo. Destaca-se, então, que a IG é uma ferramenta de mercado que visa promover o produto pela sua diferenciação e não em detrimento do outro. A competição tem que ser sadia de acordo com o posicionamento que cada organização assume. As múltiplas configurações que este ferramenta assume auxiliam na escolha das ações estratégicas.

No caso específico do Sebrae Espírito Santo, foi elaborado em 2010 um plano de ação, denominado *Plano de Apoio à Gestão da Indicação Geográfica IP de Goiabeiras: Panelas de Barro*. O Plano tem sete objetivos estratégicos e três estratégias previstas que buscam a melhoria do processo de produção e consequente melhoria do produto Panela de Barro, promoção do produto e a sustentabilidade do processo. São três frentes: uma voltada para o processo produtivo englobando controle de qualidade e qualificação de mão-de-obra, outra voltada para a comercialização das panelas visando a ampliação de receitas e a

¹ Dado atualizado até junho de 2013. Disponível em:
<http://www.inpi.gov.br/images/docs/dicig_ig_estat_portal_ago_13_tabela_1.pdf> Acesso em:
15 de Jun. de 2014

terceira voltada para o longo prazo, para a continuidade e o crescimento da associação dos artesãos responsável pelo gerenciamento do selo.

A estratégia referente à promoção do produto é o objeto da presente pesquisa. Esta ação pode ser detalhada em três diferentes estratégias: fortalecimento dos aspectos culturais do produto, fortalecimento dos aspectos sociais do produto e fortalecimento dos aspectos econômicos associados à diferenciação por IG.

Assim, a discussão teórica que orientara este estudo é referente à estratégia, sua implementação e seus fatores intervenientes. Percebe-se que os grandes desafios enfrentados estão embasados nestes aspectos. Diante disso, são abordados conceitos sobre estratégia em organizações de acordo com a visão dos principais autores. Identifica-se o que impactou o processo de implementação, por meio dos fatores intervenientes, com base nos estudos de Mintzberg (1978), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Hrebiniak (2006) e Barney (1991). Os fatores intervenientes que mais se destacaram no contexto do presente estudo foram a liderança, os recursos, a cultura, a estrutura organizacional, a clareza das estratégias, o acompanhamento dos resultados e os aspectos políticos. Ao analisar as estratégias desenvolvidas pelos *stakeholders*, é utilizada a classificação de Mintzberg e Waters (1985). Estes autores elencaram oito tipos de estratégias que partem de alguma intenção dentro de uma organização. Denominadas estratégias planejadas, empreendedoras, ideológicas, guarda-chuva, de processo, de consenso, impostas e não conectadas. Esta classificação auxilia na análise das ações estratégicas identificadas, assim como na avaliação se a implementação das ações deu-se segundo os objetivos propostos.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo como base os conceitos apresentados, este estudo tem como pergunta de pesquisa:

Como fatores intervenientes afetaram a implementação das estratégias voltadas à promoção do selo de Indicação Geográfica das Panelas de Barro de Goiabeiras?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Diante do contexto abordado, este estudo tem como objetivo geral analisar como fatores intervenientes afetaram a implementação das estratégias voltadas à promoção do selo de Indicação Geográfica das Panelas de Barro de Goiabeiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para auxiliar no alcance do Objetivo Geral apresentado, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e analisar, com base na literatura, fatores intervenientes relacionados à implementação de ações estratégicas.
2. Identificar e detalhar as estratégias do Sebrae para promoção do selo de IG das Panelas de Barro de Goiabeiras.
3. Verificar como os fatores intervenientes se relacionaram com as ações estratégicas e, conseqüentemente, com os resultados alcançados.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Para deixar clara a relevância do presente estudo, torna-se necessário expor os motivos de ordem teórica e prática que o justificam. Do ponto de vista teórico, este estudo contribuiu para evolução e aprimoramento do conhecimento científico da área. Como se trata de uma pesquisa que analisa a implementação das estratégias adotadas para a implantação do selo de IG, é possível avaliar o desenvolvimento para, num estudo futuro, propor novas ações mais direcionadas aos objetivos propostos. De acordo com o Portal de acesso a base de dados, Periódicos Capes, a estratégia serviu de base para pesquisas das mais diversas áreas. Porém, no que diz respeito à relação com Indicação Geográfica esta frequência cai significativamente. Nos últimos cinco anos Almeida (2010) desenvolveu uma pesquisa sobre a estratégia de internacionalização dos negócios na perspectiva da indicação geográfica no agronegócio. Porém a grande maioria refere-se ou à estratégia, ou à indicação geográfica, não as duas percepções conjuntamente. As

pesquisas sobre IG no Brasil são multidisciplinares, englobando as áreas de direito, geografia, economia, administração e engenharia, dentre outras. Por exemplo, a indicação geográfica e a conservação do valor agregado na comunidade de Kalunga (NEIVA; SERENO; FIORAVANTI, 2011), a percepção de qualidade dos enófilos pela indicação geográfica (FALCÃO; RÉVILLION, 2010), os alimentos e bebidas com o selo de IG no Brasil e na União Europeia (VALENTE, 2005), as controvérsias da IG como instrumento de desenvolvimento territorial do Vale dos Vinhedos (NIEDERLE, 2009), a importância histórica e atual dos produtos agropecuários com indicação geográfica (CERDAN; BRUCH; LIMA DA SILVA, 2010). Internacionalmente, destacam-se estudos norte-americanos, chineses e franceses. Um exemplo norte americano é referente a economia da indicação geográfica nos países em desenvolvimento (BRAMLEY; BIÉNABE; KIRSTEN, 2009). Já na China foi desenvolvido um estudo sobre os impactos da indicação geográfica (BARJOLLE; PAUS; PERRET, 2009). Na França, foi desenvolvido um estudo sobre a construção social no contexto da indicação geográfica da Pampa Gaúcha da Campanha Meridional no Rio Grande de Sul, Brasil (VITROLLES, 2007). Por fim, no que diz respeito a parte teórica, este estudo busca contribuir para os estudos sobre estratégia com um enfoque criativo da produção científica. Uma vez que a indicação geográfica é referente aos aspectos culturais e de tradição de uma determinada região.

A economia nos últimos anos sofreu enormes mudanças em consequência da modernização da produção propiciada por fatores tecnológicos e científicos. A produção artesanal e familiar evoluiu para uma produção em escala industrial, voltada principalmente para a exportação. Apesar dos inúmeros benefícios desta evolução surgiram três graves problemas: a instabilidade, o achatamento da renda dos pequenos produtores e a inviabilização econômica da produção artesanal.

Por conta desta modernização, regiões inteiras estão sofrendo com o atraso econômico e tecnológico e enfrentando graves problemas sociais. Regiões com grandes riquezas naturais e culturais que não estão sendo aproveitadas. Os pequenos produtores se veem obrigados a buscar alternativas para superar essas adversidades. As medidas associadas à divulgação da obtenção de indicação

geográfica fazem com que as regiões, os produtores e seus produtos se tornem mais conhecidos pelo consumidor e ganhem credibilidade e fidelidade.

No campo prático, justifica-se por examinar os benefícios que já existem e demonstrar o resultado das ações estratégicas propostas no plano de ação do Sebrae/ES. Procura-se então, alertar para soluções do problema em questão. Assim, esta pesquisa contribuiu para o entendimento sobre estratégia e aplicabilidade do plano de ação. Assim, a discussão apresenta os aspectos que serão capazes de ampliar novos horizontes para os estudos sobre Indicação Geográfica. Tanto a teoria quanto a prática precisam de ajustes para adaptar-se às novas oportunidades e desafios do mercado.

Deste modo, um estudo sobre a implementação das ações estratégicas por parte do Sebrae/ES referente à IG representa um importante instrumento para a sustentabilidade do ofício. Além disso, contribui para o fortalecimento da APG, considerando o retorno econômico e o bem estar dos produtores. Tal instrumento visa contribuir para o melhor esclarecimento sobre a Propriedade Industrial em questão para os produtores. Facilitando então o entendimento e conhecimento das características de gestão pelas entidades envolvidas. Acredita-se que primeiro é necessário fazer ações voltadas para os produtores. Assim, no futuro, os próprios possam propor as ações mais direcionadas ao público que pretendem atingir.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Visando a melhor apresentação e compreensão do conteúdo analisado, a estrutura da dissertação contemplará cinco capítulos. O primeiro capítulo é a Introdução, o segundo o Quadro Teórico de Referência, o terceiro expõe a Metodologia e o quarto a Apresentação e Análise dos Resultados. O último capítulo é referente às Conclusões e Recomendações para futuras pesquisas.

No primeiro capítulo, Introdução, apresenta-se um breve levantamento sobre os principais aspectos da pesquisa. Serão apresentados a formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos. As justificativas práticas e teóricas de contribuição e utilização de teorias também tiveram seu destaque.

No Quadro Teórico de Referências, aborda-se teorias de Implementação das Estratégias e de Indicação Geográfica. Para estratégia, abordou-se os conceitos, as diferentes abordagens, a implementação das estratégias e os fatores intervenientes. Já para a IG, além dos conceitos, os principais fatores sobre a história e a legislação também foram abordados. Os selos do Brasil foram apresentados e uma especial atenção para as Paneleiras de Goiabeiras. A questão do valor social, econômico e hedônico foi abordada para auxiliar na delimitação da pesquisa.

O terceiro capítulo é referente à exposição da metodologia utilizada. O problema foi especificado, apontando as perguntas de pesquisa e os roteiros de entrevistas abertas. Também foram definidas as categorias de análise dos dados. Para a delimitação e design da pesquisa, foram definidas a população e a amostra, o delineamento e etapas de pesquisa. Os procedimentos de coleta de dados, assim como o tratamento e análise dos mesmos foram destacados. A organização estudada teve seu espaço reservado. Por fim, as limitações apresentadas na pesquisa.

No quarto capítulo, Análise dos Resultados, são analisadas as ações estratégicas e os fatores intervenientes relacionadas à teoria referenciada. A análise dos resultados teve seu destaque no que tange à efetividade das ações.

Já no quinto e último capítulo, foram apresentadas as conclusões em relação às evidências empíricas. Também foram abordadas as considerações finais e as propostas para novos estudos.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Neste capítulo apresentam-se as teorias e conceitos sobre estratégia e Indicação Geográfica que orientam este estudo. Esta fase serve de respaldo para a pesquisa de campo e entrevistas. O objetivo é destacar os principais conceitos e definições que sustentam o problema de pesquisa definido.

Conforme o Quadro 1, inicialmente são abordados conceitos de estratégias em organizações, destacando as principais abordagens sobre este tema. O processo de implementação da estratégia é explorado mais detalhadamente, considerando sua importância na proposta deste estudo.

Aborda-se ainda, de acordo com o Quadro 1, o contexto e as características do selo de Indicação Geográfica. Também são apresentados aspectos relacionados à legislação vigente, assim como a importância econômica da IG e os selos implementados no Brasil e no mundo.

Estratégia	Indicação Geográfica
Conceitos e Diferentes Abordagens	Conceitos e Contextualização
Implementação das Estratégias e os fatores intervenientes	Aspectos Econômicos e Valor Agregado

Quadro 1 - Referencial Teórico

Fonte: Elaboração Própria

2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Para compreender o fenômeno da estratégia no processo decisório nas organizações são apresentados os principais conceitos encontrados na literatura. Para tanto, são apresentadas algumas das diversas abordagens do conceito de estratégia. Assim, são estabelecidas as premissas que subsidiaram a construção teórica.

Chandler (1962) ressaltou que estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa. Isso porque para todas as organizações é imprescindível a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a realização de seus objetivos.

O conceito de estratégia foi abordado por Ansoff (1977) como sendo um conjunto de regras para a tomada de decisão referente à relação entre a empresa e seu ecossistema. Quinn (1980), por sua vez, definiu estratégia como sendo um modelo ou plano responsável por integrar os objetivos, políticas e a sequência das ações de maneira coerente. Já Mintzberg (1978) conceitua estratégia como a força mediadora entre a organização e seu meio envolvente. Ou seja, dependendo do contexto que a estratégia está inserida, pode significar políticas, objetivos, táticas, metas e programas a fim de traduzir os conceitos para defini-la (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Outra definição muito utilizada na literatura sobre estratégia em organizações foi apresentada por Mintzberg (1978). Trata-se dos 5Ps da estratégia, representados por: Plano, Padrão, Perspectiva, Posição e Pretexto. Para o autor, cada um destes tipos de estratégias, dependendo da situação, pode ser utilizado em conjunto ou isoladamente. A definição destes termos é apresentada a seguir:

- Estratégia como Plano: quando há uma diretriz ou um conjunto delas buscando assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados;
- Estratégia como Pretexto: serve para enganar os concorrentes induzindo que tenham uma percepção errada sobre os movimentos competitivos da organização;
- Estratégia como Padrão: consiste em um fluxo de ações padronizadas, muito utilizado por gerar confiabilidade por meio de sua consistência.
- Estratégia como Posição: maneira como a organização se posiciona perante o ambiente externo e interno. O ambiente externo é definido como os clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos, governos etc.. Já o ambiente interno refere-se aos funcionários, acionistas etc..
- Estratégia como Perspectiva: busca analisar o ambiente interno para o alcance da visão da empresa. Pode ser definida como um conceito ou uma nova forma de escolher como competir nos mercados escolhidos.

Mintzberg (1978) acrescenta também que o conceito de estratégia pode variar de acordo com diferentes teorias. Um exemplo apresentado por este autor aborda o tema a partir da Teoria de Jogos, Teoria Militar e Teoria da Gestão.

- Teoria de Jogos: a partir desta abordagem a estratégia representa um conjunto de normas que direcionam os movimentos dos jogadores;
- Teoria Militar: de acordo com esta base teórica, a estratégia seria utilizada como planejamento e desenvolvimento de ações para garantir a segurança e a vitória;
- Teoria da Gestão: nesta perspectiva, a estratégia refere-se às ações e alocação de recursos que procuram garantir o atendimento das metas.

Uma abordagem mais recente deste tema trata a estratégia como sendo uma prática social (WHITTINGTON, 1996). De acordo com esta abordagem, a estratégia é praticada pelos indivíduos dentro das organizações. Deste modo, atribui menos ênfase às organizações, uma vez que seu foco principal está nos estrategistas e como estes realizam a estratégia (WHITTINGTON, 1996).

Os diferentes conceitos relacionados ao tema estratégia podem ser elencados a partir de duas grandes abordagens: uma essencialmente funcionalista e outra em que se considera, entre outros aspectos, os limites da racionalidade humana (SIMON, 1957).

A abordagem funcionalista pode ser representada pela Escola Clássica e está associada aos estudos como de Alfred Chandler, Igor Ansoff e Alfred Sloan (WHITTINGTON, 2002). Conforme apresentado por Whittington (2002) esta abordagem é caracterizada pelo distanciamento entre a concepção e a execução da estratégia. Assim a organização está sempre comprometida em maximizar os lucros e baseada na análise racional. A Escola Clássica considera que para dominar tanto o ambiente externo quanto o interno, é necessário um bom planejamento. Para os autores que representam esta abordagem o objetivo estratégico de uma organização é o retorno do capital (SLOAN, 1963). Conforme o mesmo autor, caso este retorno não seja atingido, deve-se corrigir erros e abandonar a atividade. A visão racional que representa esta Escola é evidenciada por Chandler (1962) quando destaca a importância de relacionar as metas com os objetivos estratégicos e os recursos envolvidos para atingir os objetivos.

Para a Escola Clássica todas as estratégias são deliberadas, ou seja, são planejadas (WHITTINGTON, 2002). A estratégia planejada, ou deliberada, pode ser conceituada como controles formais instituídos pelos líderes que formulam precisamente suas intenções (MINTZBERG; WATERS, 1985). Segundo estes autores, a organização impõe seus planos no ambiente que tende a ser favorável, controlável e previsível. Os estudiosos da Escola Clássica acreditavam que toda estratégia é deliberada, sem levar em consideração possíveis fatos que poderiam emergir ao longo do tempo. Nesta perspectiva, a estratégia é resultado de um processo de *formulação* seguido de um processo de *implementação*, os quais ocorrem separadamente.

A formulação da estratégia é representada por uma atividade lógica que inclui a identificação de oportunidades e ameaças, abrangendo as estimativas ou riscos das alternativas escolhidas para a organização (MINTZBERG; QUINN, 2001). Trata-se de um planejamento consciente e explícito desenvolvido pela alta administração (MARIOTTO, 2003). Este planejamento tem objetivos que geralmente são econômicos e políticos, variando de maximização dos lucros, heterogeneidade dos interesses, aceitação dos acionistas e legitimidade social.

A outra fase do processo de planejamento segundo a Escola Clássica é representada pela fase de implementação, ou seja, é a execução das estratégias formuladas (MARIOTTO, 2003). Segundo a Escola Clássica os gerentes e líderes são responsáveis pela formulação das estratégias e o restante da organização pela implementação. Diante disso, existe uma dissociação muito grande entre a concepção e a implementação (WHITTINGTON, 2002).

Simon (1957) apresentou uma significativa contribuição ao destacar que o ser humano é intencionalmente racional, porém de forma limitada, uma vez que apresenta uma capacidade restringida de processar todas as informações. Diante disso, questiona-se a ideia de que o gestor é capaz de ordenar e selecionar todas as alternativas para maximizar resultados, como defende a Escola Clássica. Ou seja, os gestores buscam o satisfatório (SIMON, 1957) uma vez que não possuem a capacidade de dar atenção a todas as informações. Algumas dimensões são otimizadas e para outras a solução é satisfatória. Assim sendo, considerando-se o

fato de que os indivíduos são racionalmente limitados (SIMON, 1957) contesta-se a regra de que as estratégias são executadas exatamente como foram planejadas.

Diante disso, o trabalho de Mintzberg e Waters (1985) foi significativo ao introduzir o conceito de estratégias emergentes. Segundo estes autores, nem todas as estratégias são deliberadas, podendo ser acidentais e não intencionais, pois depende dos interesses de uma coligação de *stakeholders*. Trata-se de estratégias não deliberadas, as quais surgem ao longo do processo. Mintzberg e Waters (1985) defenderam que para uma estratégia deliberada ser perfeitamente executada deverá atender a condições específicas:

- A primeira é de existir intenções precisas dentro de uma organização, ou seja, com o máximo de detalhes possíveis para que não gere dúvidas.
- A segunda é articular entre os principais atores, onde todos devam ter claro o objetivo em comum.
- Já a terceira é realizar as estratégias exatamente de acordo como planejado.

Portanto, é possível afirmar que na prática, a execução das atividades dentro de uma organização nem sempre ocorre como o desejado. A compreensão clara e precisa de uma atividade, dificilmente ocorre da mesma forma por todos envolvidos (WEICK, 1973). Isso acontece, pois segundo este autor, as pessoas tem percepções diferentes frente a determinadas situações. Os atores nem sempre tem o mesmo interesse e visão de mundo. A organização lida com pessoas dentro de um ecossistema que integra outras inúmeras pessoas. Pode-se considerar como impossível de prever todos os fatos e acasos envolvidos.

Para Mintzberg (1978), existem estratégias que podem surgir continuamente ao longo do processo de implementação. A estratégia praticada pela organização não deriva apenas de um plano rígido, mas pode representar um padrão formado por uma sequência de decisões e ações. A estratégia realizada de fato poderá ser fruto tanto de estratégias pretendidas e intencionais, ou seja deliberadas, assim como das emergentes e não realizadas. Estas estratégias podem ser combinadas de três maneiras: estratégias planejadas e realizadas são chamadas de estratégias deliberadas; estratégias que não foram realizadas por apresentarem inconsistências,

chamada de estratégias não realizadas; e a realização de estratégias que nunca foram planejadas, ou que se deslocaram no meio do caminho, são chamadas de estratégias emergentes (MINTZBERG, 2009).

Mintzberg e Waters (1985) concluíram que a estratégia tem base em dois pilares diferentes. Um referente à estratégia deliberada e outra sobre a estratégia emergente. Diante disso, os autores acreditam que existem as estratégias que foram definidas previamente, como também as que emergem ao longo do tempo. De acordo com Mintzberg e Waters (1985, p. 271) a formação de estratégia é considerada como:

[...] a formação de estratégia anda sobre dois pés, uma deliberada e a outra emergente. Como observado anteriormente, a gestão necessita de habilidade para perceber intenções e ao mesmo tempo responder a um padrão de desdobramento da ação. A ênfase relativa pode mudar ao longo do tempo, mas não o requisito para assistir a ambos os lados deste fenômeno.

Neste contexto, Mintzberg e Waters (1985) propõem que além das estratégias deliberadas existem as estratégias que denominam como *emergentes*. Estratégia emergente pode ser conceituada como padrões de ações consistentes, realizadas sem uma intenção prévia, ou quando estas intenções são conduzidas para outras direções. A grande vantagem das estratégias emergentes é fato de tornar possível desenvolver respostas aos problemas que são encontrados no decorrer de sua execução.

A partir da consideração sobre o fato de que as estratégias emergem ao longo do processo de implementação, Mintzberg (1978) propõe o conceito de *formação*. Este conceito vem questionar o entendimento de que formulação e implementação são etapas separadas, conforme defendia a Escola Clássica.

A formação da estratégia (MINTZBERG, 1978, p. 6):

[...] pode proveitosamente ser vista como a interação entre um ambiente dinâmico e ímpeto burocrático, com a liderança mediadora entre os dois. [...] a formação de estratégia ao longo de períodos de tempo parece seguir regularidades distintas, que podem revelar-se vital para a compreensão do processo. [...] o estudo da interação entre estratégias pretendidas e realizadas podem nos levar ao coração deste processo organizacional complexa.

Conforme abordado por Mintzberg (1978), a formação da estratégia é uma extensão que vai desde sua concepção até sua execução e pode resultar tanto do que foi planejado quanto de ações não programadas e desenvolvidas no cotidiano. Trata-se da mudança constante e irregular de um ambiente com grandes oscilações na variação de suas taxas.

Segundo Mintzberg e Waters (1985) é difícil imaginar uma ação com a ausência total da intenção de alguma parte dentro da organização. Portanto, a estratégia puramente emergente é tão rara quanto a puramente deliberada. Assim, dividiram a estratégia em oito tipos: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, de processo, de consenso, imposta e não conectada.

- Planejadas: geralmente são deliberadas, originadas em planos formais, com intenções precisas, formuladas e articuladas pelo líder. Não existem surpresas, a implementação ocorre com o mínimo de distorção. A formulação permeia um ambiente previsível e controlado.
- Empreendedoras: são originadas de uma visão central, imposta por um indivíduo. Flexibilizam a condição de ter intenções precisas e articuladas. Se todos os atores respondem a vontade do líder a estratégia geralmente é deliberada. Se tiver que ser adaptada, surgir algum detalhe na execução ou a visão do líder mudar completamente, a estratégia pode ser emergente.
- Ideológica: é normalmente deliberada, originada de crenças compartilhadas. As intenções existem como visão coletiva de todos os atores, de forma inspiradora e relativamente imutável. É controlada normativamente por meio de uma doutrinação.
- Guarda-chuva: é deliberadamente emergente dentro dos limites, mantendo um equilíbrio sutil entre proatividade e reação. Os líderes tem somente o controle parcial, traçando diretrizes e deixando os demais atores agirem.
- Processo: a estratégia pode ser deliberada e emergente, originada do processo. É similar a estratégia guarda-chuva, neste caso o controle é feito pela influência indireta.

- Desconectada: quando são produzidos padrões próprios por uma única pessoa ou uma subunidade no fluxo das ações. A estratégia pode ser deliberada ou emergente dependendo das intenções anteriores.
- Consenso: é claramente emergente e funciona como uma intuição coletiva. Os diferentes atores convergem naturalmente no mesmo tema ou padrão. Torna-se universal na organização e não necessita de controle ou direção central.
- Imposta: imposta pela ambiente externo, que pode forçar um padrão, independentemente de um controle central. A estratégia é emergente, porém pode parecer deliberada após internalizada.

Se por um lado verifica-se um consenso sobre esta retrospectiva de conceitos, por outro lado, identificam-se diferentes abordagens que explicam a forma como as estratégias ocorrem. Algumas das principais classificações são apresentadas no item a seguir.

2.1.1 Diferentes abordagens sobre estratégia

O objetivo deste item é apresentar as características que representam algumas das principais abordagens a partir das quais a estratégia é discutida na literatura relacionada. Conforme a analogia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia pode ser comparada a um elefante frente aos diferentes entendimentos dos cegos que o tocam. Estes homens, por sua vez, forneceram o entendimento parcial à primeira vista de cada um. Diante disso, esta analogia serve para ilustrar a tendência que as pessoas têm de generalizar suas percepções individuais sem levar em consideração o todo. Dentre as várias abordagens sobre o tema, foco especial será dado às quatro Abordagens Genéricas das Estratégias apresentada por Whittington (2002), aos Modelos de Estratégia de Chaffee (1985), às Lentes da Estratégia de Johnson, Scholes e Whittington (2007) e as Escolas de Pensamento Estratégico propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Na perspectiva de Whittington (2002) a estratégia pode ser classificada de acordo com quatro abordagens desenvolvidas na área de estratégia organizacional. Trata-se das abordagens: Clássica, Evolucionária, Processual e Sistêmica.

2.1.1.1 Abordagem Clássica

A Escola Clássica é a mais antiga e mais influente de todas as abordagens genéricas das estratégias (WHITTINGTON, 2002). Conforme levantado anteriormente, conta com métodos de planejamento racional baseados em cálculos e análises deliberadas. Os estudos de Ansoff (1977) e Porter (1985, 1996) serviram de base para esta classificação.

Segundo esta abordagem, os planos são previsíveis e desenvolvidos pela gerência executiva. Assim, é necessário que se reúnam todas as informações, tanto do ambiente externo quanto da empresa e que se aplique as técnicas necessárias para a execução do plano.

2.1.1.2 Abordagem Evolucionária

Esta abordagem remete aos estudos de Hannan e Freeman (1988) e Williamson (1985). Estes autores defendiam que a estratégia no sentido clássico, ou seja, o planejamento racional orientado para o futuro é frequentemente irrelevante. A abordagem Evolucionária está apoiada na metáfora da evolução biológica em que somente os mais aptos sobrevivem (WHITTINGTON, 2002).

Para a abordagem Evolucionária, as estratégias eram frequentemente irrelevantes, uma vez que as mudanças no ambiente são inesperadas e impossibilitam uma previsão eficaz. Esta classificação tem natureza dinâmica, hostil e competitiva. Do ponto de vista da abordagem Evolucionária, quem faz as escolhas importantes é o mercado e não os gerentes. Sendo assim, o papel principal dos gerentes é garantir que as empresas se ajustem às exigências do mercado em que atuam. Diante disso, apenas as empresas que conseguirem desdobrar suas estratégias de maximização dos lucros sobreviverão.

2.1.1.3 Abordagem Processual

O foco desta abordagem é baseado no aprendizado organizacional. Assim as estratégias emergem por meio do envolvimento das operações com as forças da organização.

Pode ser enquadrada como uma abordagem intermediária entre a clássica e a evolucionista, pois ao mesmo tempo em que não aceita a racionalidade clássica do planejamento, também não colabora com a hegemonia das forças de mercado evolucionista. Ao aceitar imperfeições no mercado, permite a existência de estratégias não ótimas. Admite divergências individuais e limitações cognitivas que não permitem a realização de planos totalmente racionais.

Destacaram-se também os estudiosos que concordavam que o planejamento ao longo prazo não era tão eficaz, porém com uma visão menos pessimista que os Evolucionários. Processualistas como Cyert e March (1963) defenderam que as pessoas, seus interesses e o modo como cada uma delas compreendia o termo planejamento, tornavam impossível calculá-lo perfeitamente. Segundo Mintzberg (1994) a estratégia emerge do aprendizado e não de uma série racional.

2.1.1.4 Abordagem Sistêmica

Os principais autores da abordagem Sistêmica são Granovetter (1985) e Whitley (1999). Estes teóricos assumem uma posição relativista em que a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.

A perspectiva Sistêmica reflete os sistemas sociais que participa, sendo assim, as regras locais que determinam. Ou seja, propõe que os objetivos e as práticas da estratégia são dependentes do sistema social em que o processo de desenvolvimento da estratégia está inserido.

O comportamento econômico dos indivíduos pode estar relacionado tanto à família, religião e origem ética, quanto à formação profissional (SWEDBERG; HIMELSTRANDT; BRUHN, 1987). Considera que o processo estratégico é concebido racionalmente, porém não está apenas baseado na maximização do lucro. Isto se dá, pois existem outros objetivos presentes que são influenciados por posições individuais e culturais.

As interações entre estas quatro abordagens pode ser observada na Figura 1 a seguir. Este modelo teórico é uma matriz bidimensional que exhibe a organização

focada nos lucros ou em objetivos diversos. As diferentes abordagens são apresentadas de acordo com a classificação de Whittington (2002).

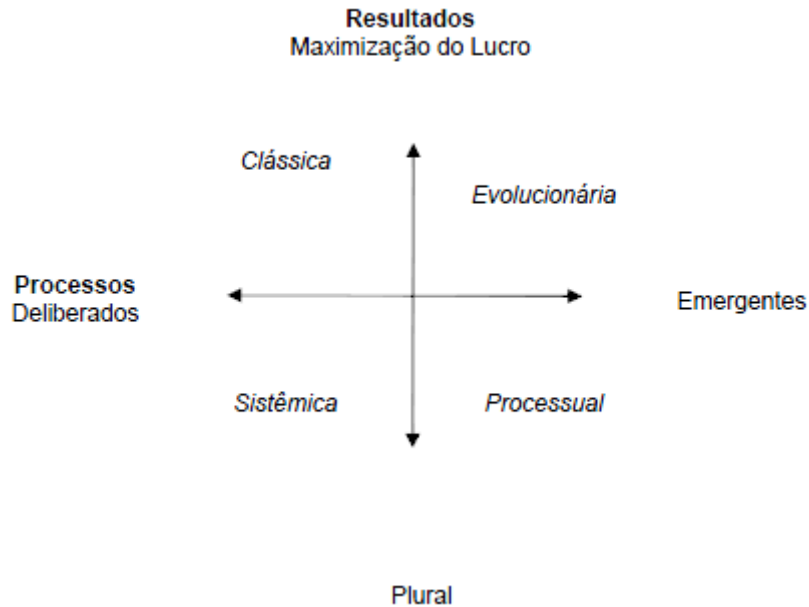


Figura 1 - Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002, p.03)

O eixo vertical é referente ao resultado da estratégia, ou seja, *o que* deverá ser feito. Já o eixo horizontal demonstra os processos ou *como* a estratégia é realizada e para que serve.

