

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E  
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

DANIELA BALSAMO DE MELLO

MODELO DE NEGÓCIO: O CASO DO SUBSTITUTO PROCESSUAL DA  
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DO CAFÉ DA CHAPADA DIAMANTINA - BA

Mucugê  
2023

DANIELA BALSAMO DE MELLO

MODELO DE NEGÓCIO: O CASO DO SUBSTITUTO PROCESSUAL DA  
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DO CAFÉ DA CHAPADA DIAMANTINA - BA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Programa de Pós-Graduação em  
Propriedade Intelectual e Transferência de  
Tecnologia para Inovação – PROFNIT – Ponto  
Focal Universidade Federal do Recôncavo da  
Bahia

Orientador (a): José Pereira Mascarenhas  
Bisneto

Mucugê  
2023

M527m Mello, Daniela Balsamo de

Modelo de negócio: o caso do substituto processual da indicação geográfica do café da Chapada Diamantina - BA. / Daniela Balsamo de Mello. -- Feira de Santana, 2023.

144 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade. Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - Mestrado profissional, 2023.

Orientador: Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto.

1. Indicações geográficas (Marcas de origem). 2. Propriedade industrial. 3. Empreendedorismo. 4. Economia regional. 5. Café - Cultivo - Brasil. I. Mascarenhas Bisneto, José Pereira. II. Título.

CDD - 338.0981

DANIELA BALSAMO DE MELLO

MODELO DE NEGÓCIO: O CASO DO SUBSTITUTO PROCESSUAL DA  
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DO CAFÉ DA CHAPADA DIAMANTINA - BA

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre do Programa  
de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e  
Transferência de Tecnologia para Inovação -  
PROFNIT- Ponto Focal Universidade Federal do  
Recôncavo da Bahia

Aprovada em 20/10/2023

BANCA EXAMINADORA

DocuSigned by:

*José Pereira Mascarenhas Bisneto*

340A2310A2CE47F...

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto  
Orientador PROFNIT - UFRB

DocuSigned by:

*Alcides dos Santos Caldas*

F99ED08CF71A402...

Prof. Dr. Alcides dos Santos Caldas  
Membro externo - PROFNIT UFBA

DocuSigned by:

*Luciano Seixas Ivo*

18814AECC01F412...

Luciano Seixas Ivo  
Membro do Mercado

DocuSigned by:

*Carolina Spínola*

AE8208595CAB476...

Prof.<sup>a</sup> Dra. Carolina de Andrade Spínola  
4º membro

## DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho a todas as mulheres que têm o desafio diário de conciliar diversas atividades.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, ao longo do percurso desta pesquisa, contribuíram de alguma forma para a sua realização, em especial a:

Micaela Balsamo, por estar sempre ao meu lado durante esse caminho, me ajudando nos momentos mais difíceis.

Luciano Ivo, por sua disponibilidade e empenho em me aproximar do público da pesquisa.

Tadeane Matos por ter acolhido a proposta da pesquisa e generosamente ensinado sobre cafés especiais.

Ao Professor Mascarenhas, sempre compreensivo com os desafios de sua orientanda.

Às minhas filhas que não deixaram de me chamar, mas que em vários momentos ficaram sem a minha companhia,

Minha mãe, por todo o suporte que tem me dado.

Ao meu esposo, por assumir atribuições para que pudesse me dedicar a pesquisa.

Ao Professor Júlio César, por ter me apresentado ao PROFNIT e em diversas vezes ter demonstrado confiança na minha atuação como pesquisadora.

Aos meus colegas de curso Márcio, Marcos e Vinícius, que estiveram próximos, me auxiliando nos momentos desafiadores.

À minha colega Cirleide, que me incentivou a fazer o ENA21

Ao Professor Gilson Porto por sua disponibilidade no primeiro contato com o PROFNIT.

MELLO, Daniela Balsamo. MODELO DE NEGÓCIO: O CASO DO SUBSTITUTO PROCESSUAL DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DO CAFÉ DA CHAPADA DIAMANTINA – BA. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Feira de Santana, 2023

## RESUMO

As Indicações Geográficas são um tipo de proteção de propriedade industrial para produtos ou serviços, originários de determinada área geográfica, que se tornaram conhecidos através da qualidade ou reputação relacionada a sua forma de extração, produção ou fabricação. São importantes ferramentas para promoção de valorização com base no diferencial, contribuindo para o desenvolvimento local, estímulo ao turismo e ao desenvolvimento da cadeia produtiva. Em paralelo a sua capacidade ser um catalisador do desenvolvimento local, as IGs possuem desafios a superar no Brasil, dentre eles, a necessidade de organização do negócio para a geração de valor na fase posterior ao reconhecimento. O modelo de negócio propõe uma reflexão sobre como a organização gerará valor, tornando-se uma ferramenta importante para os substitutos processuais na visualização de como o reconhecimento poderá de fato agregar valor ao produto ou serviço. Esse tema ainda é recente e pouco explorado no meio acadêmico, não havendo referenciais sobre modelos de negócio para substitutos processuais de IGs. Desta forma, esse estudo tem como objetivo entregar um relatório contendo as principais considerações sobre modelo de negócio para IGs, com reflexões sobre o estudo de caso da IG Chapada Diamantina, onde é apresentado uma proposta de modelo de negócio CANVAS para o substituto processual dessa IG. A pesquisa é descritiva, tendo como procedimento a pesquisa bibliográfica e documental, e como método, o estudo de caso. O universo estudado é a ACCD, onde foram coletados os dados, através de questionário estruturado e observação, e posteriormente analisados sob a abordagem quanti-qualitativa. O estudo foi dividido em cinco capítulos: o primeiro tratou de Indicações Geográficas, onde foi abordado a história, legislação e substitutos processuais de IGs. O segundo tratou sobre a Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina, apresentando dados sobre a associação, cafeicultura na Região, e processo de reconhecimento da IG. O terceiro capítulo abordou conteúdo sobre modelos de negócios, apresentando seu conceito, o modelo Canvas, levantamento de literatura sobre modelos de negócios para associações, e reflexões sobre especificidade de modelos para substitutos processuais de IGs. O quarto capítulo apresentou a metodologia utilizada e o quinto capítulo os resultados da pesquisa. Esta pesquisa traz como principal resultado a necessidade de inclusão da construção do modelo de negócio para o substituto processual no início do processo de reconhecimento da IG, servindo como norteador das ações antes e no pós reconhecimento. Esse estudo poderá ser utilizado como norteador para novas iniciativas, voltadas para o fortalecimento da IGs, adaptando, melhorando ou alterando os modelos de negócios para substitutos processuais de IGs e podendo ser utilizado como referencial bibliográfico para futuros estudos sobre o tema.

Palavras-chaves: Indicações Geográficas; CANVAS; associações.

MELLO, Daniela Balsamo. BUSINESS MODEL: THE CASE OF THE PROCEDURE SUBSTITUTE OF THE GEOGRAPHICAL INDICATION OF THE COFFEE OF CHAPADA DIAMANTINA – BA. 2023. Completion work for the Master's degree in Intellectual Property and Technology Transfer for Innovation - Federal University of Recôncavo da Bahia, Feira de Santana, 2023

## ABSTRACT

Geographical Indications are a type of industrial property protection for products or services, originating in a certain geographic area, which became known through the quality or reputation related to their form of extraction, production or manufacturing. They are important tools for promoting appreciation based on differentials, contributing to local development, stimulating tourism and the development of the production chain. In parallel with their ability to be a catalyst for local development, GIs have challenges to overcome in Brazil, among them, the need to organize the business to generate value in the phase following recognition. The business model proposes a reflection on how the organization will generate value, becoming an important tool for procedural substitutes in visualizing how recognition can actually add value to the product or service. This topic is still recent and little explored in academia, with no references on business models for procedural substitutes for IGs. Therefore, this study aims to deliver a report containing the main considerations about the business model for GIs, with reflections on the case study of IG Chapada Diamantina, where a CANVAS business model proposal is presented for the procedural substitute of this GI. . The research is descriptive, using bibliographic and documentary research as a procedure, and a case study as a method. The universe studied is the ACCD, where data were collected through a structured questionnaire and observation, and subsequently analyzed using a quantitative-qualitative approach. The study was divided into five chapters: the first dealt with Geographical Indications, where the history, legislation and procedural substitutes for GIs were discussed. The second dealt with the Chapada Diamantina Coffee Growers Alliance, presenting data about the association, coffee growing in the Region, and the GI recognition process. The third chapter covered content on business models, presenting its concept, the Canvas model, a survey of literature on business models for associations, and reflections on the specificity of models for procedural substitutes for IGs. The fourth chapter presented the methodology used and the fifth chapter presented the research results. This research brings as its main result the need to include the construction of the business model for the procedural substitute at the beginning of the GI recognition process, serving as a guide for actions before and after recognition. This study can be used as a guide for new initiatives, aimed at strengthening GIs, adapting, improving or changing business models for procedural substitutes for GIs and can be used as a bibliographic reference for future studies on the topic.

Keywords: Geographical Indications; CANVAS; associations.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 - Propriedade Intelectual e suas subdivisões .....	21
Figura 2 - Tempo de reconhecimento das IGs .....	26
Figura 3 - Tipo de substituto processual das IGs de café .....	28
Figura 4 - Região onde estão localizados os substitutos processuais .....	30
Figura 5 - Tempo de constituição de substituto processual das IGs de café .....	31
Figura 6 - Cadeia produtiva do café .....	36
Figura 7 - Território IG Chapada Diamantina .....	40
Figura 8 - Etapas do processo de reconhecimento IG .....	61
Figura 9 - Etapas do Modelo de Negócio para IGs .....	61
Figura 10 - Matriz de amarração da pesquisa .....	73
Figura 11 - ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável .....	93
Figura 12 - Proposta de modelo de Negócio ACCD .....	95
Figura 13 - Ações Propostas .....	100
Figura 14 - Modelo de negócio IGs .....	101

### QUADROS

Quadro 1 - Eixos ações para IGs na Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual .....	26
Quadro 2 - Produção de Café nas Regiões do Brasil.....	35
Quadro 3 - Modelo de Negócio CANVAS.....	49
Quadro 4 - Perguntas para construção do CANVAS.....	52
Quadro 5 - Fases de construção do CANVAS .....	53
Quadro 6 - Modelo negócio para organizações sem fins lucrativos .....	55
Quadro 7 - Modelo de Negócio para organizações sem fins lucrativos em camadas .....	56
Quadro 8 - Indicadores de acompanhamento do projeto .....	59
Quadro 9 - Resumo metodologia .....	64
Quadro 10 - Eventos da ACCD com utilização de observação .....	71
Quadro 11 - Entregáveis da pesquisa .....	72

### TABELAS

Tabela 1 - Resultado da pesquisa Scopus sobre descritores do trabalho.....	16
Tabela 2 - Produção de Café dos Municípios pertencentes à IG Chapada Diamantina .....	38
Tabela 3 Resultado busca Scopus.....	68

### GRÁFICOS

Gráfico 1 - Questão 2 – Grau de influência dos agentes para reconhecimento da IG .....	76
Gráfico 2 - Questão 3 – Motivação para constituição da ACCD.....	77
Gráfico 3 - Questão 4 – Percepções dos participantes durante a constituição da ACCD .....	78
Gráfico 4 - Questão 5 (parte 1) – Ações ACCD.....	79
Gráfico 5 - Questão 5 (parte 2) – Ações ACCD.....	80
Gráfico 6 - Questão 6 – Desafios ACCD .....	80
Gráfico 7 - Questão 7 – Segmento de clientes.....	81

Gráfico 8 - Questão 8 – Benefícios para o cliente.....	82
Gráfico 9 - Questão 9 – Relacionamento com o cliente .....	83
Gráfico 10 - Questão 10 – Canais com o cliente .....	84
Gráfico 11 - Questão 11 – Atividades Chave .....	85
Gráfico 12 - Questão 14 – Recursos principais .....	86
Gráfico 13 - Questão 13 – Parcerias principais .....	88
Gráfico 14 - Questão 15 – Estrutura de custos .....	89
Gráfico 15 - Questão 12 – Fontes de receitas.....	90

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACCD	Aliança de cafeicultores da Chapada Diamantina
BMG	Business Model Generation
CEP	Conselho de Ética em Pesquisa
CONEP	Conselho Nacional de Ética em Pesquisa
DO	Denominação de Origem
ENAGRO	Escola Nacional de Gestão Agropecuária
ENPI	Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IG	Indicação Geográfica
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IP	Indicação de Procedência
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
ME	Ministério da Economia
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
OMC	Organização Mundial do Comércio
PRRC	Plano de Renovação e Revigoramento de Cafezais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste Baiano
UFLA	Universidade Federal de Lavras

## SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO .....	10
2. INTRODUÇÃO.....	12
2.1.JUSTIFICATIVA.....	13
2.2.OBJETIVO GERAL .....	14
2.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
2.4.METODOLOGIA .....	15
2.5.REVISÃO DE LITERATURA.....	15
3. INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS.....	20
3.1 HISTÓRICO DAS INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS.....	20
3.2 LEGISLAÇÃO .....	21
3.3 POLÍTICAS DE FOMENTO ÀS IGs .....	23
3.4 SUBSTITUTO PROCESSUAL.....	27
3.5 ASSOCIAÇÕES.....	28
3.6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS .....	32
4. INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DE CAFÉ: IG CHAPADA DIAMANTINA.....	34
4.1 CENÁRIO DE CAFEICULTURA NO BRASIL.....	34
4.2 CHAPADA DIAMANTINA E O CAFÉ .....	37
4.3 INDICAÇÃO GEOGRÁFICA CHAPADA DIAMANTINA.....	39
4.4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS .....	41
5. MODELO DE NEGÓCIO PARA IGs.....	43
5.1 MARCOS INICIAIS .....	43
5.2 MODELO DE NEGÓCIO E SUAS CONCEPÇÕES.....	44
5.3 MODELAGEM DE NEGÓCIO .....	48
5.4 CARACTERÍSTICA DOS MODELOS DE NEGÓCIO DE IGs.....	57
5.5 SEBRAE E IGs .....	60
5.6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS .....	62
6. METODOLOGIA .....	64
6.1 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	64
6.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO .....	64
6.3 POPULAÇÃO AMOSTRA .....	65
6.4 TIPO DE PESQUISA .....	66
6.5 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	67
6.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	69
6.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	71
6.8 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/ AMARRAÇÃO.....	73
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO .....	74
7.1 AS OBSERVAÇÕES E QUESTIONÁRIOS.....	74
7.1.1 ITENS CHAVE.....	81

7.2. PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO PARA ACCD.....	91
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
REFERÊNCIAS: .....	102
APÊNDICES .....	109
APÊNDICE A – Matriz FOFA (SWOT) .....	109
APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS .....	110
APÊNDICE C – Artigo publicado.....	111
APÊNDICE D – Roteiro de observação sistemática.....	134
APÊNDICE E – Questionário .....	135
APÊNDICE F – Termo de Consentimento livre e esclarecido .....	140

## 1 APRESENTAÇÃO

Em 2021 foi realizada uma pesquisa exploratória sobre propriedade intelectual na região da Chapada Diamantina, tendo como fonte de consulta websites de busca e INPI, onde identificou-se conteúdo relacionado à principal atividade da região, o agronegócio, destacando-se as culturas de frutas vermelhas, cafés especiais, uvas para produção de vinhos, além das cachaças. Relacionado a essas culturas identificou-se o registros de patentes, registros de marcas, e chamou a atenção a existência de Indicação Geográfica (IG) da espécie Indicação de Procedência Microrregião de Abaíra, voltada para a produção de aguardente, reconhecida em 2014 e a IG Chapada Diamantina, da espécie Denominação de Origem, voltada para cafés, em processo de reconhecimento.

As Indicações Geográficas são um tipo de proteção de propriedade intelectual para produtos ou serviços, originários de determinada área geográfica, que se tornaram conhecidos através da qualidade ou reputação relacionada à sua forma de extração, produção ou fabricação.

Percebe-se que houve significativo aumento do número de IGs no Brasil (INPI, 2023) nos últimos anos, como consequência do fomento ao reconhecimento de IGs e também da importância das IGs como ferramenta para promoção da valorização de produtos e serviços com base no seu diferencial, tornando-os mais competitivos no mercado e contribuindo para o desenvolvimento local, estímulo ao turismo e ao desenvolvimento da cadeia produtiva.

Apesar desse aumento, existe uma preocupação com a sustentabilidade dessas IGs, questionando-se como será efetivada a sua contribuição na geração de valor para a cadeia produtiva e, como consequência, para o desenvolvimento local.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) lançou em setembro de 2021 um edital para seleção de bolsista, com a finalidade de criação de modelos de negócios, em 17 regiões do país, sinalizando a necessidade de se pensar em como os substitutos processuais das IGs irão aproveitar o seu diferencial para gerar valor.

Entende-se que o substituto processual da IG, que é a organização gestora, deve ter clareza de como esse reconhecimento deverá gerar valor para a região. Assim, a construção de um modelo de negócio permitirá a reflexão e construção da proposta de geração de valor e norteará ações para a sustentabilidade da IG.

Esse estudo tem como objetivo entregar um relatório contendo as principais considerações sobre modelos de negócios para IGs, com reflexões sobre o estudo de caso da IG Chapada Diamantina, onde será apresentada uma proposta de modelo de negócio CANVAS para o substituto processual dessa IG.

## 2. INTRODUÇÃO

A Propriedade Intelectual refere-se a produção do intelecto humano, na área artística, literária, científica ou industrial, e que de alguma forma são utilizados no comércio.” (WIPO, 2023), enquanto a Propriedade Industrial, é um segmento da propriedade intelectual, que tem como finalidade proteger a produção do intelecto humano que pode ser submetida ao processo produtivo, tendo natureza industrial e produtiva. (UNESP, 2013).

A Indicação Geográfica é uma Propriedade Industrial que se subdivide em Indicação de Procedência (IP), que é o nome geográfico atribuído por motivo de notoriedade de um produto ou serviço, e Denominação de Origem (DO), que é o nome geográfico atribuído pelas qualidades ou características resultantes do meio geográfico, fatores humanos e naturais. (BRASIL, 1996)

Ela é identificada nos produtos e serviços através de selo de autenticidade que lhes conferem reputação, identidade e características próprias, além de apresentar o local de origem. Este selo representa também o modo de produção e o uso de recursos naturais. (OLIVEIRA, 2020)

A constituição de uma Indicação Geográfica é um processo complexo, onde pessoas de determinada região se reúnem, constituindo uma associação, instituição do terceiro setor, não enquadrando-se como instituição pública, porém com a mesma finalidade desta última, que é atender a demandas da sociedade. Essa associação dará início ao processo de constituição da IG que possui diversas etapas como, delimitação do território, a comprovação da exclusividade daquele produto ou serviço, a elaboração de caderno de especificações, entrada de pedido de concessão junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), dentre outros. Este processo é concretizado com a interação de vários atores.

As Indicações Geográficas contribuem para o desenvolvimento local, agregando valor aos produtos e serviços, permitindo acesso a nichos de mercado diferenciados, além de valorizar a cultura local e fomentar o turismo. (SEBRAE, 2019)

Em paralelo à sua capacidade de ser um catalisador do desenvolvimento local as IGs possuem desafios a superar no Brasil, a começar pelo desconhecimento do seu conceito, passando pelo baixo grau de organização dos produtores, falta de adequação à conformidade por parte dos produtores familiares, baixo grau de elaboração de produtos, falta de canal de comercialização, além das diferenças entre



distribuição de renda e valor agregado dos produtos ao longo da cadeia produtiva. (VIEIRA, 2019).

Esses desafios exigem a criação de estratégias, por parte do substituto processual, gestor da Indicação Geográfica, que apresentem a forma de como essa organização irá valorizar o seu produto/serviço, tornando o reconhecimento da IG um dos itens deste plano. Esse fortalecimento passa pela criação de um modelo de negócio, tema ainda pouco investigado para esse tipo de organização.

O Sebrae lançou em setembro de 2021 um edital para seleção de bolsista com a finalidade de criação de modelos de negócios em 17 estados do país (Acre, Alagoas, Amazonas, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Pará, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo). A proposta de criação de modelos de negócio para IGs evidencia a necessidade de se pensar em como os substitutos processuais das IGs irão aproveitar o seu diferencial para gerar valor e apresenta a construção do modelo de negócio como ferramenta para o alcance da entrega de valor e sustentabilidade das IGs.

A partir de leituras preliminares foi possível observar que as organizações gestoras das IGs, criam grande expectativa no avanço do negócio após a concessão do registro, porém a IG por si só não alavanca a comercialização dos produtos. Esse fato provocou o questionamento sobre qual ferramenta de planejamento poderia nortear as ações de substitutos processuais, no caso dessa pesquisa, da Associação de Cafeicultores da Chapada Diamantina, após o reconhecimento da Indicação Geográfica Chapada Diamantina.

## **2.1. JUSTIFICATIVA**

O Brasil é rico em diversidade tanto em sua fauna e flora quanto na produção cultural, tendo assim um grande potencial para o reconhecimento de novas Indicações Geográficas. Esse fato associado à condição das IGs de envolvimento de diversos atores, que juntos, através de planejamento e propósito, buscam resolver problemas e demandas locais, as torna uma ferramenta catalisadora para o desenvolvimento local.

Diante da sua importância, a Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual – ENPI, inclui o fomento ao reconhecimento de novas IGs no país, através de ações de responsabilidade de instituições como Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), Sebrae e INPI.

Nessa perspectiva de aumento de números de reconhecimento de IGs, torna-se necessária uma reflexão de como torná-las sustentáveis, incumbindo a organização gestora da construção de um projeto de criação de valor, que norteie suas ações e contribuam tanto para o fortalecimento interno desta quanto para o do território onde está inserida.

Assim a IG é uma parte da estratégia de valorização do produto que envolve toda cadeia produtiva e que tem como proposta o fortalecimento do produto/serviço e desenvolvimento local sustentável, que não termina em si. Nesse contexto, a construção de um modelo de negócio permite a organização gestora da IG, refletir sobre como será gerado valor através da Indicação Geográfica, tornando-se uma ferramenta para a efetiva valorização do produto.

A pesquisa é considerada de média complexidade à medida que utiliza conhecimentos já estabelecidos e os adapta para a realidade das Indicações Geográficas, apresentando conteúdo novo, e à medida que envolve a participação dos diversos atores envolvidos, que sinalizaram suas necessidades ao longo da pesquisa.

O produto da pesquisa é um Relatório Conclusivo sobre Propriedade Intelectual, baseado no estudo de caso da elaboração de proposta de modelo de negócio Canvas para IG Chapada Diamantina. Não foi elaborado modelo de negócio CANVAS para IG em questão devido à dificuldade para reunir envolvidos para construção coletiva, como proposto no Design proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). Também foi entregue texto dissertativo com apêndice matriz SWOT e figura diagrama do Modelo de Negócio CANVAS, ambos referentes a pesquisa, e artigo publicado por revista Qualis A4.

O resultado dessa pesquisa pode ser utilizado como norteador para a ACCD, auxiliando-a organizar suas ações em busca de fortalecimento, favorecendo toda a cadeia produtiva envolvida, como também para as futuras IGs em processo de reconhecimento. O material bibliográfico torna-se fonte de dados para novas pesquisas sobre o tema, que ainda é pouco explorado.

## **2.2. OBJETIVO GERAL**

Elaborar relatório técnico conclusivo com as principais considerações sobre modelos de negócios para IGs, com reflexões sobre o estudo de caso da IG Chapada Diamantina, onde será apresentado uma proposta de modelo de negócio para o

substituto processual dessa IG.