Percebe-se então que ambos os eixos refletem diferentes respostas para duas questões fundamentais: como a estratégia é desenvolvida e o que deverá ser feito. As abordagens Clássica e Evolucionária estão voltadas para a maximização dos lucros. Por outro lado, as perspectivas Sistêmica e Processual tem uma visão mais pluralista com objetivos diversos, permitindo outras possibilidades. No eixo horizontal, os processos são levados em consideração, onde as abordagens Clássica e Sistêmica consideram a estratégia como deliberada. As abordagens Evolucionária e Processual entendem a estratégia como emergentes ou por acidente, confusão ou inércia.

De acordo com Whittington (2002, p. 2-3).

O eixo vertical mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização do lucro ou se desvia para permitir outras possibilidades. O eixo horizontal considera os processos, refletindo sobre que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emergente por acidente, confusão ou inércia [...] Os dois eixos são contínuos [...] as quatro abordagens contêm uma variedade de perspectivas mais específicas sobre estratégia, cada uma posicionada diferentemente nos eixos [...] perspectivas específicas se sobrepõem de um quadrante a outro.

Diante disso, observa-se que muitos estrategistas desviam-se dos padrões de maximização dos lucros e passam a importar-se mais com outros aspectos. Os interesses sociais, políticos e culturais estão sendo cada vez mais levados em consideração. Isso não quer dizer que pelo fato de ser pluralista a abordagem exclua a racionalidade existente na maximização dos lucros. Apenas está associado a outras preocupações existentes dentro de uma organização. “Não há maneira melhor. A chave é adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais” (WHITTINGTON, 2002). Segundo este mesmo autor, as quatro perspectivas são diferentes e a sensibilidade sistêmica é que auxilia na escolha correta.

Por acreditar que não existe um consenso na definição da estratégia, Chaffee (1985) apresentou outra abordagem que procurou classificá-la em diferentes modelos: o Linear, o Adaptativo e o Interpretativo. A autora defende que estas interpretações são diferentes formas de entender o mesmo fenômeno. Assim, a intenção de sua proposta é identificar o nível de complexidade envolvida em uma situação organizacional para posteriormente decidir qual a abordagem é mais adequada na adoção no exame estratégico da situação.

2.1.1.5 Modelo Linear

O primeiro modelo é inerente à estratégia de Chandler (1962) denominada Modelo Linear, pois faz uma conotação metódica dirigida das ações sequenciais envolvidas no planejamento. Ou seja, a estratégia é considerada linear e consistente em decisões, planos e ações utilizados para a definição e alcance das metas organizacionais.

O objetivo principal deste Modelo é o atingimento das metas. Para tanto, as organizações podem adaptar-se ao ambiente por meio da configuração de produtos ou negócios, novos produtos, diversidades de produtos, segmentação de mercados, disputa de mercado, fusões e aquisições. A tomada de decisão dá-se por meio de um processo racional e a mensuração dos resultados é baseada no lucro e na produtividade.

2.1.1.6 Modelo Adaptativo

O segundo modelo é o Modelo Adaptativo da estratégia, baseada no estudo de Hofer (1973). Caracteriza-se pelo alinhamento entre o ambiente e a organização. São analisadas as oportunidades e os riscos advindos do ambiente externo com as capacidades e recursos que a organização possuiu para a exploração destas oportunidades. Diante disso, a estratégia monitora o ambiente e faz as mudanças necessárias nas ações.

Para tanto, o foco principal deste Modelo está no meio, ou seja, no alinhamento da organização com o ambiente, e não no fim desejado. Diferente do Modelo Linear, as mudanças são referentes ao estilo, ao marketing e à qualidade, não somente nos produtos e mercados. Neste Modelo é o ambiente que determina as ações da organização e as decisões não são centralizadas nos altos executivos.

2.1.1.7 Modelo Interpretativo

Já o terceiro modelo, proposto pela própria Chaffee (1985) é um Modelo Interpretativo baseado em contrato social. Retrata a organização como um conjunto de acordos de cooperação entre indivíduos para uma troca mutualmente benéfica.

Neste Modelo, o objetivo da organização é adquirir legitimidade e a estratégia depende de símbolos e normas. Chaffee (1985, p. 83) propõe o conceito de estratégia como sendo:

[...] metáforas orientadoras ou quadros de referência que permitem à organização e seu ambiente serem compreendidas pelos seus *stakeholders*. Dessa maneira, são motivados a crer e agir de modo que se produza resultados favoráveis para a organização.

Diante disso, observa-se que a estratégia do Modelo Linear é adequada para uma organização mecanicista. Já a estratégia no Modelo Adaptativo pode ser aplicada quando relacionadas às questões de oferta e procura. Enquanto a estratégia no Modelo Interpretativo é mais adequada em ambientes complexos, visto que incorporam os outros Modelos propostos por Chaffee (1985). Assim como o Modelo Adaptativo, o Modelo Interpretativo também considera a organização e o ambiente como um sistema aberto. Uma diferença é que no Interpretativo os altos executivos podem modelar o comportamento dos atuais participantes aumentando a credibilidade no mercado. Outra diferença significativa é referente à ênfase dada à complexidade estrutural do Modelo Adaptativo, uma vez que o Interpretativo enfatiza a complexidade atitudinal e cognitiva dos *stakeholders*.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também apresentaram diferentes abordagens que classificam o processo de planejamento a partir de dez escolas, as denominadas Escolas de Pensamento. Estas Escolas foram reunidas em três grupos:

- Escolas Prescritivas: preocupadas com a formulação da estratégia sem se importarem muito com a formação: Escola do Design, Escola do Planejamento e a Escola do Posicionamento.
- Escolas Descritivas: preocupam-se menos com a prescrição do planejamento estratégico e focam na decisão de como as estratégias são de fato formuladas: Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola da Configuração, Escola Cultural e Escola Ambiental.

O terceiro grupo, denominado Integrativo, é formado por uma única Escola, a Escola de Configuração, que procurou integrar todos os elementos estratégicos.

Cada ponto de vista, denominado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como Escolas do Pensamento Estratégico, tem uma perspectiva única, destacando um processo importante de formulação estratégica. Para tanto, as características de cada uma destas Escolas são apresentadas a seguir, assim como as principais premissas, as limitações e as contribuições que se destacaram.

2.1.1.8 Escola do *Design*

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentaram as origens da Escola do *Design* com base em grandes contribuições teóricas. Uma delas foi denominada *Leadership in Administration*, por Philip Selznick, que introduziu a noção de competência distintiva. Outra contribuição foi o estudo de Chandler (1962) com título de *Strategy and Structure*. Este estudo apresentou a discussão de unir o estado interno de uma organização com suas expectativas externas.

A Escola do *Design* parte do pressuposto de que o processo de formulação da estratégia é informal e reúne teorias que destacam o caráter conceitual da estratégia. Assim, são avaliadas as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esta Escola preocupa-se com as mudanças externas, ou seja, oportunidades e ameaças: econômicas, governamentais, na sociedade, nos fornecedores, na competição e no mercado. Já para os pontos fracos e fortes de uma organização é necessário analisar o marketing, a pesquisa e desenvolvimento, o sistema de informações gerenciais, a equipe gerencial, as operações, as finanças e os recursos humanos (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Diante disso, consultores, professores e planejadores começaram utilizar uma ferramenta denominada SWOT. Esta metodologia vem dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, que significam pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças respectivamente. Tal modelo representou uma proposta de análise muito importante nesta perspectiva.

Nesta Escola, a formação da estratégia é considerada como um processo deliberado de pensamento consciente cuja responsabilidade é do executivo principal. Assim, gera-se a ação a partir da razão em que o processo de pensamento humano é rigidamente controlado. Este processo somente pode ser considerado completo quando as estratégias parecerem estar formuladas como perspectivas. As estratégias precisam ser simples, explícitas e únicas, sendo que as melhores são resultantes de um ato criativo, ou seja, de um processo de *design* individual.

Assim, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), somente após a estratégia ser acordada que ela será implementada. Ou seja, a implementação é apresentada

ao terminar a formulação. Sugere então que depois de concluídas as avaliações para o alcance de uma escolha convergente, o processo diverge novamente para atingir toda a organização.

Por mais significativa que seja, a Escola do *Design* apresenta algumas limitações. Uma grande crítica é o fato de que suas premissas parecem negar alguns aspectos que são importantes sobre a formulação das estratégias. Tais premissas não estão baseadas no desenvolvimento incremental e na estratégia emergente. Outra limitação é a consideração e a influência que esta Escola tem na estrutura das estratégias e na completa participação de todos os atores envolvidos, sendo que separa o trabalho entre os pensadores e os executores. Por fim, a maioria dos teóricos desta Escola não dedica muita atenção aos valores e à ética (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.1.1.9 Escola do Planejamento

A Escola de Planejamento, baseada no livro *Corporate Strategy* de Ansoff (1977) surgiu na mesma época da Escola do Design, nos anos de 1970. As duas Escolas são semelhantes em diversos pontos diferenciando-se apenas na formalidade com que a estratégia é tratada. A Escola se baseou em procedimentos, treinamento e análises formais de muitos números. Diante disso, nesta Escola, a formulação de estratégias foi proposta como um processo formal.

A Escola de Planejamento assenta-se na premissa principal de que o processo de formação da estratégia segue um modelo de planejamento, com base em instrumentos formais e numéricos. A elaboração deste modelo começa com a fixação dos objetivos organizacionais. Em seguida o ambiente interno e o externo são analisados a fim de desenvolver diversas estratégias alternativas possibilitando que uma seja escolhida. Diante disso, as etapas devem ser claramente delineadas e articuladas com as técnicas fixando os objetivos da elaboração dos orçamentos e dos planos operacionais (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Uma das limitações apresentadas na literatura relacionada e destacadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) para a Escola de Planejamento refere-se às estratégias que foram brilhantemente concebidas pelos planejadores, mas nem

sempre são colocadas em prática. Isso ocorre porque a execução e a responsabilidade não ficam com os planejadores. Uma das armadilhas mais comuns do Planejamento é a falta de um apoio gerencial e a ausência de um clima organizacional apropriado diante do processo (STEINER; KUNIN, 1983).

2.1.1.10 Escola de Posicionamento

A terceira Escola apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) faz referência ao Porter (1980) em sua obra *Competitive Strategy* foi intitulada Escola de Posicionamento. Enfatizou não só o processo de formulação da estratégia como também destacou a importância das próprias estratégias em cada contexto. Esta Escola buscou indicar qual estratégia funciona melhor de acordo com a disponibilidade de recursos de cada organização. Considera a formulação das estratégias como um processo analítico de decisão, sendo a estratégia uma escolha deliberada de posicionamento competitivo. Enfatiza o processo de auditoria externa, a análise competitiva do setor e da concorrência.

Esta Escola destacou que a estrutura do mercado econômico e competitivo é responsável por dirigir as estratégias de posição deliberadas e conseqüentemente a estrutura organizacional. De acordo com Porter (1985), as organizações podem obter vantagem competitiva por meio de dois tipos básicos de estratégia, pela diferenciação ou pelo custo baixo. Assim, o autor criou um modelo de análise competitiva em que propôs três estratégias genéricas, a liderança em custo, diferenciação e foco. Para uma empresa obter maior vantagem competitiva terá que adotar uma destas três estratégias:

- Liderança em custo: a empresa que adotar esta estratégia deverá sempre oferecer os produtos com o menor preço possível.
- Diferenciação: neste caso a organização procura desenvolver um produto ou serviço único.
- Foco: com esta estratégia as empresas alcançam determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. Permite que a organização se concentre no desenvolvimento de suas competências.

- Porém, assim como nas escolas precedentes, a formação da estratégia também é vista como um processo consciente e controlado, desenvolvido antes da implementação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontaram uma premissa básica da Escola de Posicionamento associada às situações em que determinadas organizações tem maior lucro do que outras do mesmo setor. Assim disponibilizam um reservatório de recursos que consolidam sua posição no mercado. Os autores ainda concluem que esta Escola limitou-se a um número restrito de estratégias e categorias, como por exemplo, a diferenciação do produto e o escopo com foco no mercado.

Porter (1980) identificou cinco forças competitivas básicas para a atratividade de uma organização no mercado. Neste caso, a estratégia competitiva é vista como um conjunto de defesa contra as forças competitivas. Atua como influenciadora entre o equilíbrio das forças externas de acordo com os interesses da organização. Pode ser também uma resposta às mudanças nos fatores básicos das forças competitivas. A seguir estão apresentadas estas forças e os principais elementos que cada uma contempla:

- Ameaça de novos participantes: diferenças exclusivas de produtos, identidade da marca, acesso à distribuição, política governamental, acesso aos insumos necessários e curva de aprendizagem exclusiva.
- Poder de barganha os fornecedores da empresa: diferenciação dos insumos, impacto dos insumos sobre o custo ou diferenciação e importância de volume para o fornecedor.
- Poder de barganha dos clientes da empresa: informações do comprador, impacto sobre a qualidade e desempenho, produtos substitutos, diferenças em produtos e identidade da marca.
- Ameaça dos produtos substitutos: propensão dos compradores para substituir.
- Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: valor agregado, interesses corporativos, identidade da marca, complexidade informacional, concentração e equilíbrio.

A maior crítica a Escola do Posicionamento é a possibilidade de tornar o processo de formulação das estratégias completamente deliberativo, prejudicando o aprendizado estratégico. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em se tratando de posicionamento as principais preocupações dizem respeito:

- Ao foco: considerado estreito, pois é voltado para o lado econômico se opondo ao social e político;
- Ao contexto: como por exemplo, as grandes empresas que possuem um lugar diferenciado no mercado por estar há anos atuando no mesmo setor;
- Ao processo: por calcular o risco dentro da organização para então agir junto ao mercado;
- Às estratégias propriamente ditas: que são vistas como uma posição genérica e não como uma única perspectiva.

A grande contribuição da Escola do Posicionamento foi referente à formulação das estratégias desenvolvidas. Esta formulação consiste em encontrar a melhor posição para suportar a competição existente (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.1.1.11 Escola Empreendedora

A Escola Empreendedora buscou elencar a visão expressa na cabeça do líder da organização. Aspectos como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério são levados em consideração. Esta visão direciona as ações necessárias dentro de uma organização, tornando-as flexíveis e adaptáveis às experiências deste líder. Nesta Escola, a estratégia é ao mesmo tempo deliberada e emergente. Deliberada por possuir seu senso de direção e emergente por existirem detalhes que podem ser adaptados durante o processo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontaram a contribuição de Schumpeter (1947) com a noção da destruição criativa. Esta noção foi criada para entender como o capitalismo cria e destrói as estruturas existentes. Afirmou que é vital propor diferentes maneiras de se fazer tanto as tarefas habituais quanto as novas. Segundo este autor, o empreendedor é uma pessoa com uma ideia de negócio. Não é, necessariamente, quem investe o capital inicial em uma nova empresa ou produto.

As premissas da visão empreendedora são referentes a uma organização maleável, conforme abordado anteriormente, tendendo a ser deliberada e emergente. Deliberadas na visão global e emergentes de acordo com os desdobramentos dos detalhes. Dane e Pratt (2007) sugerem que a intuição do líder não é consciente, envolve associações holísticas e os resultados são influenciados afetivamente. As estratégias existem na cabeça do líder e estão de acordo com a visão de futuro da organização. Sendo assim, o líder mantém controle pessoal da implementação, sendo capaz de reformular aspectos específicos quando necessário.

Diante disso, os estudiosos desta Escola tomam grandes decisões que podem ser consideradas como ousadas, gerando grandes saltos para frente, porém, face à incerteza. Por concentrar-se somente em uma só pessoa, está vulnerável às falhas ou falta de atenção às operações rotineiras. Outra limitação apontada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é que ela pode ser muitas vezes moralmente vazia, orientada apenas para o lucro.

2.1.1.12 Escola Cognitiva

A Escola Cognitiva baseou-se na psicologia cognitiva e nas obras de Simon (1947) e March e Simon (1958). Como o próprio nome já diz, visa entender os processos da cognição humana. Esta Escola é formada por duas alas distintas, ambas baseadas na experiência direta do líder. A ala mais positivista está orientada a produzir uma visão mais objetiva do mundo por meio do processamento e da estruturação do conhecimento. A outra ala trata a estratégia de uma maneira mais subjetiva de acordo com a interpretação do mundo.

Diante disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltaram que as premissas da Escola Cognitiva são formadas por um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista. As estratégias emergem na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas moldadas de acordo com a reação das pessoas diante de informações vindas do ambiente. De acordo com a ala objetiva, as informações passam por filtros até serem decodificadas pelos mapas cognitivos. Por outro lado, de acordo com a ala subjetiva, as informações são as interpretações do mundo ou da forma como ele

pode ser modelado, emoldurado e construído (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A principal crítica à Escola Cognitiva refere-se ao desconhecimento de como a mente integra uma diversidade de informações complexas. O que de fato ocorre é que nesta Escola somente é tratada a forma como a mente distorce a realização das estratégias como conceito.

2.1.1.13 Escola de Aprendizado

A Escola de Aprendizado é simples na teoria, porém colocar suas premissas em pratica é mais complicado (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Tem uma literatura reduzida em comparação às outras Escolas. A publicação do artigo de Lindblom (1959) intitulado como “A ciência de alcançar o objetivo de qualquer maneira” instigou o início desta Escola. Foi com a obra de Quinn (1980) denominada *Strategies for Change: Logical Incrementalism* que a Escola de Aprendizado ficou conhecida como uma das principais correntes. Trata-se de um aprendizado, individual ou coletivo, que ocorre dentro da organização ao longo do tempo. As estratégias emergem quando as pessoas aprendem sobre uma situação ou sobre a capacidade da organização de lidar com ela. Esta escola baseia-se na descrição e não na prescrição da estratégia.

As premissas desta Escola foram baseadas em métodos simples e adequados que visavam explicar fenômenos complexos. Porém, nem sempre tudo ocorre de acordo com o planejado. Desta maneira, o aprendizado ao longo da implementação da estratégia poderá deixar a organização fora do foco do objetivo. Em muitos casos, a organização passa por um momento instável demais para ser visualizada e compreendida.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) listaram algumas limitações sobre a Escola de Aprendizado. Por representar a ideia de que o aprendizado é contínuo, as estratégias podem ficar perdidas, erradas ou até mesmo deixarem de existir. Uma grande contribuição desta Escola é nas organizações do tipo profissional em ambientes altamente complexos, como por exemplo, os hospitais. Neste tipo de organização, os conhecimentos responsáveis por criar as estratégias estão,

significativamente, difundidos entre seus membros. Neste caso, torna-se extremamente necessário este aprendizado para evitar que os mesmos erros se repitam causando um dano irreparável.

2.1.1.14 Escola do Poder

Pettigrew (1977) trouxe o conceito de formulação estratégica como processo político. A Escola do Poder, com base neste estudo, caracterizou a formulação da estratégia como um processo de influência em que o poder e a política negociam estratégias favoráveis para seus interesses. Poder nesta Escola significa exercer a influência além da perspectiva econômica, estando bem próximo à política. Diante disso, a Escola do Poder reverte o definido na Escola do Planejamento, uma vez que este comportamento político não é legítimo na concorrência.

Os estudiosos partem do pressuposto de que as estratégias são moldadas pelo poder e pela política dentro da organização ou em seu ambiente externo. As estratégias que resultam deste processo são emergentes, assumindo meios de direcionar os interesses e não como perspectivas da organização. Neste caso, a Escola do Poder foi subdividida em poder micro e poder macro. O poder micro refere-se à um fenômeno essencialmente político dentro da organização. Evolve o poder de barganha, de persuasão e de confrontação entre os principais atores com poder na empresa. O poder macro vê a organização como promotora do seu próprio bem estar, controlando ou cooperando com outras organizações. Para tanto firmam alianças, realizam *joint-ventures* e outras redes de relacionamento a fim de negociar estratégias de seu interesse. Pfeffer e Salancik (1978) delinearam uma teoria sobre o poder macro referente ao controle externo das organizações.

O fato desta Escola não levar em consideração o papel das forças integradoras como liderança e cultura é considerado uma crítica. Outro problema é referente à concentração das atenções na divisão e no fracionamento que desconsidera os padrões que se formam. Da mesma maneira que a política exerce um papel importante dentro da organização, também pode gerar desperdícios e distorções.

2.1.1.15 Escola Cultural

A Escola Cultural teve como base os estudos de Rhenman (1973) e Normann (1977) e refere-se ao conjunto de indivíduos que fazem parte da organização. Enquanto a Escola do Poder focaliza apenas os interesses próprios, a Escola Cultural visa os interesses em comum. Nesta Escola a estratégia é tratada como um processo coletivo.

As premissas da Escola Cultural estão baseadas na formulação das estratégias como um processo de integração social. Neste caso, as crenças e interesses comuns dos membros de uma organização adquiridas por meio de uma socialização ou aculturação são levados em consideração. Estes processos são tácitos e não verbais e reforçam uma doutrinação mais formal. De certa forma, as origens e explicações ficam obscuras, descrevendo-se parcialmente as crenças que sustentam a cultura. As estratégias formam uma perspectiva de acordo com as intenções coletivas, sendo utilizadas como recursos e capacidades para alcançar as vantagens competitivas. Outro ponto importante segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a resistência à mudança que leva a promover apenas mudanças dentro da perspectiva da estratégia.

À Escola Cultural falta clareza conceitual, sendo vista por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como redundante. Outra crítica é o fato de que esta Escola pode desencorajar mudanças necessárias. Por enfatizar a cultura e a tradição, tende a uma estagnação da organização, por caracterizar as mudanças como algo complexo e difícil.

2.1.1.16 Escola Ambiental

A Escola Ambiental tende a enxergar a organização como reativa ao ambiente externo. Neste caso é o ambiente externo que estabelece as normas a serem seguidas. Diante disso, a estratégia é formulada como uma espécie de espelhamento do que está ocorrendo fora da organização. O artigo de autoria de Hannan e Freeman (1988), “A ecologia da população das organizações”, contribuiu consideravelmente para o desenvolvimento desta Escola.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontaram diferenças nas organizações, que são modificadas pelo ambiente. Assim, este autor resumiu estas organizações em quatro grupos. O primeiro refere-se à dimensão da Estabilidade e engloba organizações cujo ambiente pode variar de estável a dinâmico. O segundo grupo refere-se à dimensão da Complexidade, reunindo organizações cujo ambiente pode variar de simples a complexo. Em seguida vem o grupo da Diversidade do mercado, reunindo organizações que variam de integradas a diversificadas e por último o grupo da Hostilidade, que reúne organizações cujo ambiente pode variar de favorável a hostil.

A Escola Ambiental parte do pressuposto de que o ambiente é o agente central na geração da estratégia. Na formação da estratégia, a organização molda-se ao ambiente, tornando-se cada vez mais incapaz de reagir. Neste caso, a sobrevivência da organização depende das escolhas feitas no período de formulação. Sendo assim, nem a liderança é capaz de influenciar positivamente. As organizações sobreviventes aglomeram-se em nichos ecológicos distintos, compartilhando tecnologias, produtos e estilos administrativos.

As principais críticas feitas a esta Escola referem-se à visão restrita de opção estratégia. A organização fica sem opção e precisa agir em função do ambiente, sem se preocupar com outros aspectos.

2.1.1.17 Escola da Configuração

Neste contexto, a configuração de uma organização são agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Na Escola da Configuração, as organizações são percebidas como configurações e as estratégias como um processo de transformação. Ou seja, para ocorrer uma mudança estratégia ou uma transformação, a organização teria que saltar de uma configuração para outra (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O que distingue esta Escola das demais é seu caráter abrangente. De certa forma, os autores afirmam que uma organização adota por um período determinado certa estrutura para cada contexto. Este período pode ser ocasionalmente interrompido por um processo de transformação, saltando para outra configuração. Estes

conjuntos de configurações e transformações podem descrever os ciclos de vida de uma organização.

Donaldson (1996) apresentou a McGillomania, uma pesada crítica à Escola de Configuração. O autor defendeu que existem diversos fatores que influenciam uma organização, porém não poderiam ser configuradas. Criticou esta Escola alegando que era impossível descrever a diversidade do mundo organizacional. A questão do agrupamento também foi repreendida. O autor defendeu que descrever uma configuração poderia distorcer para conseguir explicar. Assim, era impossível traçar uma margem entre as configurações, uma vez que as relações são complexas.

Ressalta-se que os diferentes tipos de abordagens apresentados sobre estratégia formam a base para a continuidade deste estudo. Estes conceitos permitiram delinear o campo de pesquisa em relação à problemática estudada. No próximo item, apresentam-se as características sobre o processo de implementação das estratégias. Para tanto, destacam-se determinados fatores intervenientes que contribuíram para este processo, seja de maneira positiva ou negativa.

2.1.2 Implementação das estratégias

Conforme apresentado anteriormente, a formulação da estratégia e o desempenho organizacional tem sido objeto de muitos estudos, sem levar em consideração a implementação das estratégias. Para tanto, pretende-se apresentar a dicotomia entre os processos de formulação e implementação, que segundo um recente estudo de Hrebiniak e Joyce (2001) são partes separadas e complementares na gestão estratégica.

Durante muito tempo, predominou-se na literatura a compreensão da estratégia como segundo plano, tendo como base pressupostos racionais e lógicos (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1977). Entretanto, esta compreensão tem sido superada a partir da constatação de Mintzberg (1978) de que a formulação e a implementação são processos dicotômicos. Estudos mais recentes apresentaram que a concepção e a ação são processos contínuos, ou seja, o pensar e o agir caminham juntos (MINTZBERG, 1993; MINTZBERG, 1994).

Na maioria das vezes, o problema não é o que fazer, mas como fazê-lo (PFEFFER; SUTTON, 2006). As estratégias bem escolhidas podem fracassar decorrentes de uma má implementação, ou seja, quando não é dada a devida atenção ao seu processo de execução (MINTZBERG, 1994). Kaplan e Norton (2004) ressaltaram que de 70 a 90% das organizações falham na implementação das estratégias. Segundo Hrebiniak (2006) muitas vezes as organizações deixam a execução das estratégias para segundo plano, com esforços insatisfatórios, ficando apenas focadas em desenvolver um bom plano. Este autor ainda defende que existem obstáculos e dificuldades que atravessam o processo de execução, comprometendo gravemente a implementação da estratégia. Assim, as organizações precisam estar atentas aos fatores intervenientes que podem afetar a implementação. Analisando quais destes fatores afetam positivamente ou negativamente a implementação, obtém-se uma execução de sucesso. Hrebiniak (2006) listou oito desafios, obstáculos ou oportunidades para a execução de uma estratégia. Por sua vez, se forem manuseados com correção poderão garantir o sucesso da execução. São eles:

- O desenvolvimento de um modelo que sirva de orientação para as decisões e ações;
- O entendimento de como a criação de uma estratégia afeta a execução;
- O gerenciamento das mudanças de forma efetiva, sem deixar de lado as mudanças culturais;
- O entendimento de qual é o poder ou a influência existente e utilizá-lo para o sucesso da execução;
- O desenvolvimento de estruturas organizacionais que visem estimular o compartilhamento de informações, assim como uma coordenação clara, com suas responsabilidades definidas;
- O desenvolvimento de mecanismos de *feedback* com controles efetivos;
- A promoção de uma cultura de suporte à execução; e
- A aplicação da liderança com o viés para a execução.

Um dos principais elementos que influenciam negativamente a implementação das estratégias é o fato de que os administradores são treinados para planejar e não para executar. Conforme afirma Hrebiniak (2006), os Programas de MBA (*Master*

Business Administration), por exemplo, tem diversas disciplinas com o foco na formulação da estratégia e do planejamento funcional. Este foco está em estratégia competitiva, estratégia de marketing, estratégia financeira e etc.. Afirmou também que quase não se encontram disciplinas com o foco exclusivo na execução ou implementação das estratégias.

Conforme abordado nas Escolas Prescritivas, a preocupação era voltada à formulação da estratégia sem se importarem muito com a formação (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Assim, os agentes organizacionais costumam passar grande parte de seu tempo dedicando-se às análises, elaboração dos cenários e fazendo projeções de estratégias ideais. A fase mais importante que é colocá-las em prática, ou seja, a implementação, é quase sempre ignorada (MEYER JR.; PASCUCCI; MURPHY, 2012).

2.1.3 Fatores Intervenientes

A implementação é influenciada por diferentes fatores que podem auxiliar ou prejudicar o desempenho de uma estratégia (HREBINIAK, 2006). Com base nos estudos de Mintzberg (1978), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Hrebiniak (2006) e Barney (1991), observou-se que muitos são os fatores intervenientes presentes na implementação. Dentre eles, destacou-se no contexto do presente estudo a liderança e o comprometimento do grupo, os recursos físicos, financeiros e humanos, a cultura e a estrutura organizacional, a clareza das estratégias, o acompanhamento dos resultados e ajustes, os aspectos políticos e os interesses dos *stakeholders*.

2.1.3.1 Cultura

Hrebiniak (2006) defende que a cultura das organizações, muitas vezes, não está apropriada para os desafios futuros. Afirmar que as organizações deveriam desenvolver culturas que sirvam de suporte para a execução. Estas culturas deverão ser de realização e disciplina, pois tais mudanças não são tarefas fáceis. Conforme este mesmo autor, em muitos casos, as organizações estão inerentes ao gerenciamento das mudanças de acordo com as novas condições competitivas.

Portanto, identificar o que realmente afeta a mudança da cultura é primordial para o sucesso da execução.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentaram algumas influências diretas ao apresentarem a Escola Cultural. A principal, com base nos estudos de Rhenman (1973) e Normann (1977), é referente ao conjunto de indivíduos que faz parte da organização. O estilo da tomada de decisão é influenciado pela cultura no modo de pensar e na análise. A cultura, ligada às crenças e tradições, apresenta certa resistência às mudanças estratégicas. Por outro lado, se for superada a inércia estratégica da cultura, é possível vencer tais resistências.

2.1.3.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional visa facilitar que um grupo de pessoas combine, coordene e controle recursos e atividades a fim de produzir valor (MYERS, 1996). Ainda apresenta que tudo deverá ser de maneira apropriada ao ambiente onde a empresa compete. Vasconcellos (1989) defende que a estrutura de uma organização pode ser considerada como resultado de um processo por meio da distribuição da autoridade. Assim, as atividades de todos os níveis, desde os mais baixos até a alta administração são especificadas. Para tanto, é delineado um sistema de comunicação a fim de permitir que as pessoas realizem suas atividades, exercendo a autoridade de cada um, a fim de atingir os objetivos organizacionais. Galbraith (1977) destacou que o conceito de estrutura organizacional resulta da combinação entre a definição de organização e o conceito de escolha estratégica. Ainda ressaltou que a estrutura organizacional é concebida para ser um processo de decisão, trazendo coerência entre os objetivos e os propósitos para os quais a organização existe. Promovendo assim, o modelo de divisão do trabalho e de coordenação entre unidades e as pessoas responsáveis.