### **2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1 – Conhecer o modelo de negócio e quais as características daquele construído para substitutos processuais de IGs;
- 2 – Apontar o perfil dos substitutos processuais das IGs de café brasileiras
- 3 – Verificar percepções dos membros da ACCD sobre sua constituição e sobre elementos do modelo de negócio.

### **2.4. METODOLOGIA**

A pesquisa inicia-se com a busca de referencial teórico através de pesquisa bibliográfica e documental, exploratória, permitindo maior familiaridade e levantamento do que existe de pesquisa sobre o tema. Com o resultado desse primeiro momento da pesquisa, foi possível verificar escassez em material sobre modelos de negócios para substitutos processuais de Indicações Geográficas.

Paralelamente à pesquisa bibliográfica, foram realizadas observações, utilizando momentos de reuniões da ACCD, para aproximação com público-alvo e colher informações pertinentes ao estágio de conhecimento sobre modelo de negócios e planejamento da organização.

Para complementar as informações colhidas através de observação foi aplicado questionário estruturado para os membros fundadores da ACCD, com o objetivo de colher impressões sobre o processo de constituição, as ações em andamento e o entendimento sobre elementos do modelo de negócio Canvas.

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados e analisados, apresentando as considerações resultantes de todo material levantado ao longo da pesquisa.

### **2.5. REVISÃO DE LITERATURA**

Para este estudo foi realizada pesquisa na base de dados Scopus em março de 2022, sem período de abrangência estabelecido e o resultado é apresentado conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Resultado da pesquisa Scopus sobre descritores do trabalho

Descritores	Conector	Descritores	Conector	Descritores	Scopus
"geographical indication"	AND	"Business model"			1
"appellations of origin"	AND	"Business model"			0
"indication of origin"	AND	"Business model"			0
"geographical indication"	AND	"Business plan"			0
"appellations of origin"	AND	"Business plan"			0
"indication of origin"	AND	"Business plan"			0
"geographical indication"	AND	"strategic plan"			0
"appellations of origin"	AND	"strategic plan"			0
"indication of origin"	AND	"strategic plan"			0
"geographical indication"	AND	"association"	AND	"Business model"	0
"geographical indication"	AND	"association"	AND	"Business plan"	0
"geographical indication"	AND	"association"	AND	"strategic plan"	0

Fonte: Scopus, 2022

A escassez de resultados estimulou a busca com variação nas expressões de significado parecidos, com o objetivo de verificar a existência de artigos que tratassem sobre o tema. O artigo encontrado não trata sobre modelo de negócios para organizações gestoras de IGs, o que demonstra a ausência de material produzido sobre esse tema.

Foram realizadas buscas na Revista Indicação Geográfica e Inovação, desde 2017 (INGI) , início das publicações, até 09/2023, com descritores “modelo de negócios”, onde foram encontrados dois artigos que não se relacionam com o tema desta pesquisa. Buscou-se também com o descritor “substitutos processuais” e não encontrou-se artigo.

Optou-se por realizar busca no Caderno de Prospecções de 2008 até 07/2023 com os mesmos subscritores utilizados na INGI, porém não foram encontrados resultados.

Diante dos resultados para os descritores acima apresentados, ficou evidente a ausência de estudos relacionados à utilização de modelos de negócio para os substitutos processuais de Indicações Geográficas, e então buscou-se referências em material publicado sobre Modelos de Negócios para organizações com e sem fins lucrativos, que foram amparados nos trabalhos de Osterwalder e Pigneur (2011) e nas pesquisas de Sanderse (2020), estas últimas voltadas para organizações sem fins lucrativos.

Osterwalder e Pigneur (2011) mencionam que o modelo de negócio Canvas pode ser aplicado em organizações sem fins lucrativos, porém o material bibliográfico sobre o assunto ainda é reduzido. Assim, será necessário utilizar como base o modelo existente para organizações com fins lucrativos, adaptando-o, caso seja preciso, para as necessidades das associações, com suas demandas características.

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p.15) “O Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.” Dornelas (2020, p.12) afirma que “O modelo de negócio é a explicação de como sua empresa funciona e cria valor... essência resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes.”

O livro Business Model Generation do autor Osterwalder e Pigneur (2011) é considerado obra de referência sobre BMG Canvas, contendo de forma didática o passo a passo para construção do modelo de negócio e apresentando a possibilidade de utilização do Canvas para organizações sem fins lucrativos. Para Osterwalder (2019, p.22) “Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Nesse estudo sobre modelos de negócios, foram abordados brevemente a importância do planejamento para a organização, o que é um plano de negócios e o modelo de negócios como ferramenta mais veloz e simples de construção do direcionamento do negócio. Os estudos de Zott (2013) deram suporte para descrever os conceitos de modelo de negócio e sua evolução ao longo do tempo, enquanto Lacruz (2021) e Dornelas (2020) contribuíram de forma didática apresentando os componentes e os passos para a construção do Modelo de Negócios Canvas através de um esquema visual, de fácil compreensão, de forma enxuta e objetiva.

Assim, o modelo de negócio é a forma como a organização pretende gerar valor e sua representação de forma simples e visual pode ser feita através do Canvas, que para Dornelas (2020, p.12) “é um modelo de negócio representado através de esquema visual contendo os seus principais componentes do modelo de negócio da organização. Esta forma enxuta e objetiva ajudaria na velocidade de estruturação de planos de negócios simples e completos.”

Ainda segundo Dornelas (2020, p.12) “O modelo de negócio Canvas é bastante intuitivo e de fácil compreensão, o que não necessariamente ocorre com o plano de

negócios, pelo fato deste último envolver muitas questões de gestão de uma empresa, mas principalmente análises financeiras, que muitas pessoas evitam ou não se sentem à vontade para desenvolver.”

Sanderse (2021) tratará o conteúdo sobre Canvas para associações apresentando as variações necessárias para atendimento desse público específico, a importância do Canvas para associações e cita a necessidade de adaptações para esse setor.

O Guia de Modelo de Negócios Inovadores, contido na Metodologia de Atuação para bolsistas (2022), construído pelo Sebrae, contém um roteiro criado especificamente para construção de modelo de Negócios para IGs em processo de reconhecimento ou já reconhecidas, foi utilizado como referencial no estudo dos modelos de negócios para Substitutos processuais de IGs.

Modelos de negócio para Indicações Geográficas são inovadores à medida que apresentam para organização e stakeholders a proposta de entrega de valor de forma interligada entre os componentes que são indispensáveis para seu sucesso. Essa inovação passa também pela ausência de histórico de utilização dessa ferramenta, visto que associações gestoras de IG são recentes no Brasil e ainda se estruturam para efetivar a geração valor de produtos com diferenciais competitivos reconhecidos.

Ao abordar Indicações Geográficas, um material bibliográfico se destaca por sua diversidade e abrangência, reunindo artigos resultantes de pesquisas sobre IGs, onde são apresentados temas de significativa importância, que tratam do histórico, legislação, desafios e contribuições. Assim, “Indicações Geográficas, signos coletivos e desenvolvimento local/regional”, volume 2, foi escolhido por sua contribuição sobre IGs contando com produções de autores que apresentam diversas produções na área, como Vieira, Bruch, Pellin, Locatelli dentre outros.

Ainda sobre Indicações Geográficas trataremos brevemente sobre as associações de forma a caracterizá-las e utilizaremos conteúdo de Balem (2016), que apresenta a história do movimento de cooperação-associação que está presente na humanidade desde o início da sua existência, na organização de grupos para caça, cuidados com prole, no cultivo de alimentos, e no Brasil, é possível identificar esses traços de organização na cultura indígenas, na cultura quilombola e nas atividades jesuítas.

Ao abordar a Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina, usou-se documentos de constituição da organização, assim como documentos de constituição

da IG, associados a material elaborado pelo MAPA (2008), SEBRAE (2022) e INPI (2018).

A Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina - ACCD foi constituída em fevereiro de 2019, com o objetivo de requerer o registro e gerir a Indicação Geográfica Chapada Diamantina da espécie Denominação de Origem. A Associação é constituída por pessoas físicas e jurídicas integrantes da cadeia produtiva do café, estabelecidas na região delimitada pela IG que é constituída por 9 municípios: Abaíra, Barra da Estiva, Bonito, Ibicoara, Morro do Chapéu, Mucugê, Piatã, Rio de Contas, Ituaçu.

A ACCD está localizada na região denominada Chapada Diamantina, no estado da Bahia, cuja atividade econômica predominante por muito tempo foi a exploração mineral, primeiro do ouro no século XVIII e depois do diamante no século XIX, que entrou em declínio, abrindo espaço para o desenvolvimento do turismo associado à valorização do patrimônio histórico, cultural e da biodiversidade ecológica dos municípios da Chapada Diamantina.

A ACCD tem sido acompanhada pelo Sebrae na fase de organização e constituição da associação, além da elaboração e constituição de documentos para depósito de requerimento do reconhecimento da IG junto ao INPI. Nesse processo foi constituída a Associação, elaborado o caderno de especificações, a declaração de estabelecimento de produtores na área delimitada, documento de delimitação da região da IG e o estudo técnico científico para comprovação das características específicas do café da região, resultantes de fatores como altitude, clima e solo, que foi realizado pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) através de estudos laboratoriais que comprovaram os fatores que amparam a solicitação da IG na espécie de Denominação de Origem.

Reunida a documentação, foi protocolado o pedido de reconhecimento da IG Chapada Diamantina junto ao INPI, que fará análise e informará se é necessária alguma correção no processo. Com a concessão do registro, inicia-se a fase de criação de estratégias para utilizar o diferencial da IG para a valorização do produto, envolvendo a cadeia produtiva e contribuindo para o desenvolvimento local.

### **3. INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS**

Nesse capítulo apresentaremos o surgimento e o marco legal das Indicações Geográficas, tratando também dos substitutos processuais e das políticas para desenvolvimento das IGs fazendo relação com dados sobre IGs de café.

#### **3.1 HISTÓRICO DAS INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS**

O cenário de aumento da comercialização e circulação das mercadorias ao longo da história, a industrialização, globalização e o aumento das cadeias de produção, tem dificultado a identificação da origem dos produtos. Em consequência, surgem as marcas, os nomes, como uma forma de diferenciar os produtos, mostrar a sua origem, sua qualidade. (IFSP, 2022)

O aumento no volume de produção, e consequente aumento de oferta, também trouxe uma tendência de comoditização de produtos e serviços, que acirra a disputa por mercados, induzindo a busca de oferta de produtos e serviços diferenciados que proporcionem a melhor experiência para o consumidor. A inovação tem sido considerada essa diferenciação, que permite uma vantagem competitiva entre as organizações, resultante de tecnologias criadas para busca de soluções e introduzidas no mercado.

Assim, a Indicação Geográfica traz consigo a solução para os desafios, tanto da identificação de origem dos produtos como da sua diferenciação, pois é um tipo de proteção para produtos ou serviços originários de determinada área geográfica, conhecidos através da qualidade ou reputação relacionada a sua forma de extração, produção ou fabricação. (JUNGMANN, 2010). Ela é identificada nos produtos e serviços através de selo de autenticidade que lhes conferem reputação, identidade e características próprias, além de apresentar o local de origem. Este selo representa também o modo de produção e o uso de recursos naturais. (OLIVEIRA, 2020).

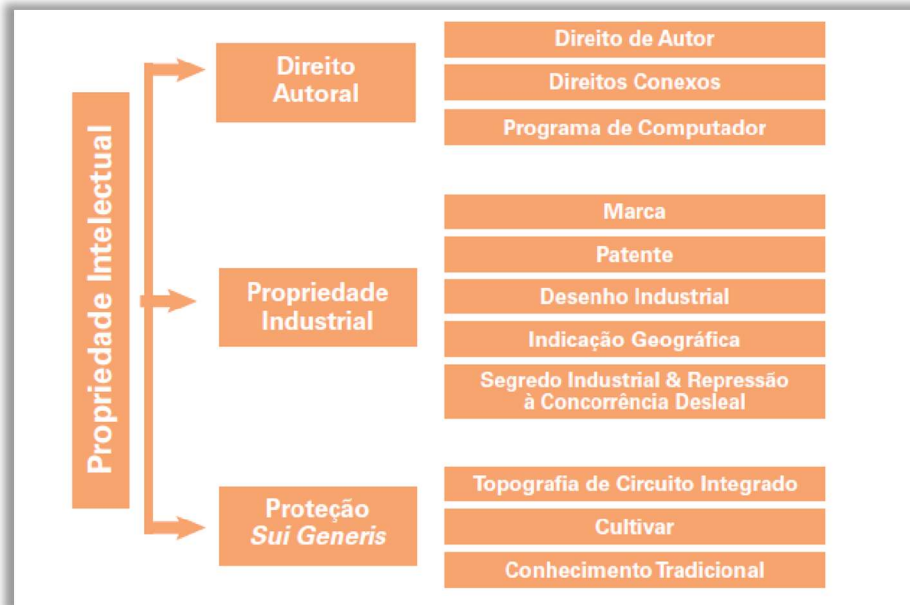
A Indicação Geográfica é uma Propriedade Industrial que segundo a Lei 9279/96 subdivide-se em Indicação de Procedência (IP), que é o nome geográfico atribuído por motivo de notoriedade de um produto ou serviço, e Denominação de Origem (DO), que é o nome geográfico atribuído pelas qualidades ou características resultantes do meio geográfico, fatores humanos e naturais.

Para Carvalho (2019) a IG diferencia-se das outras propriedades Industriais, pois possui características próprias, ela existe antes de ser reconhecida legalmente e



mesmo que seja em algum momento cancelada, a origem continuará a existir, além de não haver necessidade de renovações de registro, pois não tem prazo de validade. Outro fator de diferenciação da IG para Carvalho (2019, p. 414) é ser “formada por uma combinação única de características humanas, e físicas de um meio geográfico, aplicadas na produção de determinado produto.”

Figura 1 - Propriedade Intelectual e suas subdivisões



Fonte: Adaptada de Jungmann, 2010

### 3.2 LEGISLAÇÃO

A preocupação com a comprovação da origem de produtos é antiga, porém a legislação de proteção é recente, principalmente no Brasil. A legislação inicial não tratava especificamente de IGs, onde eram tratadas como sinais distintivos igualando-as às marcas, com o objetivo de indicar a origem do produto. Segundo Bruch (2010, p. 16) “a IG fazia parte do escopo legal delineado para as marcas e para a concorrência desleal.” Assim encontramos menção explícita de Indicações Geográficas a partir do Acordo de Lisboa e antes disso somente citações sobre repressão a falsificações de origem.

A Convenção da União de Paris (CUP), em vigor desde 1883, é um dos principais tratados internacionais sobre propriedade Intelectual que propõe a criação de uma união de signatários que utilizarão um sistema disciplinado de propriedade intelectual. Sofreu ao longo dos anos diversas revisões/alterações, e sua última versão permanece a assinada em Estocolmo em 1967. Nela constam os padrões e

regras para países signatários, tratando mais especificamente sobre marcas e patentes, orientando sobre pedidos de prioridade, concorrência desleal e repressão à falsa origem. O Brasil tornou-se signatário através do decreto nº 635 de 21 de agosto de 1992. As Indicações Geográficas especificamente, não foram amplamente tratadas na convenção, tendo nas versões mais recentes tratamentos pontuais e deixando uma lacuna sobre esse tipo de propriedade intelectual. (INPI,2023)

O Acordo de Madri de 1891 foi um dos primeiros acordos internacionais a tratar sobre a repressão a produtos com origem falsificada, não mencionando diretamente as Indicações Geográficas e do qual o Brasil tornou-se signatário em 1911. (BRUCH, 2010)

O acordo de Lisboa, assinado em 1958, abordará explicitamente as indicações de origem, adotando o termo denominação de origem e estabelecendo orientações para o seu registro internacional. Apesar de sua importância e inovação, o acordo não obteve a adesão de países o que inviabilizou a sua influência no âmbito internacional.

O Acordo de Lisboa foi criado em 1958 e surge, justamente, da necessidade de se alcançar ao nível internacional uma protecção mais eficaz das denominações de origem. Este Acordo teve o mérito, não podemos negar, de autonomizar este conceito, mas, apesar de ser o instrumento jurídico internacional que maior protecção confere às denominações de origem, reúne ainda um número muito pouco expressivo de participantes. Desde que foi criado em 1958, contam-se apenas 26 os países que aderiram ao Acordo de Lisboa. (WIPO, 2008, p 14)

Ao longo da história da legislação brasileira sobre Indicações Geográficas, foram promulgados diversos decretos, internalizadores de acordos internacionais, mas que efetivamente eram mais voltados para repressão das falsas indicações do que para o avanço da regulamentação da IGs no país. (BRUCH, 2010)

Em dezembro de 1994 o Brasil incorpora a Ata final da Rodada Uruguai<sup>1</sup> a legislação vigente, por meio da publicação do Decreto 1.355. Nessa Rodada Uruguai são criados Organização Mundial do Comércio (OMC) e o TRIPS - Acordo sobre os Aspectos de Direito de Propriedade Intelectual relacionados com o Comércio, com o objetivo de normatizar a proteção e aplicação da propriedade intelectual no âmbito internacional, que entrou em vigor em 1995. O acordo abordará sobre as diversas

---

<sup>1</sup> A Rodada Uruguai de Negociações Comerciais Multilaterais foi uma série de negociações comerciais internacionais iniciadas em 1986, no Uruguai, encerrando-se em 1994, realizadas com apoio do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), tendo grande importância na história do comércio internacional.(BRASIL, 2023)

espécies de propriedade intelectual e tratará na seção três das Indicações Geográficas, esclarecendo sua característica de reportar a origem através do nome, vinculado a um território, existindo artigo específico para a proteção de vinho. Em diversos momentos refere-se a autonomia de cada membro para complementar através de legislação própria os termos do acordo.

Seguindo o empenho internacional na normatização da Propriedade Intelectual através do Acordo TRIPS, foi publicada no Brasil a Lei 9279/96, conhecida como Lei da Propriedade Industrial (LPI) que trata dos direitos e obrigações referentes a propriedade intelectual, abordará as diversas modalidades de propriedade intelectual, desenvolvendo mais o conteúdo de patente e deixando a outras, como da IG, com necessidade de detalhamento maior por parte do INPI. Na lei encontramos a definição dos tipos de IG, que são as Indicações de Procedência e as Denominações de Origem, e a definição do que é crime contra IG e as penalidades correspondentes. (BRASIL, 1992)

A instrução normativa 04/2022 do INPI preenche a lacuna deixada na Lei 9279/96 direcionando tanto substitutos processuais quanto o próprio INPI apresentando as orientações para realização dos registros de reconhecimento de IGs e de alterações nas já concedidas, descrevendo documentos e procedimentos necessários, além de estabelecer prazos. Essa instrução é a versão mais recente de outras instruções, 75/2000, 25/2023 e da 95/2018, que foram complementadas à medida que novas orientações exigiram normatização. (INPI, 2022)

A NBR 16536, elaborada em 2016, traça um roteiro de orientações para a estruturação da IG, trazendo as etapas e sugestões para ações a serem realizadas ao longo da estruturação.

Assim, para orientar o processo de reconhecimento de IGs, os substitutos processuais podem se guiar pelo normativo 04/2022, a NBR 16536, pelo Manual de Indicações Geográficas do INPI, além de material do SEBRAE.

### **3.3 POLÍTICAS DE FOMENTO ÀS IGS**

O reconhecimento de uma Indicação Geográfica é um processo complexo, onde pessoas de determinada região se reúnem, constituindo uma organização, que dará início ao processo composto por diversas etapas como, delimitação do território, comprovação da exclusividade daquele produto ou serviço, a elaboração de caderno de especificações, entrada de pedido de concessão junto ao INPI – Instituto Nacional

de Propriedade Industrial, dentre outros. Este processo é concretizado com a interação de vários atores

Segundo Vieira (2022), a IG possui características de uma política pública pois envolve diversos atores, que através de planejamento e propósito, visam resolver problemas e demandas locais e coletivas.

As organizações gestoras de IGs, são instituições do terceiro setor, não enquadrando-se com instituições públicas, porém com a mesma finalidade destas últimas, que é de resolver problemas da sociedade.

O MAPA, vem atuando em políticas de fomento às IGs desde 2005, quando criou a Coordenação de Incentivo à Indicação Geográfica de Produtos Agropecuários com o objetivo apoiar a consolidação das IGs através de diversas iniciativas, entendendo-as como ferramenta de desenvolvimento rural, de aumento da qualidade e valorização dos produtos agropecuários. (SANTIAGO, 2017)

Percebe-se o empenho do MAPA na estruturação de capacitações sobre IGs com o objetivo de difundir o conhecimento sobre esse tema, na criação de uma metodologia de trabalho para IGs, o estímulo à criação de fóruns estaduais de discussões, além de participar de um Grupo Interministerial de Propriedade Intelectual, realizando o levantamento de informações sobre potenciais IGs e sistematizando informações sobre IGs registradas no Mapa interativo. (SANTIAGO, 2017)

Ao longo dos últimos anos o Ministério da Educação tem investido na publicação de editais de fomento às IGs através dos Institutos Federais, onde são selecionadas proposta de Diagnóstico de potenciais IGs, Estruturação de IGs reconhecidas e fortalecimento de negócio com incubação de substitutos processuais. (SETEC/MEC, 2023)

As universidades têm contribuído com estudos voltados para IGs, além de atuar na elaboração de documentos como análises laboratoriais para amparo de DO, elaboração de documentos de delimitação territorial, diagnóstico de potencial IG entre outros.

O Sebrae tem atuado como instituição de fomento às IGs, principalmente através do seu Programa ALI, Agentes Locais de Inovação, que tem como tema Indicações Geográficas, atuando no diagnóstico, reconhecimento e análise pós registro das IGs. É responsável pela criação de material voltado para seus

colaboradores que visa nortear o diagnóstico, o reconhecimento e a avaliação das IGs já reconhecidas. (SEBRAE, 2022)

Como proposta de fomento às IGs a nível estadual foram criados os Fóruns Estaduais de Indicações Geográficas e Marcas Coletivas, com incentivo do MAPA, objetivando a construção de rede para a formulação e desenvolvimento de ações voltadas para IGs e MCs, através da reunião de pessoas, órgãos governamentais, instituições de ensino e pesquisa, organizações coletivas e interessados no tema. Segundo dados do INPI dos 26 estados brasileiros, 09 deles possuem Fórum e dos que possuem não foi possível verificar se estão em atividade. (INPI, 2023)

Mais recentemente foi lançada a Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual – ENPI, que pode ser definida como um documento nacional abrangente que descreve como todo desenvolvimento de políticas relacionadas à PI e a implementação desse desenvolvimento deve ocorrer de maneira coordenada, dentro de uma estrutura nacional. A ENPI se faz necessária partindo do princípio de que um sistema de PI equilibrado e efetivo é fundamental para promover a inovação e a criatividade, estimulando o desenvolvimento de economias do conhecimento e nela é possível destacar os itens relacionados às Indicações Geográficas, dentro de seus eixos estratégicos, que possuem planos estruturantes com macro objetivos e ações relacionadas a elas. Abaixo estão relacionadas às ações voltadas para o fortalecimento das Indicações Geográficas:

Quadro 1 - Eixos ações para IGs na Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual

EIXO	PLANO ESTRUTURANTE	MACRO OBJETIVO	AÇÕES
EIXO 1 - PI PARA COMPETITIVIDADE E O DESENVOLVIMENTO	A	4. Promover o desenvolvimento regional através da geração e exploração da PI	4.1 Incentivar a geração de ativos como Indicações Geográficas (IG), Marcas Coletivas (MC) e Cultivares. 4.3 Inserir PI como ferramenta para apoiar a organização e diversificação da produção agropecuária em regiões e localidades de menor desenvolvimento relativo do Brasil, contemplando ações voltadas para Indicações Geográficas, Marcas Coletivas e Cultivares. 4.4 Capacitar agentes locais das regiões de menor desenvolvimento relativo, em especial da região amazônica em conhecimentos sobre ferramentas de PI, como prioridade para Patentes Verdes, proteção a Cultivares, a Indicações Geográficas e a Marcas Coletivas, para promoção do desenvolvimento sustentável na região. 4.5 Promover a criação de novos e fortalecer os Fóruns estaduais de Indicações Geográficas e Marcas Coletivas <sup>46</sup> existentes
EIXO 3 - GOVERNANÇA E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL	A	1 Aprimorar, fortalecer e modernizar os Escritórios sob a perspectiva de eficiência, eficácia, economia, acessibilidade, desburocratização, agilidade e segurança de todas as etapas do processo de registro.	1.14 Desenvolver um sistema de busca e acompanhamento de Indicações Geográficas (como se tem para busca de marcas e patentes, por exemplo, no portal INPI).
EIXO 4 - MODERNIZAÇÃO DOS MARCOS LEGAIS E INFRALEGAIS	A	1 Revisar, modernizar e/ou adequar leis existentes de PI ou relacionadas à estrutura executiva ou administrativa da propriedade intelectual no Brasil, mediante interlocução com as partes interessadas	1.3 Revisar e robustecer a legislação brasileira de Indicações Geográficas, seja na LPI ou em legislação própria
EIXO 7 - INSERÇÃO DO BRASIL NO SISTEMA GLOBAL DE PI	A	3. Difundir a cultura exportadora e contribuir para ampliar o número de empresas exportadoras intensivas em PI	3.2.2 Promover internacionalização de marcas coletivas e indicações geográficas brasileiras, com vistas à inserção de produtos, serviços e cultura nacionais em cadeias globais de valor, especialmente no âmbito do agronegócio internacional

Fonte: ENPI, 2022

As ações foram detalhadas e ficaram sob responsabilidade do Ministério da Economia - ME, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. Essas ações da ENPI se iniciaram no momento do seu lançamento em 2021 e tem um horizonte de execução de 10 anos, com avaliações de 2 em 2 anos para ajustes nas ações.

O resultado do empenho dessas instituições voltadas para o fomento às IGs é um significativo aumento da quantidade de IGs reconhecidas nos últimos anos, o que pode ser comprovado no quadro a seguir onde é apresentado quanto tempo de reconhecimento tem de IGs de café.

Figura 2 - Tempo de reconhecimento das IGs



Fonte: INPI, 2023

A primeira IG de café tem 18 anos de reconhecimento e está localizada no Sudeste, IG Região Cerrado Mineiro, porém percebe-se que 50% das IGs de café foram reconhecidas a menos de 5 anos.

O estímulo ao reconhecimento das IGs tem sido acompanhado da necessidade de verificar o desempenho dessas IGs no pós reconhecimento, o que tem demandado das instituições envolvidas realização de avaliações, análise de como direcionar as estratégias para fomentar IGs sustentáveis.

### **3.4 SUBSTITUTO PROCESSUAL**

Um dos primeiros passos para entrada no processo de registro de Indicações Geográficas, é a constituição da entidade que representará a coletividade junto ao INPI e que deverá ser constituída escolhendo a melhor forma de organização coletiva.

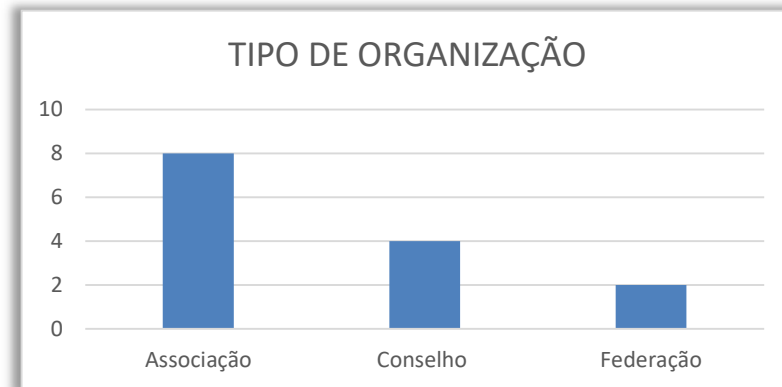
Segundo artigo 14º do da portaria nº 04/2022 do INPI, “Podem requerer registro de Indicações Geográficas, na qualidade de substitutos processuais, a associação, o sindicato, ou qualquer outra entidade que possa atuar como tal em razão da lei.” (INPI, 2022). A portaria estabelece as condições para tornar-se substituto processual, como a legitimidade de sua representatividade coletiva, a participação da cadeia produtiva no seu quadro social.

A partir de 2019, através da publicação da Lei n.º 13.806, foi permitida às cooperativas tornarem-se substitutos processuais, podendo assim requerer também o reconhecimento da IG, como organização representativa da coletividade e ampliando as opções de tipo de organizações que exerçam esse papel. (INPI, 2023) O requerimento de registro poderá ser realizado por um único produtor, porém nesse estudo daremos foco ao substituto processual representante da coletividade.

Conforme Cerizza (2022) o substituto processual a entidade representativa da coletividade, que não é o titular do registro, mas o intermediário entre INPI e associados, que será responsável pela preservação do direito, por zelar pela propriedade coletiva, podendo ser constituído na forma de associações, cooperativas, federações, conselhos, e outros tipos.

Fazendo uma análise dos dados do INPI em relação ao tipo de organização que é substituto processual das IGs, especificamente das reconhecidas de Café, obtemos o seguinte gráfico:

Figura 3 - Tipo de substituto processual das IGs de café



Fonte: INPI, 2023

Assim, das 14 Indicações Geográficas de Café, 14,3% são representadas por Federações, 28,6% são por Conselhos, e 57,1% são por associações. Todas são organizações associativas, constituídas por meio da reunião de pessoas com o mesmo objetivo, sem fins lucrativos.

### 3.5 ASSOCIAÇÕES

As associações são resultado do movimento de cooperativismo-associativismo presente na humanidade desde o início da sua existência, na organização de grupos para caça, cuidados com prole, no cultivo de alimentos, e no Brasil, é possível identificar esses traços de organização na cultura indígenas, na cultura quilombola e nas atividades jesuíticas. (BALEM, 2016) Para Rocha (2021, p.150) é possível perceber que “o ser humano, quando tem consciência de suas necessidades, busca se unir a outros com necessidades, em busca de objetivos claros e definidos pelo grupo.

Esse movimento de união de pessoas, ganha ao longo da história a forma institucionalizada, formalizando-se para representar demandas de grupos específicos, tornando-se organização, ganhando maior visibilidade para alcançar objetivos coletivos. Dessa forma a institucionalização do associativismo resulta da intenção de conquistar voz e representatividade.

No Brasil houve significativo aumento do número de associações resultante de vários fatores, um deles foi a construção de um marco legal, iniciado no governo de Getúlio Vargas, “estimulando a criação de associações civis, colaboradoras, políticas e prestadoras de serviço ao Estado.” (CICONELLO, 2006, p 116) Esse marco legal



serviu de base para legislação sobre o setor na década de 1990 e início do estímulo ao terceiro setor, que teve crescimento significativo nos anos entre 1996 e 2002, resultado do processo de abertura política do país, incentivos estatais, possibilidade de participação em conselhos setoriais de políticas públicas, surgimento do associativismo produtivo como forma de trabalho. (CICONELLO, 2006)

A carta constitucional de 1988 reconhece novas atribuições para as associações civis do sistema político brasileiro, destacando seu papel protagonista no exercício do controle social e na influência das políticas sociais em todos os níveis da federação (CICONELLO, 2006). No Novo código civil, Lei nº 10.406/2002 podemos encontrar a definição de associações como pessoas jurídicas de direito privado, constituídas pela união de pessoas organizadas para fins não econômicos. Para Balem as associações (2016, p 43) “... têm por objetivo a realização de atividades culturais, sociais, religiosas, recreativas, etc., sem fins lucrativos, ou seja, não visam lucros e são dotadas de personalidade distinta de seus componentes.”

Para Luchmann (2018, p 316 e 317) o fim do regime militar inaugurou “um período de transição à democracia, ampliando o leque de oportunidades de criação de novas associações”... “possibilitando inovações que conformam novas constelações de relações de poder.” Assim, o fim do regime militar, a constituição de 1988 e a Reforma do Estado foram fatores que estimularam a criação e formalização de associações.

Para Ciconello (2006) o movimento associativista contribui para a democracia participativa no Brasil, porém ainda enfrenta alguns desafios a superar como a existência de “segmentos de associativismo conservador que contribuem para manutenção do status quo”, a baixa participação de grupos populares devido a barreiras burocráticas e jurídicas para criação manutenção de estruturas associativas, com custos administrativos e por último arcabouço jurídico enquadrando a associação como instrumental de prestação de serviço e colaboração com o Estado.

Ciconello (2006, p.116) afirma que “O universo associativo brasileiro é muito diverso e não possui, no seu conjunto, características democratizantes e participativas, expressando a diversidade política e cultural da sociedade brasileira”

É possível verificar o crescimento do associativismo resultante da organização de agricultores como consequência do processo de influência da revolução industrial, a revolução verde. A organização dos agricultores promove benefícios para o território, assim se torna importante propulsor de desenvolvimento. O associativismo

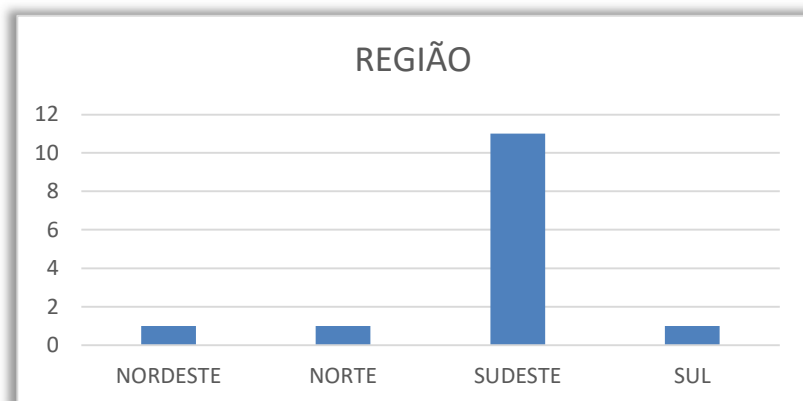
e a cooperação aumentam o potencial de reivindicação, promove a infraestrutura produtiva, estradas, insumos etc., sendo de grande importância para o enfrentamento dos desafios da agricultura moderna. (BALEM, 2016)

As associações agropecuárias têm como objetivo melhorar o desempenho para competir no mercado, pois permite aumento na capacidade produtiva. São formadas por pequenos agricultores que moram próximos que buscam soluções para problemas comuns, viabilizando a troca de experiências, busca de parcerias, compras coletivas de insumos e maquinário, o uso coletivo de equipamentos, contratação de assistência técnica, tecnologias e capacitação, permitindo o acesso a custos menores e aumentando o lucro do produtor. Essa organização democrática e participativa inicialmente, começa informalmente, caminha para a formalização. (MAPA, 2008)

Os produtores organizados em associações possuem mais força para reivindicar junto à prefeitura de seus municípios, vereadores e deputados, melhorias para sua região, como estradas, escolas, postos de saúde, etc. Ao mesmo tempo, pelo fato de serem formadas por grupos produtivos que geram emprego e renda, são organizações de interesse público, tendo o direito de usufruir dos programas governamentais, através dos quais podem obter cooperação para o aperfeiçoamento da produção. Tais vantagens vêm estimulando os pequenos agricultores a se organizarem de forma associativa, somando forças para enfrentar os seculares problemas do homem do campo e, ao mesmo tempo, situar a atividade agrícola como caminho viável para o desenvolvimento brasileiro. (MAPA, 2008, p 29)

Ao longo do território brasileiro as associações se desenvolveram com intensidades diferentes e, da mesma forma, o número de IGs reconhecidas por região no Brasil apresenta-se irregular. (PIRES, 2004). Os dados do INPI evidenciam essa diferença no números de IGs por região no país, como pode ser visto no gráfico das regiões onde são localizadas as organizações gestoras de IGs de Café.

Figura 4 - Região onde estão localizados os substitutos processuais



Fonte: INPI, 2023

Segundo dados do INPI, apresentados no gráfico acima, é possível observar que 79% dos substitutos estão localizados no Sudeste. Esse fato foi influenciado pela história da região, que no início do século XX sediava a capital da república e onde se concentravam os produtores de café (São Paulo) e Leite (Minas Gerais), base da economia da época. Mais tarde, nos anos 50, houve estímulo por parte do Governo federal para organização de produtores de café com vistas à exportação e, por parte do estado de São Paulo em 1937. (PIRES, 2004)

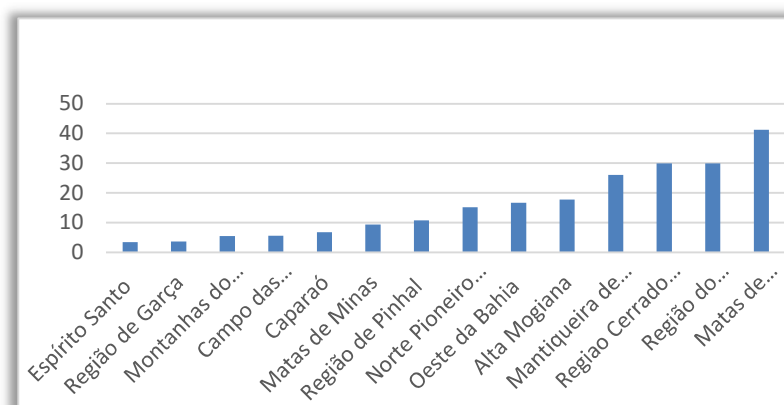
Percebe-se que a união de pessoas organizadas de forma associativa se expandiu com intensidade e estímulos diferentes nas regiões brasileiras. O Sul do país o associativismo tem influência do período de colonização e imigração de vários povos europeus, que se estabeleceram na região, trazendo consigo experiências de cooperativismo e associativismo que permitiram o fortalecimento desse grupo, preservando a identidade cultural, a cooperação entre envolvidos e o desenvolvimento da região. (PIRES, 2004)

Já no Nordeste o associativismo é influenciado pelo período de colonização portuguesa, povos africanos e escravização, marcado por contrastes resultantes de um modelo concentrador e excludente com “estrutura agrária voltada para latifúndios e para o setor agroexportador” (PIRES, 2004, p 22)

No oeste do Brasil, essa união organizada terá mais presença na mudança da capital federal para Brasília, quando surgem iniciativas de fomento tanto para área rural quanto para urbana. Esse movimento cresce junto com a nova capital, marcado pelo cooperativismo na área habitacional e agrícola. (PIRES, 2004, p 26)

Em relação ao tempo de constituição dessas organizações, percebe-se que 57% delas foram constituídas a mais de 10 anos.

Figura 5 - Tempo de constituição de substituto processual das IGs de café



Fonte: INPI, 2023

Esse fato pode sinalizar que a busca por reconhecimento da IG seria uma estratégia para dar mais visibilidade e valor para um produto que já tem o suporte de uma organização sólida, com gestão, recursos e negócios definidos e uma cadeia consolidada.

### **3.6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS**

As Indicações geográficas surgem como forma de atestar a origem dos produtos e ao longo dos anos vem se destacando como forma de valorização desses produtos, que trazem consigo características únicas relacionadas ao saber fazer, ao clima, ao relevo e fatores humanos da região. Assim, o selo de Indicação Geográfica é um signo distintivo que representa o território de origem, como também a coletividade que está dentro dessa região geográfica, além de atestar a qualidade e especificidade dos produtos que carregam esse selo

No Brasil as IGs são recentes, a mais antiga tem 22 anos de reconhecimento, o que faz sua normatização estar em constante adaptação e análise, na busca de ajustes para atender melhor às demandas dessa propriedade industrial.

Em relação às políticas para fomento às IGs, destaca-se a Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual – ENPI com ações vinculadas a instituições como MAPA, SEBRAE, INPI e ME, com a responsabilidade de colocar em prática as metas definidas na estratégia. Percebe-se o resultado da atuação dessas instituições ao analisar o aumento em 50% do número de IGs nos últimos 5 anos.

Ao longo da pesquisa, apesar de existirem os Fóruns Estaduais de IGs e MCs, não foi possível verificar a realização de ações a nível regional/estadual para o fomento das IGs. Assim se percebe necessário a criação de estratégias específicas para cada região, visto que possuem estruturas históricas diferentes para atuar com o cooperativismo/associativismo, garantindo dessa forma maior efetividade das iniciativas e sustentabilidade das IGs reconhecidas.

O substituto processual é a organização gestora da IG, que pode ser constituída sob a forma de associação, cooperativa ou ainda ser uma pessoa física. No caso específico das organizações gestoras de IG de café, sua maioria foi constituída a mais de 10 anos e em sua totalidade como associações. Em relação à localização dos substitutos processuais, percebe-se que a maioria está no Sudeste,

fato que resulta da própria história do cultivo do café e da cultura para o associativismo.

Considerando a Indicação Geográfica como uma política pública, onde há o envolvimento de diversos stakeholders com o objetivo de atender demandas sociais, a escolha pela associação como tipo de organização representativa da coletividade, tem sua justificativa à medida que são organizações que surgem através da mobilização de pessoas em torno de uma necessidade de resolução de problema. Elas não possuem fins lucrativos e surgiram para auxiliar o estado na missão de resolver problemas da sociedade. Nesse sentido encontramos na NBR 16536 recomendação para que a organização requerente do reconhecimento não tenha fins comerciais e nem lucrativos.

Assim, ao se detectar uma potencial IG, é necessário também entender como é a cultura da região, o grau de envolvimento e motivação dos possíveis representantes, a percepção deles sobre o que é IG, a necessidade de educação com foco no desenvolvimento da cultura associativista. Esse diagnóstico contribui para o preparo das pessoas envolvidas, tornando a constituição da associação ou reconhecimento da IG um ato sustentável e legítimo.

Interessante perceber que atualmente, temos um desafio que é maior para as organizações que se constituem para ser gestoras da IG, pois são organizações novas, em fase de estruturação do seu negócio, ações, gestão, em fase de consolidação, tendo desafios maiores do que aquelas que já estão constituídas e já possuem uma estrutura organizada, onde as demandas geradas pela IG podem ser absorvidas.

Considerando que estamos na chamada era da sustentabilidade, é necessário que se reflita sobre qual a motivação para a constituição de associações gestoras de IG, se elas resultam de um movimento de associativismo legítimo dos produtores da região potencial ou se resulta do atendimento de uma política fomentadora de IGs.

Nesse sentido vem se ampliando a necessidade de análises das IGs já constituídas, de forma a compreender se o movimento gerado pelos envolvidos permanece após o reconhecimento, e permitindo balizar novas ações e políticas para o fomento às IGs.

## 4. INDICAÇÃO GEOGRÁFICA DE CAFÉ: IG CHAPADA DIAMANTINA

Neste capítulo é apresentado o público-alvo da pesquisa, a Aliança de cafeicultores da Chapada Diamantina, sua constituição e o processo de reconhecimento da Indicação Geográfica Chapada Diamantina, contextualizando a história do café no Brasil e na região da Chapada Diamantina.

### 4.1 CENÁRIO DE CAFEICULTURA NO BRASIL

O café é uma planta originária de regiões com clima quente e úmido e apesar de não ser uma planta brasileira, encontra aqui condições favoráveis ao seu desenvolvimento. Foi introduzida no país pela Guiana Francesa, no século XVII (1727) e no estado do Pará começa o seu cultivo, que é posteriormente expandindo para o sudeste, onde encontra apoio do estado para o seu fortalecimento (VIEIRA, 2022).

O café foi por mais de 100 anos o principal produto de exportação brasileira, período conhecido como ciclo do café (1800 a 1930), gerando emprego, fomentando o desenvolvimento de cidades, de rodovias, por meio das lideranças cafeeiras influenciou a política, concentrando o poder e as decisões na região sudeste do país, pólo produtor de café. (MARTINS, 1999)

De fato, o desenvolvimento da economia cafeeira foi responsável por transformações econômicas e sociais significativas para o Brasil, colocando o país, através das exportações de café, nos quadros da economia mundial. Criou-se um mercado interno, instalou-se a ferrovia, as cidades se desenvolveram, a mão-de-obra livre foi introduzida, nasceram as primeiras indústrias, instituiu-se um sistema de crédito e os centros urbanos conheceram um surto de modernização. (MARTINS, 1999, p. 20)

Na década de 1980, com o estímulo à produção de café convencional, não havia inovação e preocupação com qualidade no setor cafeeiro. O foco girava em torno do volume de produção. O cenário se altera na década de 1990, quando os produtores se mobilizam para melhoria da comercialização do produto, se estruturam através da constituição de organizações locais, em busca do fortalecimento, investimentos, inovação e reconhecimento. É nesse período também que ocorre a descentralização das decisões da cadeia do café, permitindo a maior participação de estados, municípios e organizações privadas (DUARTE, 2020).

O Brasil é hoje o maior produtor mundial de café, com produção de 50,9 milhões de sacas de café de 60 quilos em 2022, seguido pelo Vietnã e Colômbia, exportando mais de 60% da sua produção para diversos países com concentração maior para

Estados Unidos, Alemanha, Itália, Bélgica e Japão. (CONAB, 2023).

Abaixo é apresentada a produção de café por região do Brasil.

Quadro 2 - Produção de Café nas Regiões do Brasil

Café total – arábica e conilon – Safras 2021/22	
Comparativo de área em produção, produtividade e produção	
REGIÃO/UF	PRODUÇÃO (mil sacas beneficiadas)
	Safra 2022 (f)
<b>NORTE</b>	<b>2.875,8</b>
RO	2.800,5
AM	75,3
<b>NORDESTE</b>	<b>3.603,5</b>
BA	3.604,0
<i>Cerrado</i>	279,5
<i>Planalto</i>	991,0
<i>Atlântico</i>	2.333,0
<b>CENTRO-OESTE</b>	<b>505,6</b>
MT	227,9
GO	277,7
<b>SUDESTE</b>	<b>43.362,4</b>
MG	21.960,1
<i>Sul e Centro-Oeste</i>	9.599,6
<i>Triângulo, Alto Paranaíba e Noroeste</i>	4.198,5
<i>Zona da Mata, Rio Doce e Central</i>	7.358,1
<i>Norte, Jequitinhonha e Mucuri</i>	803,9
ES	16.721,0
RJ	294,3
SP	4.387,0
<b>SUL</b>	<b>497,9</b>
PR	497,9
<b>OUTROS</b>	<b>74,9</b>
<b>NORTE/NORDESTE</b>	<b>6.479,3</b>
<b>CENTRO-SUL</b>	<b>44.365,9</b>
<b>BRASIL</b>	<b>50.920,1</b>

Legenda: (\*) Acre, Ceará, Pernambuco, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal

Fonte: Conab.

Nota: Estimativa em dezembro/2022.