Segundo Myers (1996) as ações de uma pessoa são influenciadas pela situação dela. Assim, muitas práticas são baseadas na crença de que empresas atingem um desempenho eficaz quando alinha, ou torna consistente, diversos componentes organizacionais. Para tanto, este autor defende que as intervenções na estrutura organizacional tratam de modificar elementos da estrutura de uma organização. Isto

inclui a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, as escolhas dos mecanismos de coordenação, o delineamento das fronteiras da organização e as redes de relacionamentos informais. A organização é o conjunto das condutas individuais (AMADO; FAUCHEUX; LAURENT, 1994). Estes autores partem do pressuposto de que são os comportamentos das pessoas que produzem a organização e seu estilo. Assim, acreditam que é necessário desenvolver certas orientações de estrutura, restituindo para as pessoas o poder que lhes permitirão mudar a estrutura.

Assim, diante do exposto, torna-se necessário analisar o fator interveniente Estrutura Organizacional na implementação das estratégias. Variáveis como a estrutura física necessária para o bom desenvolvimento das tarefas e a governança definida, por exemplo, destacam-se como pontos importantes de observação.

2.1.3.3 Liderança

Um ponto de encontro entre os clássicos e os sistêmicos é o papel fundamental da alta gerência. Hrebiniak (2006) defende que a liderança deverá levar a organização para o sucesso por meio da execução. O autor afirmou que um líder precisa motivar o processo de execução e firmar um compromisso com ele. Ainda ressalta que a liderança afeta a forma como a organização responde ao desafio da execução.

Mintzberg (1978) defende que independente da intenção da direção, a estratégia real emerge na combinação da rotina com a casualidade. Porém, conforme Hrebiniak (2006), a liderança fica sempre implícita na discussão sobre ações e decisões necessárias para o funcionamento das estratégias.

Por outro lado, é necessário que seja feita uma análise completa das etapas e decisões para entender o sucesso da execução. A partir de então, são definidas as regras de uma boa liderança, e como esta afeta a execução direta ou indiretamente (HREBINIAK, 2006).

Diante disso, torna-se necessário abordar os conceitos de liderança transacional e transformacional. Segundo Bass (1991) a eficácia da Liderança Transacional está limitada ao contrato implícito de interesses entre as partes. Refere-se a uma troca

entre líderes e os seguidores, onde o líder oferece algum tipo de recompensa (financeira ou prestígio) pelo atendimento de seus anseios. Assim, o líder visa o alcance das metas estipuladas no planejamento da organização. Já o liderado procura saber quais vantagens ele pode conseguir por ter desempenhado bem suas atividades (BASS, 1991). Este mesmo autor apresentou a Liderança Transformacional focada em estimular os liderados, tanto em suas funções de trabalho, quanto na vida pessoal. Este tipo de líder é proativo e respeitado pelos seguidores, pois inspira confiança e motivação para superar os limites e procurar soluções criativas para a resolução dos problemas. Sendo este autor, o líder transformacional observa as necessidades de desenvolvimento profissional, agindo até como mentor.

2.1.3.4 Recursos (físicos, financeiros e humanos)

Segundo Barney (1991), são os recursos que incluem o ambiente como fonte do valor dos próprios recursos que sustentam uma organização em face da concorrência. Este autor defende que a instituição só consegue suportar suas vantagens competitivas por meio da implementação das estratégias que explorem ao máximo seus pontos fortes. Torna-se então necessário que a organização responda às oportunidades do ambiente, neutralizando as ameaças e evitando seus pontos fracos. Segundo este autor o critério para proporcionar recursos estratégicos para uma empresa são o valor, raridade, inimitabilidade e substitubilidade. O valor é quando o produto é valioso, não só pelo preço. A raridade acontece quando o recurso é de difícil acesso no mercado. A inimitabilidade refere-se à dificuldade de imitação de por parte dos concorrentes. Já a substitubilidade é quando um recurso não tem substitutos no mercado.

É possível afirmar que um dos recursos mais importantes de uma organização está relacionado às competências e o inter-relacionamento das pessoas. Sendo assim, torna-se essencial analisar os papéis que as pessoas desempenham e os processos pelos quais interagem. Outro ponto importante são as relações construídas para que o sucesso de uma estratégia esteja garantido (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). São os colaboradores os principais responsáveis pelos alcances dos objetivos estratégicos. Assim, os recursos humanos e como eles são

tratados dentro de uma empresa deverão ser analisados. Um problema diante deste tratamento, apontado por Hrebiniak (2006), relaciona-se aos incentivos e recompensas aos colaboradores pelo tempo dedicado à empresa e não por seus desempenhos ou por suas realizações competitivas.

É possível afirmar que a execução, por ser realizada em períodos maiores de tempo, envolve um número maior de pessoas do que a formulação da estratégia. Deste modo, a comunicação entre os grupos dentro de uma organização torna-se um desafio (HREBINIAK, 2006). A equipe precisa estar vinculada com os objetivos estratégicos e com as preocupações diárias em diferentes níveis e locais da organização. Hrebiniak (2006) afirma que quanto maior o número de pessoas envolvidas nos processos, maior será o desafio para a execução efetiva da estratégia. Portanto, esta análise possibilitará uma compreensão detalhada dos recursos referentes ao produto e aos principais atores relacionados neste estudo.

2.1.3.5 Aspectos políticos

Conforme já abordado na Escola do Poder, os aspectos políticos tornam-se cada vez mais presentes dos estudos organizacionais. A política dentro de uma organização traz muitas vantagens e poucas desvantagens (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Os interesses dos *stakeholders*, por exemplo, podem sustentar centros de poder, introduzir centros injustos, paralisar o sistema e interromper o funcionamento. Sabe-se que a política é onerosa e divisora, uma vez que consome o tempo que poderia estar sendo gasto com os clientes e com articulação interna e externa.

O poder é oficialmente reconhecido em quase todas as organizações como uma atividade formal, uma cultura estabelecida e a *expertise* certificada. Nestes casos, o poder político pode ser usado para corrigir comportamentos ineficazes ou irresponsáveis. A política também tem o papel de promover as mudanças estratégicas quando confrontada com o *status quo*. Assim como a cultura, os aspectos políticos também podem gerar resistência à mudança (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.1.3.6 Clareza das estratégias

Segundo Hrebiniak (2006), muitas vezes os funcionários parecem não entender qual o seu verdadeiro papel. O que ocorre é que estes não visualizam a contribuição que suas tarefas podem promover para os resultados da execução. Em muitos casos, as organizações reagem inapropriadamente ou lentamente às pressões competitivas. Neste caso, as decisões de execução levam muito tempo para serem tomadas. Isso pode fazer com que a empresa desperdice dinheiro e tempo, seja pela burocracia ou ineficiência no processo de execução.

Por mais básico que possa parecer, deixar claro as responsabilidades dos envolvidos é fundamental para uma execução bem sucedida. O autor defende que é necessário saber quem está fazendo o quê, quando e por que. É importante saber quem é responsável pelas principais fases no processo de execução. Além disso, é fundamental saber como conseguir tal clareza para o sucesso do processo de execução (HREBINIAK, 2006).

2.1.3.7 Acompanhamento dos resultados e ajustes

Percebeu-se que, em diversas ocasiões, os controles e o *feedback* no processo de execução nem sempre foram realizados, no que diz respeito à implementação das estratégias. Segundo Hrebiniak (2006) as estratégias deverão passar por revisões a fim de fornecer um *feedback* sobre seu desempenho. Deverão permitir alterações nos métodos de execução. O *feedback* sobre o desempenho torna possível usar informações para ajustar a estratégia, os objetivos e o próprio processo de execução. Este autor destacou que as organizações aprendem e se adaptam ao longo do tempo por meio do *feedback*. Neste caso, a adaptação mostra ser perigosa ou incompleta, caso não seja tratada adequadamente.

Constantemente estes controles e *feedbacks* falham ou não funcionam (HREBINIAK, 2006). Conforme este mesmo autor, nem sempre é possível identificar os fatos que causaram este desempenho deficiente. O desafio é saber como lidar com isso e gerar resultados positivos para a execução. Assim, representam oportunidades e vantagens competitivas se bem compreendida e gerenciada.

Hrebiniak (2006) defende que muitos executivos acreditam que a implementação é responsabilidade de quem está hierarquicamente posicionado abaixo deles. Estes gerentes acreditam que o fazer envolve menos habilidade e inteligência do que o planejar. Quando acontece de um plano não ser executado da maneira como foi planejado, a culpa recai sobre os executores. Isso porque teoricamente, não foram capazes de implementar um plano apresentado pela alta gerência, plano esse elaborado de maneira concreta e viável. Este autor ainda defende que a execução da estratégia é definida pela essência deste trabalho, não constituindo uma parte comum do trabalho administrativo.

Diante do exposto sobre a implementação das estratégias, percebe-se que é importante analisar desde sua formulação pra o melhor desenvolvimento na execução. Assim, a fim de promover o fortalecimento do selo de IG, as organizações precisam ter estes conceitos claros para atingir suas metas e objetivos. Para tanto, o levantamento de alguns dos principais estudos relacionados da teoria e os fatores intervenientes da implementação das estratégias é fundamental para o este estudo sobre Indicação Geográfica.

2.2 INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

Este item busca analisar as bases teóricas utilizadas para conceituar Indicação Geográfica de acordo com o tema deste estudo. A intenção é trazer conceitos e um pouco sobre a história, contextualizando a IG. Apontar as principais legislações vigentes e entidades envolvidas no Brasil. Além disso, são discutidas a questão da percepção de valor pelo consumidor com o valor hedônico, valor, cultural, valor social e valor econômico.

2.2.1 Conceitos e Contextualização da IG

As Indicações Geográficas (IGs) são um tipo de propriedade industrial, uma certificação concedida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e recebida por produtos (bens ou serviços) que se tornaram conhecidos por sua notoriedade no local de sua produção. Garante uma diferenciação ao produto e funciona como uma proteção da tradição, da biodiversidade dos recursos naturais, a

fim de promover o desenvolvimento econômico regional e agregar valor a esta exclusividade.

A principal função da Indicação Geográfica (IG) é diferenciar um produto ou serviço de seus semelhantes ou afins. São levadas em consideração as características naturais (clima, solo, vegetação) e humanas (modo de fazer). Estas são responsáveis por tornar o produto único em relação aos demais. Segundo Valente (2005), o processo de diferenciação desvela o valor. Ou seja, revela o trabalho e a cultura, a ação e a reflexão na produção de sua existência. Segundo Dias (2005) o produto portador de uma IG por ter identidade própria é inconfundível. Isto não quer dizer que a IG garanta que o produto protegido seja melhor que os produtos correspondentes sem o selo, mas certamente tem seu diferencial. As Indicações Geográficas podem constituir-se como um instrumento de valorização dos bens territorialmente distinguidos (NIEDERLE, 2009). Defendeu que a geografia não se resume ao espaço ou lugar, abrangendo ao território socialmente construído. Podendo ser físicos e humanos, formados e transformados a partir de interações entre os atores sociais.

Na cadeia produtiva, o produto com IG constitui um ativo específico permitindo um maior grau de negociação com o setor diretamente implicado, assim como com os demais atores (WILLIAMSON, 1985). A constituição das IGs e principalmente seu regulamento de uso seriam pautados em uma concertação entre esses atores visando, de um lado, a manutenção da especificidade do ativo e da sua tipicidade e de outro sua adaptação ao mercado. Assim, os mercados de produtos IG são construções sociais, jurídicas e políticas e dependem diretamente das variáveis de cada contexto onde estão inseridos (CERDAN; BRUCH; LIMA DA SILVA, 2010). Segundo Tonietto (1993) a IG beneficia tanto os produtores quanto aos consumidores. Aos produtores, pois eles possuem interesses comerciais e se sujeitam ao cumprimento do conjunto de regras de produção determinado. Já os consumidores têm a garantia de autenticidade de origem e um padrão mínimo de qualidade dos produtos.

Uma Indicação Geográfica é um tipo de propriedade industrial, podendo ser uma Indicação de Procedência (IP) ou uma Denominação de Origem (DO). A Indicação

de Procedência refere-se ao nome geográfico de um país, cidade, região, bairro ou comunidade que se destacou na fabricação ou extração de produtos específicos ou na prestação de determinado serviço com a qualidade e tradição necessária do local. Já a Denominação de Origem é o nome geográfico de um país, cidade, região, bairro ou comunidade. Assim, a diferença entre as formas de IG, é que a DO está associada às características e peculiaridades físicas e humanas potencializadas pelo território (LAGARES; LAGES; BRAGA, 2006). Um exemplo de DO é o queijo Roquefort, da França, cujo os produtores ressaltam que o gosto dele provém de sua maturação nas caves da região de Roquefort. Já para a IP, estes autores defendem que a vinculação do produto ou serviço ao espaço geográfico é suficiente, independente das características e qualidades. As Paneleiras de Goiabeiras, por mais que sejam feitas com um barro específico do Vale do Mulembá são consideradas IP, uma vez que o produto está ligado à localização geográfica dos produtores.

A Propriedade Industrial é um capítulo do Direito, com grande atuação internacional. Compreende o campo da Propriedade Industrial, os Direitos Autorais e outros direitos sobre bens imateriais de vários gêneros. A Lei nº 9.279 de 14/05/1996, que regula direitos e obrigações relativos à Propriedade Industrial (LPI), considera o interesse social e o desenvolvimento tecnológico do país. Para tanto, efetua a concessão de patentes de invenção, modelos de utilidade, desenhos ou modelos industriais, registro de marcas, repressão às falsas indicações geográficas e a repressão à concorrência desleal (BRASIL, 1996).

Segundo Ribeiro de Almeida (2005), as IGs confundiam-se com as marcas na Antiguidade. Grécia e Roma diferenciavam seus produtos especialmente por sua origem, como por exemplo, o bronze de Corinto, os tecidos da cidade de Mileto, as ostras de Brindisi e o até então protegido mármore de Carrara (ALMEIDA, 2001; DI FRANCO, 1907; RAMELLA, 1913; VIVEZ; DE ROQUETTE-BUISSON, 1932, VIVEZ, 1943; DENIS, 1995; DENIS, 1989). Um tipo de marca também protegida pelo INPI e que se confunde facilmente com IG é a responsável por identificar os produtos ou serviços oriundos por integrantes de uma determinada organização. Gonçalves (2007) defende que marca coletiva é destinada aos membros de uma coletividade,

seja cooperativa ou associação, com a finalidade de unir e dar força de uma pessoa jurídica em uma única marca, produtos e serviços elaborados por uma determinada organização coletiva. Para registrar uma Marca Coletiva deve-se observar se não são registráveis como marca os elementos dispostos no artigo 124 da LPI (BRASIL, 1996) como, por exemplo, a Indicação Geográfica. Isso acontece porque sua imitação é suscetível de causar confusão ou induzir a uma falsa indicação quanto à origem, procedência, natureza, qualidade ou utilidade do produto ou serviço a que a marca se destina.

2.2.1.1 Contextualização da IG

Desde a época dos romanos existe a sigla RPA – *res publica augustanorum*, inscrita nos vasos de barro fabricados nos fornos do fisco romano. Na mesma época, os vinhos de Falernum também indicavam sua procedência (PÉREZ, 2009). Foi na Idade Média que as marcas corporativas surgiram para diferenciar os produtos de uma cidade para outra. Estas corporações de cada cidade designaram suas guildas, ofícios, grêmios, hansas, confrarias, artes, *métiers*, *jurandes*, *Handwerk* ou *Innung*, possuíam estatutos e ordenações que listavam todos os aspectos das operações e da produção, definindo as normas a serem cumpridas na fabricação dos produtos (ALMEIDA, 2010; GAMA CERQUEIRA, 1946; CARVALHO, 2009; UZCÁTEGUI, 2004; UZCÁTEGUI, 2006).

O Vinho do Porto de Portugal foi uma das primeiras proteções de IG. Aconteceu a partir de uma iniciativa dos produtores do vinho do Porto que procuraram o então Primeiro-Ministro do Reino, Marquês de Pombal, pois não estavam satisfeitos com a queda nas exportações do produto para a Inglaterra. Outros vinhos estavam utilizando a denominação "do Porto" de forma errônea, levando à redução nos preços portugueses e maculando a imagem do vinho. Diante disso, o Marquês de Pombal promoveu diversos atos visando proteção do vinho do Porto. O primeiro passo foi agrupar os produtores na Companhia dos Vinhos do Porto; o segundo foi delimitar a área de produção – é necessário conhecer exatamente sua área de produção, sua descrição e as regras de produção para se proteger a origem do produto (ALMEIDA, 2010; MOREIRA, 1998). Com o nome Porto para vinhos registrado legalmente por decreto, estava criada uma entre as primeiras

Denominações de Origem Protegidas (MOREIRA, 1998; FONSECA, 2005; ALMEIDA, 2010).

Os casos mais famosos de IGs estão na Europa, principalmente na França com o *Bourgogne* produzindo vinhos tintos, *Champagne* com vinhos espumantes, *Cognac* com os destilados víquicos e *Roquefort*, *Comté*, *Cantal* e *Camembert* de queijos. Em Portugal destaca-se o Vinho do Porto e a Serra da Estrela produzindo queijos. Na Itália o queijo *Grana Padano* e o presunto de Parma. Na Espanha encontram-se o presunto cru, denominado como Pata Negra, os *torrones* de Alicante, a massa de pão de Toledo, o açafrão de Mancha e o azeite de oliva de Montes de Toledo.

Na América Latina, ganharam notoriedade o Café da Colômbia, o Pisco, um licor do Peru, o café de Vera Cruz, a Tequila, bebida alcoólica destilada feita de agave-azul, no México e os Charutos de Cuba. Na África, a Cebola Violeta de Galmi, o óleo de oliva de Aragan, o Chá do Quênia e o abacaxi da Guiné. Na Ásia, o Chá do Sri Lanka, o Vinho Amarelo de Shaixing da China e o Arroz Basmati da Índia.

2.2.1.2 Legislação

Internacionalmente, a proteção dos produtos ligados à origem começou na Convenção da União de Paris (CUP) em 1883, onde produtos específicos eram protegidos para evitar atos de concorrência desleal e “indicações de procedências” falsas (GONÇALVES, 2007). Pouco depois, em 1891, os países julgando fraca a proteção concedida pela CUP, decidiram selar o Acordo de Madri para suprir as lacunas com relacionadas à convenção. Foi no Acordo de Haia em 1925 que a CUP foi revisada pela quinta vez, incluindo também a *denominação de origem* que juntamente com a *indicação de procedência* constituem os objetos de proteção da propriedade industrial. Em 1958, no Acordo de Lisboa, a CUP foi revisada novamente, porém agora com os conceitos relacionados à denominação de origem mais concretos visando o registro internacional dos países que atendem as especificações de caráter mais restritivo.

De acordo com a legislação brasileira, a indicação geográfica é de natureza declaratória (GONÇALVES, 2007), ou seja, é reconhecida por meio de um órgão específico e responsável pelo registro nacional, o INPI, cuja atribuição foi definida no

artigo nº182 da LPI. Por sua vez, o INPI (2000) estabeleceu com base na Resolução nº075 os procedimentos para registro das indicações geográficas. Esse registro demanda uma série de requisitos que compõem as exigências para o reconhecimento, são eles: o nome geográfico, a descrição do produto ou serviço, um instrumento que comprove a legitimidade do requerente, o regulamento de uso do nome geográfico e um instrumento oficial que delimite a área geográfica (KAKUTA, 2006).

O marco legal no Brasil é a Lei nº9.279 (BRASIL, 1996) que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial e determina que é responsabilidade do INPI estabelecer as condições de registros das Indicações Geográficas.

O INPI, por sua vez, por meio dos atos normativos nºs134 (INPI, 1997) e 143 (INPI, 1998), instituiu as normas de procedimentos e formulários próprios necessários para o requerimento da certificação. Por fim, a Resolução nº075 (INPI, 2000) estabelece novos procedimentos para o Registro de Indicações Geográficas referentes aos atos normativos 134/97 e 143/98.

Como consta no artigo 180 da LPI, caso o nome geográfico tenha se tornado comum na designação do produto ou serviço, não poderá ser considerado uma indicação geográfica. Um exemplo disso é o Queijo Minas, que indica um tipo de queijo e não um produto tradicional da região, podendo ser fabricado em qualquer lugar. O artigo 181 da mesma lei define que o nome geográfico, mesmo que não constitua uma indicação de procedência ou determinação de origem, poderá servir como um elemento característico para marca de produto ou serviço, desde que não distorça a procedência.

Parte-se do pressuposto de que o selo de Indicação Geográfica serve como estratégia de marketing, podendo contribuir para o aumento do valor percebido pelo cliente no que diz respeito aos aspectos sociais, econômicos, culturais e ecológicos do produto. Diante disso, acredita-se que proteger produtos com selos de IG pode, adicionalmente, contribuir para a promoção do desenvolvimento econômico local por meio da promoção das atividades turísticas e culturais da região.

2.2.1.3 Selos no Brasil

O primeiro registro de Indicação Geográfica no Brasil (Figura 2), na categoria de Indicação de Procedência foi outorgado em 2002, ao vinho fino da região do Vale dos Vinhedos na região serrana do Rio Grande do Sul.



Figura 2 - Selo de IG - Vale dos Vinhedos

Fonte: INPI (2014)

Atualmente, grandes destaques da cultura brasileira que possuem perfil para receber o selo de Indicação Geográfica já foram contemplados, como pode ser visto no Quadro 2 a seguir, segundo dados do INPI:

ANO	REGIÃO	PRODUTO
1999	Cerrado Mineiro/MG	Café
2000	Vale dos Vinhedos/RS	Vinho tinto, branco e espumantes
2005	Pampa Gaúcho da Campanha Meridional/RS	Carne Bovina e seus derivados
2006	Paraty/RJ	Aguardentes tipo cachaça e composta azulada
2007	Vale do Submedio São Francisco	Uvas de Mesa e Manga
2007	Vale do Sinos/RS	Couro Acabado
2007	Alta Mogiana/SP	Café
2007	Serra da Mantiqueira/MG	Café
2008	Litoral Norte/RS	Arroz
2008	Pinto Bandeira/RS	Vinhos tinto, brancos e espumantes.
2009	Pelotas/RS	Doces finos tradicionais e de confeitaria
2009	Jalapão/TO	Artesanato em Capim Dourado
2009	Norte Pioneiro do Paraná/PR	Café verde em grão e industrializado em grão ou moído
2009	Paraíba/PB	Têxteis em algodão colorido

ANO	REGIÃO	PRODUTO
2009	Costa Negra/CE	Camarões
2009	Salinas/MG	Aguardente de cana tipo cachaça
2009	Linhares/ES	Cacau em amêndoas
2010	Serro/MG	Queijo minas artesanal de serro
2010	Canastra/SC	Queijo canastra
2010	Goiabeiras/ES	Panelas de Barro
2010	Pedra Carijó, Pedra Madeira e Pedra Cinza/RJ	Gnaisse fitado monolítico de coloração branca e pontos vermelhos de diâmetro < 1 cm
2010	Cachoeiro de Itapemirim/ES	Mármore
2010	Vale dos Vinhedos/RS	Vinhos e espumantes
2010	Vales da Uva Goethe/SC	Vinho de Uva Goethe
2010	São João Del Rei/MG	Peças artesanais em estanho
2010	Região do Cerrado Mineiro/MG	Café verde em grão e industrializado em grão ou moído
2010	Franca/SP	Calçados
2010	Pedro II/PI	Opalas preciosas e joias artesanais de opalas
2011	Manguezais/AL	Própolis vermelha e extrato de própolis vermelha
2011	Porto Digital/PE	Serviços de Tecnologia da Informação – TI
2011	São Tiago/MG	Biscoitos
2011	Divina Pastora/SE	Renda de agulha em lacê
2011	Mossoró/RN	Melão
2012	Altos Montes/RS	Vinhos e espumantes
2012	Cariri Paraibano/PB	Renda Renascença
2012	Monte Belo/RS	Vinhos

Quadro 2 - Produtos que possuem Indicação Geográfica no Brasil

Fonte: INPI (2014)

Especificamente no Estado do Espírito Santo, no final de 2011, as Panelas de Goiabeiras receberam o reconhecimento do INPI como Indicação de Procedência – IP Goiabeiras. As artesãs que fazem Panelas de Barro ganharam este nome por residirem no bairro de Goiabeiras Velha, em Vitória, capital do estado. As Panelas de Barro são utilizadas no preparo da torta e da moqueca capixabas, ícones da culinária do Espírito Santo. As Panelas de Barro servem tanto para cozinhar os alimentos como para servir à mesa, deixando-a com um toque rústico e tradicional da cultura capixaba.

O Cacau produzido em Linhares é conhecido como Cacau Amêndoa e foi o primeiro da cacauicultura brasileira que recebeu o selo de Indicação Geográfica (Figura 3). Linhares, uma cidade localizada ao norte da capital Vitória, contempla 90% da área plantada, correspondendo a cerca de oito mil toneladas da produção por ano (FERREIRA, 2012).



Figura 3 - Selo de IG – Cacau de Linhares

Fonte: INPI (2014)

A cidade de Cachoeiro do Itapemirim, localizada ao sul do Espírito Santo, possui uma área propícia para a exploração de mármore e granito. É conhecida internacionalmente como a capital brasileira das rochas ornamentais. Sendo assim, visando melhorar a competitividade em toda a cadeia envolvida, a partir de 2012, com a obtenção do selo de IG (Figura 4), as empresas poderão ter seus produtos de mármore produzidos de forma única, diferenciados e com identidade regional.



Figura 4 - Selo de IG – Mármore de Cachoeiro

Fonte: INPI (2014)

Além das Panelleiras de Goiabeiras, do Mármore de Cachoeiro do Itapemirim e do Cacau de Linhares (que obteve o selo também em 2012), o Espírito Santo ainda apresenta a carne de sol do norte do Espírito Santo e o Socol de Venda Nova do Imigrante como fortes candidatos ao selo de IG.

A carne de sol produzida no norte do Espírito Santo (mais especificamente nos municípios de Montanha, Pinheiros, Ponto Belo e Mucurici) possui um sistema compartilhado com pequenos produtores que a levam até o mercado. É produzida com método antigo para conservar alimentos de origem animal, salgando e secando ao sol peças enormes de carne normalmente bovinas que são empilhadas para desidratar e depois penduradas em locais secos. O processo de salgar e expor a carne seca ao sol é pré-histórico.

A carne de sol é um produto tradicional de produção artesanal que mesmo com o avanço dos grandes frigoríficos e indústrias de larga escala, é produzida artesanalmente e não desaparecerá facilmente, pois possui consumidores fiéis às suas características primitivas. O grande mote para a indicação da carne de sol é a força da região produtora. Pequenos produtores que levam para os mercados das cidades a carne de sol produzida em regime familiar. O produto é único e referência em se tratando do preparo e salga da carne e é significativo não só do sob o ponto de vista turístico, mas também econômico, já que micro e pequenos produtores fazem parte da cadeia de produção.

O Socol, um embutido de carne de porco de origem italiana do Vale do Vêneto, é produzido em Venda Nova do Imigrante por descendentes de italianos. É mais um item que deverá receber o selo de Indicação Geográfica. A cidade onde o Socol é produzido é famosa por sua colônia de imigrantes que usam suas casas para produzir e comercializar produtos feitos artesanalmente por toda a família.

O Socol é uma das especialidades do circuito capixaba de agroturismo e tem esse nome porque antigamente era feito com “ossocolo” ou carne de pescoço do porco, mas nos dias de hoje, para deixá-lo mais saudável, é produzido com o lombo do porco. A carne é temperada com alho e pimenta e envolvida no próprio peritônio do suíno (membrana que reveste a barriga), ficando na cura de seis a oito meses. O peritônio é usado para manter a umidade durante a cura e não deixar que fungos entrem em contato direto com a carne. A pimenta atua como conservante e repelente natural de insetos. O embutido é produzido sem a adição do ácido nitroso e outros químicos que são usados em produtos industrializados. A iguaria capixaba é apreciada por seu sabor autêntico e sem conservantes artificiais (LAGARES; LAGES; BRAGA, 2005)

2.2.1.4 Paneleiras de Goiabeiras

A Panela de Barro é um dos principais ícones da cultura popular do Espírito Santo. Este ofício tornou-se um bem cultural, mantendo-se preservado do ponto de vista histórico e cultural. Ao Ofício das Paneleiras foi conferido o título “Patrimônio Cultural do Brasil”. Teve sua origem nas tribos indígenas que habitavam a costa do Estado, e desde então conservam a técnica de fabricação e a estrutura social. Este trabalho artesanal sempre garantiu a sobrevivência econômica de seus familiares. Localizam-se no bairro de Goiabeiras Velha, ao norte da ilha de Vitória, capital do Estado (IPHAN, 2002). A APG recebeu o selo de IG em 2010 (Figura 5).

Por se tratar do objeto deste estudo, as informações sobre a APG serão detalhadas na seção referente a metodologia. Dentro dela, será destacado um item para as organizações estudadas. Assim, serão apresentados os dados que contribuíram para o desenvolvimento da presente pesquisa.



Figura 5 - Selo de IG - Panelleiras de Goiabeiras

Fonte: INPI (2014)

A partir de todo o referencial teórico apresentado, foi possível notar que quando se trata de Indicações Geográficas, a estratégia é fundamental para a melhor compreensão. A relação existente entre estratégia e IG está cada vez mais interligada no contexto atual. A primeira delas é referente a diferenciação do produto. Passando pela análise dos fatores intervenientes da implementação com as características de acordo com as Panelleiras de Goiabeiras.

2.2.2 Aspectos Econômicos e os valores agregados ao selo de IG

A IG consegue elevar a tradição e cultura junto aos aspectos econômicos por meio da agregação de valor ao produto. Sendo assim, um produto com IG poderá ter uma garantia para o consumidor. Com estas garantias, o produtor protegido consegue destaque em algumas ações e reconhecimento em outras. Pretende-se analisar os principais aspectos referentes ao valor agregado do produto, o valor hedônico, valor social e valor econômico.

Segundo Bramley, Biénabe e Kirsten (2009), a preocupação com a seguridade dos alimentos, o *status* sociocultural, o interesse e a nostalgia pela herança culinária, assim como a origem territorial agregadora de valor estão aumentando a demanda por alimentos de qualidade e que estejam ligados a um território. Defendem ser a IG uma ferramenta poderosa para acesso aos mercados, uma vez que diferencia o produto por sua origem, diminuindo as barreiras de entrada, a área geográfica e os

regulamentos de uso. Segundo Pacciani et al. (2001), os impactos de uma IG dependem de dois tipos de fatores, os endógenos e os exógenos. O primeiro refere-se à capacidade dos atores locais de coordenarem e de se apropriarem das rendas do processo. Já os fatores do segundo tipo envolvem o produto e sua elaboração, o processo de produção, os canais de mercado, o impacto ambiental, a importância do produto na cultura local e a estrutura da cadeia produtiva.