Fonte: CONAB, 2023

A maior parte dos grãos comercializados nacionalmente e exportados são de café verde, aquele que passa pelo processo de secagem e mantém suas propriedades e aromas, e em menor volume, estão os grãos torrados, que passam pelo processo de torra e moagem, processo que acaba impactando nas características do café (CECAFÉ, 2022). Dentre as espécies de café cultivados no país, o café arábica (*coffea arábica*), que tem como característica maior sensibilidade ao clima e é cultivado em

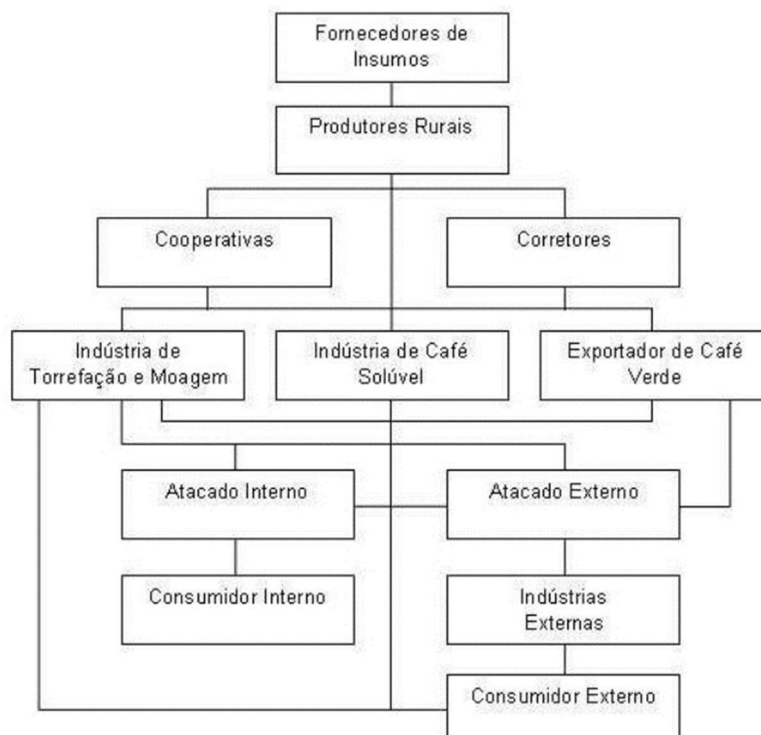
regiões com altitudes maiores que 800m, detém o maior volume de produção e exportação, enquanto o café robusta (*coffea canephora*), resistente a variações do clima e a pragas, ainda é produzido e exportado em menor escala. (VIEIRA, 2022)

O café brasileiro é exportado em seu maior percentual como *commodity*, existindo ainda a comercialização de cafés diferenciados, que representam 17% das exportações. São os cafés “que possuem qualidade superior ou alguma certificação de práticas sustentáveis” (CECAFE, 2023, p.5) e, quando comparado com a saca de café tradicional, tem um valor agregado de cerca de 16,57% por saca de 60 kg.

Vieira (2022, p.16) afirma que o “setor do café apresenta um aumento no consumo de cafés diferenciados, atrelados à melhor qualidade dos grãos”, como consequência de um público jovem e exigente que demanda novos produtos. Assim, existe uma tendência mundial de produção e consumo de cafés diferenciados, que saem da visão de *commodity*, agregados de valor pelas suas características únicas resultantes de fatores como clima, relevo e modos de produção.

A cadeia produtiva de café, composta por diversas etapas desde o seu plantio, produção, transformação e distribuição, é simples, sem muitas ramificações, formada por 03 ramos de atividade: produção de grãos, indústrias de torrefação e moagem e, as indústrias produtoras de café solúvel. (IPEA, 2019)

Figura 6 - Cadeia produtiva do café



Fonte: FIEP, 2010



O café em grãos seco (*in natura*), chamado de café verde, pode ser comercializado por produtores, cooperativas ou corretores, que o negocia para exportação ou utilização no mercado interno, passando pelo processo de moagem e torra ou pelas indústrias de café solúvel, este último, sendo produzido para o mercado externo. (IPEA, 2019)

#### **4.2 CHAPADA DIAMANTINA E O CAFÉ**

A Chapada Diamantina, constituída por 24 municípios e localizada no centro da Bahia, com altitudes variando entre 800m a 2300m, teve como base econômica a exploração de ouro e pedras preciosas, atividade que entrou em declínio no início do século XIX, dando espaço para a agricultura familiar e o agronegócio de monoculturas. Mais recentemente, o turismo tem se destacado como atividade econômica da região, associado à valorização do patrimônio histórico e cultural das cidades da Chapada e da biodiversidade ecológica, pelas belezas naturais e produtos com características únicas como a cachaça, vinho, frutas vermelhas e cafés especiais. (SEBRAE, 2010, SEI, 2015)

O nome Chapada Diamantina tem origem no período em que a região tinha como atividade principal a extração de diamantes, que constituiu o terceiro marco de povoamento no século XIX. Esse povoamento foi marcado por duas fases anteriores, a da pecuária e do garimpo de ouro no século XVII que resultam do período de expansão da ocupação territorial brasileira com as entradas e bandeiras. (SEBRAE, 2010)

O cultivo de café na Chapada Diamantina inicia-se no XIX, como consequência do desenvolvimento de ferrovias, relações comerciais entre capitânias, e descentralização da produção de café do Sudeste do país. (A CHAPADA..., 2019) Na década de 70, quando o cultivo de café na região de sudeste passou por crise, resultante de pragas, geadas, baixa produtividade, o Governo Federal fomentou a expansão do cultivo em outras regiões. É nesse momento que ocorre a expansão do café na Chapada Diamantina (SEBRAE, 2010). Ainda nesse período, precisamente em 1989, ocorre a inserção da Chapada Diamantina no plano cafeeiro nacional, que atende ao padrão de altitude ao Plano de Renovação e Revigoração de Cafezais (PRRC), que exige mais de 750 m acima do nível do mar.

O modelo agrícola predominante na Chapada Diamantina é o da agricultura

familiar, onde pequenas propriedades produzem para própria subsistência e comercializam o excedente em feiras locais. (IBGE, 2021). Percebe-se o avanço do agronegócio, com cultivo de monoculturas e uso de irrigação, e conforme dados da Embrapa (2014) em 2013, o município de Mucugê apresentava 471 pivôs centrais e o e Ibicoara 206, totalizando uma área de 43.741,81 ha.

A cafeicultura tem se destacado como atividade econômica, tanto na agricultura familiar quanto no agronegócio, representando 19,49%<sup>2</sup> da produção do estado da Bahia, conforme apresentado na tabela 2, gerando emprego e renda, evidenciando um produto com características típicas, onde a qualidade do café tem sido comprovada em concursos de café de qualidade e sua notoriedade reconhecida na região e além dela.

Tabela 2 - Produção de Café dos Municípios pertencentes à IG Chapada Diamantina

MUNICÍPIO	PRODUÇÃO 2022 (t)
BARRA DA ESTIVA	15432
BONITO	8428
IBICOARA	10500
ITUAÇU	5500
MORRO DO CHAPÉU	394
MUCUGÊ	3555
PIATÃ	1030
RIO DE CONTAS	225
SEABRA	420
TOTAL	45484

Fonte: IBGE, 2023

Esse fato estimulou os produtores locais a buscarem por meio da Indicação Geográfica o selo distintivo, que confere ao café da região características singulares influenciados por fatores edafoclimáticos e saber fazer local.

Sobre o tema Vieira (2022, p. 16) aponta que:

(...) indicação geográfica no setor cafeeiro pode ser considerado uma ferramenta de agregação de valor do produto, que promove a proteção e o reconhecimento nacional e internacional das regiões, tendo em vista que o produto (café) é uma commodity e, principalmente pela busca dos consumidores por cafés especiais, com qualidade, baseadas em atributos que diferenciam uma região ou território na elaboração de um produto ou serviço.

<sup>2</sup> Percentual resultante da soma da produção de café em tonelada nos municípios que compõem o território identidade da Chapada Diamantina, que totalizou 45.484 toneladas e comparada com a produção do estado da Bahia do mesmo período conforme dados de 2022 do IBGE.

Dessa forma percebe-se a Indicação Geográfica Chapada Diamantina como uma ferramenta capaz de evidenciar ao mercado o valor de um produto que vem ganhando notoriedade e despertando interesse de turistas e apreciadores de café.

### **4.3 INDICAÇÃO GEOGRÁFICA CHAPADA DIAMANTINA**

Inicia-se no ano de 2019, em parceria com a Universidade Estadual do Sudoeste Baiano (UESB), Universidade Federal de Lavras (UFLA) e o SEBRAE, o processo de reconhecimento da IG Chapada Diamantina. O primeiro passo foi a sensibilização dos agricultores locais sobre o que é a IG e sua importância para a região através de reuniões com consultores do SEBRAE e de participação desses agricultores em eventos sobre o tema.

Num segundo momento foi necessária a constituição de um substituto processual que é a organização que representará a coletividade diante do INPI, acompanhará o processo de reconhecimento e fará a gestão da IG após concessão do reconhecimento. Dessa forma foi constituída a Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina (ACCD), reunindo pessoas físicas e jurídicas integrantes da cadeia produtiva do café que atuam ou estão estabelecidas na região delimitada pela IG.

O caderno de especificações, documento que contém as melhores práticas da cadeia produtiva e norteará a produção dentro do território da IG, foi elaborado com a participação dos envolvidos no processo de IG, contendo a definição da delimitação da área da IG, os municípios contidos na região, orientação para processo de produção, quais as espécies cultivadas, como será o manejo para pragas e irrigação, quais os procedimentos para colheita, como será realizada a análise da qualidade do café, como será a utilização do selo distintivo, quais as características das embalagens para produtos, como será a atuação do conselho, penalidades aos que não cumprirem as orientações do caderno de especificações. (INPI, 2023)

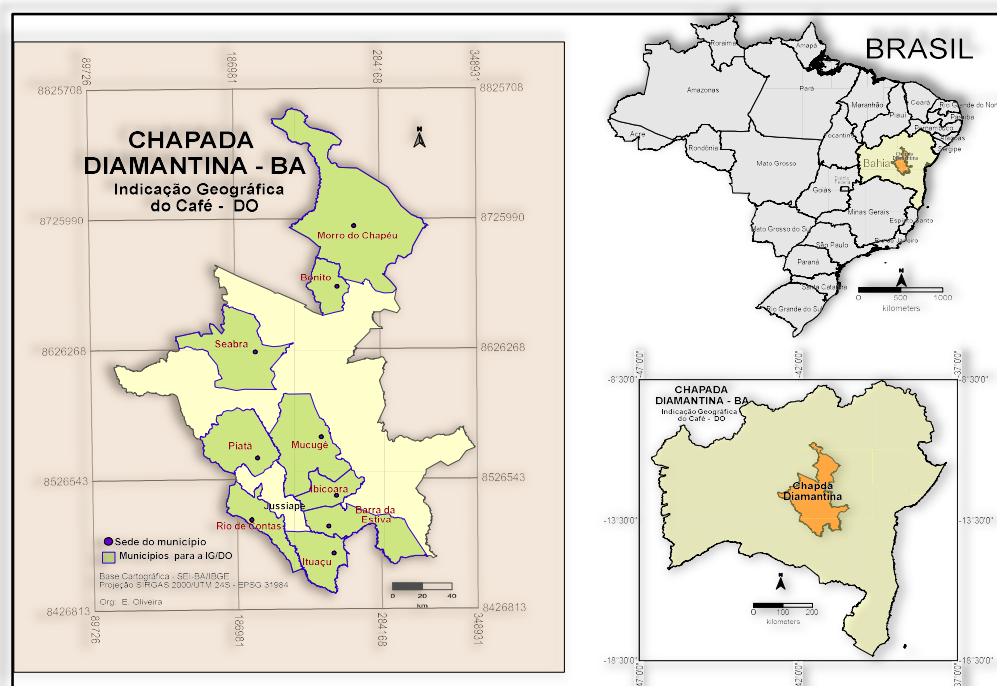
Inicialmente a espécie de IG escolhida foi a de Indicação de Procedência, pautando-se na notoriedade existente dos cafés da Chapada Diamantina. Porém, percebeu-se que a espécie de Denominação de Origem se adequaria melhor, visto que os cafés apresentavam características peculiares relacionadas à região. Assim, foi necessária a elaboração do documento de comprovação da influência do meio geográfico nas características do café, utilizando-se de análises sensoriais e

laboratoriais do café e de busca de estudos realizados anteriormente. Esse documento foi elaborado pela UESB. (INPI,2023)

O instrumento oficial de delimitação do território, que estabelece e circunscreve a região da IG, foi elaborado com a participação de produtores, consultores do Sebrae, discentes e docentes das universidades envolvidas. Nesse momento, discutiu-se quais os requisitos para a inclusão dos municípios na região da IG Chapada Diamantina e, baseando-se no *terroir*<sup>3</sup> que define a peculiaridade do café, foi incluindo também o município de Ituaçu, que não faz parte do território Identidade da Chapada Diamantina, porém que possui características históricas, geográficas e de ocupação semelhantes.

Foram definidos 09 municípios para comporem o território da IG Chapada Diamantina: Barra da Estiva, Bonito, Ibicoara, Ituaçu, Piatã, Mucugê, Morro do Chapéu, Rio de Contas e Seabra (INPI,2023), conforme Figura 6. Esses municípios são os que possuem significativa produção de café dentro do território identidade da Chapada Diamantina, somando um total de 28.912 toneladas produzidas em 2021 e representando 13,76% da produção do estado da Bahia (IBGE,2021).

Figura 7 - Território IG Chapada Diamantina



<sup>3</sup> Palavra de origem francesa que expressa a interação entre fatores do meio naturais, como relevo, clima, solo, com fatores humanos, como o saber fazer, resultando em produtos com características únicas, originais e típicos. (TONIETO, 2007)

Fonte: INPI, 2023

A declaração de estabelecimento de área delimitada é outro documento elaborado pela ACCD, necessário para compor o dossiê de pedido de reconhecimento da IG junto ao INPI. Ele comprova que os produtores relacionados no documento estão estabelecidos na área delimitada e atuam exercendo atividade econômica cujo produto será distinguido pela IG.

Após reunida a documentação, foi realizado o depósito da documentação junto ao INPI para análise de concessão de reconhecimento, que passa pela fase de publicação para manifestação de terceiros. (INPI,2023)

A ACCD busca agora informações, parcerias e assessoria para estruturação do negócio, de forma que após concessão do reconhecimento o selo contribua efetivamente com a valorização do café da região, agregando valor ao produto e a cadeia produtiva do café. Dessa maneira, com a parceria de entidades como o SEBRAE, a próxima etapa será a construção de um modelo de negócio que possa nortear as estratégias de utilização do selo para a valorização do café da Chapada Diamantina. (ACCD, 2023)

#### **4.4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS**

O Café é um produto que se destaca na produção nacional e tem crescido também a demanda por cafés com características únicas. A cultura do café na Chapada Diamantina é recente, porém tem mostrado sua qualidade ao marcar presença nos primeiros lugares em concursos de qualidades de cafés.

IG Chapada Diamantina para cafés surge de uma demanda dos produtores com o objetivo de reconhecer as características especiais do café da região e se consolida como uma importante ferramenta de reconhecimento da peculiaridade desse café, com características biológicas e geográficas específicas e do saber fazer da sua população.

Para o reconhecimento da IG Chapada Diamantina foram realizadas as etapas e elaboração de documentos necessários, desde a mobilização, seguida da constituição do substituto processual, da elaboração do caderno de especificações, do documento de delimitação do território da IG, da comprovação de estabelecimento dos produtores e do depósito da documentação no INPI para análise e concessão.

A ACCD aguarda a conclusão do processo de reconhecimento junto ao INPI e

se mobiliza para a construção de um modelo de negócio que possa orientar ações na fase pós reconhecimento da IG.

É possível perceber a mobilização e esforço da ACCD para que o café da Chapada Diamantina tenha o seu diferencial reconhecido, porém os desafios para a gestão da IG já são apresentados, exigindo da organização a criação de planejamento e estratégia que permitam a efetiva valorização do produto.

Nesse momento se faz necessária uma reflexão de como o selo será utilizado para gerar valor ao produto e a cadeia produtiva. Deverão ser definidos os clientes atendidos pela organização que farão uso do selo, quais os benefícios entregue a esse cliente, como se dará o relacionamento com ele e por quais canais a organização manterá o contato, quais as atividades essenciais para que o negócio tenha sucesso, quais recursos são indispensáveis para que o benefício seja entregue ao cliente, quem serão os parceiros nesse negócio, quais custos fazem parte dessa ideia de negócio, e quais serão as fonte de receita para que as atividades aconteçam.

A ACCD terá papel importante na comunicação com seus membros, mobilizando e estruturando esse primeiro passo que é a construção de um modelo de negócio. Com o modelo de negócio estruturado poderá ser construído o plano de ações, conforme metodologia do Sebrae proposta para IG, que determinará o que deve ser feito e quem serão os responsáveis por cada ação.

## 5. MODELO DE NEGÓCIO PARA IGs

Neste capítulo será apresentado brevemente o surgimento do modelo de negócio, seu conceito, relacionando-o com estratégia, o modelo de negócio Canvas, com a metodologia de construção utilizada por Osterwalder e Pigneur (2011) e também um modelo de Sanderse (2020) para organizações sem fins lucrativos. Por último, será tratada as características do modelo de negócio para IGs e o que existe de prática na construção desses modelos.

### 5.1 MARCOS INICIAIS

A era da Informação trouxe profundas mudanças a serem enfrentadas pelas organizações. Nesse período a informação torna-se o principal recurso sendo compartilhada com grande velocidade e volume. Diante desse novo ambiente de negócios as organizações buscaram reduzir níveis hierárquicos, implantam estruturas horizontais com criação de equipes, delegam responsabilidades, estimula-se maior responsabilidade e autonomia para funcionários, o foco concentra-se no negócio básico, dentre outras mudanças que objetivam aumentar a velocidade das decisões, flexibilidade e adaptabilidade das organizações. (CHIAVENATO, 2008)

Durante esse período o modelo de negócio se torna mais conhecido, como resultado de uma ruptura no modelo tradicional de negócio, onde a velocidade das mudanças exige ferramentas mais dinâmicas para adaptação a novos cenários, como forma de manter a organização competitiva. Essa nova estratégia ganhou espaço, por sua simplicidade e rapidez para definição do negócio. (SCHIAVINI, 2020)

Segundo Santos (2021, p 06):

A estruturação dos negócios fica mais evidente a partir do período denominado Primeira Revolução Industrial, durante o qual as formas de negócio, sua formalização e a própria estrutura física dos empreendimentos passaram a ressaltar a finalidade do negócio. Com esse advento e as modificações que ele proporcionou ao mercado, foi preciso entender melhor esse comportamento do mercado, surgindo no cenário novas variáveis que passaram a ter influência no mundo dos negócios.

O modelo de negócio tradicional, utilizado na indústria, sofreu adaptações impostas pelo aumento da velocidade na produção e consumo, e diante das mudanças no ambiente externo das organizações. Com a evolução dos meios de comunicação e o advento da internet houve a necessidade de mudança na forma de

pensar o negócio, levando à análise de vários fatores que impactam o negócio, permitindo uma visão ampla dele. (SANTOS, 2021; SCHIAVINI, 2020). Vinculadas à internet, surgem as empresas digitais, como forma de atender um volume maior de clientes, de qualquer lugar e com perspectiva de maior geração de lucro e apresentando modelos de negócios totalmente inovadores.

Para Santos (2021, p. 8)

“... a ideia de modelagem do negócio nos permite ter uma visão mais clara e objetiva, por meios de esquemas (gráfico, ilustração, planilha etc.), possibilitando o detalhamento de cada fase do negócio, a fim de entender como essas fases se conectam e interagem, proporcionando decisões mais assertivas e estratégias mais ousadas.”

E para Schiavini (2020, p.14)

“... o modelo de negócios pode ser encontrado na literatura como uma comunicação, uma descrição, uma representação, uma arquitetura, uma ferramenta conceitual ou modelo, um *template* estruturado, um método, um padrão ou um framework.”

Schiavini (2020) afirma que o modelo de negócio é uma ferramenta inovadora e à disposição da inovação, permitindo que as organizações enfrentem mudanças e a criação de novos negócios que comercializam ideias e tecnologias inovadoras, além de envolver novas estruturas de cooperação e colaboração.

## 5.2 MODELO DE NEGÓCIO E SUAS CONCEPÇÕES

O conceito de modelo de negócios é recente, surge por volta dos anos 90, e desde então alguns autores têm tratado do tema sem uma definição explícita, enquanto outros têm utilizado conceitos com significados diferentes, não existindo um consenso sobre ele. Nas diversas definições do modelo de negócios é apresentado como uma ferramenta, simples e eficaz, para representar a ideia de negócio e qual a sua proposta de valor. Para Osterwalder “o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (2011, p.15). Para Santos (2021, p.9) o modelo de negócio é “um desenho simplificado do negócio, com a finalidade de gerar lucro e sustentabilidade para esse empreendimento.” Para Lacruz:

Modelagem do negócio é o processo de moldar e formalizar a ideia relacionada a oportunidade identificada. Ela auxilia, orienta ou guia o empreendedor na formalização do negócio, conduzindo-o a refletir e deliberar sobre os principais aspectos organizacionais da sua solução. (2021, p.26)

Ainda, para Dornelas:

O modelo de negócio é a explicação de como sua empresa funciona e cria



valor. Há muitas definições que buscam explicar o que significa o termo, mas a essência resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes. (2020, p.12)

Em estudo sobre conceitos de modelos de negócios, Zott et al (2011, p 1029) apontam temas comuns, nos diversos conceitos da literatura estudada, como a unidade de análise, a visão integrada de como as empresas fazem negócios, o foco na atividade e o entendimento da importância da criação de valor. Ele afirma que o modelo de negócios tem sido utilizado para explicar ou tratar de 03 fenômenos:

- E-business e o uso da tecnologia da informação nas organizações
- Questões estratégicas, como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho da empresa
- Gestão da inovação e tecnologia

Neste estudo utilizaremos o fenômeno das questões estratégicas, como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho da empresa, pois procura “explicar os novos mecanismos de criação de valor, baseados em redes e sistemas de atividades e fontes de vantagens competitivas” (Zott et al, 2013,)

É possível perceber, como afirma Lacruz (2021), que o modelo de negócio provoca uma reflexão sobre as principais questões da organização, é o momento em que o empreendedor observa seu negócio e identifica quais os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidade, permitindo vislumbrar os possíveis caminhos, e posteriormente estabelecer ações para o desenvolvimento do negócio.

Essa reflexão versa sobre quem serão seus clientes, parceiros, qual o valor entregue pela organização, quais suas atividades principais, podendo ser resumidas em quatro áreas, como fazer, o que fazer, para quem e quanto. (SANTOS, 2021)

Lacruz (2021) ressalta que o modelo de negócio é uma “ferramenta de design estratégico, útil na construção da visão de longo prazo e importante na exploração colaborativa de novas ideias.” Ele se destaca pela simplicidade, rapidez, visibilidade e flexibilidade nas adaptações:

...é a ferramenta que permite a modelagem do negócio em seu mapa pré-editado, usado para a criação de um novo produto ou para a reformulação de um produto já existente. Ao final do seu preenchimento, é possível ter um protótipo do seu negócio. Uma de suas grandes qualidades é poder ser usado em empresas de qualquer porte, sejam elas micro, pequenas ou grandes, como também em qualquer tipo de segmento. Como a ferramenta é muito simples de

usar, agilidade também é uma das suas características, pois em pouco tempo é possível terminar o modelo do negócio. (LACRUZ, 2021, p14)

Assim, os modelos de negócios são forma de representações simples de uma proposta, de uma da criação e entrega de valor, além de captura de valor.

Através da simplicidade é possível comunicar como os principais elementos se articulam para entrega e captura de valor, apresentando uma visão total do negócio e permitindo adaptações e ajustes conforme necessário, ao longo da realização das atividades. A proposta de valor será a norteadora da empresa, guiando todos os elementos e atividades que compõem o modelo de negócio para esse fim. (SCHIAVINI, 2022)

Existe confusão ao tratar sobre modelo de negócios, confundindo-o com plano de negócios, Lacruz (2021, p 26) explica que são ferramentas diferentes e ao mesmo tempo complementares pois “enquanto a modelagem objetiva testar a exequibilidade da ideia, o plano de negócios tem como finalidade testar a viabilidade do empreendimento.” Assim, o modelo de negócio seria a primeira etapa de condução para a implantação do negócio, onde são analisadas questões de base como qual o produto/serviço será ofertado, quem serão os clientes, fornecedores, parceiros, dentre outros. O plano de negócios aparece em seguida, detalhando como serão concretizadas as escolhas contidas no modelo de negócios.

Assim, o modelo e o plano de negócio são ferramentas complementares utilizadas com o objetivo de definir onde a organização deseja chegar, potencializando suas vantagens competitivas e minimizando os riscos.

Santos (2021, p. 09) destaca a diferença entre modelo e plano de negócio à medida que “...são ferramentas utilizadas em fases diferentes do empreendimento.” O primeiro é utilizado na definição de “...uma novidade, uma inovação, sobre a qual não se tem muita informação ainda no mercado; é um método simples.” Enquanto o segundo “... é bem mais estruturado e complexo, sendo usado normalmente para captar investidores ou até mesmo para a melhoria de algum setor.” Para ele o plano de negócio é único e sua modificação é mais complexa, enquanto o modelo de negócio é ajustável e flexível, e podem existir mais de um dentro da organização, podendo ser utilizado para produtos e serviços.

Santos (2021) também faz um comparativo entre modelo de negócio e modelo de gestão, afirmando que os dois se complementam e interferem entre si apresentando as diferenças, onde o modelo de negócio sinaliza os tipos de gestão,

informando como a organização faz negócio e entrega valor, e o modelo de gestão tem como foco a melhoria contínua na organização e seus processos com objetivo de entregas de qualidade.

Para Dornelas (2020) o modelo de negócio pode ser detalhado pelo plano de negócio, que apresentará vasta gama de informações e demandará maior tempo para sua conclusão, e ao final poderá não apresentar uma imagem fidedigna do negócio. Assim, o plano de negócio guiará o empreendedor proporcionando métricas de acompanhamento do negócio. Para Osterwalder e Pigneur (2011) o plano de negócios pode ser escrito com base no modelo de negócios e serviria como um guia para implementação.

As organizações, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setor, sempre fizeram esforços para a melhoria do seu desempenho, encontrando na formulação da estratégia o caminho para essa melhoria. A estratégia como conceito surge nas organizações por volta de 1960, como resultado da demanda das funções do planejamento, organização, comando, coordenação e controle, por uma sistematização das decisões da organização diante dos desafios, da necessidade de agregação de valor e manutenção do seu desempenho. (SCHIAVINI, 2020)

A construção de estratégias está pautada nas mudanças, tanto as mais revolucionárias, abruptas ou mesmo nas graduais, que impulsionam análises do ambiente interno e externo, evidenciando os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades que serão utilizados para a tomada de decisão, permitindo a criação de vantagem competitiva e geração de valor para a organização.

Para Mintzberg:

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes." (2007, p 25)

Para Schiavini (2020) o conceito de estratégia não é unânime, resultado de abordagens diferentes, sendo para alguns autores referida como a elaboração e execução da estratégia, enquanto para outros como a sua implementação com melhorias de forma contínua. Ela norteia as ações através de planos e diretrizes, visando o alcance de objetivos

A estratégia está interligada ao modelo de negócios da empresa à medida que

contém a proposta de valor, os processos para sua geração, apresenta quais recursos serão utilizados e como irá gerar resultados. Enquanto a primeira determina os caminhos a serem percorridos para o alcance dos objetivos, o modelo de negócios apresenta o que a organização faz e por que o faz.

Para Lacruz (2021, p30)

“Para manterem a sua competitividade, as organizações estabelecem os seus modelos de negócios e as suas estratégias. Nesse sentido, é preciso entender a interação entre esses dois elementos, que se influenciam e têm dependências, pois o modelo de negócios influencia a definição da estratégia e a estratégia precisa estar coerente com o modelo de negócios estabelecido.

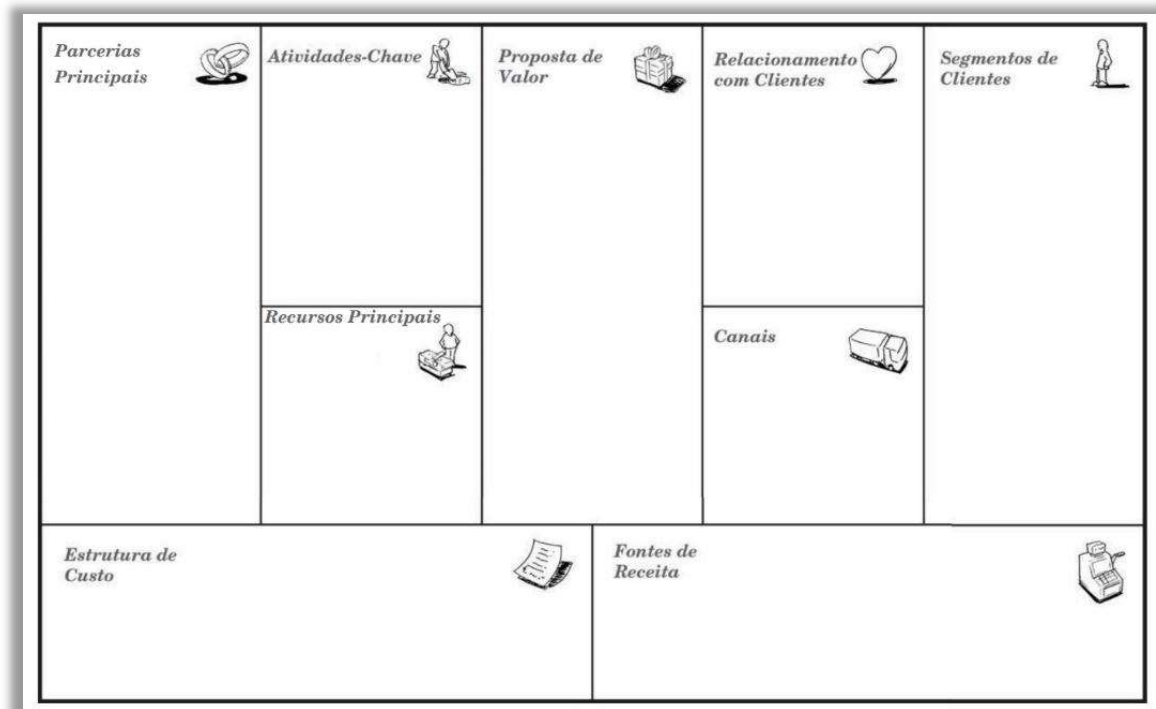
### 5.3 MODELAGEM DE NEGÓCIO

Schiavini (2022) apresenta o *Business Model Generation*, ou BMG Canvas como uma ferramenta mais simples que apresenta ao empreendedor a ideia do negócio e que antecede o plano de negócio. Ele foi criado por Osterwalder e Pigneur como o objetivo de permitir a visão geral do negócio, através de um quadro de modelagem de negócio que apresenta as principais funções do negócio, onde encontramos como a organização criará, entregará e capturará valor. Ela sugere a utilização das duas ferramentas, modelo e plano de negócio de forma complementar, onde cada uma terá uma utilização específica dentro da estratégia da organização.

O Modelos de Negócio Canvas é uma ferramenta simples e visual para construção da ideia do negócio e sua geração, captura e entrega de valor. Permite visualizar a interdependência entres suas fases, além de ser um processo com constante adaptação e cíclico. (SCHIAVINI, 2022)

Assim o BMG Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur é composto por um quadro, com nove aspectos-chave, interligados, que permitem a reflexão e posterior preenchimento e que fica visualmente acessível aos envolvidos na modelagem (LACRUZ, 2021)

Quadro 3 - Modelo de Negócio CANVAS



Fonte: Osterwalder, 2011(p.44)

Os aspectos chave são definidos por Osterwalder e Pigneur (2011):

1 – Segmento de Clientes: refere-se a qual o grupo de pessoas será atendido pela organização escolhendo entre um mercado de massa sem distinção de clientes, um nicho de mercado que atende a clientes específicos e especializados, um segmento que distingue clientes com necessidade e problemas sutilmente diferentes, um diversificado que atende a clientes com necessidades de problemas muito diferentes, ou uma plataforma multilateral atende a clientes de dois ou mais segmentos interdependentes.

2 – Proposta de valor: é a agregação ou conjunto de benefícios que uma organização entrega ao cliente, resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade. Pode ser representado por um produto ou serviço inovador, a melhoria no desempenho ou personalização para determinado nicho.

3 - Relacionamento com o cliente: define qual o tipo de relacionamento a empresa pretende ter com seu cliente, podendo ter como foco a conquista, retenção de clientes ou ampliação de vendas. Entre as categorias de relacionamento de clientes temos a Assistência pessoal, onde existe interação humana com objetivo de auxílio do cliente, Assistência pessoal dedicada, onde existe uma relação mais profunda e duradoura com um representante específico da empresa. A categoria *self-*

*service* é aquela onde o cliente se auto serve e a empresa fornece as condições para isso, sem relacionamento com a empresa. Os serviços automatizados unem a modalidade *self-service* com processos automatizados, de forma sofisticada. A categoria Comunidade tem como proposta facilitar conexões e envolver o cliente possibilitando melhor compreensão sobre seus clientes, além de troca de conhecimento e resolução de problemas. Por últimos a cocriação onde há colaboração do cliente em novos projetos da empresa.

4 – Definição de canais: é o ponto de contato entre a organização e o cliente, apresentando como a empresa alcançará seus clientes, permitindo que o cliente conheça a proposta de entrega de valor, receba ofertas, realize a aquisição de produtos e serviços, que tenha suporte por parte da organização, e que esses clientes forneçam feedbacks sobre a proposta de valor.

5 – Atividades chave: atividades essenciais para criação e entrega de valor sem as quais o negócio não terá sucesso.

6 – Recursos principais: são elementos indispensáveis para que a entrega de valor aconteça, eles podem ser físicos, intelectual, humano e financeiro.

7 – Parceiros chave: a escolha de parceiros permite acesso a *know-how*, compartilhar estruturas, reduzir riscos e custos.

8 – Estrutura de custos: relação de custos mais importantes para que a criação e entrega de valor aconteça. As estruturas de custos podem ser norteadas sob o foco do custo ou sob o foco do valor, na primeira há preocupação em redução de custo e oferta de proposta de valor com menor preço, enquanto a segunda concentra-se no foco da criação de valor, na entrega de um produto ou serviço com elevado nível de personalização. Pode-se identificar estruturas de custo fixos, variáveis, de economia de escala e de escopo.

9 – Fontes de receitas: refere-se aos valores que os clientes estão dispostos a pagar e podem originar de vendas de recursos, de taxas de uso, assim quanto mais utiliza o serviço mais paga. Taxa de assinatura que gera receita resultante do uso contínuo do serviço ofertado. Empréstimos/Aluguéis/ Leasing onde são pagos valores pelo uso temporário de um bem por período pré-determinado. Temos também o licenciamento que é a permissão para utilizar propriedade intelectual por meio do pagamento de taxas, a taxa de corretagem que é cobrada na intermediação de serviços envolvendo duas partes, além dos anúncios que geram receitas ao anunciar produtos e serviços.

Segundo Lacruz (2021), a organização do preenchimento do Canvas é feita da direita para esquerda seguindo uma sequência em cadeia de decisões relacionadas ao modelo de negócio. Assim, inicia-se com a definição do segmento de cliente que será atendido pelo negócio, compreendendo suas preferências, hábitos e estilo de vida e respondendo à pergunta de para quem se está criando valor. É sugerida a utilização do Canvas proposta de valor, além de outras ferramentas como o Mapa da empatia, a jornada do Cliente, a persona que auxiliará a compreender o segmento alvo.

A proposta de Valor será a próxima etapa da construção do modelo de negócio, onde será definido o diferencial competitivo da empresa e missão do negócio. Seguindo o preenchimento, será necessário a definição de como será o relacionamento com o cliente, com objetivo de promover trocas rápidas, obtendo feedbacks sobre as vendas. A definição de canais é feita por meio da estruturação de ações integradas de comunicação, que façam com que o segmento alvo tenha acesso a informações, e ao decidir comprar, tenha acesso ao produto/serviço.

Na figura Atividades chave deverá conter a atividade fundamental relacionada a proposta de entrega de valor. Para que as atividades chaves possam ser concretizadas, será necessário identificar os Recursos chave, que é o próximo item da construção do modelo de negócios, nele serão listados os recursos mais importantes para a entrega da proposta de valor. Em seguida temos a identificação dos parceiros chave que poderão contribuir na entrega da proposta de valor através de recursos, soluções, informações e agregando valor ao produto. Em seguida será construído o quadrante estrutura de custos, onde serão relacionados os itens responsáveis por principais saídas de caixa e por fim será construído a fonte de receitas onde deverão ser apontados os itens que geram entradas de caixa.

Dornelas (2020) apresenta uma relação de perguntas para cada aspecto-chave que podem ser respondidas com o objetivo de nortear a construção do Canvas:

Quadro 4 - Perguntas para construção do CANVAS

Parceiros-chave	Atividades-chave	Propostas de valor	Relacionamentos com os clientes	Segmentos de clientes
<i>Quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave? Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? Quais atividades nossos parceiros realizam?</i>	<i>Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são nossos canais de distribuição? Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?</i>	<i>Que valores entregamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é o nosso mínimo produto viável?</i>	<i>Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio? Qual é o custo envolvido?</i>	<i>Para quem nós criamos valor? Quem são nossos mais importantes clientes? Quais são nossos clientes típicos/padrão?</i>
	<b>Recursos-chave</b>  <i>Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?</i>		<b>Canais</b>  <i>Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo? Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?</i>	
<b>Estrutura de custos</b>  <i>Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?</i>		<b>Fontes de receita</b>  <i>Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preços?</i>		

Fonte: Dornelas, 2020, p17

Osterwalder e Pigneur (2011) trazem uma proposta de construção do modelo de negócio baseado no *design thinking*. Ele sugere cinco etapas: mobilização, compreensão, design, implementação e gerenciamento. Ao longo do processo utilizam-se de conceitos e ferramentas apresentadas no livro como mapa da empatia, processo de ideação, são sugeridas atividade de brainstorming, sugere-se a utilização de ferramentas visuais que transformam suposições sem informações explícitas, permitindo que o discurso saia do abstrato, indo para o concreto e tornando evidente as lacunas a serem discutidas. São utilizados *post-its*<sup>4</sup> como forma de visualização de ideias, apresentadas etapas importantes para a construção dos modelos de negócios, com a participação dos diversos interessados no negócio. Ele dá ênfase na apresentação do modelo peça por peça, de forma gradual, trata da prototipagem do modelo de negócio, que permite pensar e explorar diferentes direções possíveis para o modelo de negócio. Não houve aprofundamento no conteúdo referente a fase de construção do modelo de negócio, pois apesar de ser de grande importância para aqueles que querem utilizar o CANVAS, o foco do trabalho é apresentar o modelo e

<sup>4</sup> Pequeno papel com faixa adesiva para anotações breves e que devem ficar visíveis.



analisá-lo para utilização em organizações gestoras de IGs. O CANVAS foi escolhido para esse estudo por ser uma ferramenta visual, com linguagem simples, que permite criar a ideia do negócio de forma clara e nortear as ações futuras da organização. Essa ferramenta é considerada adequada para os substitutos processuais de IGs, à medida que as pessoas envolvidas não têm familiaridade com aspectos técnicos de gestão, sendo necessário utilizar ferramentas práticas e intuitivas. O quadro 4 apresenta um resumo das fases de construção do CANVAS apresentado por Osterwalder, com informações sobre a parte prática da construção.

Quadro 5 - Fases de construção do CANVAS

	 Mobilização	 Compreensão	 Design	 Implementação	 Gerenciamento
<b>OBJETIVO</b>	Preparar para um projeto de construção de Modelo de Negócios bem-sucedido	Pesquisar e analisar os elementos necessários para o esforço de construção do Modelo de Negócios	Gerar e testar opções viáveis de Modelos de Negócios e selecionar a melhor	Implementar em campo o protótipo de Modelos de Negócios	Adaptar e modificar o Modelo de Negócios em resposta à reação do mercado.
<b>FOCO</b>	Preparando o cenário	Imersão	Questionamento	Execução	Evolução
<b>DESCRIÇÃO</b>	Reúna todos os elementos para um design de Modelo de Negócios de sucesso. Crie conscientização da necessidade de um novo modelo, descreva a motivação por trás do projeto e estabeleça uma linguagem comum para descrever, projetar, analisar e discutir os Modelos de Negócios.	Você e sua equipe de design mergulham no conhecimento relevante: clientes, tecnologia, e ambiente. Vocês coletam informações, entrevistam especialistas, estudam clientes potenciais e identificam necessidades e problemas.	Transformar a informação e os ideais da fase anterior em protótipos que possam ser explorados e testados. Após um questionamento intensivo de cada Modelo de Negócios, selecione o mais satisfatório.	Implementar o modelo selecionado.	Configurar as estruturas de gerenciamento para continuamente monitorar, avaliar e adaptar ou transformar seu Modelo de Negócios.
<b>SEÇÕES DO LIVRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canvas de Modelos de Negócios (pág. 44)</li> <li>• Contando Histórias (pág. 170)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canvas de Modelos de Negócios (pág. 44)</li> <li>• Padrões de Modelos de Negócios (pág. 52)</li> <li>• Insights dos Clientes (pág. 126)</li> <li>• Pensamento Visual (pág. 146)</li> <li>• Cenários (pág. 180)</li> <li>• Ambiente de Modelo de Negócios (pág. 200)</li> <li>• Avaliando Modelos de Negócios (pág. 212)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canvas de Modelos de Negócios (pág. 44)</li> <li>• Padrões de Modelos de Negócios (pág. 52)</li> <li>• Ideação (pág. 134)</li> <li>• Pensamento Visual (pág. 146)</li> <li>• Protótipos (pág. 160)</li> <li>• Cenários (pág. 180)</li> <li>• Avaliando Modelo de Negócios (pág. 212)</li> <li>• A Estratégia do Oceano Azul sob a ótica do Modelo de Negócios (pág. 226)</li> <li>• Gerenciando Múltiplos Modelos de Negócios (pág. 232)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canvas de Modelo de Negócios (pág. 44)</li> <li>• Pensamento Visual (pág. 146)</li> <li>• Contando Histórias (pág. 170)</li> <li>• Gerenciando Múltiplos Modelos de Negócios (pág. 232)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canvas de Modelo de Negócios (pág. 44)</li> <li>• Pensamento Visual (pág. 146)</li> <li>• Cenários (pág. 180)</li> <li>• Ambiente de Modelos de Negócios (pág. 200)</li> <li>• Avaliando Modelos de Negócios (pág. 212)</li> </ul>

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011( p 249)

A configuração de modelos de negócios é um desafio fundamental para que a organização gere valor para os seus clientes e se diferencie da concorrência. Para elaborar o modelo de negócios mais adequado, a organização deve ter clareza em relação a uma série de informações que serão consideradas em cada etapa dessa estruturação.

Na literatura podemos verificar discussões mais intensas sobre modelos de negócio para empresas com fins lucrativos e mais recente para empresas sociais, cuja atividade visa melhorar condições sociais e visam o lucro.

Percebeu-se crescente interesse nos trabalhos voltados para modelos de

negócios para organizações sem fins lucrativos, visam a melhoria da sociedade através da reunião de pessoas em torno de objetivo comum, porém que não visam o lucro. Apesar de não visarem lucro, as organizações sem fins lucrativos possuem um negócio, precisam capturar valor, devem dar respostas ao investimento, tanto dos seus colaboradores quanto dos investidores. Como medir o resultado, que muitas vezes é percebido pelo retorno financeiro, continua sendo o desafio dessas organizações. As metas aqui são tratadas como norteadores de desempenho que sinalizam a necessidade de alteração nas ações para obtenção de resultados e são necessárias para qualquer organização.

Kaplan (2013) afirma que a organização que cria, oferece e captura valor, possui um modelo de negócio, seja ela privada, governamental ou sem fins lucrativos. Essa organização tem um modelo de negócio seja implícito, suposto ou subentendido. Para ele qualquer organização que queira ser relevante, oferecer valor e ser sustentável deve desenvolver seu modelo de negócio, sendo ela com fins lucrativos ou não. Cita como exemplo as organizações sem fins lucrativos, que apesar de capturar valor para financiar suas atividades através contribuições, doações e receita de serviços, para realização de sua missão social, podem não entregar valor para os investidores e proprietários, ou sociedade e nesses casos, o desenvolvimento de um modelo de negócio proporciona uma reflexão sobre como corrigir a ausência de entrega de valor.

Para Lecocq (2010, p. 223):

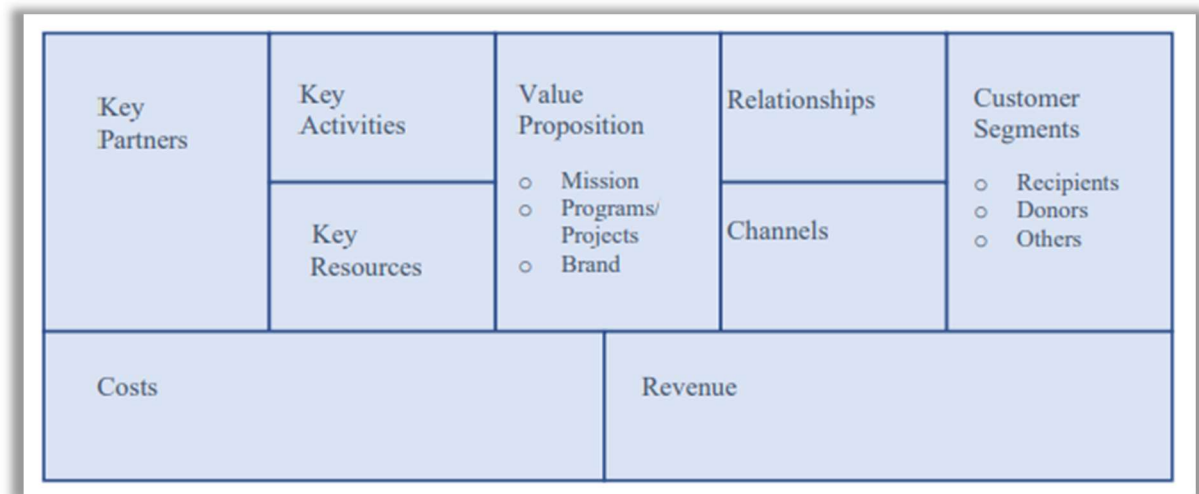
“... um novo fenômeno induzido por uma visão de modelo de negócios é a estratégia de organizações sem fins lucrativos. Devido ao seu desejo de focar em fontes de receita e propostas de valor ao invés de vantagem competitiva, as organizações sem fins lucrativos podem refletir sobre seu modelo de negócios e serem consideradas integralmente pelo campo da gestão estratégica. Como consequência, os modelos de negócios permitem estudar as ONGs (por exemplo, Yunus et al., 2010) sem considerar se elas devem desenvolver uma vantagem competitiva – uma construção que pode parecer sem sentido neste contexto”.