Conforme ressaltado no Regulamento CE 2081/92, um sistema de certificação de origem é de extrema importância como um instrumento para agregar valor aos produtos. Enfatiza que ele pode ser particularmente benéfico para os produtores tradicionais. Porém, nem todos os países dispõem de estrutura compatível com os padrões estabelecidos aos países europeus. Segundo Ponte (2002) se determinar a distribuição do valor agregado ao longo da cadeia, as portas de inclusão ou exclusão do mercado são estabelecidas.

As empresas se diferenciam por meio dos recursos, ou seja, ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos das firmas, informação, conhecimento etc. (BARNEY, 1991). Para o autor, são capazes de agregar valor aos produtos finais e gerar um diferencial competitivo. Isso ocorre, pois podem ser específicos, raros, escassos, especializados. Segundo Gollo e Castro (2008) as IGs podem agregar valor econômico ao produto, atribuindo-lhes reputação e identidade própria, tornando-os mais valiosos. Estes autores defendem que a IG é uma ferramenta para agregar valor e credibilidade a um produto ou serviço. Isso ocorre, pois é conferido ao produto um diferencial de mercado em função de suas características de origem. Segundo Kakuta (2006) as IGs possuem um papel fundamental nas áreas onde os volumes de produção e escala são baixos, pois busca agregar valor a esta tipicidade. Nestes casos, a tradição da produção pode ajudar a manter e desenvolver atividades da produção.

Segundo Santilli (2006) a IG vai além da valorização econômica. O autor defende que muitos dos bens culturais e naturais estão dotados de valorização e configuração imateriais ou intangíveis. Isso ocorre, pois se completa as formas de expressão, as criações artísticas e tecno-científicas, os modos de criar, fazer e viver destes grupos sociais brasileiros. Vitrolles (2007) por sua vez, ressalta que a IG deve

ser pensada como um patrimônio nacional e coletivo. Assim, o autor destaca que além da valorização e agregação de valor aos produtos, deve-se buscar a proteção dos produtos, dos produtores e da comunidade.

Diante disso, serão abordadas questões referentes a classificação da percepção de valor de um produto protegido. No que tange a indicação geográfica, valores como econômico, social e cultural merecem uma atenção especial.

2.2.2.1 Valor Econômico

O valor econômico é definido como o preço referente à produção do produto, que envolve desde o custo com a matéria-prima até o custo de todo o processo de produção. Aqui também serão tratados os recursos que os produtores precisam disponibilizar para manter o selo de indicação geográfica. Aumentar o valor econômico percebido dos produtos e serviços com a proteção da indicação geográfica é uma ação determinante para uma estratégia de ampliação do mercado do produto para o mercado nacional assim como para a penetração em mercados estrangeiros. Sob o ponto de vista da empresa, o valor econômico envolve aspectos de competitividade do produto. Para Barjolle, Paus e Perret (2009) os fatores econômicos que afetam o valor do produto envolvem o acesso a mercados, o diferencial do preço e o valor regional adicionado.

2.2.2.2 Valor Social

Para Holbrook e Hirschman (1982), o valor social consiste em uma associação positiva ou negativa dos estereótipos demográficos, dos grupos econômicos e étnico-culturais em que a escolha de produtos depende da alta visibilidade destes (valor simbólico maior do que sua utilidade) compartilhados através da comunicação interpessoal e da disseminação da informação. Segundo Sweeney e Soutar (2001), o valor social refere-se à capacidade de um produto aumentar a autoconceito social de um indivíduo, melhorar a percepção perante os outros e ajudar na obtenção de aprovação social (MOLINER et al., 2007; KOLLER; FLOH; ZAUNER, 2011; SANCHEZ et. al., 2006; SHETH; NEWMAN; GROSS ,1991; SWEENEY; SOUTAR, 2001).

2.2.2.3 Valor Cultural

O valor cultural envolve história e tradição e os impactos na região frutos da produção e comercialização do produto. O valor cultural de um selo de IG refere-se à valorização da história de uma região que pode ser associada a fatores subjetivos, tais como tradição, charme, sofisticação e simpatia pessoal por uma determinada região ou país. Os modos de criar, fazer e viver de um determinado local são considerados patrimônios culturais. As indicações geográficas são uma forma de preservação deste patrimônio cultural, uma vez que com a proteção de uma região e dos métodos de cultivo e fabrico dos produtos deste lugar, o patrimônio e a história do local estarão sendo preservados (ANDREWS; DRENNAN; RUSSELL-BENNETT, 2012).

3 METODOLOGIA

Neste item são apresentadas as escolhas metodológicas para a operacionalização deste estudo. Também se apresentam a delimitação e *design* da pesquisa, os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados, assim como as limitações identificadas para a pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Conforme já especificado anteriormente, a problema da presente pesquisa é: como fatores intervenientes afetaram a implementação das estratégias voltadas à promoção do selo de Indicação Geográfica das Pannels de Barro de Goiabeiras?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A seguir são apresentadas as questões cujas respostas contribuirão para resolução do problema de pesquisa:

- Com base na literatura, quais fatores intervenientes podem estar relacionados a ações estratégicas?
- Quais foram as ações estratégicas estabelecidas pelo Sebrae para promoção do selo de IG das Pannels de Barro de Goiabeiras?
- Como fatores intervenientes se relacionaram com as ações estratégicas e, conseqüentemente, com os resultados alcançados?

3.1.2 Definição das Categorias Analíticas

De acordo com Vieira (2006) é a partir das definições constitutivas e operacionais que o rigor com a avaliação das pesquisas qualitativas é demonstrado. Kerlinger (1980) observou que o estudo de fenômenos e as relações entre eles somente é possível com a definição e o uso de diversas variáveis ou constructos, conforme denominados nas ciências sociais ou comportamentais. Assim, segundo Gil (1994) as definições constitutivas são conceituais, encontradas na bibliografia. Ou seja, correspondem a definição teórica de um termo. Já a definição operacional constitui

em atribuir um significado “a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo” (KERLINGER, 1980, p.46). Diante disso, apresenta-se a seguir as definições constitutivas (D.C.) e as definições operacionais (D.O.) das categorias analíticas envolvidas neste estudo. São elas os fatores intervenientes, implementação e ações estratégicas.

3.1.2.1 Ações Estratégicas

D.C.: A estratégia representa um conjunto de normas que direcionam os movimentos dos jogadores, refere-se às ações e alocação de recursos que procuram garantir o atendimento das metas (MINTZBERG, 1978). As ações estratégicas são intenções que devem ser executadas visando atingir um cenário futuro desejado. São esforços empreendidos para que um plano possa ser colocado em prática.

D.O.: Neste estudo são consideradas as estratégias que dizem respeito ao *Plano de Apoio à Gestão da Indicação Geográfica IP de Goiabeiras: Painéis de Barro* elaborado em 2010 por consultores especializados do Sebrae/ES com período de implementação previsto para 24 meses. A estrutura apresentou-se com a apresentação, justificativa, público alvo, objetivo geral, resultados finalísticos, identificação das estratégias e projetos a serem desenvolvidos e as entregas a serem realizadas. Nele também foram listadas as responsabilidades de cada entidade envolvida.

O Plano estabeleceu sete objetivos estratégicos para a gestão da IG das Painéis de Barro de Goiabeiras: (1) profissionalizar os processos; (2) agregar valor às Painéis de Barro de Goiabeiras; (3) promover e estimular a demanda das Painéis de Barro de Goiabeiras; (4) referendar a diferenciação; (5) promover o crescimento, a qualificação e o acesso a mercado; (6) estimular o empreendedorismo, o associativismo e a formação de lideranças e (7) externalizar a diferenciação das Painéis de Barro de Goiabeiras.

Para o alcance destes objetivos, foram traçadas três estratégias voltadas para o processo produtivo e qualidade do produto, para a comercialização do produto e para a sustentabilidade do negócio, a saber: (1) Melhoria do Processo e do Produto; (2) Promoção do Produto; (3) Sustentabilidade do Processo. Para este estudo foi

selecionada a estratégia (2) Promoção do Produto. Decidiu-se analisá-la devido à execução do plano ser recente e por se entender ser a mais diretamente ligada, no caso das Pannels de Barro de Goiabeiras, às vantagens da proteção pelo selo de IG.

Ao se analisar os projetos previstos para a estratégia Promoção do Produto foi possível subdividi-la em três ações estratégicas a fim de organizar uma linha de análise, uma vez que não foi possível o acesso aos projetos citados no Plano. Sendo assim, a estratégia Promoção do Produto foi dividida em três ações estratégicas: 1) Fortalecimento dos aspectos culturais do produto, 2) Fortalecimento dos aspectos sociais do produto e 3) Fortalecimento dos aspectos econômicos associados à diferenciação por IG.

- I. Iniciativas para o Fortalecimento dos aspectos culturais do produto: disseminação do ofício das paneleiras por meio da preservação da cultura e da história dos produtores, visando aumentar a visibilidade do produto dentro e fora do país.
- II. Medidas para o Fortalecimento dos aspectos sociais do produto: refere-se ao desenvolvimento regional, geração de emprego e renda e inclusão dos produtores no processo de articulação com os demais atores, não só na produção. A questão familiar, também é abordada, uma vez que a produção das Pannels de Barro é uma tradição transmitida de geração a geração.
- III. Iniciativas desenvolvidas para o Fortalecimento dos aspectos econômicos associados à diferenciação por IG: as paneleiras enfrentam o problema da utilização indevida do nome por outros produtores de Pannels de Barro da região. O selo de IG, além de promover a proteção, aumenta o valor agregado do produto. Além disso, as paneleiras enfrentam o desafio do crescimento sem abrir mão do caráter artesanal da produção, da tradição e da qualidade do produto.

3.1.2.2 Implementação

D.C.: A implementação de estratégias refere-se à forma como os agentes fazem as estratégias acontecerem (HREBINIAK, 2006). Trata-se de um conjunto de atividades

que permitem que a organização utilize uma estratégia e a faça funcionar (HREBINIAK, 2006).

D.O.: Para a análise da implementação das ações estratégicas relacionados à Promoção do Selo de IG das Paneleiras de Goiabeiras foram utilizados documentos e entrevistas. O *Plano de Apoio à Gestão da Indicação Geográfica IP de Goiabeiras: Painelas de Barro* foi o documento principal utilizado. As entrevistas foram abertas e realizadas com representantes do Sebrae ES e Nacional, MAPA e da APG.

3.1.2.3 Fatores Intervenientes

D.C.: São fatores que causam impactos nos resultados da execução da estratégia. Dentre outros, a literatura (FAUCHEUX,1977; MINTZBERG,1978; BARNEY, 1991; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; HREBINIAK, 2006; JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007) destacam-se como fatores intervenientes o gerenciamento da mudança, a estrutura de poder, a coordenação e compartilhamento das informações, a clareza nas responsabilidades, a cultura organizacional, a liderança e controles, *feedbacks* e adaptações.

D.O.: Nesse estudo foram utilizados nas análises da implementação das ações estratégicas os fatores: cultura, estrutura organizacional, liderança, recursos físicos, financeiros e humanos, aspectos políticos, clareza das estratégias e acompanhamento dos resultados e ajustes, nos termos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Hrebiniak (2006) e Johnson, Scholes e Whittington (2007).

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

O presente estudo visou responder questões particulares, explicitando um determinado problema e expondo as características deste fenômeno. Assim, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva *ex-post-facto*.

A pesquisa qualitativa justifica-se por ser adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2011). Percebe-se então, que a pesquisa qualitativa do presente estudo envolveu a análise dos documentos e as entrevistas realizadas. Além disso, não foram elaboradas hipóteses a serem

testadas e sim objetivos que buscaram mais informações quanto à aplicabilidade do modelo indicado. Para tanto, Minayo (1995, p.21-22) destacou que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares:

[...] Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

De acordo com Gil (1994) as pesquisas exploratórias tem o objetivo de explicitar um determinado problema, proporcionando um maior entendimento. Este mesmo autor defende que as pesquisas descritivas procuram descrever características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

O estudo foi realizado entre os anos de 2012 a 2014. Assim, a proposta de estudo foi analisar os resultados referentes à implementação das estratégias de promoção do selo de IG. Diante disso, como a pesquisa foi realizado após o término de implementação das estratégias, trata-se de um estudo *ex-post-facto*. Segundo Richardson (2011) um estudo desta natureza não manipula as variáveis e busca analisar fatos ocorridos em um período anterior.

O método utilizado foi o estudo de caso, considerado por Yin (2001) como um tipo de análise qualitativa. Conforme este mesmo autor o número de pesquisadores que continuam utilizando o estudo de caso em pesquisas nas ciências sociais. Este ainda apresentou algumas aplicações para o Método do Estudo de Caso que foram utilizados neste estudo:

- Explicações sobre as ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas por pesquisas e/ou estratégias experimentais;
- Descrição do contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
- Exploração de situações em que as intervenções avaliadas não possuem resultados claros e específicos.

Diante disso, buscou-se fazer a análise com fontes diferentes de informações. Dentre elas destacaram-se a análise de documentos, as entrevistas com os agentes de políticas públicas e entrevistas com as Paneleiras de Goiabeiras.

3.2.1 Organização Estudada

As Paneleiras de Goiabeiras são artesãs que fazem Pannels de Barro e que ganharam este nome por residirem no bairro de Goiabeiras Velha, Vitória/ES. Originalmente, elas trabalhavam individualmente em suas próprias casas, sendo posteriormente agrupadas na Associação das Paneleiras de Goiabeiras – APG. Na APG que funciona em um galpão no bairro de Goiabeiras, cada artesã produz e comercializa suas próprias peças. As Pannels de Barro são utilizadas para cozinhar e servir alimentos, com charme e originalidade, típicos da culinária do Espírito Santo. A torta e a moqueca capixabas são exemplos desta culinária, que ao serem servidos à mesa nas Pannels de Barro, deixam um toque rústico e tradicional da cultura capixaba.

Segundo registro de Bens Tombados e Registrados do IPHAN², o registro do ofício das Paneleiras de Goiabeiras foi aprovado pelo IPHAN em 2002, para ser inscrito no Livro de Registro dos Saberes e foi declarado Patrimônio Cultural do Brasil. Como reconhecimento da importância deste ofício, por volta do ano de 1990, foi criada a APG. O objetivo principal desta associação é preservar a continuidade da atividade secular de produção artesanal de Pannels de Barro praticada desde os índios Tupi-Guarani e Uma. Em 2013, a APG contava com aproximadamente 140 paneleiras associadas trabalhando no Galpão da APG em Goiabeiras.

O barro utilizado como matéria prima das pannels é encontrado no Vale do Mulembá, localizado no bairro Joana D'arc, em Vitória. Considerado uma argila caulínica, de granulação fina, cor variável do amarelo-ocre ao cinza-azulado, contém feldspato, mica, matéria orgânica, sais de ferro, sílica livre e outras impurezas. Foram

² Disponível em:

<<http://portal.iphan.gov.br/portal/montarDetalheConteudo.do?id=17745&sigla=Institucional&retorno=detalheInstitucional>> Acesso em: 15 de Jun. de 2014

identificados três tipos de argila no Vale do Mulembá. O tipo ideal para produção é a argila mais resistente, denominada argila plástica, de cor amarelada e cinza, com matéria orgânica e pouca sílica livre³.

Além das Paneleiras de Goiabeiras, existem outros artesãos produtores de Pannels de Barro na região metropolitana da Grande Vitória, nos municípios de Guarapari e em Cariacica, no bairro Campo Grande. As paneleiras de Campo Grande são consideradas parceiras, porém as de Guarapari são consideradas concorrentes. Apesar de existirem artesãos do sexo masculino produzindo Pannels de Barro, devido à predominância de artesãs, o nome paneleiras virou tradição ao se referir a todos os artesãos.

O barro utilizado pelas paneleiras de Campo Grande é extraído do município de Viana na Grande Vitória e lembra a argila encontrada no Vale do Mulembá. Em Guarapari, as pannels são feitas com torno e forno industrial e a coloração é feita de forma artificial, em desacordo com a tradição das Paneleiras de Goiabeiras.

Como o selo de IG busca desenvolver ações de apoio a pequenos produtores (alguns deles produtores rurais), há entidades que são responsáveis por assistir e apoiar esses produtores que se candidatam a receber o selo. O INPI é o responsável por orientar os interessados no processo de elaboração dos pedidos de registro, no exame e no deferimento das IGs. O Sebrae mapeia, organiza, estrutura e capacita as IGs brasileiras, agregando valor e buscando ampliar o acesso dos produtos aos mercados (SEBRAE, 2010).

O Sebrae começou a trabalhar com IG em 2003, mapeando os produtos e serviços com potencial para receber o selo. No Espírito Santo, os trabalhos começaram com as Paneleiras de Goiabeiras em 2010. O Sebrae elaborou estudos e documentos com o objetivo de promover a sustentabilidade da APG, porém as Paneleiras não participaram da elaboração do plano de ação.

³ Informação disponível em <<http://www.morrodomoreno.com.br/>> Acesso em 11 de junho de 2014.

No que se refere às Paneleiras de Goiabeiras, é importante destacar o apoio do IPHAN, órgão responsável pela preservação do Patrimônio Histórico, a Prefeitura Municipal de Vitória e o Governo do Estado do Espírito Santo, ambos responsáveis pela manutenção da cultura popular capixaba. A seguir, um mapa com os principais *stakeholders* da APG (Figura 6).



Figura 6 - Mapa dos *stakeholders* da IG das Paneleiras de Goiabeiras.
Fonte: Elaboração Própria

3.2.2 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados envolveu acesso a documentos e entrevistas por meio de contato direto da pesquisadora. Os documentos consultados foram o *Plano de Apoio à Gestão da Indicação Geográfica IP de Goiabeiras: Painéis de Barro* desenvolvido pelo Sebrae ES e Nacional, o Livro dos Saberes do IPHAN, relatórios produzidos pelos consultores do Sebrae/ES, artigos de revistas e jornais. O Plano de Ação foi utilizado para identificar as ações estratégicas planejadas e as entrevistas para as emergentes. O Livro dos Saberes serviu de base para compreensão da notoriedade das Paneleiras de Goiabeiras na cultura capixaba. Os relatórios produzidos pelo Sebrae/ES foram base para a compreensão das ações estratégicas implementadas.

Foram entrevistados seis agentes de políticas públicas de proteção e promoção do selo de Indicação Geográfica, três paneleiras e dois produtores, totalizando 11 entrevistados. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados nos meses de novembro e dezembro de 2013. As entrevistas foram gravadas e transcritas totalizando 84 páginas. Cada entrevista uma durou em torno de 30

minutos e seguiu dois roteiros de entrevista semiestruturados, sendo um para os agentes de políticas públicas e outro para a paineleiras, conforme Apêndice A e B.

Os agentes de políticas públicas entrevistados foram gerentes e gestores de projetos de IG da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia do Sebrae ES e Nacional. Além disso, foi entrevistado o consultor responsável pelo plano de ação do Sebrae/ES, assim como a coordenadora de IG do MAPA.

O critério utilizado para a seleção dos produtores de Painelas de Barro (paineiras) para as entrevistas na APG foi o tempo de Associação. Foram selecionadas paineleiras com mais de 10 anos de ofício ou com menos cinco anos de ofício. Procurou-se entrevistar também homens, uma vez que a grande maioria das paineleiras é mulher. Os homens começaram recentemente a realizar o ofício. Alguns dos líderes da APG foram entrevistados, tais como a vice-presidente e o tesoureiro. Além disso, buscou-se realizar entrevistas com pelo menos uma paineleira que não fosse integrante da família da atual presidente da APG.

Assim, a fim de preservar a identidade dos entrevistados, foram adotados códigos para se referir aos agentes e às paineleiras. Como se trataram de seis agentes de políticas públicas entrevistados na pesquisa, estes foram denominados de A1, A2, A3, A4, A5 e A6. Já para as cinco paineleiras, os códigos adotados foram P1, P2, P3, P4 e P5. A seguir, encontra-se o quadro que mostra a quantidade de entrevistados em cada organização (Quadro 3). O critério para encerrar as entrevistas com as paineleiras foi o de esgotamento do tema. Segundo Gaskell (2002), em um ambiente social específico, o espectro de opiniões é limitado. A partir de um determinado número de entrevistas percebe-se o esgotamento das respostas quando elas tendem a se repetir e novas entrevistas não oferecem ganho qualitativo adicional para a compreensão do fenômeno estudado.

Organização	Cargo	Nº de entrevistados
MAPA	Coordenador de IG	1
Sebrae	Gerentes, gestores e consultores de IG	5
APG	Administrativo	2
	Paineiras	3
TOTAL		11

Quadro 3 - Relação dos entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

3.2.3 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

Visando esclarecer as especificidades e o campo de ação que a análise de conteúdo está envolvida, foi adotada a análise documental na primeira parte. Conforme afirma Bardin (2009) a análise documental possibilita que o pesquisador transforme um documento primário para um documento secundário, ou seja, transformar o documento em sua forma mais bruta em sua representação condensada da informação, para consulta e armazenamento.

Por se tratar de um estudo que utilizou o relato dos entrevistados como fonte de pesquisa, adotou-se a análise de conteúdo para melhor compreender os significados destes. Segundo Bardin (2009) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de considerações sobre as comunicações que não se restringe a um só instrumento. A técnica utilizada foi a análise formal que incide principalmente sobre a forma e o encadeamento do discurso.

De acordo com as entrevistas realizadas e o referencial teórico, foram desenvolvidos quadros comparativos de análise. Nestes quadros foram confrontadas as ações que constavam no plano do Sebrae/ES, o conteúdo abordado nas entrevistas e as teorias que embasaram cada uma das categorias de análise.

- Primeira fase: análise do plano de ação do Sebrae e identificação das ações estratégicas a serem estudadas;
- Segunda fase: busca de compreensão das ações estratégicas desenvolvidas em prol da promoção do selo de IG das Pannels de Barro de Goiabeiras por meio de entrevistas com os agentes das políticas públicas;
- Terceira fase: confronto das ações desenvolvidas pelos agentes com a percepção das paneleiras, por meio de entrevistas no galpão da associação.
- Quarta: compreensão das relações entre os dois grupos, paneleiras e agentes de políticas públicas, de acordo com a teoria, e análise das percepções sobre a implementação das ações de promoção do selo de IG e resultados alcançados.

3.2.3.1 Modelo de Pesquisa

Diante de todo o referencial teórico, propõe-se um modelo de pesquisa (Figura 7) a fim de explicitar a análise realizada. Assim, pretende-se considerar em que medida um conjunto de fatores intervenientes afetou a implementação das ações estratégicas de Promoção do Selo da IG, com base no plano de ação desenvolvido pelo Sebrae/ES. Para tanto, apresentam-se os fatores intervenientes Clareza das estratégias, Cultura, Estrutura Organizacional, Liderança, Recursos, Aspectos Políticos e Acompanhamento dos Resultados.

Os níveis ou graus de sucesso da implementação para o alcance das metas foram identificados, neste estudo, como sendo três possibilidades: Oportunidade de Melhoria (OM), Atendimento (AT) e Superação (SU), representados, posteriormente na análise, como setas vermelhas, amarelas e verdes, respectivamente. A Oportunidade de Melhoria refere-se aos fatores intervenientes que apresentarem falhas ou inconsistências entre as estratégias planejadas e as realizadas. Atendimento refere-se aos fatores intervenientes que demonstraram-se conforme o planejado. Superação, por sua vez, é quando o fator interveniente ultrapassa a expectativa.

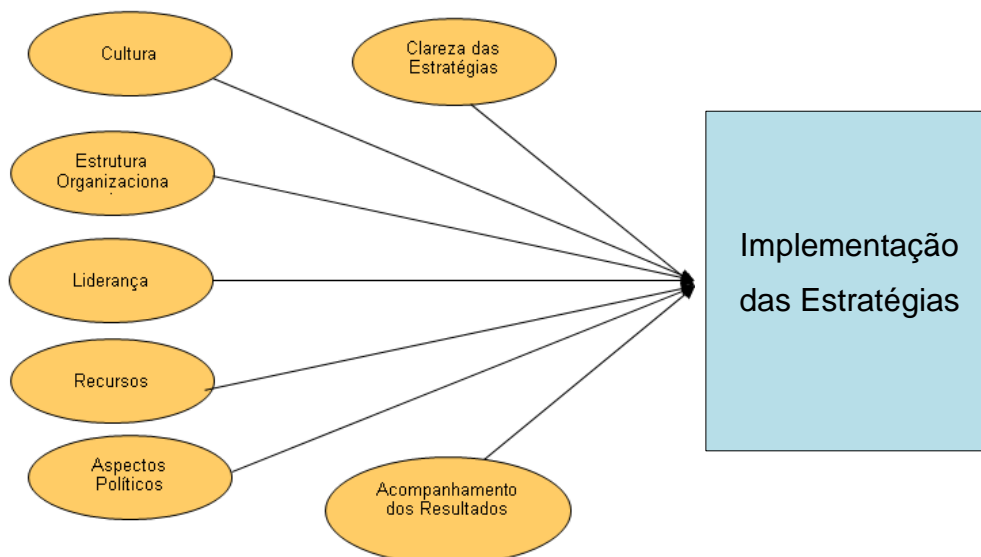


Figura 7 - Modelo interpretativo: fatores intervenientes que afetam a implementação das estratégias

Fonte: Elaboração própria

As setas na Figura 7 estão representadas na cor preta. Somente é possível representá-las nas cores escolhidas para os níveis de efetividade após as análises.

No decorrer da pesquisa foram enfrentados obstáculos que serão elencados a seguir. Sem esses obstáculos, a pesquisa teria coletado mais dados e informações.

3.2.4 Limitações da Pesquisa

Este estudo apresentou limitações significativas no que diz respeito aos documentos arquivados pelas entidades envolvidas. Assim, tornou-se necessário utilizar a memória dos entrevistados como base para diversas interpretações. A maior limitação desta pesquisa foi o fato de que grande parte das informações não está formalmente registrada, encontrando-se exclusivamente na memória das pessoas. Já se passaram três anos e, provavelmente, muitas informações podem ter sido esquecidas no decorrer dos anos.

Outra limitação foi a falta de documentos na APG. O Sebrae e o MAPA possuem todos os documentos salvos nos sistemas informatizados. A APG, por sua vez, ainda não foi informatizada e não possui documentos formais das ações realizadas, necessários para a comparação desejada na presente pesquisa.

Diversos documentos foram analisados - planos de ações traçados pelo Sebrae/ES e Sebrae/NA, o Livro dos Saberes do IPHAN, relatórios produzidos pelos consultores do Sebrae/ES, artigos de revistas e jornais. Infelizmente, no que diz respeito aos documentos da APG, praticamente nenhum foi apresentado para a pesquisadora. Além disso, a pesquisadora não teve acesso aos projetos desenvolvidos para cada uma das ações estratégicas elencadas no plano do Sebrae.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados com base no referencial teórico. Para tanto, são apontadas as estratégias desenvolvidas para o atingimento dos objetivos do plano proposto pelo Sebrae para a Promoção do Selo de IG das Paneleiras de Goiabeiras. Também são abordadas como fatores intervenientes se destacaram na implementação das estratégias de promoção do selo de IG. Pretende-se comparar os fatores intervenientes, os tipos de estratégias utilizados e os resultados alcançados.

Para fins de análise, foram consideradas a implementação das ações relacionadas à estratégia Promoção do Produto, detalhada em três estratégias: 1) Fortalecimento dos aspectos culturais do produto, 2) Fortalecimento dos aspectos sociais do produto e 3) Fortalecimentos dos aspectos econômicos associados à diferenciação por IG.

4.1 IMPLIMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS, FATORES INTERVENIENTES, TIPOS DE ESTRATÉGIA E RESULTADOS ALCANÇADOS

Para analisar as ações estratégicas do Plano estruturado pelo Sebrae/ES foram escolhidas as direcionadas à Promoção do Produto por meio do fortalecimento do selo de IG. A primeira refere-se ao fortalecimento dos aspectos culturais do produto, e a segunda é referente ao fortalecimento dos aspectos sociais do produto. A terceira é sobre os demais aspectos econômicos associados à diferenciação por IG. Assim, neste item, são apresentadas as principais características sobre desenvolvimento dessas ações estratégicas. Posteriormente são apresentados os fatores intervenientes considerados, assim como o tipo de estratégia segundo Mintzberg e Waters (1985) e os resultados encontrados.

Estratégia 1: Fortalecimento dos aspectos culturais do produto

De acordo com Laraia (1999) aspectos culturais envolvem padrões de comportamento socialmente transmitidos e incluem tecnologias e modos de

organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas.

Sobre as atividades desenvolvidas para o fortalecimento dos aspectos culturais da Panela de Barro de Goiabeiras, perceberam-se algumas iniciativas. A primeira foi a preservação da tradição e da história, do saber fazer específico. A segunda foi a manutenção e disseminação da cultura das Paneleiras de Goiabeiras. A disseminação da cultura foi destacada por meio da participação em eventos e festividades, práticas destacadas por Whittington (1996). Além disso, os dados demonstraram promoções em pontos turísticos e conscientização sobre a cultura das paneleiras. A preservação da história foi caracterizada pelo patrimônio histórico, a legalidade no processo produtivo e a preservação do saber fazer. Segundo Kakuta (2006) é importante preservar a tradição da produção, pois ela pode ajudar a manter e a desenvolver atividades de produção.

A participação em eventos e festividades está relacionada à divulgação da diferenciação cultural das Panelas de Barro. Esta atividade foi considerada como atividade de processo **e deliberada**, segundo a classificação de Mintzberg e Waters (1985). Trata-se de ampliar o conhecimento do consumidor quanto ao produto e sua importância cultural “*a ideia é trabalhar essa valorização do consumidor por este aspecto da cultura e da tradição e viabilizando o negócio*” (A2). Para isso, estão sendo promovidos alguns eventos:

[...] nos aspectos culturais a gente pode ver um grande ganho dentro das festividades das Paneleiras de Goiabeiras. Por exemplo, o festival das paneleiras que ocorre todo ano, com o incremento da indicação geográfica, onde a gente pode buscar apoio junto aos nossos parceiros e internamente também. Houve um ganho dentro da própria dimensão do evento. Sendo que a gente já participa com eles já há alguns anos, 2, 3 anos (A5).

Além disso, percebeu-se participação também em eventos fora do estado “então nós já fizemos muitas viagens com eles para poder ver os outros artesanatos, ver outras indicações geográficas, para ver como funciona e como funcionou” (P1). Sobre a atuação do Sebrae nestas práticas, verificou-se que existe o reconhecimento “temos parceria com o SebraeTec também, que tem as ações de viagens, participação em eventos, a festa das paneleiras, patrocínio” (P2). Porém, existem melhorias que podem ser feitas

[...] mas acho que isso tem que ser mais bem feito, talvez mostrando, na hora de entrar no *stand*, que tem uma indicação geográfica. Foi a primeira do estado, a primeira do Brasil em artesanato e no mundo é considerada também porque a legislação, principalmente na União Europeia, ela não reconhece o produtor artesanal como indicação geográfica ainda (A6).