Sanderse (2020), apresenta estudo onde é construído um modelo de negócio para organizações sem fins lucrativos adaptado do modelo CANVAS, ao longo do estudo relata as características peculiares do modelo de negócios para organização sem fins lucrativos. Para ela, essas organizações são mais complexas, à medida que não é necessariamente o cliente que gera recursos, existe uma relação com diversos stakeholders, e também o valor gerado está mais voltado para o social do que para o econômico. Entende que os modelos de negócios devem ser adaptados pois existem

diferenças entre organizações que visam lucro lucrativos e as sem fins lucrativos, são organizações mais complexas pois lidam com diversidade de fontes de renda e partes interessadas, possuem o desafio de obter financiamento a longo prazo além de estar em ambiente de constante mudanças. Ela cita que os clientes das ONGs são os beneficiários e os doadores, o que exige que se crie estratégias diversificadas para a captura e geração de valor.

A autora adapta o modelo de Osterwalder e apresenta um modelo em que é adicionado na proposta de valor a missão, programas e projetos e a marca. E ao segmento de cliente é detalhado os doadores, beneficiários e outros.

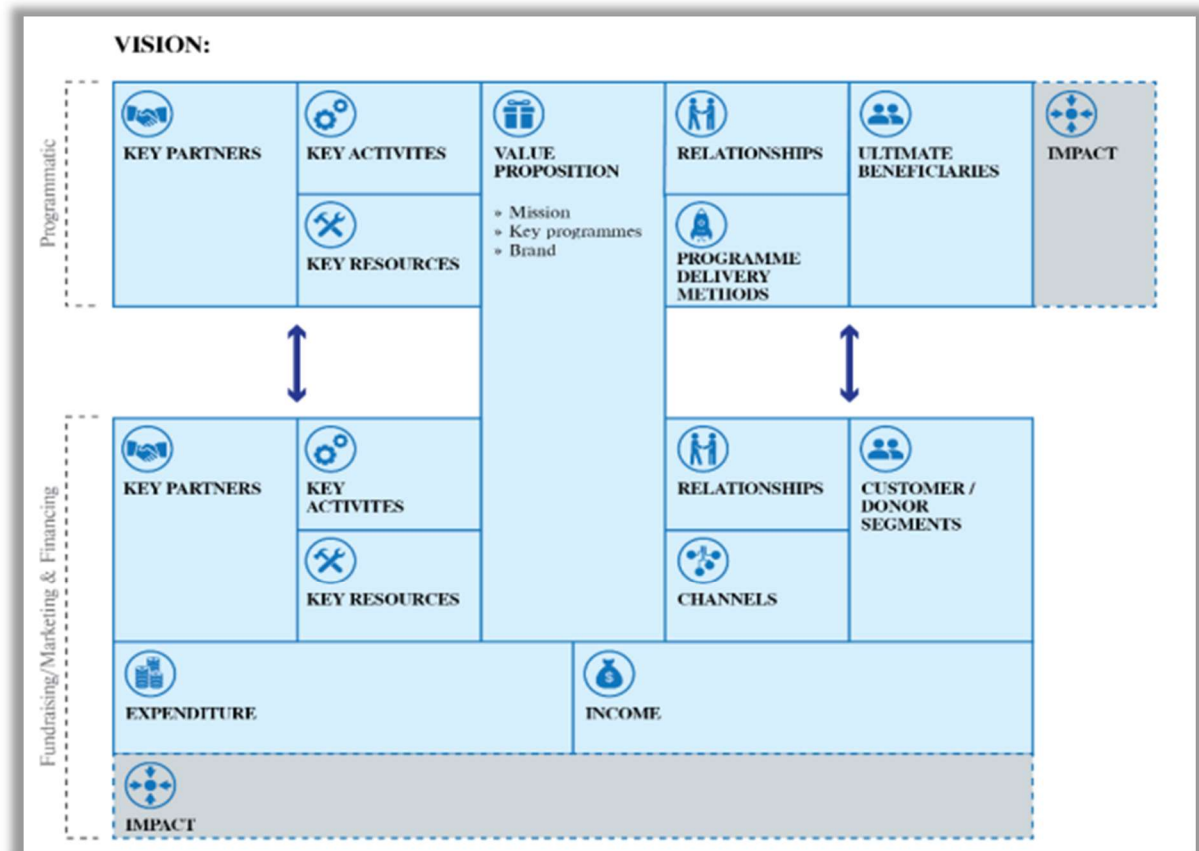
Quadro 6 - Modelo negócio para organizações sem fins lucrativos



Fonte: Sanderse, 2020

Assim, para Sanderse (2020) a missão deve estar refletida na proposta de valor e essa proposta deve ser diversificada para doadores e beneficiários. Ela traz um item novo para o modelo que é a marca, que permite o reconhecimento da organização permitindo acesso a stakeholders e a recursos financeiros além de estar vinculados ao emocional dos público-alvo. O modelo de negócio deveria ser construído em duas camadas (a dos doadores e dos beneficiários) unidas pela proposta de valor e apresentando impactos para cada uma, conforme a figura:

Quadro 7 - Modelo de Negócio para organizações sem fins lucrativos em camadas



Fonte: Sanderse, 2020

Sanderse (2020) ainda menciona a importância de se pensar em adicionar a dimensão governança no modelo de negócios das organizações sem fins lucrativos, visto que essa apresenta significativa diferença quando comparada com organizações com fins lucrativos.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) a utilização da técnica do CANVAS pode ser feita pelas organizações sem fins lucrativos. Existem vários relatos de utilização do CANVAS para ONGs, onde foi possível alinhamento de equipe, trazer clareza sobre o negócio. São apresentadas também dificuldades como a incapacidade de compreender o modelo de negócio existente, a carência de linguagem para falar sobre inovação de modelo de negócio, resistência ao se imaginar o design de novos modelos.

Os modelos de negócios para organizações sem fins lucrativos definem-se como modelos que visam melhoria da sociedade através da captação de recursos e sob uma gestão transparente. Assim podemos destacar as seguintes características:

- Captação de Recursos: indispensável estratégias de captação de recursos.

- Governança: serão destacados princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social e econômica.
- Foco no impacto social ou ambiental: organização deve ter clareza nos objetivos de modo a ter como resultado impacto positivo.
- Envolvimento da comunidade: envolvimento e participação da comunidade nas ações e projetos da organização.
- Colaboração: Realização de parceria com empresas, governos e outras organizações do terceiro setor em projetos e atividades.
- Alinhamento com ODS: a sinergia com os ODS mostra a contribuição da organização com objetivos globais de melhoria e demonstra sua importância no âmbito local.

#### **5.4 CARACTERÍSTICA DOS MODELOS DE NEGÓCIO DE IGS**

Foi realizada pesquisa na base de dados Scopus em janeiro de 2023, sobre modelo de negócios para organizações gestoras de IGS e os artigos encontrados não se enquadram no tema deste estudo, o que demonstra que ainda há uma escassa quantidade de material produzido sobre o tema pesquisado

Modelos de negócio para Indicações Geográficas são inovadores à medida que apresentam para organização e stakeholders a proposta de entrega de valor de forma interligada aos outros componentes do modelo que são indispensáveis para seu sucesso. Essa inovação passa também pela ausência de histórico de utilização dessa ferramenta, visto que associações gestoras de IG são recentes no Brasil e ainda se estruturam para efetivar a geração valor de produtos com diferenciais competitivos reconhecidos.

São características que devem ser consideradas no momento de construção de um modelo de negócio para organizações gestoras de IGS:

- As indicações geográficas são geridas por substitutos processuais que podem ser organizações constituídas na forma de associações, sindicatos, cooperativas, federações (Brasil, 2019). Assim podem ser entidades com ou sem fins lucrativos o que à princípio permitiria utilizar modelos de negócios correspondentes.
- As organizações gestoras de IG representam a coletividade, e tem em seu quadro participantes da cadeia produtiva.
- Existe um ponto que diferencia as organizações gestoras de IG das associações em geral, à medida que o sinal distintivo de IG pode ser utilizado por

associados e não associados, tenho como pré-requisito estar no território delimitado pela IG e seguir orientações do caderno de especificações, a associação atenderá públicos diferentes; o de associados e não associados. (BRASIL, 2019).

- Devido a participação da cadeia produtiva, de empresa e órgãos no processo de reconhecimento e posterior, a organização conta com uma quantidade grande de parceiros.

- A organização gestora de IG será responsável por definir estratégias de utilização do signo distintivo para potencializar o valor do produto/serviço, agregando valor a toda cadeia produtiva, fortalecendo a imagem dos produtos da região.

- A organização gestora terá que definir estratégias de captação de recursos combinando recursos oriundos dos associados, recursos de empresas privadas e governamentais.

- Como toda organização que representa a coletividade deve ter seu sistema de gestão, a governança, bem definidos, com a observância de princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

- É necessária a definição clara do valor que a organização pretende entregar e as formas de mensurar essa entrega.

Aqui foram apresentadas características gerais, porém é necessário estar atento também às peculiaridades de cada organização gestora de IG de forma a construir um modelo com especificidades.

O Sebrae tem ampliado sua atuação junto às IG, para além da etapa de reconhecimento da IG, promovendo a construção de modelos de negócios para organizações gestoras de IGs, fato que demonstra a importância dessa ferramenta para a sustentabilidade das IGs no período pós concessão de registro.

Para apoio ao fomento às indicações geográficas, papel ratificado na Estratégia Nacional de Propriedade intelectual em 2021 ao Sebrae, foi elaborado material com metodologia para a construção de modelos de negócios para organizações gestoras de Indicações Geográficas, através do projeto ALI indicação geográfica, que propõe a construção de modelos de negócios inovadores para IGs já reconhecidas com o objetivo de aumentar a captura de valor para o território e pequenos negócios envolvidos, fortalecendo e contribuindo para sua sustentabilidade e inovação. (SEBRAE, 2022)

O material propõe uma sequência de atividades que se iniciam com o diagnóstico através de um modelo guia com posterior criação de ações para pontos

identificados que necessitam de melhoria. Por fim, é criado um modelo de negócio inovador para IG já reconhecida ou depositada.

Na etapa de diagnóstico das IGs é utilizado o “Guia para avaliação de uma Indicação Geográfica registrada ou depositada” (2022), que busca através de entrevista com envolvidos na IG informações, utilizando um roteiro com pontos a serem questionados e exemplos de padrões de respostas. São analisadas nos seguintes pontos: Registro, Cadeia Produtiva, Gestão da IG, Sistema de Controle, Caderno de Especificação Técnica, Mercado, Promoção, Turismo, Dados Socioeconômicos, Outros assuntos relevantes, Atuação do Sebrae na IG.

Com os dados coletados, será realizada uma avaliação e gerado um gráfico radar, que norteará a construção da estratégia de fortalecimento da IG e um plano de ação específico, amparado no portfólio de soluções do SEBRAE (SEBRAE, 2022).

Após essa etapa é proposta a construção de um modelo de negócio inovador utilizando a ferramenta Canvas com o objetivo de melhorar a proposta de valor. Esse modelo “deve ser testado e validado quantas vezes for necessário, até que se torne viável, e principalmente, gere valor para a IG em questão.” (SEBRAE, p 32). A versão final desse modelo de negócio orientará a estratégia e ações da IG, permitindo também apresentar a viabilidade da IG para *stakeholders*.

Por fim o Sebrae estabelece indicadores que serão acompanhados ao longo do projeto (figura 7) e indicador de resultado do projeto, que está baseado na variação do percentual de faturamento dos produtores vinculados à IG, que refletiria a melhoria no acesso a mercados, gestão e posicionamento da IG. (SEBRAE, 2022)

Quadro 8 - Indicadores de acompanhamento do projeto

DADOS SOCIOECONÔMICOS	
Preço médio unitário de um produto antes da IG.	
Preço médio unitário de um produto após a IG.	
Faturamento médio dos produtores antes da IG.	
Faturamento médio dos produtores após a IG.	
Número de produtores na região demarcada que utilizam o selo da IG.	
Número de pequenos produtores na região demarcada que utilizam o selo da IG.	
Quantidade/volume de produtos produzidos com o selo da IG.	
Quantidade/volume de produtos exportados com o selo da IG.	
Principais estados e países de destino de produtos com o selo da IG.	
Quantidade de selos emitidos pelo conselho regulador por ano.	

Fonte: SEBRAE (2022)

Percebe-se empenho por parte do Sebrae para construir e organizar um

material padrão que auxilie no fortalecimento das IGs já registrada, pois o assunto é recente e demanda atenção para que as próximas IGs possam ter seu registro de forma sustentável. Um ponto para reflexão seria pensar se a construção de um modelo de negócio poderia ser um processo paralelo ao processo de reconhecimento da IG, fazendo com que no momento do reconhecimento a organização gestora já tivesse uma estratégia já estruturada para a valorização do produto. Outro ponto seria a busca por indicadores de resultados mais abrangentes, que pudessem mensurar o impacto do fortalecimento ao longo da cadeia produtiva.

### **5.5 SEBRAE E IGS**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, tem se destacado como um dos principais órgãos de fomento às Indicações Gráficas no país, atuando na estruturação de Indicações Geográficas desde 2003. No processo de estruturação são realizadas etapas como:

- Diagnóstico, onde são levantados documentos que comprovem o potencial do produto para Reconhecimento de IG

- Sensibilização, etapa onde é apresentada informações sobre a IG, e os envolvidos são motivados a participar do processo e são necessidades para o início do processo.

- Reunião de documentos: essa etapa consiste na elaboração e reunião de documentos necessários para o depósito da documentação junto ao INPI, como por exemplo o estatuto adequado, caderno de especificação, documento oficial de delimitação de território dentre outros.

- Depósito junto ao INPI: documentação e entregue ao INPI por onde passará por etapas de análise que deve ser acompanhada pela organização gestora da IG.

- Reconhecimento: fase em que é reconhecida a indicação geográfica e podem ser exercidas as atividades delegadas ao substituto processual.



Figura 8 - Etapas do processo de reconhecimento IG



Fonte: SEBRAE, 2019

Como resultado da pesquisa entende-se que a construção de um modelo de negócio para gestores de Indicações Geográficas, pode ser iniciado na fase de estruturação, na etapa de sensibilização, permitindo uma reflexão sobre o porquê da IG, no momento inicial do processo de reconhecimento, permitindo amadurecimento do modelo ao longo desse processo, e também que no momento do reconhecimento seja implementado o modelo de negócio, conforme esquema abaixo:

Figura 9 - Etapas do Modelo de Negócio para IGs



Fonte: Adaptado SEBRAE, 2022 e Osterwalder, 2011

## 5.6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

O modelo de negócio é uma ferramenta de reflexão para decisão de como será o negócio, ganhou força com o advento da internet e vem sendo utilizado por diversos tipos de organização. Esse estudo culmina com a apresentação de modelo de negócios para gestores de indicações geográficas, que possui peculiaridades, como descritas anteriormente.

A construção de um modelo de negócio para Indicações Geográficas, pode utilizar o processo de Design do Canvas apresentado por Osterwalder, processo esse que possui etapas convergentes ao utilizado pelo Sebrae no processo de estruturação de IGs, cujo fluxograma apresenta etapas de diagnóstico, sensibilização, reunião de documentação e depósito do pedido de reconhecimento da IG. Essa convergência permite propor a construção de modelo de negócio simultânea a estruturação da IG, tornando o processo mais consistente ao propor uma reflexão sobre o negócio no nascimento da IG, proporcionando aos envolvidos, maior clareza sobre o que se pretende com o registro, ajustando expectativas à estratégia, estabelecendo os possíveis caminhos a serem trilhados.

Outro ponto de destaque deste capítulo são as características específicas de um modelo de negócio para IGs, que passa a diversidade de tipos de substitutos processuais que podem ser gestores de IGs, pela sua representação da coletividade, pelo atendimento por parte da organização de associados e não associados, pela grande quantidade de stakeholders, da necessidade de estratégias de captação de recursos de variadas origens, da manutenção de comunicação com associados, pela estratégia de governança com gestão transparente, e definição clara do que a organização pretende entregar e sua mensuração.

Outro fator que poderia influenciar a construção do modelo de negócio é o tempo de constituição da organização gestora da IG, à medida que as mais jovens ainda estão se estruturando e não conseguem visualizar como o reconhecimento, na prática pode agregar valor ao produto, enquanto as organizações que têm mais tempo de constituição, utilizam a IG para mostrar ao mercado o produto agregando a ele valor, através da origem e qualidade certificadas.

Outra contribuição do modelo de negócio para os substitutos processuais das IGs, é seu estímulo à reflexão para etapas sequenciais de planejamento, como a elaboração de ações necessárias do negócio e a mensuração do resultado desse

planejamento. Percebe-se que a avaliação dos resultados das IGs não é realizada, e com o aumento de IGs torna-se indispensável medir os impactos como forma de criar políticas para fomento e direcionar esforços para a efetiva contribuição da IGs para valorização do produto da região em que está inserida.

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Na busca por compreender qual teoria filosófica representaria melhor o paradigma norteador dessa pesquisa, foi necessário um exercício de autoconhecimento, refletindo sobre quais crenças orientam o pesquisador, qual a visão de mundo e da epistemologia estariam permeando a pesquisa. Entendendo que essa visão do pesquisador encontra pressupostos que são amparados pelas ciências nos paradigmas já validados por ela.

Após leitura de vários textos de autores que são referências em metodologia das ciências, identificou-se no interacionismo simbólico o paradigma que mais se adequa a proposta da pesquisa, onde o pesquisador compreende o entendimento do público-alvo sobre determinado assunto e presume que a interação entre indivíduos e ambientes altera as percepções desse público-alvo.

A ontologia que norteia a pesquisa é a interação sujeito-objeto, na qual se acredita que a realidade é criada de forma coletiva, na interação entre os indivíduos, chamada de intersubjetiva.

A epistemologia da pesquisa, que é a forma como se acredita que o conhecimento é produzido, está amparado na epistemologia construtivista, onde o significado das coisas resulta da interação entre os indivíduos e objetos.

Quadro 9 - Resumo metodologia

ONTOLOGIA	EPISTEMOLOGIA	PARADIGMA DA PESQUISA	MÉTODO
Interação sujeito-objeto	Construtivista	Interacionismo simbólico	Estudo de caso

Fonte: elaborado pela autora com base em Saccol, 2009

Assim, o estudo é norteado pela perspectiva de que a pesquisa nas ciências sociais e, em especial em administração, parte do pressuposto que existe a interação entre os indivíduos e que essa interação provoca modificações nas partes envolvidas.

### 6.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa localiza-se no campo da administração estratégica, que envolve o processo de criação, implementação e controle de estratégias de uma organização na busca de posicionamento competitivo, potencializando suas vantagens competitivas

para alcance de objetivos e metas. Situado na estratégia e planejamento de uma organização, encontra-se o modelo de negócio, ferramenta de permite a formulação do que a organização pretende entregar ao seu cliente e *stakeholders* e evidencia a inter-relação entre elementos que envolvem essa entrega.

A Indicação Geográfica está presente no campo de investigação, como estratégia inovadora de vantagem competitiva, permitindo valorização do produto e da cadeia produtiva, assim como as associações, que são as organizações que representam a coletividade, fazendo a gestão das indicações geográficas.

### **6.3 POPULAÇÃO AMOSTRA**

A Chapada Diamantina está localizada na região centro sul da Bahia, que teve como atividade econômica a extração de diamantes, com a decadência do garimpo de diamante houve o desenvolvimento do turismo como atividade econômica, havendo a valorização do patrimônio histórico e cultural das cidades da Chapada, associadas a valorização da biodiversidade ecológica.

Outra atividade que se destaca na Chapada Diamantina é a agricultura com predominância da agricultura familiar, onde pequenas propriedades produzem para subsistência e comercializam o excedente em feiras locais. Existe também a produção irrigada de monoculturas. (MMA, 2007)

A cultura do café vem se destacando por sua qualidade e características singulares o que mobilizou agricultores familiares da região a buscar o reconhecimento dessa distinção através do reconhecimento de Indicação Geográfica.

Com o envolvimento de diversos atores, foi constituída em 2019 a Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina, sob forma de associação, com o objetivo de gerir a IG Chapada Diamantina para cafés. Iniciou-se então o processo de reunião da documentação necessária para o depósito de concessão de reconhecimento junto ao INPI e em 11/2022 deu-se entrada no processo de reconhecimento.

A população desta pesquisa é a ACCD, à medida que eles deverão decidir como se dará a utilização do selo para o fortalecimento/valorização do café da Chapada Diamantina. A amostra é constituída por seus associados, membros fundadores que totalizam 15 pessoas, e os envolvidos no processo de constituição da organização gestora da IG e sua gestão, que não estão no quadro de associados,.

## 6.4 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa escolhido é o estudo de caso que tem como objetivo “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p 55), sendo escolhido com maior frequência em estudos exploratório e descritivos e empregando mais de uma técnica de pesquisa como é o caso desse estudo, pois se entende que a obtenção “de dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos.” (GIL, 2002, p 140).

Antes do início da pesquisa foi possível contato com a presidente da Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina, em visita a sua propriedade, que é aberta à visitação, o que permitiu compreender as etapas de cultivo e produção do café além de degustar diferentes tipos de café.

Foi possível também participar, em 06/2022 da construção do instrumento oficial de delimitação da área da Indicação Geográfica Chapada Diamantina, como também organizar documentos de comprovação de estabelecimento dos produtores na área delimitada. A participação nessas etapas necessárias para depósito do pedido de reconhecimento de IG, deu-se através de oficina profissional entre UFRB e empresa de consultoria contratada pelo SEBRAE para a realização de todo processo que antecede o depósito de solicitação de reconhecimento da IG junto ao INPI, Global. Essa experiência proporcionou maior familiaridade com as etapas e documentos necessários para depósito de pedido de reconhecimento de IG junto ao INPI, promovendo também a aproximação com estudiosos de IG e com a diretoria da Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina.

Participou-se da reunião realizada pela ACCD e envolvidos no processo de reconhecimento da IG realizada em 08/2022. Na ocasião foram apresentados dados de pesquisa da UESB sobre as características do café da Região da IG Chapada Diamantina, que amparou a solicitação de espécie de Indicação Geográfica de Denominação de Origem. O evento permitiu troca de informações com envolvidos, maior conhecimento sobre o processo de Reconhecimento de IG, aproximação com a Aliança e realização de observação estruturada.

Inicialmente foram realizados levantamentos de bibliografia sobre substitutos processuais de IGs, com posterior busca de experiências já existentes na modelagem de negócios, com base nesse levantamento apresentou-se as características do modelo de negócios para IGs e direcionadores para a construção de modelo de

Negócio para ACCD.

A pesquisa é descritiva, à medida que tem a proposta de descrever o objeto de estudo, necessário para compreender como o público-alvo percebe o substituto processual, a Indicação geográfica, a gestão e a necessidade dela, o modelo de negócios, de forma a entender os significados e conseqüente importância para eles.

O método de abordagem utilizado foi o misto, utilizando o indutivo e dedutivo, à medida em que foi observado o tema em sua generalidade, trazendo os principais pontos, posteriormente o olhar foi voltado para o estudo de caso, para identificar as percepções coletadas na realidade do público-alvo, com uma nova possibilidade de coleta de informações e por último, propõe-se a generalização dos resultados para utilização para organização-alvo da pesquisa. Assim, em relação ao método de abordagem, a pesquisa faz um movimento descendente, partindo das leis e teorias, indo para fenômenos particularidades (dedutivo), e posteriormente faz o caminho ascendente, inverso, indo das constatações particulares para generalizações mais abrangentes. (LAKATOS, 2003)

A partir de leituras preliminares foi possível observar que as organizações gestoras (também chamadas de substitutos processuais) das IGs, criam grande expectativa com reconhecimento da Indicação Geográfica, porém percebem que a IG por si só não alavanca a comercialização dos produtos. Esse fato provocou o questionamento sobre o como a organização utilizaria o reconhecimento da Indicação Geográfica como um agregador de valor ao produto/ serviço.

Ao longo de toda a pesquisa, principalmente no estudo de caso, se propôs o aprofundamento teórico, com estudo de um grupo, sem coleta de dados sensíveis e entrevistas anônimas, observando-se as normas da resolução 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde para procedimentos metodológicos nas pesquisas em Ciências Humanas no que se refere a utilização de dados de pesquisa direta, onde foi utilizado o TCLE antes da entrevista e o anonimato do entrevistado conforme previsto na resolução. Foram observadas também as orientações do Ofício Circular Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, que trata dos procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.

## **6.5 TÉCNICAS DE PESQUISA**

A investigação inicia-se com a utilização de pesquisa documental indireta de fontes secundárias, com o objetivo de revisar a literatura, fundamentando a pesquisa,

elaborando estrutura conceitual, verificando o estado da arte, opiniões similares e diferentes sobre o problema, descobrindo as lacunas do tema pesquisado. (REIS, 2008). Também serão utilizados trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses, livros, material resultante de cursos e eventos sobre Indicações Geográficas e artigos disponíveis em bases de dados no ambiente de Web, preferencialmente do Scopus, de estudos já existentes sobre Modelos de Negócios para IG.

Em pesquisa exploratória pode-se identificar que o tema modelo de negócios para associações gestoras de Indicações Geográficas ainda é pouco explorado, o que demandará uma busca minuciosa sobre o que existe e pode ser relacionado

Em pesquisa realizada na base de dados Scopus em janeiro de 2023, considerando as publicações no período de 1979 a 2022, com objetivo de encontrar estudos sobre modelos de negócio para associações, foram utilizadas palavras-chave modelo de negócios, associação, terceiro setor e organização sem fins lucrativos. Observou-se que a palavra associação não é utilizada, e os estudos localizados referem-se em sua maioria a organização sem fins lucrativos.

Tabela 3 Resultado busca Scopus

Descritores			Scopus
third sector organization	AND	businees model	6
nonprofit	AND	businees model	143

Fonte: Autora, 2023

Após leitura rápida dos artigos encontrados foram selecionados 09 artigos que tratavam do tema proposto pelo estudo, dos quais, grande maioria trata de modelos de negócios voltados para captação de recursos, o que demonstra que ainda há uma limitada quantidade de material produzido sobre o tema modelos de negócio para associações.

A literatura para modelos de negócio para associações gestoras de IGs é ainda mais limitada. Em busca na base de dados Scopus em 03/2022, de publicações até 2021, foram encontradas 84 publicações, que não puderam ser utilizadas pois não se enquadram no tema deste estudo.

Foi utilizada a pesquisa documental indireta, com documentos de fonte primária como dados de órgãos oficiais como IBGE, MAPA, ENAGRO, INPI e SEBRAE, para melhor compreensão características da Região da Chapada Diamantina, perfil o



agricultor de café, do cultivo de Café e das IGs e gestão de IGs, além dos marcos legais como: acordo de Madrid de 1891, acordo de Lisboa, OMC/ TRIPS, Lei 9279/96, decreto 1355/ 94, Instrução normativa 04/2022, decreto 4062/2001 e NBR 16536 e NBR 16479,

Aliada a pesquisa documental indireta, foi utilizado o arcabouço da pesquisa documental direta intensiva, representada pela técnica de observação assistemática, que se resume em “recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas...” (LAKATOS, 2003, p 192), e sistemática, com observação participante e de forma artificial, com a “participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo” onde ele “...integra-se ao grupo com a finalidade de obter informações” (LAKATOS, 2003, p 194). Esse tipo de técnica é adotado em estudos exploratórios sem elaboração de planejamento prévio.”

## **6.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Para a coleta de dados da pesquisa documental direta foram utilizados fichamento e para a pesquisa indireta, tanto observação quanto questionário foram utilizados formulários que como Lakatos (2003, p 212) define “o formulário é um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado.

Lakatos (2003) apresenta o formulário como uma lista de questões destinada à coleta de dados, tanto na observação quanto no questionário, servindo de roteiro de questões, preenchido pelo pesquisador ou pelo entrevistado e tendo como principal característica o contato do pesquisador.

Assim, para a coleta de dados, foi aplicado questionário com questões adaptadas do modelo de diagnóstico para IGs do SEBRAE, dos modelos de design de Osterwalder, e do estatuto da ACCD. O questionário está dividido em questões relacionadas à fase de constituição da Associação, a fase pós constituição que se refere ao processo de reconhecimento da IG e as percepções de como é o negócio da associação.

O questionário de diagnóstico para IGs do SEBRAE é voltado para IGs já reconhecidas e investiga questões relacionadas aos dados da Cadeia Produtiva, Gestão da IG, Sistema de Controle, Caderno de Especificação Técnica, Mercado, Promoção, Turismo, Dados Socioeconômicos. Assim foram adaptadas questões

relacionadas a elementos do modelo de negócios e a identificação da percepção dos entrevistados em relação ao grau de conhecimento sobre IG, gestão de associação, motivação e participação dos envolvidos, e visão de como a IG poderá valorizar o produto.

Foi utilizado o questionário apresentado por Dornelas (2022) com perguntas sobre os itens chave do modelo de negócio, como parceiros, atividade chave, proposta de valor, relacionamento chave, canais, segmentos de clientes, fontes de recursos e fonte de receitas. Estas questões foram adaptadas e apresentadas com linguagem simples e objetiva, para fácil compreensão por parte dos entrevistados.

O questionário no formato forms, foi enviado para grupo de WhatsApp, composto por 45 membros e envolvidos no processo de IG Chapada Diamantina. Grupo criado em 15/04/2020 por consultor do SEBRAE para tratar de assuntos relacionados ao café e às atividades da Aliança.

Para aplicação do questionário entrou-se em contato com a presidente da associação que ficou de analisar e retornar. Foi solicitado retorno e após 10 dias foi autorizada a postagem do questionário no grupo de mensagens.

Em paralelo, foram realizados testes no questionário, o que permitiu verificar que seriam necessários ajustes, diminuindo a quantidade de opções para escolha, incluindo de Termo de consentimento livre e esclarecido - TCLE virtual. Assim o questionário que inicialmente teria 5 opções da escala likert, ficou com 3 opções para a maioria das questões. (modelo no APÊNDICE E)

O questionário ficou disponível para resposta durante 5 dias, com reforço diário para participação do grupo, tanto pelo pesquisador, quanto pela presidente da ACCD e consultor do SEBRAE. Foram coletadas 8 respostas que embasaram os resultados da pesquisa e forneceram dados para análise.

Na aplicação do questionário, assim como ao longo da pesquisa, foram observadas as normas da resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde para procedimentos metodológicos nas pesquisas em Ciências Humanas no que se refere a utilização de dados de pesquisa direta. Optou-se por não identificar os participantes, dessa forma, seguindo o ART1º, parágrafo único, incisos I e VII da resolução acima, a pesquisa ficou dispensada do registro e avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa. Ainda seguindo essa resolução em seu ART 4º, os participantes da pesquisa assinarão virtualmente Termos de Consentimento Livre e Esclarecimento.

O roteiro de observação foi utilizado como ferramenta de coleta de dados, pois “permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários” (LAKATOS, 2003, P 212). Assim, nas reuniões e encontros com os membros da associação, foi realizada a observação com o objetivo de colher impressões sobre a maturidade e percepção do grupo para questões relacionadas a elementos do modelo de negócios permitindo maior aproximação e conhecimento sobre o público-alvo. Nos primeiros momentos de contato com público-alvo, utilizou-se observação assistemática que permitiu colher impressões sobre ele, familiarizando-se, fazendo com que a pesquisa e seus objetivos sejam conhecidos e entendidos.

Posteriormente, utilizou-se a observação sistemática, através de roteiro elaborado, baseado nos aspectos chave do modelo de negócio de Osterwalder e no Guia para avaliação de IGs registrada ou depositadas do Sebrae, que serviu de guia para observação. A observação também foi realizada nos eventos on-line que envolveram membros das associações, os que trataram da IG.

Quadro 10 - Eventos da ACCD com utilização de observação

DATA	EVENTO	DOCUMENTOS
18/08/2022	REUNIAO PRESENCIAL	ATA / LISTA DE PRESENCIAL / RELATORIO DE OBSERVAÇÃO
02/02/2023	REUNIAO ONLINE	RELATORIO DE OBSERVAÇÃO
21/03/2023	REUNIAO PRESENCIAL	CONVOCAÇÃO / LISTA DE PRESENCIA / RELATORIO DE OBSERVAÇÃO
14/07/2023	REUNIAO PRESENCIAL	CONVOCAÇÃO / LISTA DE PRESENCIA / RELATORIO DE OBSERVAÇÃO

Fonte: Autora, 2023

A coleta e análise dos dados tem abordagem quanti – qualitativa, à medida que utiliza dados estatísticos existentes para embasamento da pesquisa e coletados dados por meio de questionário e observação, que foram analisados, interpretados, e traduzidos em números.

## 6.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Os dados coletados por meio do questionário foram analisados verificando, através das respostas dos participantes, de quem foi a iniciativa de reconhecimento da IG Chapada Diamantina, qual o motivo de constituição da ACCD, se ela realiza atividades, quais são elas e quais as dificuldades encontradas. Foram analisados também dados referentes aos elementos chave do modelo de negócios, com a escolha da melhor opção que represente a proposta de valor da ACCD, assim como

seus clientes, canais, atividade chave, parceiros, recursos, relacionamento com cliente, fonte de receitas e custos, baseados no BMC de Osterwalder. Esses dados foram apresentados por meio de gráficos e tabelas para melhor visualização e compreensão dos resultados.

Os dados coletados por meio de observação visam compreender o grau de adesão dos envolvidos nas reuniões, a participação deles nas propostas, decisões e atribuições. Essas observações permitiram identificar se durante os encontros foram abordados elementos contidos no modelo de negócios CANVAS, se existe planejamento, plano de ações, além de decisões, atribuições e compromissos assumidos nas reuniões em relação a ACCD.

Todas as informações coletadas fazem parte do texto conclusivo, subsidiando a análise e considerações finais desta pesquisa e podem ser utilizados para outros estudos sobre o tema.

O resultado da pesquisa foi apresentado na forma de entregáveis conforme exigido pelas normas do PROFNIT e o quadro abaixo:

Quadro 11 - Entregáveis da pesquisa

	<b>ENTREGÁVEIS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>STATUS</b>
1	Matriz de SWOT	Ferramenta para avaliar os pontos fortes e fracos da pesquisa	Entregue
2	Modelo de Negócio CANVAS	Ferramenta que permite apresentar a entrega de valor da pesquisa	Entregue
3	Artigo publicado em revista A4	Publicação de artigo sobre modelo de negócios para IGs	Entregue
4	Texto Dissertativo	Apresentação de texto sobre tema da pesquisa	Entregue
5	Relatório Técnico Conclusivo	Relatório técnico de pesquisa e proposta de modelo de negócio	Entregue

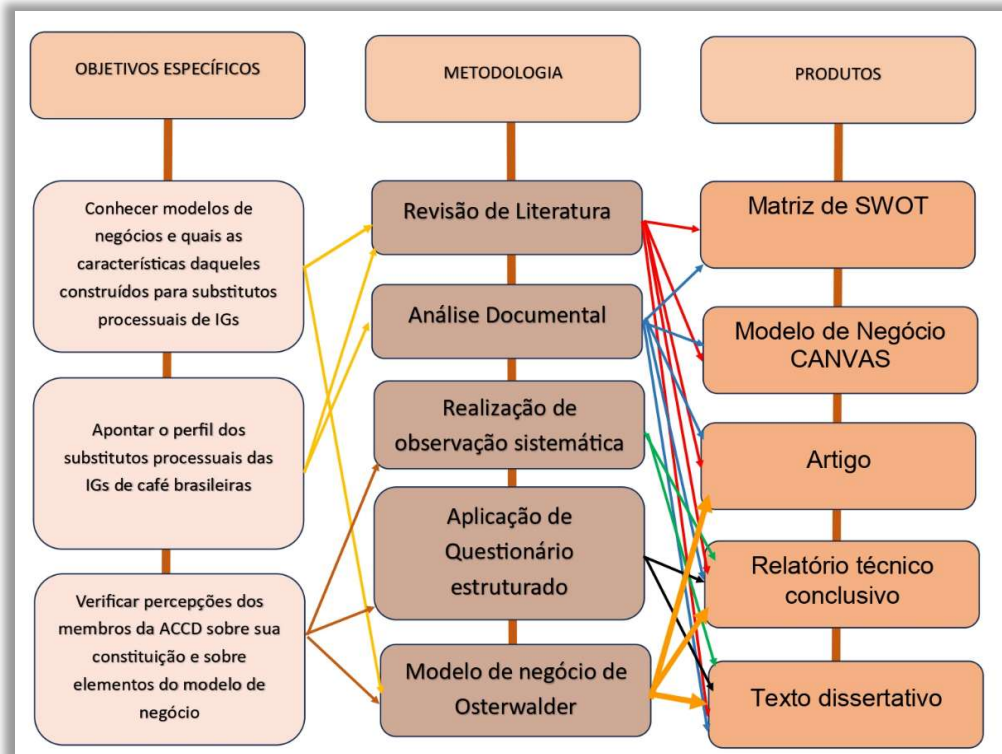
Fonte: Autora, 2023

O relatório técnico conclusivo de pesquisa apresenta informações sobre a importância dos resultados, com seus impactos e como o conhecimento produzido será aplicado.

## 6.8 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/ AMARRAÇÃO

A Matriz de Validação abaixo resume as etapas metodológicas apresentadas anteriormente.

Figura 10 - Matriz de amarração da pesquisa



Fonte: Autora, 2023

## **7. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Neste capítulo estão apresentados os dados coletados através das observações realizadas ao longo da pesquisa conforme modelo de roteiro de observação apresentado no apêndice, e coletados através de questionário estruturado. A análise será realizada com base no modelo de negócio de Osterwalder. Esses dados serão relacionados com os resultados das pesquisas bibliográficas realizadas para dar embasamento ao preenchimento da lacuna proposta neste estudo.

### **7.1 AS OBSERVAÇÕES E QUESTIONÁRIOS**

Ao longo desse processo foram observados pontos chaves do modelo de negócio tais como: Parcerias, Atividade chave, Recursos chave, Entrega de valor, Clientes, Canais, Relacionamento, Fontes de receita e Custos, e se foram criadas estratégias para desenvolvimento deles.

Em relação a estrutura, a ACCD não possui sede própria e não foi mencionada a necessidade ou planejamento para a definição de uma. Assim, para reuniões da associação, percebeu-se que a parceria com as prefeituras tem permitido oferecer aos participantes um ambiente adequado para os eventos no que se refere a capacidade, espaço, iluminação, assentos e equipamentos, o que viabiliza a proposta do encontro dos envolvidos dos diversos municípios compõem a IG.

O horário proposto para os eventos foi pelo turno da manhã, às 09:00 horas, de forma a viabilizar a participação dos convidados de locais mais distantes. Participaram da reunião os membros da diretoria e participantes do grupo de formação da associação. Percebeu-se a falta de engajamento de alguns membros, ficando isso evidente com a não participação nas reuniões.

Pode-se perceber que o número de participantes nas reuniões antes do depósito da documentação da IG junto ao INPI era maior, do que em reuniões posteriores, podendo denotar o entendimento de que enquanto a IG não for reconhecida não seria necessário mobilização dos envolvidos em outras atividades.

ACCD focou no esforço, até novembro de 2022, para o depósito do processo de reconhecimento junto ao INPI e durante esse período a organização entendeu que não teria como realizar a atividade de refletir sobre os passos seguintes ao reconhecimento. Após recesso a ACCD retorna com a proposta de reunião para eleição de nova diretoria e discussão sobre a gestão da organização.

Ao longo das observações percebeu-se que a gestão da ACCD foi pensada para depois do reconhecimento da IG, em diversos momentos foi mencionado que após o reconhecimento seria o momento de se pensar na gestão da associação.

Apesar do envolvimento de vários agentes responsáveis pelo início das atividades de reconhecimento da IG Chapada Diamantina, o principal agente motivador do processo foram os produtores de café, isso sinaliza tanto o entendimento da importância desse processo quanto a sua legitimidade. Assim, a constituição da Associação de Cafeicultores da Chapada Diamantina resulta, principalmente, da busca por fortalecimento dos produtores e da necessidade de constituir uma organização para gestão da IG.

Desde sua constituição a ACCD tem participado de eventos estratégicos, como feiras, encontros voltados para IG e Cafeicultura como forma de conhecer mais sobre os temas e dar visibilidade ao café da Chapada Diamantina. As reuniões promovidas pela ACCD, não tem como principal proposta a reflexão para ações e consequente criação de estratégia da organização, impactando na construção de parcerias, adesão de novos associados, e oferta de benefício a eles, além de ações de fortalecimento da imagem do café da Chapada Diamantina.

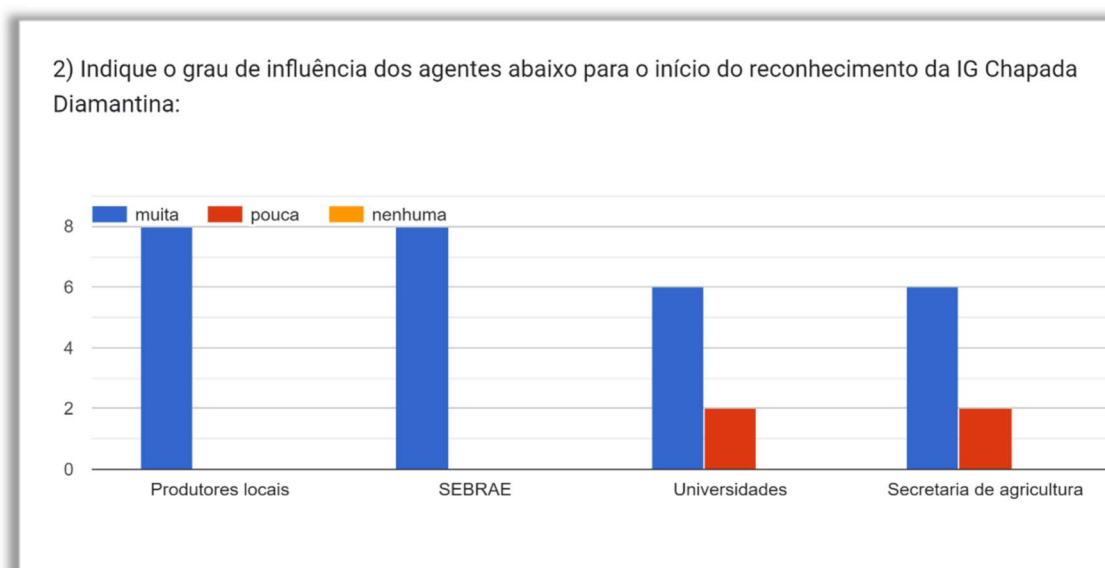
Assim, a ACCD tem alguns desafios a vencer para se consolidar como organização de representatividade junto aos cafeicultores da região. Dentre eles o de mobilizar os envolvidos no processo de reconhecimento e cafeicultores da região para participarem ativamente da organização, contribuindo para construção do seu modelo de negócio e estratégia de atuação.

Dos dados apresentados abaixo, foram considerados para elaboração do modelo de negócio, as questões com maior índice de sinalização. Assim, dos

08 participantes que responderam ao questionário, todos demonstraram interesse em participar, lendo e consentindo ao termo de consentimento livre e esclarecido e desses 87,5% são produtores de café, conforme gráfico 1:

Em relação à influência dos agentes para o início do reconhecimento da IG Chapada Diamantina, 100% dos entrevistados afirmam ter muita influência dos produtores e do SEBRAE. Em relação a influência das universidades e Secretarias de agricultura, 75% responderam ter muita influência e 25% responderam ter pouca influência no processo de reconhecimento conforme gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Questão 2 – Grau de influência dos agentes para reconhecimento da IG

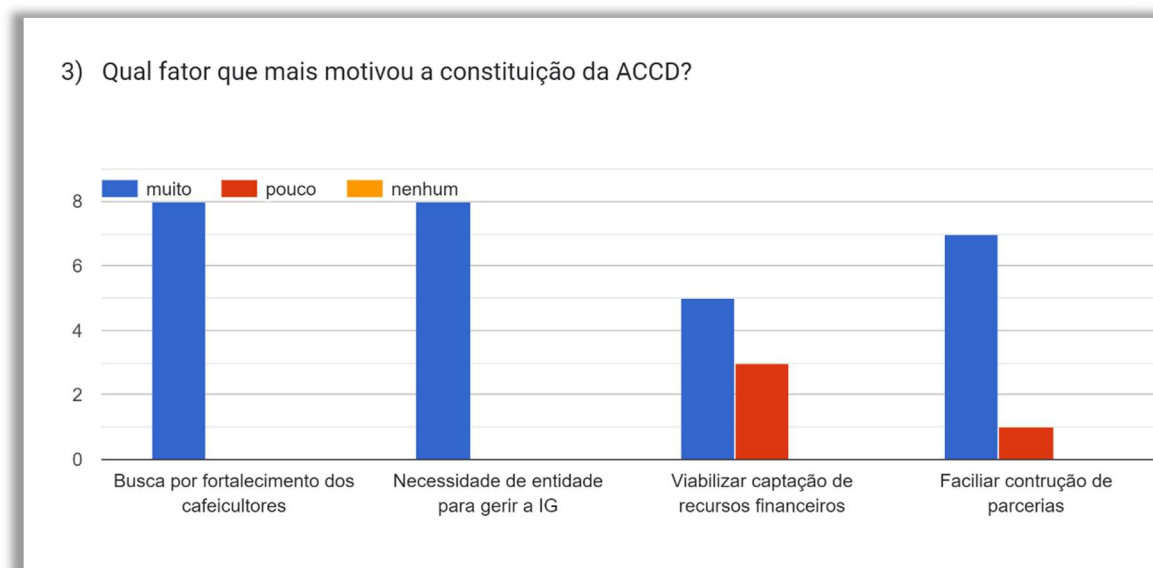


Fonte: Autora, 2023



Em relação à motivação para a constituição da associação (gráfico 3), 100% responderam que o fortalecimento dos cafeicultores e a necessidade para gerir a IG foram fatores que mais influenciaram. Facilitar parcerias foi considerado por 87,50% dos participantes como umas das mais importantes enquanto 12,50% consideraram que não foi fator motivador da constituição da ACCD, enquanto para o fator viabilizar recurso, 62,50% entenderam que seria uma motivação importante e 37,50% entenderam que não faria parte da motivação principal.