Dentro o grupo das Paneleiras, há quem defenda que a IG trouxe mais a valorização para o produto do que a disseminação dele “*nem tanto a divulgação, eles explicavam mais a valorização que tem a panela de barro, essa cultura não só como do estado, mas como um todo*” (P1). Porém as Panoelas de Barro ficaram mais conhecidas “*os hotéis recomendam, Prefeitura, eles têm uma divulgação nos hotéis que estão hospedados, tem os folhetos dizendo onde é os taxis trazem eles até aqui, as vans*” (P1). Ainda sobre a divulgação completou “*aparece aqui também muitos estrangeiros, pessoas do exterior, muito mais que vinham antes. Eu particularmente falando acho e tenho certeza que melhorou muito*” (P1). Segundo Gollo e Castro (2008) a IG torna o produto mais valioso, é uma ferramenta que agrega valor e credibilidade ao produto.

Segundo uma paneleira o movimento no Galpão aumentou muito “*turistas, pessoas daqui da cidade também, mas a maioria é turista*” (P3). Ainda comentou sobre as ações dos parceiros “*melhorou bastante nessa questão de divulgação. A prefeitura, o Sebrae e o IPHAN, que é o protetor do nosso artesanato, divulgam*” (P3). Segundo um produtor “*aumentou o conhecimento dos restaurantes, eles estão confiando mais na nossa panela, nos produtos*” (P5). Ainda sobre o aumento das demandas, este produtor afirmou

[...] o que aumentou foi os pedidos, a saídas das peças. Hoje em dia eu tenho notado que o cliente comparece mais, praticamente não tem mais época para eles aparecerem, eles estão aparecendo a todo momento, tentando dar preferência a verdadeira panela que é a nossa daqui de Goiabeiras (P5).

Um artesão da APG teve uma iniciativa do tipo empreendedora e emergente de acordo com a classificação de Mintzberg e Waters (1985) ao começar um curso superior de Pedagogia. Declarou “*resolvi porque aqui na comunidade tem muitas crianças na rua. Eu preciso fazer um projeto aqui dentro ligando a Associação das Paneleiras, o trabalho do ofício, com esse meu que eu vou acabar aqui nesse ano*” (P2). Ainda completou “*eu quero conscientizar as crianças da cultura das paneleiras, então eu preciso estar dentro de uma escola. Eu quero ser importante no projeto,*

não quero ser apenas um participante somente” (P2). Um panelista reconheceu *“quando eu conheci a Associação, os jovens não queriam nem saber de panela de barro. Hoje você vê vários artesãos novos, mais homens trabalhando”* (P3). Ainda sobre o ofício, completou *“então mudou aquela coisa de achar que panelista é só aquelas antigas, senhoras. Hoje você vê panelistas de todas as idades”* (P3). Há quem fizesse uma confissão *“olha, eu me arrependo de não ter começado este ofício bem antes”* (P4). Assim destaca-se Vitrolles (2007) que defende que a IG deve ser pensada como um patrimônio coletivo. *Percebeu-se então, que os produtores estão cada vez mais voltados para o desenvolvimento da Associação a para a disseminação da cultura. O que antes era pensado apenas pelas entidades envolvidas, hoje está começando a passar pelos interesses das próprias Panelistas.*

Sobre a questão do aumento de renda por meio da cultura, considerada como empreendedora *e deliberada* segundo a classificação de Mintzberg e Waters (1985), a artesã destacou *“é possível aumentar a renda daquilo tudo, porque é uma associação que vem trazendo essa cultura mais do que centenária e até hoje você mantém o mesmo processo”* (A4). Ainda argumentou *“além disso, eu considero também importante esse resgate, a manutenção dessa cultura, é que você hoje encontra mesmo no Espírito Santo produtos similares”* (A4). Sobre os resultados, complementou dizendo

[...] o resultado disso é realmente a manutenção, a preservação da cultura e muito mais. Pelo fato de você preservar isso aí, de você divulgar essa cultura, esse processo, você confere um valor para isso e isso faz com que as novas gerações também fiquem sensibilizadas e motivadas a continuar a tradição porque o produto deles está valorizado (A4).

Assim como a manutenção, a disseminação para as gerações futuras é de extrema importância. De acordo com a classificação de Mintzberg e Waters (1985), esta atividade foi elencada como ideológica e deliberada. Diante disso, destacou-se *“acho que é um grande ganho isso, que você preserva em um documento, dá legalidade a isso, ampliam isso para as novas gerações que estão vindo”* (A6). Ainda sobre a visão das gerações futuras *“eu vou continuar a tradição porque com essa atividade, eu consigo me sustentar, eu consigo ter qualidade de vida, eu consigo melhorar, eu consigo ter as minhas coisas a partir desta tradição”* (A4). Sobre a importância do selo de IG para manutenção das futuras gerações, ressaltou-se

[...] quando você confere um certificado desses, um selo como este, você simplesmente está atestando que aquele produto tem todo um processo produtivo, cultural, institucional, um entorno daquele negocio ali que vai promover e garantir que aquele produto é um produto com qualidade, originalidade, com tradição etc. (A4).

A participação do Iphan é de grande importância no processo como preservação do patrimônio histórico. Pacciani et al. (2001) define a coordenação entre os atores locais como fatores endógenos que impactam a IG. Conforme classificado por Mintzberg e Waters (1985), esta atividade foi considerada planejada. Assim, destacou-se *“acho que a proteção com IG garante isso, a gente usou muito também o documento do Iphan, que as paneleiras de Goiabeiras foram reconhecidas como patrimônio imaterial”* (A6). Ainda levantou pontos que até então não tinham sido abordados

[...] inclusive nas questões da própria tradição, na forma de fazer mesmo que seja em algum momento insalubre, mesmo que seja em algum momento por questões ambientais a serem discutidas, então se preserva o saber fazer e a cultura envolvida na fabricação do produto (A6).

Ainda sobre o processo histórico percebeu-se *“nos aspectos culturais, grande parte dos produtos que tem qualidade vinculada à origem, vem de um processo histórico e muitas vezes tem um modo de fazer específico”* (A1). Além disso, um agente completou sobre o que a IG está ligada *“porque a IG está muito associada ao saber fazer, principalmente neste caso das Paneleiras de Goiabeiras também, que tem um ofício reconhecido pelo Iphan como patrimônio imaterial”* (A2). Ainda afirmou *“o saber fazer aí é muito importante, existe um saber fazer que foi passando de geração em geração e isso que ser preservado”* (A2). Outro agente também contou um pouco sobre o saber fazer *“a cultura do modo como se fazia, que se faz, por que é isso que a IG fortalece, por traz disso tem toda uma filosofia de vida, tem toda uma história familiar, tem um contexto familiar muito grande”* (A3).

Sobre o valor cultural, os dados apresentaram a manutenção da cultura *“se eu tivesse nascido há 500 anos e se eu fosse comprar uma panela de barro para fazer a minha moqueca é a mesma coisa que comprar hoje, então aquilo confere essa singularidade, essa tradição”* (A4). Além disso, percebeu-se a ligação com o valor agregado *“além de levar o valor agregado ao produto você resgata a história, de*

proteger o saber fazer, toda aquela cultura, tudo aquilo envolvido em torno dessa atividade” (A4).

Diante disso, observou-se que algumas estratégias deliberadas são traçadas e que frequentemente torna-se necessário a elaboração das estratégias emergentes. Acredita-se que pelo fato de a cultura e tradição ser muito presente neste contexto, novos meio de comunicação interna e externa deverão surgir paralelo ao desenvolvimento da Associação.

Estratégia 2: Fortalecimento dos aspectos sociais do produto

De acordo com Domingues (1999), aspectos sociais envolvem estilos variados de sociabilidade e baseiam-se em organizações hierárquicas institucionalizadas. Implica que os parceiros sintam-se pertencentes a um mesmo conjunto pelo qual cada um se sinta responsável e solidário. Sendo assim, uma comunidade pode ser formada por um contrato de associação entre os membros unidos por um mesmo ideal e um projeto comum.

Para o fortalecimento dos aspectos sociais relacionados às Panelas de Barro de Goiabeiras, foram elencadas atividades voltadas para o desenvolvimento regional e profissional, geração de emprego e renda, assim como o sentimento de pertencimento a uma comunidade. Segundo apresentado por Barjolle, Paus e Perret (2009) o valor agregado de um produto pode ser referente aos fatores sociais, como geração de emprego e renda. Além disso, foram abordadas questões sobre a inclusão social dos pequenos produtores por meio da APG. Também foram apresentadas as questões do processo familiar na atuação junto à APG e as melhorias na condição de vida e de produção das paneleiras. Sobre o desenvolvimento profissional foram levantados os cursos e treinamentos oferecidos pelos parceiros.

Ao ser perguntado sobre o fortalecimento dos aspectos sociais do produto, um agente afirmou “*é a promoção do desenvolvimento local por meio da geração de emprego e renda*” (A1). De acordo com a classificação de Mintzberg e Waters (1985), *está atividade foi considerada como guarda-chuva e emergente, uma vez que depende de muitos atores.* Sobre os benefícios trazidos pelo ofício, uma paneleira

destacou “*só não ganha dinheiro aqui dentro quem não quiser. Desde criança até adulto, porque tudo dá um troco aqui, tudo dá uma renda*” (P4). Ainda sobre o desenvolvimento local “*you movimentando a economia local e movimentando essa economia, you tem a questão de preço, formalização da produção e ai you começa e gera emprego, tem aquele motivador do desenvolvimento*” (A1). Sobre as formas de organização destacou-se

[...] a gente tem visto que algumas indicações geográficas nem sempre tem trazido aquele retorno financeiro que se espera, mas a grande maioria deles tem revelado que um dos ganhos com a indicação geográfica foi a melhor forma de organização entre eles, a organização social mesmo (A1).

Um agente ressaltou a ligação entre o social e o econômico “*outra questão social que a gente coloca é que aquela atividade vai ser mantida da forma que ela é feita tradicionalmente, mas ela tem que ser economicamente viável*” (A2). Ainda comentou sobre outras necessidades “*precisamos gerar riqueza local, gerar desenvolvimento local, incluir as pessoas, dar melhores condições de vida para as pessoas, melhores condições de produção*” (A2). Conforme classificação de Mintzberg e Waters (1985), esta atividade foi avaliada como guarda-chuva e deliberada, pois se unem diversos interesses em uma só iniciativa.

Os dados apresentaram o processo de inclusão dos produtores “*you não está mexendo apenas com panela, you está mexendo com toda comunidade. E a comunidade direta ou indiretamente envolvida*” (A3). Este agente ainda completou “*porque se ele não ganhar mercado, não aumentar a competitividade, não aumentar o valor financeiro do produto, e eu não estou levando maior rentabilidade para aquela população*” (A3). Está atividade foi classificada como de consenso e emergente, de acordo com os tipos de estratégias de Mintzberg e Waters (1985), uma vez que funciona como a intuição coletiva. Ainda sobre a inclusão dos produtores verificou-se “*não adianta produzir um produto que consegue um valor bem remunerado no mercado, mas que não está considerando a inclusão das pessoas que fazem este produto, que dão sustentação a região, então isso tem que acontecer*” (A2). Já sobre a importância do envolvimento de todos no processo “*no desenvolvimento territorial, you está envolvendo pessoas, está envolvendo instituições, envolvendo uma série de atores que estão naquele território e que vão de certa forma usufruir daquele selo*” (A4). De acordo com Vitrolles (2007) a IG deve

ser tratada como patrimônio cultural, coletivo e nacional. A inclusão não é tratada somente como dos produtores, mas também dos agentes

[...] hoje nós estamos trabalhando o fomento e como a gente percebeu que os processos de registro não levaram necessariamente ao uso dos selos e a um ganho local, começamos a trabalhar em uma metodologia de mais inclusão por parte dos produtores (A1).

No que tange a organização social das Paneleiras junto à Associação, foi avaliada como consenso **e emergente** de acordo com os tipos de estratégias de Mintzberg e Waters (1985). **Diversas ações estão surgindo a partir de demandas latentes que envolvem a atuação da APG.** Verificou-se então a importância do coletivo *“então preserva-se muito da cooperação entre elas, eu acho que isso desencadeia um processo social muito interessante. A partir do momento em que você valoriza uma associação e um grupo de pessoas que podem fazer este processo”* (A6). A cultura de cooperação também foi levada em consideração *“então a cultura da cooperação ela vai levar a estas pessoas a necessidade de se unirem em torno daquilo ali, o objetivo comum desse processo é preservação e fortalecimento daquela marca, daquele selo”* (A4).

Sobre a sustentabilidade da APG, considerada como guarda-chuva **e emergente**, segundo os tipos de estratégia de Mintzberg e Waters (1985), **mantendo o equilíbrio entre proatividade e reação.** Entre os agentes, destacou-se *“esse trabalho todo teve uma finalidade que foi de preservar e promover a sustentabilidade daquela comunidade. “ensinar a pescar”*” (A4). A intenção é *“profissionalizar a gestão e com indicadores claros de agregação de valor econômico, a gente tem buscado isso”* (A2). Estes fatores relacionados aos produtos e sua elaboração que impactam na IG são considerados como exógenos por Pacciani et al. (2001).

A atuação do Sebrae foi classificada como de processo **e deliberada** segundo os tipos de estratégias elencadas por Mintzberg e Waters (1985). **Todas as ações foram planejadas anteriormente e colocadas em prática, supostamente, seguindo um cronograma. Um agente destacou** *“o que a gente tem buscado na verdade, é para que as entidades gestoras da indicação geográficas assumam esta responsabilidade e leve em frente a gestão deste negócio mesmo”* (A2). Sobre a avaliação com os indicadores, verificou-se *“então a gente tenta mostrar para eles que tipos de*

indicadores eles tem que buscar. Mas a partir a própria entidade gestora da IG tem que ter uma gestão profissionalizada que avance neste sentido” (A2). Ainda sobre a atuação do Sebrae

[...] isso tem que ser feito de forma gradativa para garantir o amadurecimento do grupo. Porque se você entregar tudo de mão beijada, eles não vão ter esta percepção. Se eles tiverem que se empenhar para aprender todo este processo, com certeza você vai ter um público modificado no final (A3).

Por se tratar de um ofício que é passado de mãe para filha, as Paneleiras de Goiabeiras estão sempre no meio de suas famílias. Esta atividade foi considerada como ideológica e emergente, de acordo com a classificação de Mintzberg e Waters (1985). Neste caso a estratégia é emergente, pois foi de forma espontânea que as Paneleiras estão voltando para o ofício. Percebeu-se ser uma peculiaridade da IG “geralmente quando você vai em uma região que está delimitada. Você pode ter certeza que 100% das famílias da região delimitada, estão direta ou indiretamente envolvidas no processo de IG” (A3). Uma panelreira afirmou “a minha família toda sobrevive nisso, estão todos envolvidos neste trabalho, é primo, é filho, é irmão” (P1). Completou lembrando-se dos seus ancestrais “eu venho desde bisavó, minha avó, minha mãe, eu faço, minha filha faz, vem lá de trás” (P1). Ainda ressaltou da diferença entre sua situação e de seus antepassados “eu trabalho numa coisa só, fazendo só panelas. Ela trabalhava em duas coisas e a gente ainda passava dificuldade” (P1). Verificou-se que muitas paneleiras estão voltando para o ofício

[...] é interessante que a gente percebeu que no ganho social, acho que está ligado muito a questão cultural como eu falei, algumas paneleiras que estavam saindo da região, estão voltando para a região de goiabeiras, ficando lá, mantendo a atividade, fora a questão também das novas gerações.

Também foram destacadas as ações dos parceiros referentes aos cursos e treinamentos para as Paneleiras de Goiabeiras. Porém, esta atividade foi considerada como imposta e emergente, segundo a classificação de Mintzberg e Waters (1985). Percebeu-se que existia uma carência de conhecimentos em diversos temas por parte das Paneleiras, porém, os cursos oferecidos não estavam de acordo com a realidade das mesmas. As paneleiras sabem como tudo começou “isso começou com o Sebrae, com um curso que a gente fez de embalagem. Daí começamos a discutir sobre isso, daí comecei a fazer” (P3). Completou afirmando “o

Sebrae está sempre oferecendo os cursos, mas não é todo mundo que participa, mas eles oferecem” (P3). Ela sabe da importância, porém afirmou “só não consigo participar por falta de tempo, mas sei que quanto mais aprende, melhor é” (P3).

Todas as paineleiras tem conhecimento sobre oferta de cursos “quando a gente tem curso, é pra todo mundo da Associação. Agora teve dois cursos, mas não sei se tem a ver com o Sebrae, que foi o Mulher 1000, eu nem pude fazer, foi através da diretoria” (P4). Completou “agora mesmo teve um de informática, que foi com o apoio da Univix, para as pessoas que não tem informática básica” (P4). Todos reconhecem as oportunidades “são oferecidos vários cursos de capacitação” (P2). Sabe-se que mudar a cultura de qualquer organização pode ser complicado. Neste caso, acredita-se na necessidade de desenvolvimento de ações de capacitações diretamente ligadas aos interesses deste público.

Porém criticou a forma como são oferecidos “as pessoas fazem, mas hoje em dia a gente não tem mais interesse de fazer esses cursos de capacitação de atendimento ao cliente, empresarial. Às vezes cansa, pois a gente já sabe tudo que eles vão falar” (P2). Ainda declarou “acho que tinha que ser uma coisa mais prática, que fizesse parte do cotidiano das paineleiras. Vim aqui junto com elas, não tanto com as técnicas deles, às vezes elas atrapalham muito, pois fica uma coisa muito mecânica” (P2). Sugeriu ainda “acredito que tinha que ser mais de acordo com a nossa realidade”. Neste caso, verificou-se que deveria ter sido feito uma revisão do plano, seguindo um modelo adaptativo, segundo abordado por Chaffee (1985). Todos também conhecem a atuação dos parceiros “é o órgão que dá uma ajuda pra gente, acho que é o Sebrae, ele ajuda a gente, sempre dando uma orientação para os artesões” (P6).

Estratégia 3: Fortalecimento dos aspectos econômicos associados à diferenciação por IG.

Por fim, foram analisadas as atividades desenvolvidas para fortalecer os aspectos econômicos da diferenciação por IG visando promover maior competitividade do produto no mercado. Conforme Barjolle, Paus e Perret (2009) os aspectos

econômicos de um produto referem-se ao acesso a mercados, ao diferencial do preço e ao valor regional adicionado.

Aspectos econômicos associados à diferenciação da Panela de Barro pela IG referem-se à proteção do produto ou da propriedade industrial, o fortalecimento do selo e a promoção da competitividade. Esta diferenciação é defendida por Mintzberg (1987) na estratégia como posição. Envolve atividades de disseminação, impedimento de fraudes, posicionamento no mercado e escala de produção. Outra questão abordada foi o desafio de inovar sem descaracterizar o produto. O controle de qualidade também foi mencionado nas entrevistas, assim como o conhecimento por parte dos consumidores. De acordo com Tonietto (1993) a IG beneficia tanto aos produtores, com interesses comerciais, quanto aos consumidores, por apresentar autenticidade de origem. De acordo com a classificação de Mintzberg e Waters (1985), estas atividades foram consideradas como desconectadas, planejadas, de processo e guarda-chuva.

Para a proteção do produto, foram discutidos os aspectos de fortalecimento do selo, promoção da competitividade e proteção do território de produção. A questão da concorrência e suas principais implicações, assim como a notoriedade também foram levadas em consideração ao discutir a usurpação do nome. Por se tratar de um produto único no mercado, a agregação de valor também foi muito discutida. Foram abordados o valor econômico, o valor cultural e o valor social. Segundo Miederle (2009) a IG é um instrumento de valorização dos bens.

No que se refere à proteção do produto, ressaltou-se sobre a principal função “*dar instrumentos para que o consumidor faça escolhas, você vai evitar fraudes*” (A1). Esta atividade foi considerada como planejada, segundo a classificação de Mintzberg e Waters (1985), uma vez que a IG protege a tradição do produto. Outro agente afirmou “*a partir do momento que ela gera esta proteção, para um mecanismo reconhecido oficialmente, tanto em nível nacional quanto em nível internacional com os acordos internacionais, esta proteção é que gera exclusividade do produto*” (A2). Ainda completou “*e esta proteção, é um bem também para aquela indicação geográfica, por que eles têm que fazer uma gestão adequada desse bem, desse bem intangível, que é a proteção*” (A2). Terminou dizendo “*então esta forma*

de administrar este intangível, a proteção que a indicação geográfica permite, da propriedade intelectual, este é um fator a ser desenvolvido nas indicações geográficas” (A2). Os dados também apontaram alguns benefícios “hoje você tem um produto com valor agregado, um produto de reconhecimento e um produto com rastreabilidade. Se você for comprar uma panela de barro em qualquer lugar do mundo, você não vai ter isso” (A3).

Um dos aspectos mais importantes é o consumidor final, assim destacou-se o conhecimento por parte dos consumidores. *Já esta atividade foi considerada como desconectada, segundo a classificação de Mintzberg e Waters (1985), pois o consumidor brasileiro ainda não conhece os conceitos de IG. As ações existem, mas parecem não chegar ao consumidor, que é quem realmente importa. Um agente comentou “por que o que falta no Brasil é o desconhecimento do tema. Ninguém sabe o que é, ninguém viu e nem nunca ouviu falar” (A3). Assim “a questão de promoção do produto, porque o mercado tem que reconhecer este produto e os consumidores tem que saber que esta panela tem indicação geográfica” (A6). Percebe-se que todos sabem que ainda existem muitas ações a serem implementadas “mas são poucas pessoas que conhecem, está em andamento ainda” (P2). Ainda completou “tem gente que compra panela pelo fato do selo, mas tenho cliente que nem faz ideia do selo que compra a panela. Tem clientes que são mais antenados para essas situações” (P2).*

Um agente afirmou *“acredito que as indicações geográficas no Brasil são novas, e a gente precisa trabalhar muito conceito” (A2). Verificou-se também que acredita-se que a minoria dos consumidores entende sobre IG “tem pessoas que já chegam procurando pelo selo de qualidade, pois aqui a gente tem que ter por se original e ter a tradição de não sei quantos anos, então melhorou bastante” (P3). Ainda completou “Acho que esse selo ajudou muito. A divulgação do Sebrae, da prefeitura, pois não era muito divulgado. Quem comprava era quem já conhecia, os restaurantes. Hoje tem uma divulgação melhor” (P3). Sobre os aspectos de mercado, destacou-se “o selo da IG não vai trazer isso se não for sua função mercadológica porque o consumidor não sabe o que é a IG” (A1). Ainda sobre a importância da atuação no mercado*

[...] se você tem esse reconhecimento por parte do consumidor, se essa mensagem consegue ser passada aí que vem o trabalho de comercialização, o marketing de você promover preço, colocar o produto no mercado, estratégia de comercialização e faz um trabalho que o consumidor reconhece você começa a trabalhar a questão mercadológica na abertura de mercado e preço (A1).

De acordo com Porter (1985), as organizações podem obter vantagem competitiva por meio de dois tipos básicos de estratégia, pela diferenciação ou pelo custo baixo. Neste caso, a estratégia genérica adotada pela IG, e conseqüentemente pela APG é a da diferenciação. Atividade considerada como planejada, segundo a classificação de Mintzberg e Waters (1985). Assim, a questão de posicionamento estratégico foi apresentada “*entendemos que o produto dos pequenos negócios, propriedades rurais, as empresas, tem dificuldade de competir em termos de volume de escala com os produtos que estão no mercado*” (A2). Ainda sobre a escala de produção, verificou-se “*não é ter um produto barato, produzido em grande quantidade para atender o Brasil e o mundo. É ter pouco e caro, esta é a lógica da indicação geográfica*” (A2). Outro agente resumiu “*o Sebrae nada mais faz, junto ao INPI, buscar os meios para que o INPI possa dar o reconhecimento e valorização deste ofício*” (A5). Os agentes sabem o que precisa ser feito

[...] é preciso investir pesado e avaliar o que é mais importante, se é investir no produto ou no selo. Porque precisa do registro para promover o lugar? Aquilo tudo sempre existiu. Não é registro que está divulgando o produto. Está apenas promovendo (A1).

Pelo fato de o produto ser protegido, existe o grande desafio de inovar sem descaracterizar o produto. Observou-se que muitos produtores querem fazer novas peças com a matéria-prima utilizada, mas acabam ficando presos às tradicionais panelas com seus diferentes tamanhos e utilidades. Diante disso, comentou-se “*é inovar mantendo a tradição, é modificar algumas formas no processo produtivo, mas mantendo aquelas características essenciais para preservar a cultura*” (A2). Outro agente completou “*todo o trabalho de gerações está valorizado e a IG confere, porque poderia correr o risco das novas tecnologias tomarem o lugar da panela*” (A4).

Percebe-se também o controle de qualidade sobre os produtos que receberão o selo ou não. Um dos agentes afirmou “*então as Paneleiras de Goiabeiras, elas tem que ter um procedimento para avaliar se aquela panela vai receber o selo ou não*” (A2). Completou afirmando “*embora tenha sido feita ali, pois pode estar ressecada, estar*

em dimensões que não correspondem ao que eles fazem, ter um formato diferente” (A2). A questão econômica envolvida também foi levada em consideração

[...] existe sim um aspecto econômico. Se você comprar uma e comprar outra você vai ver que realmente o modo de fazer e principalmente a rigorosidade no padrão de desenvolvimento daquele produto vai ter um produto de melhor qualidade e que vai agregar valor ao mercado (A3).

A principal questão destacada nas ações referentes à diferenciação por IG também estão ligadas a proteção do produto. Considerou-se que *“qualquer tipo de proteção tem que ser estimulada para os nossos clientes, por que isso é fortalecimento mercadológico, isto é incremento competitivo”* (A3). Assim, destacou-se *“a forma de eles conseguirem ter acesso ao mercado é por meio de um produto diferenciado, e é isso que a gente busca com a indicação geográfica”* (A2). Os agentes sabem o que precisa ser feito *“precisamos fazer uma promoção, no Brasil temos produtos diferenciados e eles estão muito associados ao turismo. Precisamos fazer estes mapas das origens, de promover uma, não uma em detrimento da outra, mas sim diferenciar”* (A1). Ainda percebeu-se sobre as diferenças nos mercados *“no interno, está mais associado ao setor do produto de IG. Porém, e no caso do mercado externo, tem diferença ter ou não ter o selo, pois os compradores reconhecem e sabem o que é Indicação Geográfica”* (A1).

Sobre a atuação do Sebrae, um agente destacou *“os principais objetivos do Sebrae no atendimento das micro e pequenas empresas no que tange a metodologia da indicação geográfica é despertar a competitividade pelo diferencial do produto”* (A5). Outro agente afirmou *“com o selo de IG estampado no produto você cria uma espécie de singularidade em determinados produtos”* (A4). Ainda destacou *“você tem lá na prateleira, uma paneleira, tem lá o valor da IG, o selo da IG e uma panela sem. Se eu sou realmente uma pessoa antenada com esse negócio aí, eu vou preferir a coisa protegida”* (A4). Para Barjolle, Paus e Perret (2009) os fatores econômicos que afetam o valor do produto envolvem o acesso a mercados, o diferencial do preço e o valor regional adicionado.

A atividade referente à proteção do território de proteção foi considerada como de processo e deliberada, de acordo com os tipos de estratégias de Mintzberg e Waters (1985). Dentre as funcionalidades da IG, uma delas é proteger o território de

produção. Segundo Miederle (2009) a IG é um instrumento de valorização dos bens. Sobre a delimitação da IG, destacou-se *“então aquele produto com aquelas características, ele só pode ser produzido ali, não dá para se produzir fora do território uma panela com indicação geográfica”* (A6). Completou afirmando *“a IG deu um ganho de mercado, não ficou só naquilo. A IG é mercado puro, você consegue mostrar para o cliente o território, com essa forma de fazer, apresentando nitidamente os benefícios que ele representa para o mercado mesmo”* (A6). Conforme abordado por Niederle (2009) a IG serve como ferramenta de valorização dos bens territorialmente distinguidos. Ainda comentou sobre a atuação dos parceiros *“o Sebrae e outros órgãos estão divulgando muito isso, então eu acho que muito ganhos virão ainda pela frente a partir da diferenciação: este é um produto com indicação geográfica e este não é”* (A6). Algumas paneleiras sabem o que o selo significa *“é um selo a nível internacional que assegura ao cliente que ele está comprando um produto de uma determinada região certificada”* (P2). Porém, destacou-se que somente a proteção não é suficiente

[...] a Indicação Geográfica traz um reforço maior quando se tem um reconhecimento do estado das ações, da qualidade diferenciada, um reconhecimento oficial, mas ficará totalmente inócuo se não houver um plano de marketing, de estratégias mercadológicas, de como comunicar isso para o consumidor e como falar (A1).

Sobre a importância da proteção, destacou-se *“acredito que a questão de proteção de um produto tradicional, produzido em um território definido que é Goiabeiras em que havia a questão de usurpação do produto no mercado”* (A6). Uma paneleira comentou sobre as concorrentes de Guarapari *“o que mais tem é cliente que passa lá na estrada compra, porque esta lá escrito panela de barro de Vitória, eles compram”* (P3). Diante disso, a usurpação do nome das Paneleiras de Goiabeiras também foi muito discutida.

Um dos agentes comentou *“se percebemos que está muito frágil, o registro da Indicação Geográfica pode ser estratégico quando não se alcançou este empoderamento nos casos que se tem uma grande usurpação de nome”* (A1). Destacou-se *“com o bem protegido, preciso gerar valor com isso. Tenho que inibir outras regiões, outras empresas ou produtores, que produzam produtos semelhantes ao meu, e que queiram levar vantagem com aquela reputação que o*

meu produto tem” (A2). As panelas de barro feitas em Guarapari estão, cada dia mais, sendo diferenciadas das de Goiabeiras. Hoje, o grande problema é com os turistas, que muitas vezes não conseguem perceber a diferença, ou até mesmo nem imaginam que são dois produtos diferentes.

Há quem tenha feito um desabafo *“eles tinham que usar o próprio nome, a panela é torneada mas a gente já deu uma melhorada, a gente já consertou, ou então usasse a formula mais bruta: não pode usar ela para cozinhar somente para servir” (P5). Completou “pois tem muito cliente comprando e achando que estão comprando a verdadeira panela, inclusive porque eles usam o nosso nome, Panelas de Goiabeiras, eu gostaria que isso não acontecesse” (P5). Para evitar isso, ressaltou-se “o estímulo do Sebrae na implantação da IG é justamente você garantir que aquele produto, no caso específico de Goiabeiras, panelas das Goiabeiras, é garantir a notoriedade daquele produto” (A4). Ainda completou*

[...] o INPI protege esta marca, então não é qualquer pessoa que pode usar este selo. Além de preservar a cultura, preservar a tradição, preservar o processo, você também protege tudo aquilo que está sendo feito, tudo aquilo que está sendo gerado em torno desta atividade, em torno deste cenário, está protegido nos aspectos culturais, aspectos produtivos, econômicos e a própria marca, e a IG é nada mais, nada menos que uma marca (A4).

Quanto aos concorrentes, o grande problema é a usurpação do nome. Porém, todos sabem dizer claramente quem são eles. *Esta atividade foi considerada como empreendedora e deliberada, segundo a classificação de Mintzberg e Waters (1985), pois todos respondem a vontade do líder à estratégia.* Um agente declarou *“rodando próximo aqui a gente percebe produtos que se dizem genuinamente capixabas, produzidos da mesma forma e não só produtos de menor qualidade” (A6).* A paneleira confirmou *“a concorrência mais nossa se chama Guarapari muito grande que é a panela torneada que passa lá na Rodovia do Sol” (P1).* Ainda reconheceu *“e tem panela em Campo Grande também que faz um pouquinho de concorrência com a gente. Tem um trabalho quase igual ao nosso, mas não é totalmente igual” (P1).* Ainda sobre a concorrência *“que eu saiba só os de Guarapari, as de Campo Grande vende mais para quem eles conhecem, não na beira de estrada como as de Guarapari” (P3).* Para melhor compreensão, destacou-se

[...] quando o consumidor sabe a diferença de um e de outro ele vai saber qual a panela de goiabeiras e qual a de Guarapari; mas hoje eu não sei se os instrumentos estão claros para que entendam esta diferenciação-, inclusive das panelas de Minas que são de pedras (A1).

Além disso, a agregação do valor é muito importante para referendar a diferenciação por IG. Estas atividades foram classificadas como planejada, de acordo com os tipos de estratégias de Mintzberg e Waters (1985). Já que quando refere-se à IG, a intenção é destacar o valor agregado. Todos sabem que a IG agregou valor ao produto “trouxe conhecimento, pois a gente não sabia o que era a indicação geográfica e agora a gente conseguiu ter a panela com mais valor” (P2). Sobre os valores não relacionados ao preço “tem uma série de agregação de valores, não necessariamente o preço” (A1). Comenta sobre a diferenciação “não fala que ela é a melhor, fala que ela é diferente e o consumidor com o poder dele de informação e de decidir por um ou outro produto possa escolher, mas isto tem que ser esclarecido” (A1). Um agente afirmou “embora você esteja olhando para essas duas panelas e elas pareçam iguais, essa daqui não, tem todo um contexto que está envolvido por traz” (A3). Destacou-se ainda

[...] no final refletindo em valor financeiro mesmo, valor econômico. Esta conquista vem por meio da agregação de um valor conceitual, de valor cultural, tradição que vai refletir em um valor econômico, que vai garantir, dar sustentabilidade econômica ao negocio deles, é se todo este reconhecimento, da diferenciação por meio do conceito da cultura, da tradição ele vier na forma do econômico, se não, não garante a sustentabilidade de negócio (A2).

Um dos agentes entrevistados citou um exemplo sobre valor econômico “a gente tem produtos hoje, que são produtos de excelência de indicação geográfica, por exemplo a *Champagne*, que é claramente perceptível o valor econômico que é diferenciado” (A2). Completou afirmando “você paga por uma *Champagne*, às vezes, dez vezes mais que se paga por um espumante de outra região” (A2). Ainda destacou “mostrar para o mercado que este produto é diferenciado e por isso ele vale muito. Este valor está muito associado à propriedade que eu tenho” (A2). Conforme Barjolle, Paus e Perret (2009) o valor econômico agregado é referente ao acesso ao mercado.

Ainda sobre o valor econômico “existe um valor econômico perceptível, até porque você estabelece um padrão de atendimento, dá uma identidade para aquele produto”

(A3). As paneleiras também reconhecem “*aqui tem panela grande que eles cobram em torno de R\$120,00, antigamente nunca que chegaria nisso. Já fiz panelas enormes e não conseguia chegar nisso*” (P1). Há quem concorde “*o selo veio agregar, valorizar mais ainda a panela e aumentar mais ainda o valor da panela. Uma panela que hoje é vendida por R\$25,00 pode ser vendida por R\$50,00*” (P2). Porém, há também quem não tem a mesma opinião “*eu só acho o seguinte: a panela é valorizada, mas valores não, o preço não. O preço continua o mesmo*” (P4). Porém, é importante lembrar os demais valores envolvidos “*o menos relevante é o financeiro. Embora ele tenha acontecido, e você prova e tudo. É o que no final das contas vale menos*” (A3). Existem também a ligação com o valor econômico “*a gente percebe um ganho em relação a valorização do ofício das paneleiras. Foi feito um estudo de estimativa de custo e produção que conseguiu colocar um incremento dentro do valor de venda da panela de barro propriamente dita*” (A5). *Observou-se que de o preço da Panela de Barro ainda é muito baixo se comparado à importância que este ícone tem para o Espírito Santo. O preço deste produto deverá ir além de sua funcionalidade, levando em consideração o trabalhado artesanal, a tradição e a importância como cultura capixaba.*

Nesta seção foram destacados os principais relatos dos entrevistados referentes às ações estratégicas planejadas e realizadas de acordo com o plano em questão. Percebe-se que as ações de diferenciação do produto são fortemente destacadas. Assim, como a questão de propriedade do produto está diretamente associada à diferenciação, as ações de proteção e promoção do selo estão sendo melhoradas de acordo com as necessidades. O desenvolvimento social da região de Goiabeiras também tem sido um motivo constante de preocupação das entidades envolvidas. A questão cultural já é muito preservada, e a cada dia percebe-se uma maior disseminação, porém ainda não é suficiente. A seguir, são levantadas as questões referentes aos relatos e os fatores intervenientes elencados.

4.2 FATORES INTERVENIENTES

Os fatores intervenientes são os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso das estratégias. De acordo com as entrevistas, são abordados os aspectos mais relevantes, referentes aos fatores intervenientes, de acordo com cada fator elencado

no referencial teórico. Para a análise da implementação das estratégias estudadas, destacaram-se os fatores: cultura, estrutura organizacional, liderança, recursos, aspectos políticos, clareza das estratégias e acompanhamento dos resultados e ajustes necessários.

4.2.1 Cultura

De acordo com Hrebiniak (2006) é primordial identificar o que realmente afeta a mudança na cultura para o sucesso da execução. Por meio da análise de conteúdo das entrevistas foi possível identificar três subgrupos distintos compondo o fator interveniente Cultura na implementação das estratégias. O primeiro é referente à Cultura como Tradição, como cultura capixaba. Já o segundo diz respeito à Cultura Organizacional das Paneleiras de Goiabeiras. O terceiro é referente ao sentimento de pertencimento a um grupo com cultura própria, fator esse associado à percepção de valorização do ofício das Paneleiras de Goiabeiras.

Percebe-se que a Cultura como Tradição das Paneleiras de Goiabeiras ainda não é muito difundida entre os capixabas. Porém, uma paneleira considerada novata no ofício, pois está há seis anos, sabe dizer como tudo começou “*foi através dos índios, tem muita história. Através das famílias de Goiabeiras que aprenderam este ofício, esta tradição de fazer a panela de barro*” (P4). Segundo um dos agentes “*as pessoas ficam encantadas, mas esta história não está disponível para eles*” (A1). Ainda complementa “*historicamente a gente não tem essa política de agregação de valor, de diferenciação*” (A1). As entrevistas demonstram a importância de destacar a cultura das paneleiras

[...] este processo de agregação, tanto da preservação do saber fazer, quanto da tradição, da rememoração de todo este processo cultural que é passado de pai para filho, que para eles é tão rotina, desde quando eles nasceram, que nem sempre eles têm a dimensão do que isto significa para eles, em termos econômicos e sociais, e o tanto que isto significa para o Brasil. Que eles são parte desta variedade cultural, e muitas vezes eles não tem noção disso. Este processo do IPHAN ou do reconhecimento da IG, ocupa um pouco esta valorização e este auto reconhecimento (A1).

Existe também a preocupação com a manutenção da tradição “quando você tem um produto de valor agregado, você desperta na nova geração que está chegando, o desejo de continuar a tradição” (A4). Sobre a continuidade do ofício “em termos

sociais, a gente percebe que as gerações futuras, os descendentes das paneleiras de Goiabeiras, já estão com um interesse maior em continuar com essa atividade, pois eles estavam meio desestimulados” (A5). De acordo com Rhenman (1973) e Normann (1977) a cultura ligada às crenças e tradições apresenta uma certa resistência à mudança nas estratégias.

A cultura das Paneleiras de Goiabeiras como Cultura Organizacional demonstrou-se mais complexa ainda. As organizações deveriam desenvolver culturas que sirvam de suporte para a execução (HREBINIAK, 2006). Uma paneleira veterana comentou sobre a tentativa do Sebrae em promover cursos e treinamentos “*esse trabalho com o Sebrae não funcionou muito bem, paneleira tem a cabeça muito dura*” (P1). Conforme a paneleira “*o Sebrae oferece muitos cursos, mas as paneleiras não fazem porque não querem ou porque não tem tempo*” (P3). Complementou “*uns começam e largam pela metade, eu mesma já larguei pela metade duas vezes. Às vezes o horário acaba atrapalhando, pois os cursos são geralmente de dia*” (P3). Um agente reconheceu “*por mais que a gente saiba que o grupo das paneleiras é um grupo com carências culturais, com mais deficiências em termos de alguns conhecimentos mais ainda a gente trabalhou desta forma*” (A6). Destaca-se então a racionalidade limitada de Simon (1957), por mais bem estruturado que os cursos possam parecer, pode apresentar lacunas que impossibilitam o sucesso de uma ação.

[...] as paneleiras nunca foram orientadas. Quando nós chegamos, nós pegamos um grupo totalmente esfacelado, que já se tinha tentado trabalhar cooperativismo, associativismos, métodos de produção mais limpa e sedimentada e nada tinha funcionado (A3).

O fator interveniente Cultura como Pertencimento, ou seja, como reconhecimento da importância das Paneleiras de Goiabeiras é referente ao orgulho que elas têm de fazer parte da cultura e tradição capixaba. Rhenman (1973) e Normann (1977) definiram cultura como um conjunto de indivíduos que faz parte da organização. Um agente relacionou a tradição com a Indicação Geográfica “*por traz da indicação geográfica, você tem alguém falando: isso eu tenho notoriedade, isso é meu, isso me pertence. Você passa a legitimar melhor o processo*” (A3). De acordo com Vitrolles (2007) a IG deve ser considerada como um patrimônio coletivo e nacional.

Outro agente completou “*é interessante como eles vão incorporando isso. Eles falam: porque a "nossa" cultura, a "nossa" tradição; então eles vão criando esse discurso de uma coisa que eles não tinham tanta noção*” (A1). Ainda sobre a tradição relacionada ao sentimento de pertencimento “*o resgate que foi feito nesta tradição trouxe um valor social para aquela comunidade, porque eles hoje percebem que ali é um espaço privilegiado, de uma forma ou de outra*” (A2). Também foi destacado “*um dos principais aspectos é a questão da difusão também deste ofício das paneleiras de Goiabeiras. Hoje elas têm o reconhecimento da IG como ofício delas. E nós fazemos questão de estar difundindo isso dentro e fora do estado*” (A5).

Verificou-se que atualmente a cultura está mais difundida “*hoje a realidade delas é completamente diferente. Elas sabem que elas fazem algo especial. Então esse é um valor até pessoal*” (A3). Ainda completou “*as paneleiras não, as paneleiras é um modo de sobrevivência, não tinha essa paixão pela história daquele povo e hoje você vê isso*” (A3). As entrevistas apresentaram a questão da autoestima

[...] eu acho que um viés muito importante que você deve retratar, e como você fala do aspecto cultural, é a coisa do antropológico mesmo. A autoestima daquela mulherada está conseguindo reverter todo um quadro de miséria que se tinha antigamente, e isso foi por meio da IG (A3).

Na maioria das entrevistas realizadas com os agentes, o termo empoderamento foi muito utilizado para se referir ao sentimento de pertencimento. Um agente definiu “*é o que chamamos de empoderamento porque para as pessoas tem um valor indescritível. Para eles, é rotina, faz parte do dia a dia*” (A1). Outro agente completou “*por que eles não têm a noção, não tem a percepção da riqueza que eles têm na mão. Então acaba fazendo de qualquer jeito*” (A3). De acordo com este mesmo agente

[...] a partir do momento que você dá o reconhecimento, você dá a magnitude daquilo. Olha, isso é seu, vem de herança, seus antepassados desenvolveram um método e isso é muito importante para a nossa cultura. É muito importante socialmente falando e economicamente falando para o desenvolvimento de nosso estado. Então elas desenvolvem a sensação de pertencimento, e isso é o mais forte (A3).

Ainda sobre este sentimento “*quando agrega valor, valoriza o produto, faz com que as novas gerações já saibam da importância de continuar com esta tradição*” (A4). A6 completou “*acho que isso vai desde o diagnóstico e logo depois da implantação*

da IG porque o processo que o Sebrae faz ele é trabalhado com o empoderamento, então a gente não faz para, a gente constrói com ele” (A6).

[...] outra questão é de quando você insere esta iniciativa de valorização da qualidade vinculada à origem, registro, das formas de reconhecimento, os próprios produtores se enxergam de uma forma diferenciada e eles passam a valorizar mais o conhecimento que eles têm, porque eles não têm muitas vezes a dimensão do valor e do conhecimento que foi passado de gerações para gerações, ele traz um pouco de orgulho (A1).

Uma paneleira que valoriza muito seu ofício ressaltou “nós não podemos trabalhar fora, pois este é um meio de sobrevivência para todos, não só pra mim. Ninguém pode ficar sem este trabalho, este trabalho é tudo para nós” (P1). Ainda complementou “eu amo a minha profissão, apesar de ser muito pesada” (P1).

Foram identificadas três diferentes percepções sobre como o fator Cultura afetou a implementação da estratégia do Sebrae. A Cultura como Tradição de certa forma ajudou o processo ao resgatar a história e as tradições capixabas, porém ainda é pouco conhecida. A Cultura Organizacional foi um empecilho no processo devido à dificuldade do grupo trabalhar de forma colaborativa. Já a cooperativa e a Cultura como Pertencimento está diretamente associada a Cultura Organizacional e de certa forma sendo o fator agregador das paneleiras em uma organização formal. Pode ser considerado um aspecto da Cultura que contribuiu positivamente para a implementação da estratégia ao fortalecer a autoestima das paneleiras e atrair novos interessados ao grupo.

4.2.2 Estrutura Organizacional

Quanto à Estrutura Organizacional existem duas questões observadas, a estrutura física e a governança das Paneleiras. A estrutura física é referente ao galpão que elas produzem as painéis. A governança, por sua vez, diz respeito ao associativismo e ao trabalho em conjunto. Segundo Galbraith (1977) a estrutura organizacional é concebida para ser um processo de decisão, trazendo coerência entre os objetivos.

Se por um lado as Paneleiras estão satisfeitas com o galpão que a Prefeitura Municipal de Vitória proporcionou, os agentes envolvidos nem sempre tem a mesma percepção. Uma paneleira ressaltou que “o galpão, por exemplo, mudou muito. Aqui

era um barracão, a prefeitura fez um galpão” (P3). Ainda completou que “com essa estrutura melhor, fez com que os turistas venham visitar, conhecer e acaba vendendo mais. Melhorou bastante, melhorou a renda” (P3). Completou “a prefeitura foi muito gente boa com a gente, fez uma cobertura ali, para a gente não pegar chuva e sol quando estiver batendo a panela” (P1).

Por outro lado um agente abordou “o ambiente tem que ser favorável para aquela produção. Não adianta você querer mascarar, por exemplo: aquele galpão que fizeram não tem nada a ver” (A3). Completou “eles descaracterizaram completamente, então é uma total inobservância do que é um processo de IG. É uma total inobservância da cultura local” (A3). De acordo com outro agente “além do galpão ter um acesso muito precário, tem uma sinalização vindo do aeroporto, mas ali para dentro fica impossível de se achar, mas o galpão ficou bem bacana” (A1). Completou ainda que “quando lá estiver com o restaurante, aí vai ficar ótimo. Aí com certeza vai virar um roteiro e elas com certeza ficarão mais conhecidas” (A1). De acordo com Myers (1996), a estrutura organizacional visa facilitar que um grupo de pessoas combine e controle os recursos e as atividades a fim de produzir valor.

No que se refere à organização dos associados à AGP, a regra é: quem tem bancada paga uma mensalidade. Conforme afirmou uma paneleira “é uma associação e aqui cada um paga R\$ 35,00 por mês para pagar luz, pagar tudo e o que paga o IPTU é a festa das paneleiras que é muito alto. Tem aqui e tem uma casa que é da associação” (P1). Completou “a gente paga uma mensalidade para pagar as contas de luz, de água” (P3). Outra paneleira também ressaltou a questão da mensalidade “a gente paga uma mensalidade que é para pagar as contas de luz, IPTU, material de limpeza, tudo isso” (P4). Ainda declarou “pagamos também para ter direito às receitas, sacolas e caixas de embalagem que é importante” (P4). Uma paneleira sem bancada declarou

[...] no momento não estou pagando, pois não acho justo pagar uma mensalidade se eu não tenho local para trabalhar, se eu tenho que usar o local dos outros, sendo que tem várias bancadas vazias. Não acho isso justo, para pagar uma mensalidade eu tenho que ter uma bancada (P5).

Também foi levantada a questão familiar “aqui é como se fosse uma família. Aquele é meu primo, que é o dono da bancada” (P5). *Por ser um ofício que é passado de*

geração em geração, percebeu-se que a grande maioria dos produtores e Paneleiras tinham algum vínculo familiar, seja ele o mais distante grau de parentesco. Além disso, os maridos e filhos já fazem parte do dia-a-dia da APG.

Sobre a governança da Associação, um agente destacou que “protegendo este grupo, dando reconhecimento e notoriedade a este produto, você de uma certa forma, acaba organizando, tanto o processo de governança quanto o processo produtivo e a cooperativa que está envolvida por traz disso” (A3). Conforme destacou Vasconcellos (1989) as atividades, desde o nível mais baixo até a alta administração, precisam se especificados. Outro agente afirmou “não dá para os próprios produtores fazerem daquilo, tocar aquilo, no dia-a-dia, uma associação ali caseira, isso não dá” (A2). Ainda ressaltou uma necessidade “a gente tem que ter, por exemplo, em uma entidade gestora da IG um secretário executivo, uma pessoa que responda profissionalmente, que seja uma pessoa de mercado e que esteja a frente disso” (A2). Uma padeira declarou “tinha um projeto na prefeitura de contratar uma pessoa de fora, mas o projeto não foi em frente. Porque não foi em frente? Porque a Associação está com o nome negativado” (P1). Sobre a cultura da cooperação, percebeu-se que ainda tem muita coisa a ser feita

[...] tem mecanismos para isso, porque é um trabalho que mexe com comportamentos, que mexe com valorização da cultura. Enfim aspectos do trabalho coletivo, aspecto do resultado também se transformar em resultado coletivo, então a cultura da cooperação ela é fundamental no processo (A4).

Ainda sobre a governança “na particularidade da IG, ainda tem o fato de que tem a notoriedade no desenvolvimento do produto, tem o compromisso do grupo, articular as governanças locais” (A3). Segundo Myers (1996), a estrutura organizacional engloba a divisão do trabalho, a alocação dos poderes de decisão, escolhas dos mecanismos de coordenação, o delineamento das fronteiras da organização e as redes de relacionamentos informais. Assim, um agente completou sobre os novos caminhos das padeiras “a filha da Marinete está terminando a faculdade de Direito, isso vai ser bom até para a governança do projeto. Vai precisar de alguém com essa expertise que ela está desenvolvendo” (A3). Assim,

[...] acho que o cuidado que o Sebrae está tendo é no sentido de dar poder a eles. O processo de indicação geográfica - acho que é também bom falar isso - prevê a criação do regulador que é estatutário, tem força estatutária,

então é um órgão social da associação das paneleiras e ele tem a sua incumbência de controlar a indicação geográfica (A6).

De acordo com a visão das Paneleiras, o galpão, o local de trabalho delas, foi significativamente melhorado. Por outro lado, as entidades envolvidas acreditam que podem melhorar ainda mais a infraestrutura da APG. *Acredita-se que para os agentes, ainda é possível melhorar muito o local de trabalho delas. Já para as Paneleiras, que já viveram em situações muito mais precárias, ter um galpão com as condições mínimas de saneamento e produção é o suficiente.* De um modo geral, pode-se considerar que a estrutura física contribuiu positivamente para a implementação da estratégia ao melhor o local de trabalho. Por outro lado, quando se trata da governança o quadro muda um pouco. Percebeu-se que os papéis, cargos e tarefas dentro da APG ainda não estão definidos. Assim, demonstrou ser um grande dificultador no processo de implementação das estratégias.

4.2.3 Liderança

Assim como na governança, a questão da Liderança nas Paneleiras de Goiabeiras refere-se, principalmente, à definição de papéis dentro da Associação e com os parceiros. Acredita-se que a hierarquia existente na APG ainda é desestruturada, e as tarefas não estão muito bem definidas. *Os cargos estão definidos, mas as tarefas e atividades não.* Percebeu-se que o perfil dos líderes dentro da APG é transacional, uma vez que não foram identificadas ações de motivação para as outras paneleiras. Segundo Hrebiniak (2006) a liderança deverá levar a organização para o sucesso por meio da execução.

Sobre a hierarquia da Associação das Paneleiras de Goiabeiras, uma paneleira declarou *“existe uma diretoria que a gente conversa e fica um abaixo do outro e a gente acaba se entendendo”* (P3). Ainda completou falando sobre os preços dos produtores *“a diretoria não interfere. Geralmente é mais com a gente, só conversamos para um não ter mais ou menos que o outro”* (P3). Houve até uma brincadeira quando questionada sobre sua função na APG *“Severino faz tudo. Aqui não consegue fazer só uma coisa. Eu mesmo na produção consigo fazer outras coisas, como captar recursos para a Associação, ir a reuniões. Eu faço meu papel de tesoureiro e mais um pouco”* (P2). *Diante disso, acredita-se que com uma*

liderança definida, com a representatividade necessária dentro das tomadas de decisões junto às entidades envolvidas, as ações planejadas serão mais direcionadas aos reais objetivos da APG.

Já um produtor, que gosta de fazer coisas novas, porém sem perder a tradição das Paneleiras, entende que *“o meu papel seria fazer um trabalho de renovação de tratamento ao cliente e tudo que esteja ligado a associação, eu não sei explicar direito, mas ele sempre traz melhoria”* (P5). Sobre a questão das definições de papéis e das parcerias *“existe uma questão do governo local que tem que valorizar da mesma forma como elas hoje valorizam. Porque a comunidade tem que crescer, aí a gente está falando de desenvolvimento local, ela tem que crescer favoravelmente”* (A3). Sobre a atuação do Sebrae/ES *“o grande desafio é que o Sebrae, em um determinado momento, tem que sair de cena”*(A4). A1 afirmou *“os papéis não estão muito definidos porque não temos instrumentos que definem o que está correto”*. Outro agente ressaltou a importância de ter alguns procedimentos para a melhor execução do plano de trabalho

[...] implantação da norma que vai sair, conscientização de cada produtor, as estratégias de comercialização, estratégias de marketing, como vislumbrar um mercado que possa valorizar este produto. Ter mecanismos para acessar aqueles mercados, como chegar lá (A2).

Sobre a importância do papel do líder no envolvimento de todos, afirmando *“eles tem que conseguir passar isso para cada produtor que esta ali, que ele tem que valorizar o produto dele”* (A2). Ainda sobre a questão do líder *“a gente tinha que eleger uma pessoa para estar na frente, fazendo um controle”* (P1). Ainda completou *“antigamente a gente não tinha isso. Eu fui a primeira presidente no ano de 90, praticamente, pois eu entrei por votação e a outra não. Então fiquei três mandatos, então muita coisa a gente aprendeu”* (P1).

A Liderança na APG foi um grande dificultador na implementação das estratégias. Percebeu-se que existem fatores relacionados à hierarquia e ao perfil dos líderes. Quanto à hierarquia, somente alguns cargos estão definidos e as tarefas não estão muito claras. Já o perfil dos líderes observou-se que a liderança é transacional. Este tipo de liderança está limitada ao contrato implícito de interesses entre as partes (BASS, 1991).

4.2.4 Recursos

Por ser um tipo de Propriedade Industrial, a Indicação Geográfica é reconhecida como um selo que protege um produto ou serviço específico. Assim, segundo Mintzberg (1987) adota a estratégia como posição, diferenciando-se de uma *commodity*. Outra questão levantada foi sobre a matéria-prima utilizada, o barro do Vale do Mulembá. Verificou-se que os recursos relacionados à divulgação do selo, tais como embalagens e receitas – estas acompanham as painéis para os turistas – são frequentemente levadas em consideração. Os dados também demonstraram a existência dos recursos humanos capacitados e treinados em Indicação Geográfica que atuam na implantação e promoção do selo das Paneleiras de Goiabeiras. Sendo assim, os recursos envolvidos na implementação da IG podem ser de três tipos: materiais, humanos e financeiros. Segundo Barney (1991) são os recursos que sustentam uma organização face a concorrência.

Como forma de proteção, a IG delimita a área que os produtores atuam para o desenvolvimento do ofício das Paneleiras de Goiabeiras. Existe um grande problema *“a gente tem um gargalo que é a usurpação do nosso nome geográfico em detrimento de outras regiões que utilizam, então tem que se posicionar no mercado para o consumidor saber que o seu é o verdadeiro denominação de origem”* (A1). Complementa dizendo *“a gente sabe que o produto com IG é raro e ele é em pequena escala, pois tem uma região demarcada, principalmente na questão das paneleiras de Goiabeiras tem o barro especial que ele só tem naquela região demarcada”* (A1). De acordo com Barney (1991), os recursos estratégicos que uma organização pode ter são a raridade, inimitabilidade e substitubilidade.

Outro agente complementou *“a área demarcada da região é delimitada, o material é delimitado, o saber fazer é único e isso não tem outro jeito de ter um produto dessa forma”* (A2). Afirmou ainda que *“se o produto é feito nessas condições, é impossível ter grande escala de produção para atender o que o mercado possa a vir pedir. Então eu vou ter que produzir pouco e vender com o preço alto, essa é a lógica da indicação geográfica”* (A2). Completou ressaltando pontos importantes sobre o ofício *“é o manual, o artesanal, e isso limita a produção, então o produto fica raro, por isso que fica caro, mas esta é a lógica”* (A2).

Quanto à matéria-prima, há que acredite que o barro vai acabar “um dia vai. Tem pessoas aqui que dizem que o barro nunca vai acabar. Tem 400 anos que eles falam isso, que vai acabar e não acabou até hoje, mas eu creio que um dia vai acabar” (P3). Por outro lado, ainda existem dúvidas “o que eu ouvi falar é que o barro nunca acaba. Quanto mais vai tirando parece que vai renascendo e é verdade. Por que pelo tempo que as paneleiras fazem painéis era para já ter acabado há muito tempo, né?!” (P4). Ainda complementaram “desde criança ouço que o barro vai acabar, graças a Deus até hoje não acabou” (P2). A importância da preservação do Vale também foi apontada “hoje como tem este programa de rastreabilidade, de preservação do Vale, até mesmo de quantas bolas estão tirando” (P2).

Já as embalagens foram muito bem vindas para todos os produtores da AGP. O benefício era claro “*facilita para viajar de avião*” (P4). Uma delas lembrou como era antigamente “*a gente fazia uma embalagem de madeira para transporte, maiores e menores, mas o turista achava que incomodava para carregar*” (P3). Destacou também que já ficou no prejuízo “já perdemos venda por não ter uma embalagem prática para transporte” (P3). Foi então que ela explicou

[...] então eles fizeram uma caixinha tipo uma maletinha e isso foi uma maravilha. O turista chega e não tem dificuldade para carregar o material, no caso, e já sai divulgando, porque leve de um lugar para o outro. Principalmente em hotéis, pois já levam e os outros já sabem que podem pegar uma embalagem como aquela e levar fácil no avião. Então foi uma mão na roda (P3).

Foram realizados treinamentos para as paneleiras e para os técnicos, ou seja, os agentes das políticas públicas. Uma paneleira destacou que “*até mesmo com material, caixas, embalagens, receita e cada vez que ele vem aqui eles fazem reuniões para explicar e a gente entender o que é indicação geográfica, porque muita gente não entendia*” (P1). Segundo ela “*melhorou muito o conhecimento, fiz até essa viagem que teve um conhecimento muito grande, que eu não tinha*” (P1). Ainda completou “*fomos para o sul, tudo bancado pelo Sebrae, lá tinha mais um monte de produtor de IG. Tinha gente de todo tipo, os chiques no vinho e gente mais humilde como nós. Todo mundo entendeu o que era IG*” (P1).

Sobre os técnicos envolvidos destacou-se “*eu tenho pessoas técnicas altamente qualificadas trabalhando junto. Então eles indicam para a gente quais são as*

fragilidades daquele momento, daquele ano que vem pela frente, para que a gente possa redimensionar o nosso apoio” (A3). A5 completou “para isso a gente conta com consultoria especializada que nós contratamos de acordo com a necessidade, e seguimos um calendário anual para isso” (A5). Conforme apontado por Johnson, Scholes e Whittington (2007) os colaboradores são os bens mais preciosos que uma organização pode ter.

Os recursos contribuíram tanto positivamente, quando negativamente. A Panela de Barro, por ser um produto único, foi considerada como um recurso de diferenciação. Porém, o grande desafio é a usurpação do nome geográfico. Quanto a divulgação do selo, percebeu-se ações nas embalagens e receitas que acompanham o produto. A matéria-prima é um barro especial encontrado somente no Vale do Mulembá. Já os recursos humanos, percebeu-se que os agentes estão preparados para desempenhar seus papéis, porém as paneleiras ainda precisam de capacitação em gestão.

4.2.5 Aspectos Políticos

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), assim como a cultura, os aspectos políticos também podem gerar resistência à mudança. São muitos os envolvidos no desenvolvimento de uma IG. No que se refere às Paneleiras de Goiabeiras é preciso trabalhar coletivamente todo o processo, tanto de proteção, quanto de produção. Segundo Chaffee (1985), o plano deverá sofrer revisões a fim de ser adaptativo aos aspectos políticos envolvidos. Ou seja *“o entendimento de que o patrimônio é coletivo e que para a perpetuação deste patrimônio é necessário trabalhar e decidir coletivamente, trabalhar acordos e conflitos, onde tem que ser conduzido por meio do diálogo e da melhor organização” (A1). Ainda destacou*

[...] às vezes você consegue promover no mercado, mas está associado a uma empresa ou a uma pessoa. Quando a promoção é coletiva, tem benefícios em todos os aspectos e eles são distribuídos; então se tem um ganho que é dividido e atende a estes requisitos de participação, de coletividade de minimizar gargalos e de distribuição de benefícios e exercício de poder, é um desafio gigantesco, mas sobre estes princípios, você tem a Indicação Geográfica como uma ferramenta de desenvolvimento (A1).

Sobre a estrutura do MAPA, destacou-se “esta coordenação tem sete anos. Ela foi estabelecida por regimento interno do MAPA em uma reestruturação que aconteceu em 2005/2006; é uma coordenação nova. A legislação do Brasil é também nova” (A1). Sobre o Sebrae, foi ressaltado que “dentro do programa SEBRAEtec tem uma linha específica para apoiar as indicações geográficas. A gente sabe que passar este conceito para cada produtor que esta na região da IG é fundamental” (A2).

O processo coletivo da APG com as entidades envolvidas já acontece. Porém percebeu-se ser necessária uma maior união de todos em prol do desenvolvimento das panelas. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a política dentro de uma organização traz muitas vantagens e poucas desvantagens.

4.2.6 Clareza das Estratégias

Conforme abordado anteriormente, os papéis dentro da AGP apresentaram-se ainda não bem definidos. Assim, os dados coletados nesta pesquisa demonstraram que muitas vezes os envolvidos não entendem sua função no processo. Conforme Hrebiniak (2006) muitas vezes o funcionário parece não compreender qual é o seu papel a ser desenvolvido. Outro ponto importante é referente ao trabalho coletivo. É preciso que todos os envolvidos tenham certeza da necessidade e contribuição que sua participação terá no resultado final desejado. Verificou-se ser necessário abordar o entendimento do consumidor sobre IG, ou seja, deixar claro a atuação em conjunta para a disseminação da IG.

No que diz respeito ao conhecimento por parte dos envolvidos sobre seus papéis “muitas indicações geográficas que recebem hoje esse registro, ainda tem muitas dúvidas de como operar” (A2). Percebe-se ser necessário que “entendam que o Sebrae, na parte de estruturação, orienta os produtores para que busquem aquele resultado, para que consigam aquele registro, para que possam profissionalizar a gestão. A partir daí o caminhar tem que ser deles” (A2). Ainda destacou

[...] por que muitas vezes eles buscam o registro da indicação geográfica, recebe aquele registro, aquele papel, colocam num quadro, ou colocam em uma gaveta. E não entendem que ali, aquilo ali é um patrimônio, e este patrimônio vai ser tão mais valioso quanto foi a gestão que eles fizeram deste patrimônio (A2).

O trabalho coletivo também é muito valorizado pelas paneleiras. A importância da parceria com a prefeitura foi ressaltada *“como nós não temos carro para pegar o barro, é a prefeitura que cede toda semana. Não pode deixar a prefeitura de lado”* (P1). Sobre a atuação do Sebrae *“a parceira com o Sebrae é de grande importância. Eles estão aqui sempre para somar, então a gente conseguiu agregar conhecimentos e valores até mesmo no produto, decorrente da IG. A parceria também é decorrente de feiras”* (P2).

Muito se falou sobre a falta de disseminação da cultura da Indicação Geográfica. Percebeu-se que pessoas ainda não sabem nem sequer do que se trata. Para tanto,

[...] tem um comportamento que acontece no Brasil, essa profusão de selos. O consumidor brasileiro não tem informações sobre esses selos. Ele acredita que ali tem um controle e que o produto está garantido, mas ele não sabe que tem diferença entre os selos. São inúmeros selos que não tem esclarecimento para o consumidor. Tem selo de qualidade, de meio ambiente, de origem, outro que é de sistema produtivo, mas as pessoas não sabem diferenciar um do outro (A1).

Ainda sobre a percepção por parte dos consumidores, verificou-se que

[...] claro que diferente de quem trabalha com isso e que sabe os detalhes das coisas, o consumidor não sabe diferenciar minimamente uma coisa da outra e aí dificulta um pouco, principalmente para quem é diferente porque no Brasil a gente não tem uma política de diferenciação. Temos na verdade uma política de massificação, de *commodities*, de exportação de produto de baixo valor agregado, então a gente não tem a *expertise* de trabalhar com agregação de valor (A1).

Os dados demonstraram a importância da divulgação do selo nos produtos *“a própria colocação do selo nas peças e o controle de quais tem o selo e quais não tem. A entidade gestora tem que ter este mecanismo de controle, ela define no regulamento de uso as características do produto”* (A2). Completou dizendo que *“este conceitos tem que ser sedimentados, para a gente não perder isso. Para a gente não crescer muito rápido e banalizar o conceito”* (A2). Outro fator importante teve o seu devido destaque *“ele pode ser um processo ali que venha a promover esse desenvolvimento regional. Porque se você tem uma valorização interna e eles reconhecem que o produto é diferenciado e tem qualidade e eles promovem isso no mercado”* (A1).

Para disseminação da cultura da IG no Brasil, foi sugerido

[...] imagina se tivesse um trabalho de massa por parte do estado explicando sobre a panela, a história e a diferença de uma para outra. Não é excludente, não é promover uma em detrimento da outra. É promover pelo que ela é, pela história e cabe ao consumidor saber o que ele prefere consumir (A1).

Uma paneleira desabafou “por isso que eu acho que deveria ter uma chamada na mídia explicando o que é. Tem cliente do Rio Grande do Sul que chega aqui e já conhece, por causa do vinho e dos doces de Pelotas, mas não são todos os estados que sabem isso não” (P2).

Percebeu-se que as estratégias nem sempre estavam claramente definidas para seu executor. As definições dos papéis para a sustentabilidade do processo, a falta de conhecimento sobre IG pelas panelleiras e pelos consumidores apresentaram-se como grandes empecilhos para a implementação das estratégias.

4.2.7 Acompanhamentos dos resultados e ajustes

No que se trata dos acompanhamentos e ajustes para o alcance dos resultados esperados, percebeu-se a importância dos estudos preliminares e de acompanhamento. Estudos preliminares foram considerados aqueles que serviriam de base para comparação futura. Já os estudos de acompanhamento envolvem o controle e adaptação do plano de ações. De acordo com Hrebiniak (2006), as estratégias deverão passar por revisões a fim de fornecer um *feedback* do desempenho. Para os produtores, foram analisados os tipos de controles individuais de cada produtor.

Sobre os estudos preliminares “a gente começou fomentando o registro e agora que a gente já está com um certo número, temos que ter estudos para analisar o comportamento do antes e do depois do registro da IG” (A1). Assim “a partir do momento que nós construímos o regulamento de produção, foi possível elas terem dimensão sobre as rachaduras, em relação a vazamentos” (A5). Ainda afirmou “a nossa preocupação em relação ao mercado era muito grande, tanto que eu falei sobre a pesquisa que fizemos para poder valorar o produto, para chegar num preço de venda que pudesse ser justo, que pudesse ser mantida aquela tradição” (A5).
Sobre a sustentabilidade do processo

[...] a todo momento nós, com o grupo que a gente formaliza, seja com a associação ou sindicato ou cooperativa que a gente trabalha a indicação geográfica; nós dizemos que o projeto é finito, que nossos recursos são finitos, e que ele tem que garantir a sustentabilidade dele (A5).

Foram realizados três projetos pelo Sebrae “na verdade nós já estamos no terceiro projeto de proteção dessas IGs” (A3). Começou contando “o primeiro foi para iniciar o processo e aí desenvolver todos procedimentos, a questão de documentação que é exigida pelo órgão, o INPI no caso” (A3). Complementou “o segundo foi para trabalhar marketing e gestão” (A3). Terminando com

[...] o terceiro foi para o fortalecimento da marca. Então a gente sabe que tem uma estrada longa. Até elas terem total autonomia e independência, elas precisam deste apoio e a gente vai apoiar cada hora num aspecto frágil do processo. Qual é a minha garantia, a garantia do Sebrae? Por que a gente insiste e veste esta camisa para investir? (A3).

Também destacou-se a importância de mecanismos de controle “é a operacionalização do registro vem por meio do uso dos selos, da rastreabilidade, da implantação da regulamentação do registro de uso e isso já não está acontecendo” (A1). Comentou-se também sobre a importância do acompanhamento “com o amadurecimento e desenvolvendo de projetos específicos. Quanto mais organizado, maior valor vai ter. Aí sim elas podem realmente direcionar. Este aspecto financeiro/econômico, ele tem que ser quantificado” (A3). Porém, segundo Hrebiniak (2006) nem sempre é possível detectar o que evitou que a estratégia tivesse sido executada com sucesso.

Segundo A6 “todo o processo, principalmente o regulamento de produção, é construído devagarzinho no tempo deles, cada peça é montada com o aval deles” (A6). Ainda completou

[...] se for desenvolvido um regulamento de uso, o ideal é testa-lo antes que este registro aconteça. Em muitos casos, o que é desenvolvido na teoria é maravilhoso, mas na prática aparecem muitos custos e isso algumas vezes, pode trazer um transtorno porque o consumidor pode exigir o selo, mas ele não está implementado. A expectativa dos produtores é que isto aconteça a curto prazo, mas nem sempre é possível, e as pessoas não conseguem enxergar os processos anteriores de preparação do registro e pode desmotivar (A1).

Ainda sobre tal necessidade “o Sebrae agora em 2014 e 2015 com um projeto que nós aprovamos internamente, existe uma linha de ação que é induzir junto à ABNT a implantação de norma técnica sobre um sistema de gestão das indicações

geográficas” (A2). Ainda afirmou “nós vamos trabalhar as melhores práticas de gestão da qualidade dentro de uma IG como melhoria de gestão, mas mantendo o produto da forma tradicional, avançando na gestão dos negócios nas estratégias de marketing nestas questões” (A2). Outro agente completou “provavelmente a gente vai trabalhar uma pesquisa em cima disso em julho de 2014, pois a gente termina a próxima etapa no meio de ano. Daí concluindo a próxima etapa a gente vai fazer esta pesquisa mercadológica” (A3).

Sobre os planos futuros “a gente pretende criar uma solução no Sebrae para implantar esta norma nas IGs, aí a gente teria consultores capacitados para fazer este trabalho” (A2). Completou “a primeira iniciativa é de criar essa norma técnica de gestão das IGs. Nós vamos discutir em um grupo, com a ABNT coordenando, quais são as melhores práticas de gestão das IGs procurando referências internacionais” (A2). Percebeu-se que está organização ainda adota conceitos da Teoria Clássica, onde um grupo planeja e o outro executa. De acordo com Whittington (2002), na Teoria Clássica as ações estratégicas são milimetricamente planejadas, sem levar em considerações as possíveis alterações no decorrer do desenvolvimento.

A ausência de estudos importantes foi reconhecida “outra coisa que estamos fazendo é um estudo sobre os impactos, só que a gente não tem um marco zero. Não fizemos uma obtenção de dados que pudéssemos comparar o antes e o depois” (A1). Sobre alguns estudos realizados no Sebrae “nós fizemos um questionário, passamos para algumas indicações geográficas já registradas e eles responderam e nós temos isso tabulado” (A2). Complementou dizendo “mas foi uma pesquisa bem preliminar, a gente pensa que temos que melhorar a própria pesquisa e ter estes indicadores para monitorar este desenvolvimento” (A2).

[...] nós fizemos uma pesquisa em 2012, final de 2011, 2012, avaliando estes indicadores. Os resultados de algumas IGs. Nós temos estes indicadores e a ideia é aprimorar esta pesquisa e fazer outras, para a gente acompanhar este desenvolvimento. Ter até um termômetro, esta indicação geográfica esta indo bem o produto dela avança, ele conquista novos mercados (A2).

Sobre o controle da produção de cada produtor, foi destacado “quem faz um pouquinho melhor acaba tendo mais clientes e notoriedade, isso acaba criando um desentendimento, um desarranjo nesta cooperativa, ou nessa associação que

representa a classe” (A3). Destacou-se algumas iniciativas do Sebrae neste processo “sobre controle, sobre o selo, sobre qualidade, sobre cada uma ter ser número certinho, teve uma reunião para ter um gestor para saber quanto saiu para cada pessoa, quantos tipos de panelas estavam sendo feitas” (P1). Complementou “o que eles queriam era isso, acertar o preço e deixar tudo igualzinho, o tamanho da panela, espessura. Começaram a fazer esse trabalho, mas não funcionou, pois paneleira tem a cabeça muito fechada” (P1).

Quando interrogada sobre seu controle individual, declarou *“nós nunca tivemos este trabalho, não foi feito este trabalho, mas a gente não tem este controle, mas saber que todo mundo vende, vende, porque todo mundo que está aqui sobrevive, come, paga luz, paga prestação” (P1). Por outro lado, existe uma paneleira que tem o seu controle “faço mensalmente. Eu calculo o que eu faço o que eu vendo e o que eu gasto” (P3). Quando questionada se todos faziam “não, eu faço, não sei se todo mundo faz. Porque cada trabalho aqui é individual, eu mesma fabrico a minha, eu mesma vendo” (P3). Ainda afirmou sobre a necessidade de manter o controle atualizado. Verificou-se então que, segundo Weick (1973) as percepções são diferentes, influenciadas pelos aspectos interpretativos. Diante do controle individual, percebeu-se que não foi adotado como regra, existem paneleiras que o fazem e outras não*

[...] bastante importante, é muito útil. Acho que a maioria aqui não tem este costume. Quando você trabalha de carteira assinada, você sabe quanto é o seu salário. No nosso caso é diferente, todo dia a gente ganha, a gente acaba gastando e não faz ideia de quanto gastou. Isso pra mim foi muito bom, pois hoje eu sei o quanto eu ganho, o quanto eu posso gastar depois (P3).

Uma paneleira assumiu *“eu tenho o meu controle que eu coloco na agenda, mas é uma bagunça, nem eu entendo direito” (P2). Porém sabe da necessidade “agora com a indicação geográfica, eu vou conseguir fazer uma estatística do todo, pois vou ter que distribuir o selo. Com base nessa distribuição eu vou saber quantas panelas foram vendidas e pra quem foram vendidas” (P2). Terminou dizendo “com a indicação geográfica todos vão saber onde fez, quem fez, vai ter uma série, que pode saber quem foi a paneleira que fez. Também vamos ter os clientes pesquisadores, não só consumidores” (P2). Há também quem não possui nenhum tipo de controle “como meu trabalho é muito exigido, fica difícil controlar, porque as*

peças os pedidos e exigências deixam mais complicado de controlar. São pessoas de várias bancadas pedindo meu trabalho, meu serviço” (P5).

Presente em todos os fatores intervenientes, o controle e os ajustes no decorrer das ações nem sempre sofreram as alterações necessárias. A existência de estudos que comprovem o desenvolvimento do selo de IG também não foram suficientes. Outro aspecto abordado foi o próprio controle individual de cada produtor, que praticamente não existe. A seguir, o Quadro 4 resume e classifica os fatores intervenientes de acordo com as características do caso estudados.

Fator Interveniente	Características do caso estudado
Cultura	Por ser uma herança de gerações, a tradição é mantida e preservada. A Cultura como Tradição ainda é pouco conhecida pelos consumidores.
	A Cultura organizacional apresentou-se com muita resistência à mudanças e carências culturais.
	O sentimento de pertencimento à Cultura Capixaba. Empoderamento, notoriedade, autoestima, orgulho, reconhecimento do ofício como parte da cultura capixaba.
Estrutura	A estrutura física apresentou-se adequada para as Paneleiras, mas os agentes acreditam que pode ser ainda melhor.
	Relação da APG com as Paneleiras é por meio do pagamento de uma mensalidade, que em troca recebe benefícios de ser parte da APG.
	A Governança e os papéis ainda não estão definidos. Os conceitos de associativismo e cooperativismo ainda não estão muito presentes nas iniciativas.
Liderança	A Hierarquia ainda não está definida. Somente alguns cargos estão determinados, porém, as tarefas e atividades não estão claras.
	O Perfil dos Líderes é Transacional.
Recursos	A Diferenciação do produto existe para mitigar a usurpação do nome geográfico, pois o produto raro e com pequena escala de produção.
	As embalagens, acompanhadas de receitas de moqueca, facilitam o transporte e divulgam o selo.
	A Matéria-prima utilizada é um Barro especial do Vale do Mulembá. A questão ambiental, preservação deste recurso, está sendo tratada.
	Os Agentes das políticas públicas estão capacitados.
Aspectos políticos	Falta capacitação em gestão para as paneleiras.
Clareza das Estratégias	O Processo coletivo é por meio da união de todos interessados em prol do desenvolvimento da IG das Paneleiras de Goiabeiras.
	Necessidade de definição dos papéis para a sustentabilidade do processo, profissionalização da gestão.
	Falta de conhecimento sobre IG no trabalho coletivo. Falta de conhecimento sobre IG e falta de disseminação da cultura. O consumidor não consegue diferenciar os vários tipos de selos.

Fator Interveniente	Características do caso estudado
Acompanhamento dos resultados e ajustes	Os Estudos preliminares são praticamente inexistentes ou insuficientes.
	Diversas ações separadas, mecanismos de controle, falta de clareza na definição dos papéis
	Novo plano de ação para implantação do regulamento de uso e normas de procedimento.
	O Controle individual de cada produtor é inexistentes ou insuficientes.

Quadro 4 - Fatores intervenientes, responsáveis e características do caso estudado

Fonte: Elaboração Própria

Com base no conteúdo apresentado no Quadro 4, o fator interveniente *cultura* na implementação das estratégias, o item que teve mais destaque foi, de fato, a cultura. Percebeu-se que, atualmente, as paneleiras conhecem o ofício e tem orgulho de fazer parte da cultura capixaba. Por outro lado, no que tange o conhecimento sobre IG, isto ainda não está muito claro para as paneleiras. Assim, o fator cultura supera a questão do pertencimento para o fortalecimento dos aspectos culturais do produto, porém apresenta uma oportunidade de melhoria no conhecimento das paneleiras sobre IG para o fortalecimento dos aspectos de propriedade do produto.

A estrutura organizacional, no que diz respeito à governança, apresentou um quadro que ainda tem muito a melhorar. Os papéis dentro da APG não estão muito bem definidos, prejudicando a gestão da mesma. Outra oportunidade de melhoria detectada foi a questão do controle das painelas que receberão o selo. Porém, esta questão já está sendo estudada pelo Sebrae em parceria com a ABNT.

No que diz respeito a liderança, destacou-se a questão da hierarquia e conseqüentemente o aumento da competitividade. Neste caso, ambos apresentaram oportunidades de melhorias, uma vez que os papéis ainda não estão muito bem definidos e os líderes não conseguem aumentar a competitividade por meio da IG.

Ainda não está muito claro o benefício da diferenciação como recurso. Percebeu-se que o selo de IG ainda não está sendo desenvolvido com a intenção de diferenciar o produto.

As paneleiras trabalham com o associativismo, porém ainda não está completamente claro os todos os possíveis benefícios a partir deste modo de

trabalho. Diante disso, os aspectos políticos envolvidos precisam estar mais claros, uma vez que envolve muitos atores do cenário capixaba e nacional.

Quanto a clareza nas estratégias, o consumidor também não conhece o significado de indicação geográfica, ele não consegue diferenciar os vários tipos de selos existentes no mercado. Por outro lado, as paineleiras conseguem superar o desafio de inovar sem descaracterizar. Existem produtores que fabricam outros tipos de peças que não estão especificadas no documento de proteção da IG.

Quanto ao acompanhamento das estratégias, um grande gargalo observado foi a questão da inexistência de estudos preliminares. Por outro lado, percebeu-se a realização de diversos estudos de acompanhamento, porém, nem sempre com os ajustes necessários durante a implementação.

A fim de resumir e mostrar as principais características e responsáveis por cada ação estratégica e seus principais fatores intervenientes, foram desenvolvidos os quadros comparativos 5, 6, e 7. Assim, cada fator relatado pelos entrevistados está listado e classificado. Estes Quadros resumem desde as estratégias do plano apresentado pelo Sebrae até os resultados alcançados. Para tornar isso possível, foram consideradas as ações estratégicas deliberadas e emergentes, assim como seus responsáveis. Com base nas ações, foram discutidas a teoria que está envolvida, assim como os fatores intervenientes considerados em cada uma delas. A análise do resultado também foi realizada apontando a efetividade do processo.

Após os quadros, apresentam-se os modelos divididos de acordo com as estratégias elencadas no plano do Sebrae e os principais fatores intervenientes. Utilizou-se a mesma legenda dos quadros para as setas. Assim, as setas vermelhas, amarelas e verdes significam que o fator interveniente apresentou oportunidades de melhorias, atendeu conforme o planejado e superou as expectativas, respectivamente.

Estratégia	Ações Estratégicas	Responsável	Tipo de Estratégia	Fatores Intervenientes	Resultados Alcançados	
Fortalecer os aspectos culturais do produto	Participação em eventos	Sebrae	Deliberada	Clareza das estratégias	OM	Processo de promoção e disseminação do selo deveria estar mais claro para as Paneleiras
	Participação em festas	APG	Deliberada	Clareza das estratégias	AT	As paneleiras ganham muita visibilidade nas festividades do estado
	Trabalho de diferenciação com consumidor	Sebrae	Emergente	Acompanhamento e ajustes	AT	O consumidor conhece a diferenciação cultural
	Promoção em pontos turísticos	Prefeitura, Governo do ES	Deliberada	Aspectos Políticos	AT	Ainda pouco difundido
	Aumento da renda em função da cultura	APG, Sebrae	Deliberada	Clareza das estratégias	SU	As paneleiras conseguem, por meio da cultura capixaba, aumentar a renda
	Cultura e tradição para crianças de rua	Paneleiras	Emergente	Liderança	SU	Atividade sendo desenvolvida por um dos produtores
	Conscientização sobre a cultura das paneleiras	Sebrae	Deliberada	Cultura	SU	As paneleiras querem dar continuidade ao ofício
	Preservação do ofício em um documento	Sebrae, INPI, IPHAN	Deliberada	Estrutura Organizacional	AT	Estão sendo desenvolvidas ações para a regulamentação da APG
	Preservação do saber fazer, do ofício	APG, Sebrae	Deliberada	Acompanhamento e ajustes	SU	As paneleiras tem consciência de sua importância com contexto cultural
	Legalidade ao processo produtivo	Sebrae	Emergente	Cultura	OM	Os planos traçados não condizem com a realidade das paneleiras
	Patrimônio Histórico e Cultural	IPHAN	Deliberada	Cultura	SU	Pertencente à cultura capixaba

Quadro 5- Análise dos resultados: Estratégia 1 – Fortalecer os aspectos culturais do produto

Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora

* **Notas:** **Coluna Roxa** - aspectos levantados nas entrevistas; **Coluna Rosa**- plano de ação do Sebrae; **Coluna Laranja** - teoria relacionada; **Coluna Azul** resultados encontrados nas entrevistas.

Siglas: oportunidades de melhorias (OM), se atenderam (AT) ou se superaram (SU) as expectativas.

De acordo com a análise dos dados, muitas foram as ações estratégicas deliberadas, ou seja, as ações que foram planejadas. Conforme Mintzberg e Waters (1985) nem todas as estratégias são deliberadas, podendo ser acidentais e não intencionais, pois depende dos interesses de uma coligação de *stakeholders*.

Assim, o Quadro 5 procurou resumir todas as ações estratégicas deliberadas e emergentes referentes à estratégia de Fortalecer os aspectos culturais do produto. Dentre elas, destacaram-se como ações estratégicas deliberadas as participações em eventos e festas, a promoção do produto em pontos turísticos, o aumento de renda em função da cultura, a conscientização sobre a cultura das paneleiras, a preservação do ofício em um documento, a preservação do saber fazer e o Patrimônio Histórico e Cultural.

Percebeu-se que grande parte das ações estratégicas deliberadas estavam ligadas a preservação da cultura e da tradição e pouco para a disseminação do selo. O povo capixaba conhece a história das Paneleiras e Goiabeiras, mas o turista nem sempre tem o mesmo privilégio. Diante disso, acredita-se que, primeiramente, as ações estejam voltadas para este reconhecimento interno, para que futuramente, quando a demanda aumentar, as Paneleiras estejam preparadas para atender com a produção adequada.

De uma maneira interligada com as ações estratégicas deliberadas estão as ações estratégicas emergentes. Assim, percebeu-se que novas ações foram criadas a fim de suprir necessidades que surgiram no meio do caminho. O trabalho de diferenciação com o consumidor, a cultura e tradição para crianças de rua e a legalidade ao processo produtivo destacaram-se neste contexto.

Uma iniciativa muito interessante foi observada entre um dos produtores das Pannels de Barro. Ele resolveu fazer pedagogia para disseminar o ofício das Paneleiras para as crianças de rua e moradoras do Bairro de Goiabeiras Velha.

Estratégias	Ações Estratégicas	Responsável	Tipo de Estratégia	Fatores Intervenientes	Resultados Alcançados	
Fortalecer os aspectos sociais do produto	Geração de emprego e renda	Sebrae, Prefeitura, Governo do ES	Deliberada	Recursos	AT	Aumentou a disponibilidade de recursos, porém ainda existem melhorias planejadas
	Aumento da competitividade	Sebrae	Emergente	Liderança	OM	Os líderes ainda não conseguem aumentar a competitividade por meio da IG
	Preservação da cultura	Sebrae, IPHAN	Deliberada	Cultura	AT	Pouco conhecimento por parte dos consumidores, até mesmo os capixabas
	Organização social da APG	Sebrae	Emergente	Estrutura Organizacional	OM	Estão sendo desenvolvidas ações para a regulamentação dos processos na APG
	Retorno de paneleiras que tinham desistido do ofício	APG	Emergente	Cultura	SU	Muitas paneleiras estão voltando por valer mais a pena do que trabalhar fora
	Sustentabilidade da APG	Sebrae, APG	Deliberada	Estrutura Organizacional	OM	As paneleiras ainda não conseguem fazer a gestão da APG sozinhas
	Melhorias na condição de vida e de produção	Sebrae, Prefeitura, Governo do ES	Deliberada	Recursos	SU	Aumentou disponibilidade de recursos
	Valorização do Ofício	APG	Deliberada	Cultura	AT	Existem ações de disseminação do ofício, porém não são suficientes
	Cursos	Sebrae, parceiros	Deliberada	Clareza das estratégias	AT	Existem cursos oferecidos, porém em desacordo com realidade Paneleiras
	Concursos	Sebrae, parceiros	Deliberada	Clareza das estratégias	AT	Participam de muitos eventos, mas nem sempre as paneleiras sabem a real função do evento

Quadro 6 - Análise dos resultados: Estratégia 2 – Fortalecer os aspectos sociais do produto

Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora

***Notas:** **Coluna Roxa** - aspectos levantados nas entrevistas; **Coluna Rosa** - plano de ação do Sebrae; **Coluna Laranja** - teoria relacionada;

Coluna Azul resultados encontrados nas entrevistas.

Siglas: oportunidades de melhorias (OM), se atenderam (AT) ou se superaram (SU) as expectativas.

O Quadro 6 é referente à estratégia 5 de Fortalecer os aspectos sociais do produto. Nele, também contém o resumo de todas as ações estratégicas deliberadas e emergentes para esta estratégia.

Dentre as ações estratégicas deliberadas, destacaram-se a geração de emprego e renda, a preservação da cultura e a valorização do ofício para o avanço social, a sustentabilidade da APG, as melhorias na condição de vida e produção e os cursos e concursos promovidos.

Percebeu-se que praticamente todas as ações estratégicas deliberadas voltadas para o fortalecimento dos aspectos sociais do produto estão diretamente relacionadas com a cultura. Uma vez que os aspectos sociais giram em torno deste tema e pouco voltadas para o aumento da competitividade e disseminação do ofício.

Também foram identificadas ações estratégicas emergentes, desenvolvidas no decorrer da implantação da estratégia. São elas o aumento da competitividade, a organização social da APG e o retorno das Paneleiras que tinham desistido do ofício.

Assim, percebeu-se a necessidade de promover ações estratégicas voltadas para o mercado interno e externo. Muitas Paneleiras retornaram ao ofício por ser mais lucrativo, fazendo com que o número de associados aumente. Outro fator relevante foi o aumento da demanda por parte do consumidor.

Estratégias	Ações Estratégicas	Responsável	Tipo de Estratégia	Fatores Intervenientes	Resultados Alcançados	
Fortalecer os Aspectos econômicos associados à diferenciação por IG	Disseminação para os consumidores	APP e APG	Deliberada	Aspectos Políticos	OM	Conhecimento sobre selo de IG quase não chega aos consumidores
	Impedimento de fraudes	INPI	Deliberada	Recursos	AT	Proteção da Propriedade Industrial
	Posicionamento no mercado	Sebrae, APG	Deliberada	Aspectos Políticos	AT	Só o mercado externo conhece IG
	Escala de produção	Sebrae, APG	Deliberada	Estrutura Organizacional	SU	Produção painéis adequada à demanda do mercado
	Fortalecimento do selo	Sebrae, INPI, APG	Deliberada	Clareza estratégias	OM	Necessidade melhor definição dos papéis na disseminação do selo.
	Promoção competitividade	Sebrae, APG	Deliberada	Recursos	SU	Aumentou a disponibilidade de recursos
	Proteção de território de produção	INPI	Deliberada	Estrutura Organizacional	SU	O território foi devidamente demarcado
	Inovar sem descaracterizar	Sebrae, Paneleiras	Emergente	Clareza estratégias	SU	Existem produtores criativos que fazem outros tipos de peças
	Implantação de regras para o controle	Sebrae	Emergente	Estrutura Organizacional	OM	Estão sendo desenvolvidas ações para a regulamentação da APG
	Controle das painéis que receberão o selo	APG e Paneleiras	Deliberada	Estrutura Organizacional	OM	Estão sendo desenvolvidas ações para a regulamentação da APG
	Notoriedade	Sebrae, INPI, APG	Deliberada	Liderança	SU	Pertencente à cultura capixaba
	Concorrência, Usurpação do nome	APG	Deliberada	Aspectos Políticos	AT	Ações estruturadas para diferenciação
	Preço do produto, valor agregado	APG	Deliberada	Recursos	SU	Preço mais alto do produto

Quadro 7 - Análise dos resultados: Estratégia3 – Fortalecer os Aspectos econômicos associados à diferenciação por IG

Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora

***Notas:** **Coluna Roxa** - aspectos levantados nas entrevistas; **Coluna Rosa** - plano de ação do Sebrae; **Coluna Laranja** - teoria relacionada;

Coluna Azul resultados encontrados nas entrevistas.

Símbolos: oportunidades de melhorias (OM), se atenderam (AT) ou se superaram (SU) as expectativas.

Por último, mas não menos importante, o Quadro 7, que assim como o Quadro 5 e 6 resume todas as ações estratégicas deliberadas e emergentes, neste caso para a estratégia de fortalecer os aspectos econômicos associados a diferenciação por IG.

Nesta estratégia, foram detectadas poucas ações estratégicas emergentes. Somente a inovação sem a descaracterização do produto e a implantação de regras para controle. Percebeu-se que alguns produtores sentem a necessidade de inovar na produção das peças. Da mesma maneira, observou-se que estes mesmos produtores também estavam preocupados com a produção das peças tradicionais, uma vez que esta demanda ainda é a maior para a APG. Além disso, como ainda não existe um sistema de controle de produção e vendas, alguns produtores resolveram fazer um controle particular de sua bancada.

Por outro lado, muitas foram as ações estratégicas deliberadas identificadas durante a pesquisa. As que mais tiveram destaque são a disseminação para os consumidores, o impedimento de fraudes, o posicionamento no mercado, a escala de produção, o fortalecimento do selo, a promoção da competitividade, a proteção do território de produção, o controle das panelas que receberão o selo, a notoriedade, a concorrência e usurpação do nome, o preço do produto e o valor agregado.

Observou-se que muitas são as ações para a disseminação da IG. O mercado brasileiro possui muitas especificidades e precisa compreender esta ferramenta de proteção para escolher os produtos que desejam consumir. Além disso, chegar em uma região e já conhecer seu território protegido pode ser um grande atrativo turístico.

Baseando-se nos Quadros 5, 6 e 7 e no modelo de pesquisa proposto, analisou-se todas as estratégias implementadas no caso estudado. Assim, foram identificadas as ações que tiveram mais impacto de acordo com as selecionadas do plano do Sebrae. Para tanto, o modelo foi dividido de acordo com a ação estratégica. Propõe-se de um lado os fatores intervenientes e do outro cada uma das três ações estratégicas. As setas, em vermelho, amarelo e verde, correspondem a oportunidade de melhoria, atendimento e superação das ações estabelecidas no plano, respectivamente.

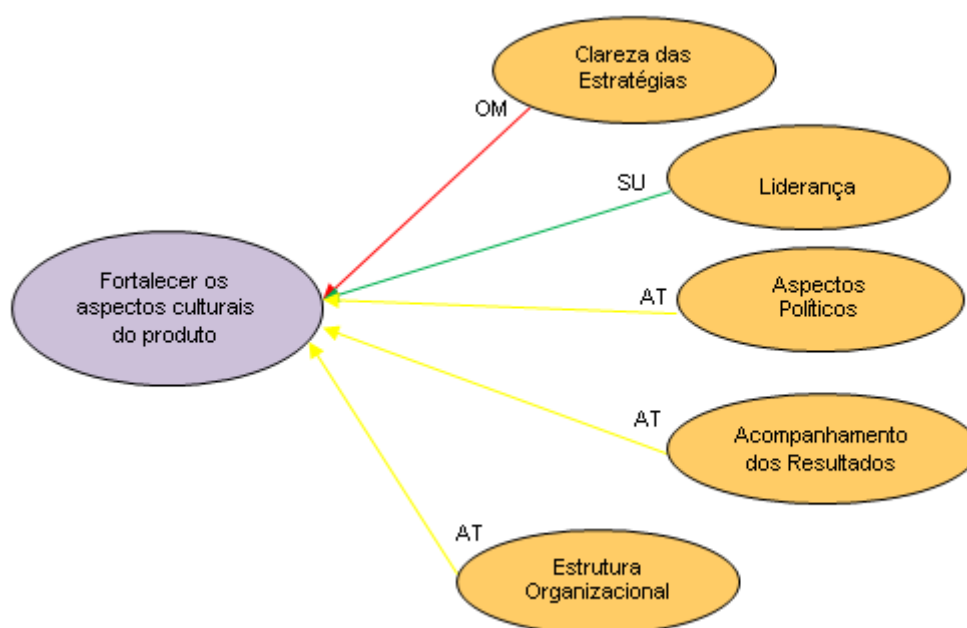


Figura 8 - Fortalecer os aspectos culturais do produto

Fonte: Elaboração Própria

Nesta análise, observou-se que para a ação fortalecimento dos aspectos culturais do produto, o fator *liderança* superou as expectativas. Por outro lado, o fator interveniente *clareza das estratégias* apresentou oportunidades de melhorias.

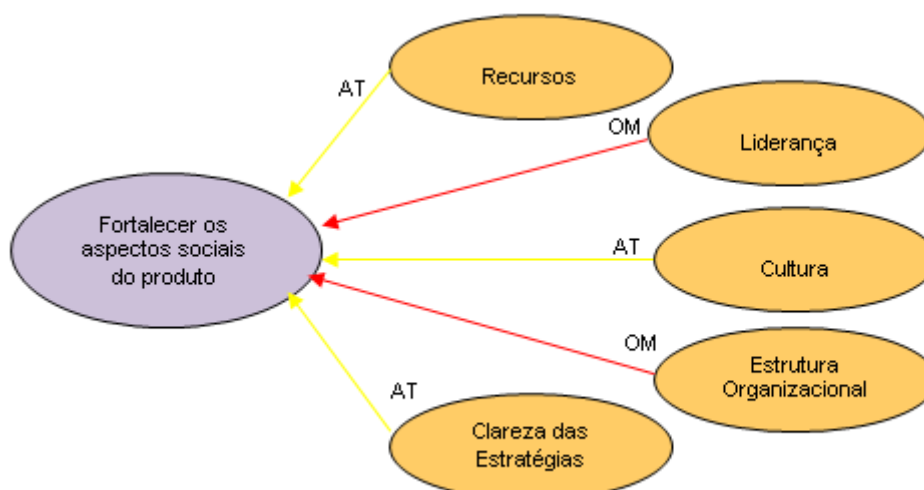


Figura 9 - Fortalecer os aspectos sociais do produto

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à ação de fortalecimento dos aspectos sociais do produto observou-se que os fatores intervenientes *liderança* e *estrutura organizacional* apresentaram oportunidades de melhorias.

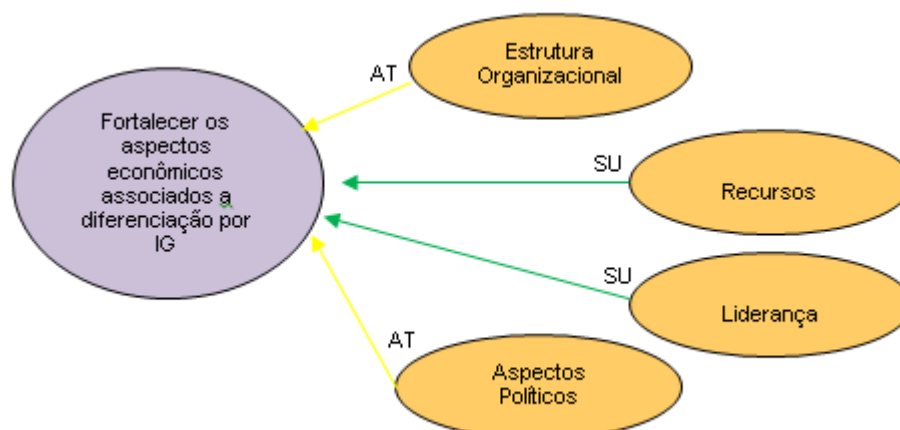


Figura 10 - Aspectos Econômicos associados à diferenciação por IG

Fonte: Elaboração Própria

Diante disso, é possível concluir que a ação estratégica de fortalecimento dos aspectos econômicos associados à diferenciação por IG foi a que chegou mais perto de ser atingida completamente. As ações de fortalecimento dos aspectos culturais e sociais foram as que apresentaram maior número de oportunidades de melhorias.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar em que medida os fatores intervenientes afetaram a implementação das estratégias planejadas para a promoção do Selo de Indicação Geográfica das Panelas de Barro de Goiabeiras. Para isso, utilizou o plano de ação do Sebrae referente à implantação do selo de IG. As conclusões, aqui apresentadas, englobam desde a resposta ao problema de pesquisa, até sugestões para futuras pesquisas.

O selo de IG das panelas de barro de Goiabeiras envolve aspectos culturais, sociais e de propriedade industrial, uma vez que protege o saber fazer. Constatou-se que o número de organizações envolvidas no processo de proteção e disseminação do selo de IG das Panelas de Barro de Goiabeiras é significativo. Estas entidades possuem recursos específicos para este tipo de demanda. Diante disso, são diversas as ações que estão sendo desenvolvidas e implementadas com estes objetivos. Percebeu-se que todas as entidades envolvidas estão preocupadas e atentas para este fim.

Entretanto percebeu-se uma falta de integração entre as ações dos vários órgãos. Muitas ações não apresentaram sincronismo nem definição de prioridades. Observou-se que as entidades desenvolvem seus planos individualmente. Não houve um estudo de mercado para compreender a situação das paneleiras. Muitas das ações desenvolvidas foram em função dos interesses dos agentes das políticas públicas e não em função dos interesses das paneleiras. Assim, percebeu-se que as paneleiras não conseguiam executar as ações propostas no plano do Sebrae por estas ações não serem condizentes com os seus anseios e necessidades ou por estarem fora do alcance dessas artesãs.

Ao analisar separadamente cada fator e o nível de intervenção nas ações estratégicas planejadas para a promoção do selo de IG das panelas de barro, observou-se que o fator *Cultura* afetou além das expectativas o sentimento das paneleiras de pertencimento a um grupo. As ações implementadas, ao propiciar reconhecimento e notoriedade ao ofício dessas artesãs, propiciaram ao grupo aumento da autoestima e do orgulho de contribuir para a disseminação da cultura

capixaba com o seu trabalho. Por outro lado, ainda há oportunidades de melhoria na divulgação das tradições capixabas. No aspecto organizacional, ainda há resistência às mudanças, o que é esperado visto tratar-se de uma tradição e de um saber fazer transmitido de geração a geração.

O fator interveniente *Estrutura* física foi adequadamente implantado como pode ser observado no galpão em que está instalada a Associação e onde trabalham as artesãs. Quanto ao aspecto da governança, superou as expectativas a relação das associadas com a APG embora os papéis ainda não estejam formalmente definidos na Associação.

A análise do fator interveniente *Liderança* mostrou que há vários aspectos que ainda precisam ser desenvolvidos para que as ações estratégicas de promoção da IG das panelas de barro se efetivem. A liderança observada é do tipo transacional e poucos cargos estão definidos. As tarefas que cabem a cada componente da equipe de gestão da APG não estão claramente definidas.

Quanto ao fator *Recursos* (humanos, financeiros e materiais) observou-se adequada implementação das ações de capacitação dos agentes de políticas públicas, mas identificou-se oportunidade de melhoria na capacitação em gestão das paneleiras. Percebeu-se que muitas vezes estas não sabem promover a proteção do nome geográfico frente ao uso indevido pelas paneleiras concorrentes que possuem processos de produção diferenciados. Observou-se que as ações de divulgação do selo envolvendo panfletos e embalagens foi devidamente implementada chegando a superar as expectativas iniciais, assim como as ações de proteção ambiental do barro do Vale do Mulembá.

O fator *Aspectos Políticos* auxiliou a implementação das ações de promoção do selo ao agregar várias entidades em prol do fortalecimento da IG das panelas de barro. Entretanto, as ações dos vários órgãos não estão alinhadas gerando esforços muitas vezes repetidos.

Ainda nessa mesma linha, observou-se que o fator interveniente *Clareza das Estratégias* apresentou vários pontos de melhoria nas ações de promoção do selo de IG. Falta definições formais dos papéis de cada *stakeholder*, além de uma

implementação de uma gestão profissional na APG. Falta um sistema de informação informatizado que permita o armazenamento dos dados e a preservação dos registros de produção e comercialização dos produtos pelas paneleiras.

Observou-se também falta de clareza nas estratégias relacionadas à divulgação da IG aos consumidores. Apesar da panela de barro ser conhecida como um produto capixaba, na percepção dos entrevistados, os consumidores ainda não sabem distinguir a panela de Goiabeiras das demais panelas de barro feitas no Espírito Santo. Também não sabem que as panelas de Goiabeiras possuem um selo que as diferencia das demais, nem o que representa um selo de indicação geográfica. Isso aponta para a necessidade de estratégias mais claras e mais focadas na divulgação mais ampla da diferenciação pela proteção industrial de um processo produtivo artesanal que utiliza matéria-prima típica de uma região geográfica específica.

Essa falta de clareza das estratégias pode ser fruto do próprio plano. Ao se estabelecer, no plano, estratégias, objetivos estratégicos, ações estratégicas e projetos, não foi possível identificar metas para cada ação com valores esperados e prazo para alcance de cada meta.

Para finalizar, as análises sobre o fator *Acompanhamento dos Resultados* e ajustes do plano, apontaram que não houve estudos preliminares ao plano de apoio a gestão da IG analisado nesse estudo e não foram ouvidas as paneleiras ao se estabelecer as ações estratégicas. O acompanhamento da implementação do plano é feito de forma não sistematizada, muito em função do próprio plano não estabelecer metas bem definidas no tempo. Soma-se a isso a falta de um sistema que controle a produção e as vendas das paneleiras possibilitando verificar os possíveis ganhos que a certificação trouxe para a APG. Sendo assim, as análises possíveis são baseadas nas percepções dos indivíduos envolvidos no planejamento e na implementação do plano o que pode apresentar vieses em função do envolvimento emocional com a APG. Não havendo registro sistematizado das ações efetivamente implementadas, torna-se difícil para os agentes de políticas públicas responsáveis pelo delineamento das estratégias, a correção de rumos do plano. Perde-se o registro formal dos ganhos e possibilidades de ajustes, ficando as novas ações baseadas em percepções individuais muitas vezes localizadas, não

integradas e sem a amplitude do sistema como um todo. Em função disso, muitos esforços podem estar sendo desenvolvidos sem que se percebam sua eficácia ou o real retorno para a sociedade capixaba.

A indicação geográfica sempre foi muito difundida na Europa. Lá, os produtos protegidos possuem o selo de IG na embalagem. O selo nos rótulos dos vinhos é visível e os queijos vêm acompanhados de um selo de IG que indica o tipo e a procedência. Ainda hoje, percebe-se que estes conceitos têm sido estudados no Brasil, porém ainda há muito a ser feito. As pesquisas realizadas ainda são insuficientes para mostrar ao consumidor os benefícios de comprar um produto protegido pelo selo de IG. Diante disso, acredita-se ser importante o desenvolvimento de pesquisas que estudem os fatores intervenientes na implementação das estratégias nos outros produtos protegidos pelo selo de IG. Sugere-se adotar como objeto das pesquisas num futuro próximo os produtos capixabas protegidos, o cacau e o mármore.

Recomenda-se ainda um estudo sobre a percepção do consumidor. Uma vez que o consumidor é o ator principal quando se aborda a questão do valor agregado, este tipo de análise torna-se essencial. Criar mecanismos para sensibilizar e fidelizar o cliente pode ser muito importante para o desenvolvimento de ações voltadas para o marketing. Por fim, poderia ser objeto de estudo a análise comparativa o valor percebido pelo consumidor da panela de barro de Guarapari, sem o selo de IG com as Panelas de Goiabeiras, com a tradição e proteção envolvida. Acredita-se que muitos não conseguem perceber a diferença entre as panelas. Outra questão interessante é estudar a promoção das paneleiras de Guarapari para outras funções, diferente das paneleiras de Goiabeiras.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. F. R. de. **A autonomia jurídica da denominação de origem**. Coimbra: Almedina, 2010.
- ALMEIDA, A. F. R. IG, indicação de proveniência e denominação de origem: os nomes geográficos na propriedade industrial. In: LEITÃO, A. M. (org.) **Direito industrial**. Vol. I, Coimbra: Almedina, 2001, p. 5-77.
- AMADO, G.; FAUCHEAUX, C.; LAURENT, A. Mudança organizacional e realidades culturais: contrastes franco-americanos. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v 1, pp123 – 162, 1994.
- ANDREWS, L.; DRENNAN, J.; RUSSELL-BENNETT, R.. Linking perceived value of mobile marketing with the experiential consumption of mobile phones. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 3/4, p. 357-386, 2012.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BARJOLLE, D.; PAUS, M.; PERRET, A. O. Impacts of geographical indications- review of methods and empirical evidences. In: **2009 Conference, August 16-22, 2009, Beijing, China**. International Association of Agricultural Economists, 2009.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1991.
- BRAMLEY, C.; BIÉNABE, E.; KIRSTEN, J. The economics of geographical indications: towards a conceptual framework for geographical indication research in developing countries. **The Economics of Intellectual Property**, p. 109, 2009.

BRASIL. **Lei Nº 9.279, de 14 de maio de 1996.** Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. 1996

CARVALHO, N.T.P. **A estrutura dos sistemas de patentes e de marcas:** passado, presente e futuro. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 749 p. 2009.

CERDAN, C., BRUCH, L.K., LIMA DA SILVA, A. **Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio:** módulo II. Indicação Geográfica. Brasília: MAPA.2010.

CHAFFEE, E. Earle. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure.** Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioural theory of the firm.** Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1963.

DANE, E.; PRATT, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.

DENIS, D. Elements pour une histoire du droit de la vigne et du vin. **Revue de droit rural**, p. 529-544, 1995.

DENIS, D. **La vigne et le vin:** régime juridique. Sirey, 1989.

DI FRANCO, L. **Le Indicazioni di provenienza dei prodotti.** S. Maria: Francesco Cavotta, 1907.

DIAS, J.F.V.R. **A construção institucional da qualidade em produtos tradicionais.** (Dissertação) Mestrado em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade. UFRRJ-Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

DOMINGUES, J. M. **Sociologia e modernidade.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

DONALDSON, Lex. For Cartesianism: against organizational types and quantum jumps. IN: _____. **For positivist organisation theory:** proving the hard core. p. 108-129, 1996.

FALCÃO, T. F.; RÉVILLION, J.P. P. A indicação geográfica de vinhos finos segundo a percepção de qualidade de enófilos. **Ciência Rural**, v. 40, n. 2, 2010.

FAUCHEUX, C.; HOWELL, B. Strategy formulation as a cultural process. **International Studies of Management & Organization**, p. 127-138, 1977.

FERREIRA, C. **Cacau cultivado em Linhares (ES) ganha certificação inédita**, 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2866970/cacau-cultivado-em-linhares-es-ganha-certificacao-inedita>. Acesso em: 11 de jun. 2013

FONSECA, A. S. **Barca Velha**. 3.ed. Lisboa: Dom Quixote, 2005. 193 p.

GALBRAITH, Jay. **Organizational design**. Reading, USA: Addison Wesley, 1977.

GAMA CERQUEIRA, J. Tratado da propriedade industrial. **Revista Forense**, 1946.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e de grupos. In: BAUER M.W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som: um manual prático**, pp.64-89. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas: 1994.

GOLLO, S. S.; CASTRO, A. W. V. Indicações geográficas no Brasil: as indicações de procedências já outorgadas e as áreas e produtos com potencial de certificação. In: CONGRESSO DA SOBER/UFAC, 46, 2008, Rio Branco: **Anais...** Rio Branco: FAC, 2008.

GONÇALVES, M. F. W. **Propriedade industrial e a proteção dos nomes geográficos**: indicações geográficas, indicações de procedência e denominações de origem. São Paulo: Juruá Editora, 2007.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, p. 481-510, 1985.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Boston, MA: Harvard University Press, 1988.

HOFER, C. W. Some preliminary research on patterns of strategic behavior.

Academy of Management Proceedings. Pgs. 46-59. 1973

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, p. 132-140, 1982.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: MICHAEL HITT, R. EDWARD FREEMAN and JEFFREY HARRISON (eds), **Handbook of strategic management**(Blackwell Business, 2001, p. 602-626.

INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). **Ato Normativo nº 134**, de 15 de Maio de 1997. Dispõe sobre a instituição de formulários para apresentação de requerimento de registro de indicações geográficas. Disponível em: <http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=226679> Acesso em: 15 de Junho de 2014.

_____. **Ato Normativo nº 143**, de 31 de Agosto de 1998. Institui normas de procedimento sobre Registro das Indicações Geográficas. Disponível em: <<http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/pt/br/br011pt.pdf> > Acesso em: 15 de Junho de 2014.

_____. **Ato Normativo nº 075**, de 28 de Novembro de 2000. Estabelece as condições para o registro das indicações geográficas. Disponível em: <http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=205193>. Acesso em: Acesso em: 15 de Junho de 2014.

JOHNSON, G; SCHOLE, K; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAKUTA, S. M. **Indicações geográficas**: guia de respostas. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Strategy maps**: converting intangible assets into tangibles outcomes. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KOLLER, M.; FLOH, A.; ZAUNER, A. Further insights into perceived value and consumer loyalty: a “green” perspective. **Psychology & Marketing**, v. 28, n. 12, p. 1154-1176, 2011.

LAGARES, L.; LAGES, V. BRAGA, C. L. (Orgs). **Valorização de produtos com diferencial de qualidade e identidade**: Indicações Geográficas e Certificações para Competitividade nos negócios. Brasília, Sebrae, 2005. Disponível em: http://inovacaoedesign.com.br/artigos_cientificos/indicacoes_geograficas.pdf
Acesso em 16 de Jun. de 2014

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 12ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. **Public Administration Review**, p. 79-88, 1959.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York : John Wiley & Sons, 1958.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MEYER JUNIOR, V.; PASCUCCI, L.; MURPHY, J. P. Implementing strategies in complex systems: lessons from Brazilian hospitals. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. SPE, p. 19-37, 2012.

MINAYO, M. C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. **Textos em Representações Sociais**, v. 2, p. 89-111, 1995.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 4, p. 419-437.

_____. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24 n. 9, p. 934-948. 1978.

_____. **The rise and fall of strategic planning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1994.

_____. Crafting Strategy. In: **The state of strategy**. Harvard Business Review Paperback. Boston: Harvard University, p. 109-118, 1993.

_____. **Managing**. Berrett-Koehler Publishers, 2009.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 6(3), 257-272. 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. A organização empreendedora. In: **O processo de estratégia**. 2001.

MOLINER, M.A.; SÁNCHEZ, J.; RODRÍGUEZ, R. M.; CALLARISA, L. Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 11/12, p. 1392-1422, 2007.

MOREIRA, V. **O Governo de Baco: a organização institucional do Vinho do Porto**, Porto: Edições Afrontamento, 1998.

MYERS, P. S (org). **Knowledge management and organizational design**. USA: Butterworth-Heinemann, 1996.

NEIVA, A. C. G. R.; SERENO, J. R. B.; FIORAVANTI, M. C. S. Indicação geográfica na conservação e agregação de valor ao gado curraleiro da comunidade kalunga. **Archivos de Zootecnia**. Córdoba, v.60, n.231, p.357-360, 2011.

NIEDERLE, P. A. Controvérsias sobre a noção de Indicação Geográfica enquanto instrumento de desenvolvimento territorial: a experiência do Vale dos Vinhedos em

questão. In: CONGRESSO DA SOBER, 47, 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SOBRE/UFRGS, 2009. 1 CD-ROM

NORMANN, R., **Management for growth**. Nova York: Wiley, 1977.

PACCIANI, A.; BELLETTI, G; MARESCOTTI, A; SCARAMUZZI, S. The role of typical products in fostering rural development and the effects of regulation (EEC) 2081/92 In: **73rd Seminar of European Association of Agricultural Economists** – Policy Experiences with Rural Development in a Diversified Europe. Ancona (Italie), Faculty of Economics of the University of Ancona, 2001.

PÉREZ, Á. F. **Diferencias jurídicas que permiten la distinción entre las Denominaciones de Origen y las Marcas**. 2009. Disponível em: <<http://www.seain.es/es/noticias/?3>>. Acesso em 08 de maio de 2013.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, p. 78-87, 1977.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R., **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Nova Iorque: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. **Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management**. Harvard Business Press, 2006.

PONTE, S. **Standards, trade and equity: lessons from the Specialty Coffee Industry**. Working paper suspecies on Globalisation and Economic Restructuring in Africa n° XXI. Centre for Development Research and the Institute of Geography, Copenhagen University. Copenhagen, November, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. 1985.

_____. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies**, New York, 1980.

_____. **What is strategy?**. Published November, 1996.

QUINN, J.B., **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, Illinois: Irwin, 1980.

RAMELLA, A. **Tratado de la propiedad industrial**. Hijos de Reus, 1913.

RHENMAN, E., **Organization theory for long-range planning**. Londres: Wiley, 1973.

RIBEIRO DE ALMEIDA, A. F. The trips agreement, the bilateral agreements concerning geographical indications and the philosophy of the WTO. **European Intellectual Property Review**, v. 4, p. 150-153, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANCHEZ, J.; CALLARISA, L.; RODRIGUEZ, R. M.; MOLINER, M. A. Perceived value of the purchase of a tourism product. **Tourism Management**, v. 27, n. 3, p. 394-409, 2006.

SANTILLI, J. As Indicações Geográficas e territorialidades específicas das populações tradicionais, povos indígenas e quilombolas. In: LAGARES, L; LAGES, V; BRAGA, C. (Org.). **Valorização de produtos com diferencial de qualidade e identidade: indicações geográficas e certificações para competitividade nos negócios**. Brasília: SEBRAE, 2006, p. 203-217.

SCHUMPETER, J.A., **The theory of economic development**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

_____. The creative response in economic history. **The Journal Of Economic History**, v. 7, n. 02, p. 149-159, 1947.

SHETH, J. N., NEWMAN, B. I. e GROSS, B. L. **Consumption values and market choices: theory and applications**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.

SIMON, H. **Administrative behavior**. 2ª ed. New York: Macmillan, 1957.

SLOAN, A.P. **My years with General Motors**. Londres: Sedgewick & Jackson, 1963.

STEINER, G. A.; KUNIN, H.; KUNIN, E. Formal strategic planning in the United States today. **Long Range Planning**, v. 16, n. 3, p. 12-17, 1983.

SWEDBERG, R; HIMELSTRAND, U.; BRUHN, G. The paradigm of economic sociology: premises and promises. **Theory and Society**, 1987, p. 169-213.

SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.

TONIETTO, J. **O conceito de denominação de origem**: uma opção para o desenvolvimento do setor vitivinícola brasileiro. Bento Gonçalves: EMBRAPA-CNPUV, 1993.

UZCÁTEGUI, A. A marca de certificação e suas particularidades. **Revista da ABPI**, n. 68, p. 7, 2004.

UZCÁTEGUI, A. **Las marcas de certificación**. 2006. 281 f. Tese (doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas – CCJ, Florianópolis, 2006.

VALENTE, A. L. E. F. Desvelar valor: contribuição conceitual ao agronegócio. **Cadernos do CEAM**, nº 21, UnB, p.63-70, 2005.

VASCONCELLOS, E. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1989.

VIEIRA, M. M. F. Por uma (boa) pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D. M.(Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VITROLLES, D. **Construction sociale du lien à l'origine dans la cadre de l'émergence des indications géographiques au Brésil**: le cas de la viande do Pampa Gaúcho da Campanha Meridional. 2007. 146 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Rurais – Geografia) – Université Lumière Lyon 2, França, 2007.

VIVEZ, J. **Traité des appellations d'origine, législation, réglementation, jurisprudence**. Librairie Générale de droit et de jurisprudence, 1943.

VIVEZ, J.; DE ROQUETTE-BUISSON, P. **Les appellations d'origine, législation et jurisprudence actuelles**. Delmas, 1932.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

WHITELEY, P. F. The Origins of Social Capital. **Social Capital and European Democracy**, London, Routledge, p. 25-44, 1999.

WHITTINGTON, D. Improving the performance of contingent valuation studies in developing countries. **Environmental and Resource Economics**, v. 22, n. 1-2, p. 323-367, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-73, 1996.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. 1985.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA: AGENTES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

O objetivo deste questionário é levantar questões relevantes para o desenvolvimento de uma pesquisa do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Pretende-se encontrar evidência sobre a implementação estratégias elencadas no plano de ação do Sebrae. Foram selecionados os objetivos de referendar a diferenciação por IG e fortalecer os aspectos culturais, sociais e de propriedade do produto.

A importância da colaboração dos agentes das políticas públicas relacionadas na presente entrevista é de extrema importância. Para tanto, os nomes e cargos dos entrevistados não serão revelados, a fim de preservar a identidade dos participantes. Assim, a participação nesta entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica.

Identificação dos participantes:

Nome:

Cargo:

Tempo que atua com IG:

1 - Na sua percepção, quais os **principais objetivos** do Sebrae ao estimular a proteção por meio do selo de IG no Brasil? (Alterar a pergunta para "Espírito Santo" ao referir-se ao Sebrae daqui).

2 - Resultados

a) Na sua percepção, quais os tipos de resultados da implantação da IG das Paneleiras de Goiabeiras que representam o fortalecimento desejado de aspectos **culturais** locais?

b) Na sua percepção, quais os tipos de resultados da implantação da IG das Paneleiras de Goiabeiras que representam o fortalecimento desejado de aspectos **sociais** locais?

3 - Embora o projeto tenha um prazo definido, na sua percepção, quais as medidas que o Sebrae tem adotado para acompanhar e garantir que os resultados da implantação do selo de IG nas Paneleiras sejam alcançados? (**mensuração das estratégias**)

4 - O que representa, em termos de mercado, a diferenciação das Painelas de Goiabeiras por meio da IG? (**diferenciação por meio da IG**)

5 - Quais mecanismos o Sebrae utiliza para que os projetos de IG possam caminhar com as próprias iniciativas? (**sustentabilidade do processo**)

6 - Quais considerações você tem a fazer sobre IG?

APÊNDICE B–ROTEIRO DE ENTREVISTA: PANELEIRAS

O objetivo deste questionário é levantar questões relevantes para o desenvolvimento de uma pesquisa do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Pretende-se encontrar evidências sobre a implementação das estratégias elencadas no plano de ação do Sebrae. Foram selecionados os objetivos de referendar a diferenciação por IG e fortalecer os aspectos culturais, sociais e de propriedade do produto.

A importância da colaboração das panelleiras e produtores da APG com a presente entrevista é de extrema importância. Para tanto, os nomes e cargos dos entrevistados não serão revelados, a fim de preservar a identidade dos participantes. Assim, a participação nesta entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica.

Identificação dos participantes:

Nome:

Tempo que atua na APG:

1 - Depois da obtenção do selo de Indicação geográfica, o que mudou para você? E para a Associação?

2 – Na sua percepção, o aumento da renda foi por causa do selo?

3 - Quais foram as ações desenvolvidas pelo Sebrae?

a) Qual o tipo de envolvimento? Acompanhamento?

b) Elas funcionaram?

c) Trouxeram que tipos de resultados? Cultural, social e de propriedade do produto? Algum outro?

d) E quais ações vocês (panelleiras) desenvolveram?

4 - No processo de proteção e promoção do selo de IG, o que você entende como o papel do Sebrae?

a) E das paneleiras?

b) E da Associação?

5 - Como o conhecimento vindo do Sebrae chega a todos os produtores da Associação?