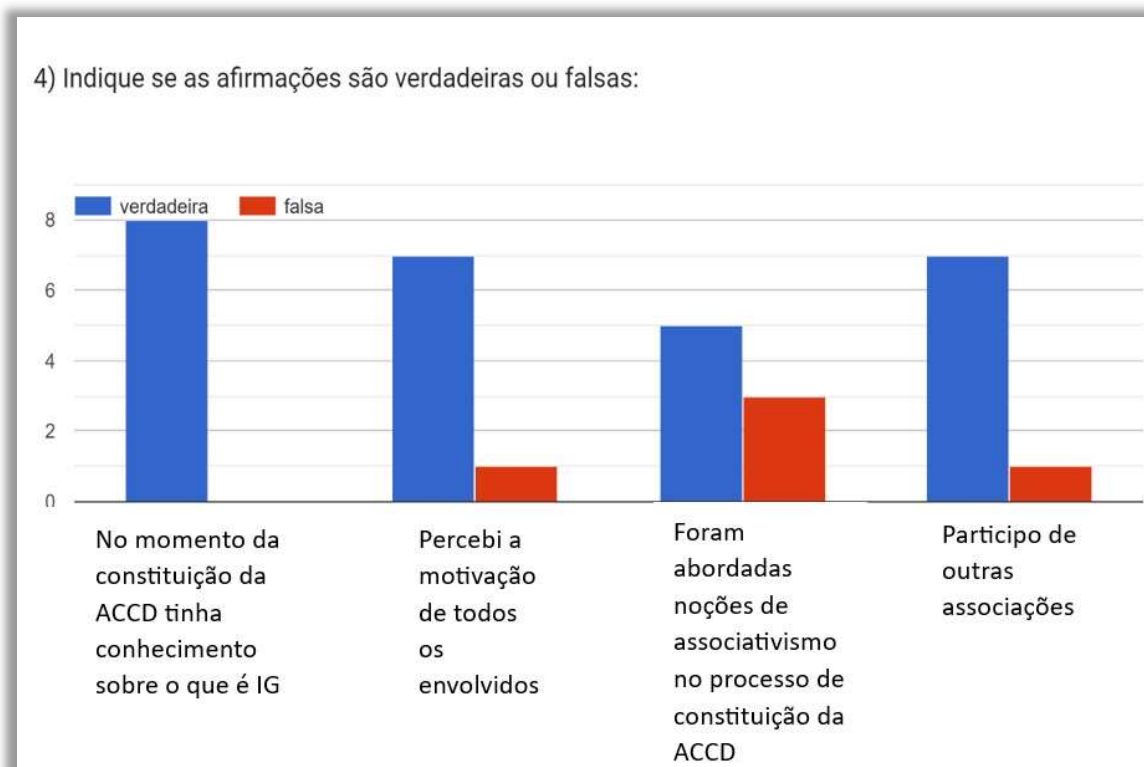
Gráfico 2 - Questão 3 – Motivação para constituição da ACCD



Fonte: Autora, 2023

Os entrevistados afirmam, em sua totalidade, saber o que é uma Indicação Geográfica no momento da constituição da ACCD. Dos que responderam 87,50% perceberam a motivação dos envolvidos no processo de constituição da ACCD e o mesmo percentual participa de outras associações. Em relação à abordagem de noções de associativismo, 62,50% afirmam ter sido abordado durante o processo, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 3 - Questão 4 – Percepções dos participantes durante a constituição da ACCD



Fonte: Autora, 2023

Em relação às atividades realizadas pela ACCD desde sua constituição, o apoio às atividades de produção, processamento e comercialização do café, não foram realizadas com frequência (62,5%) e 37,5% dos entrevistados responderam que não foi realizada nenhuma ação.

Para a realização de parcerias, 87,50% responderam que poucas ações de parcerias foram realizadas, enquanto 12,50% afirmam muitas parcerias realizadas. Atividades de fortalecimento da cultura de cooperação dentre as respostas coletadas 37,5% responderam que não foi realizada nenhuma atividade nesse sentido, enquanto 37,5% responderam que foi realizada com pouca frequência e 25% responderam que foram realizadas com muita frequência.

Em relação a capacitação de membros e associados segundo as respostas coletadas, 37,50% afirmam não ter havido, 50% afirmam ter havido pouca e 12,50% sinalizam ter sido realizadas com muita frequência.

Para estratégia de busca de novos associados não foram realizadas ações (37,50%) ou poucas ações (62,50%).

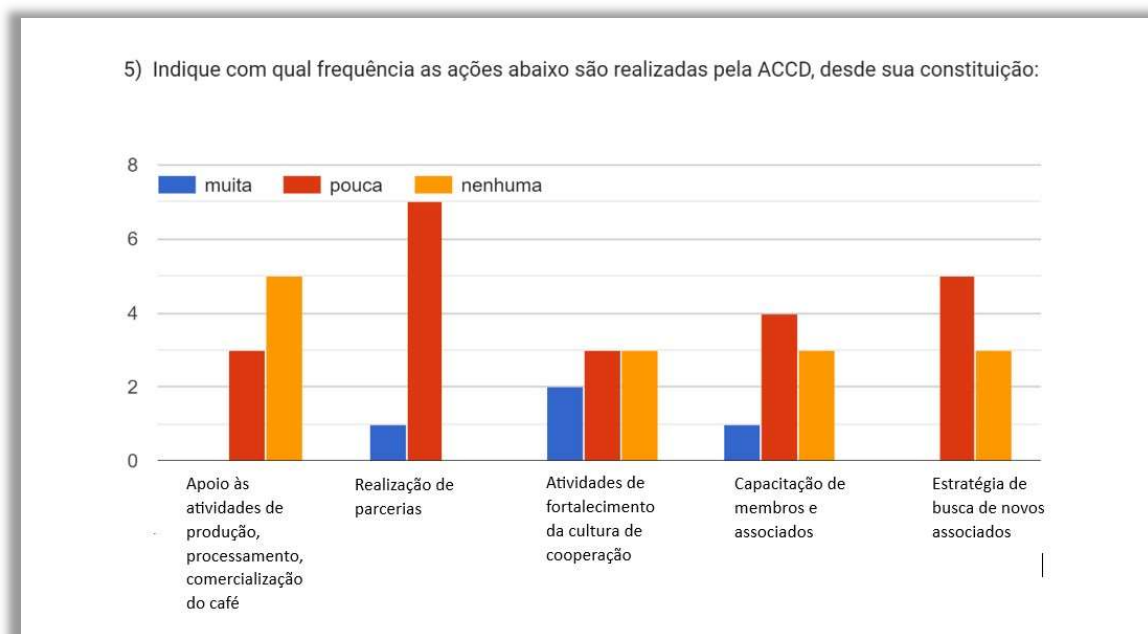
Campanha de divulgação sobre Indicação Geográfica para comunidade local, 50% responderam que foi realizada, 25% foram feitas com pouca frequência e 25 % responderam que não foi feita.

Quanto às ações de fortalecimento da imagem do café da Chapada Diamantina no mercado, 62,50% responderam que foi feito com pouca frequência, 12,50% não foi feita e 25,00% com muita frequência.

No que tange a participação em eventos estratégicos para a IG 50% afirmam que aconteceram pouco e enquanto 50% afirmam ter acontecido com muita frequência.

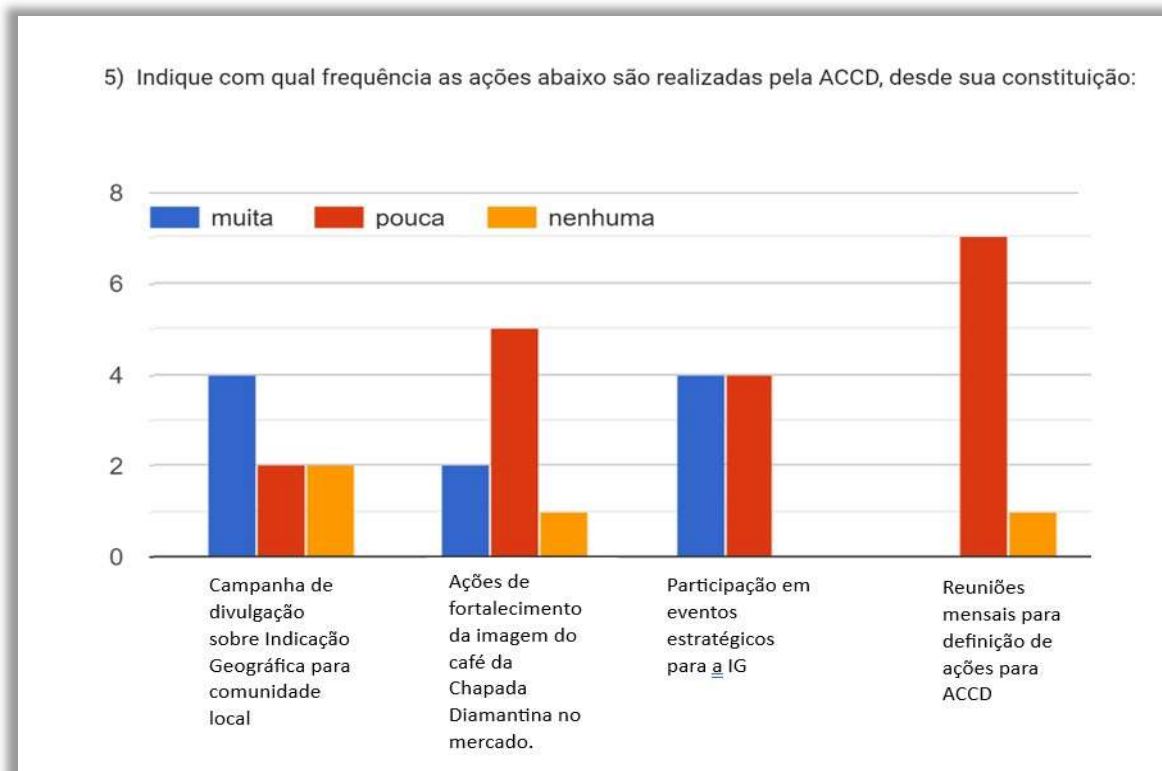
Relativamente a reuniões mensais para definição de ações para ACCD 82,50% afirmam ter acontecido com pouca frequência enquanto 12,50% afirmam não ter acontecido. Os gráficos 5 e 6 apresentam as informações acima.

Gráfico 4 - Questão 5 (parte 1) – Ações ACCD



Fonte: Autora, 2023

Gráfico 5 - Questão 5 (parte 2) – Ações ACCD



Fonte: Autora, 2023

Em relação aos desafios da ACCD, conforme gráfico 7, a adesão dos envolvidos na constituição às ações de continuidade de funcionamento da ACCD, reunir pessoas com o mesmo objetivo e conseguir recursos para

Gráfico 6 - Questão 6 – Desafios ACCD



Fonte: Autora, 2023

viabilizar ações são os principais desafios para 100% das respostas. Para 75% dos entrevistados há desafio em criar um plano de ações e definir como a ACCD atuará.

A partir da questão 07 do questionário aplicado via forms, são apresentadas respostas relacionadas diretamente aos elementos chave, constantes no modelo de negócio, juntamente com os dados coletados nas observações estruturadas, sendo possível apresentar considerações sobre cada item do modelo de negócio, e que serão base para a construção do modelo da ACCD, utilizando-se o modelo de negócio CANVAS de Osterwalder.

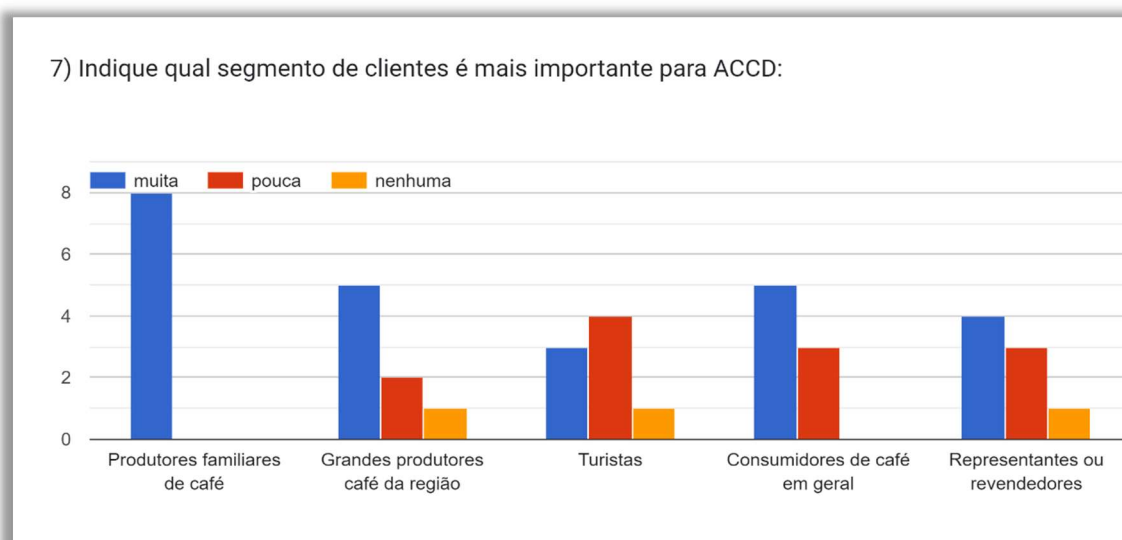
## 7.1.1 ITENS CHAVE

### 7.1.1.1 Segmento de Clientes

Nos encontros presenciais não houve definição clara sobre qual seria o cliente da ACCD, porém em alguns momentos tratou-se do produtor de café como possível cliente.

Na resposta ao questionário, para 100% dos participantes, o produtor de café é o principal segmento de cliente para ACCD conforme gráfico abaixo:

Gráfico 7 - Questão 7 – Segmento de clientes



Fonte: Autora, 2023

Dessa forma, em relação a **Segmento de Clientes** a ACCD atuará num nicho de mercado constituído por produtores de café da região da IG Chapada

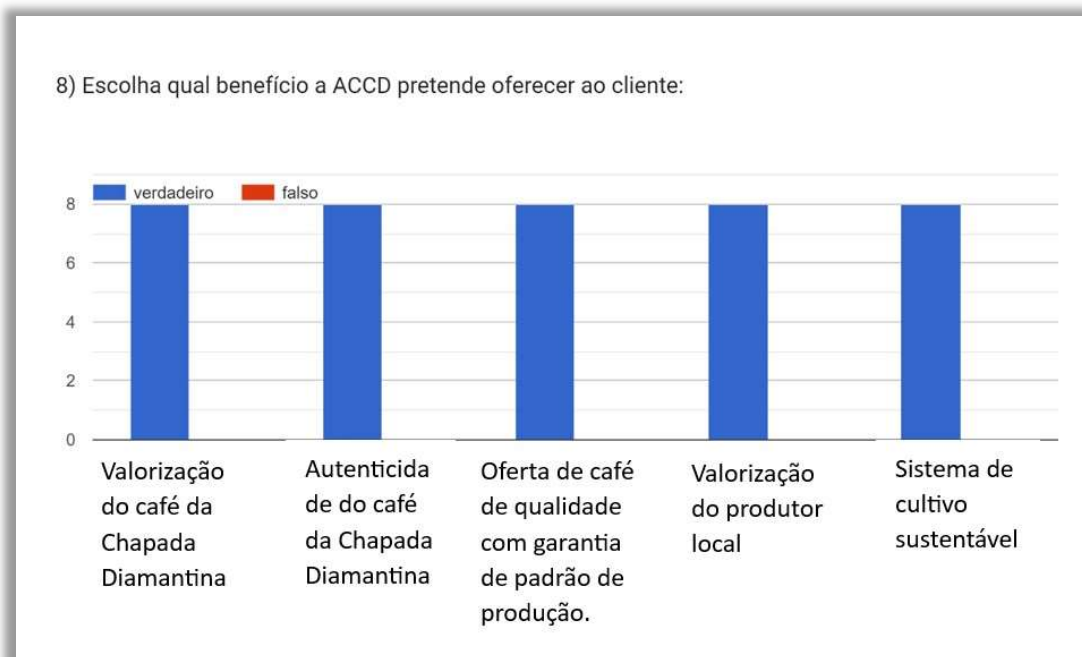
Diamantina.

### 7.1.1.2 Proposta de Valor

Ao longo das reuniões percebeu-se a intenção constante de valorizar o café da Chapada Diamantina por meio do reconhecimento da IG, o que definiria a entrega de valor da ACCD.

Através dos dados coletados pelo questionário, resumidos no gráfico 9, em relação aos benefícios, que devem ser oferecidos pela associação, todas as opções foram consideradas para 100% dos que responderam; a valorização do café da Chapada Diamantina, garantir a autenticidade do café da Chapada Diamantina, a oferta de café de qualidade com garantia de padrão de produção, a valorização do produtor local e um sistema de cultivo sustentável conforme gráfico abaixo:

Gráfico 8 - Questão 8 – Benefícios para o cliente



Fonte: Autora, 2023

Em relação a **proposta de valor**, está pautada na valorização do café produzido na região da IG Chapada Diamantina através de um produto com identificação de origem e qualidade acima da média.

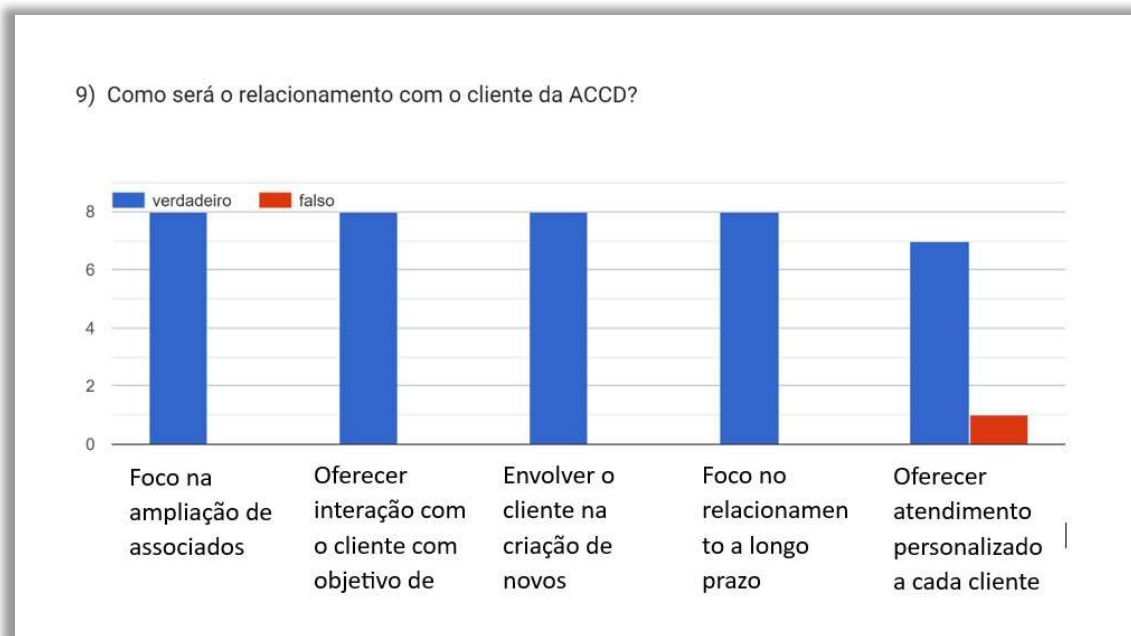
### 7.1.1.3 Relacionamento com Cliente

Foi possível perceber a intenção de atuar com foco na ampliação do quadro de associados, como também trazer os associados para participação na construção de soluções.

Essa percepção colhida durante as observações realizadas ao longo da pesquisa, foram ratificadas por meio das respostas ao questionário, onde o foco na ampliação de associados, o oferecimento de interação com o cliente com objetivo de encontrar soluções para seus problemas, o envolvimento do cliente na criação de novos projetos para a ACCD, permitindo sua contribuição e o foco no relacionamento a longo prazo mostrando os benefícios que obterão, foram consideradas por 100% dos participantes como opções de forma de relacionamento com o cliente.

O oferecimento de atendimento personalizado a cada cliente com soluções individuais foi considerado para 82,50% dos participantes como opção de forma de relacionamento conforme gráfico 10.

Gráfico 9 - Questão 9 – Relacionamento com o cliente



Fonte: Autora, 2023

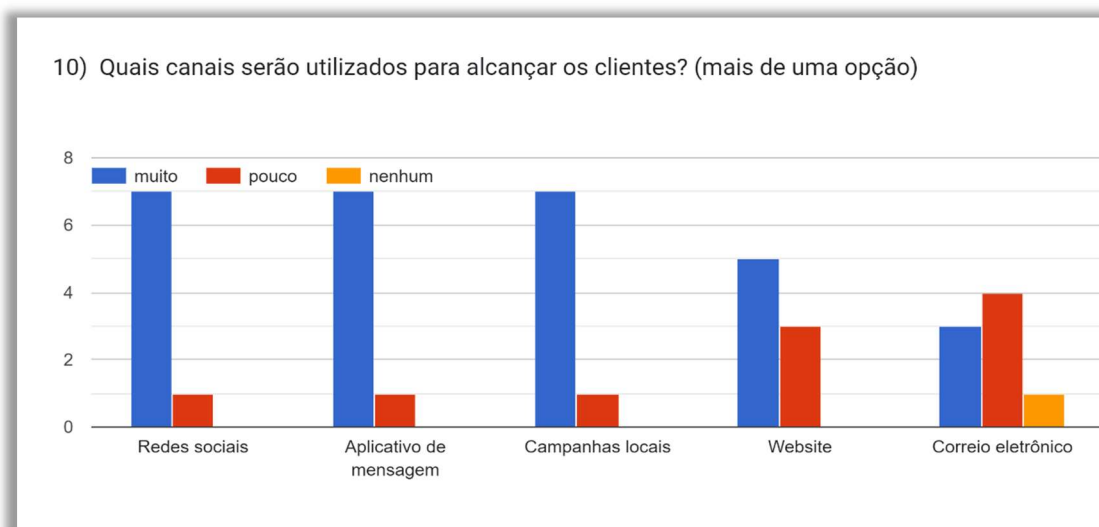
Em relação ao **relacionamento com o cliente** a proposta será a categoria de cocriação e comunidades, onde exista o envolvimento para a construção conjunta de soluções aliada ao compartilhamento de conhecimento.

#### 7.1.1.4 Canais

O Canal de comunicação dos envolvidos no reconhecimento da IG foi concentrado no grupo de WhatsApp, composto por 45 pessoas envolvidas no processo de reconhecimento, dentre membros da diretoria, secretários de agricultura, parceiros como SEBRAE, UESB e produtores. Em levantamento realizado no tipo de informação compartilhada nesse meio, percebe-se a intenção de apresentar notícias, participação em eventos, e em momentos pontuais, a convocação para reuniões e para ações voltadas para o reconhecimento da IG.

Em relação aos canais a serem utilizados pela ACCD para alcance dos clientes (gráfico 11), 87,50% responderam que redes sociais, aplicativo de mensagem e campanhas locais seriam os veículos de comunicação mais utilizados, enquanto 62,50% consideraram o Website veículo de maior alcance, e 37,5 consideraram correio eletrônico como canal a ser utilizado pela ACCD.

Gráfico 10 - Questão 10 – Canais com o cliente



Fonte: Autora, 2023

Em **relação aos canais**, a melhor forma de ter contato com o cliente é por meio de grupo do contato WhatsApp, onde fazem parte do grupo os membros e parceiros da organização e redes sociais.

#### 8.1.1.5 Atividades Chave

Em todas as reuniões o tema principal foi o reconhecimento da IG, onde foram tratados também assuntos como participação em eventos, possibilidade



de exportação no pós IG e não foi elaborado plano de ação para a ACCD. A associação não tem realizado atividades para produtores e associados durante o processo de organização e depósito de documentos junto ao INPI.

Em relação às atividades mais importantes para ACCD (gráfico 12), Implantação de sistema de controle de padrão de qualidade do café e a capacitação de agricultores para manejo do cultivo de café, garantindo cultivo sustentável foram as atividades eleitas por 100% dos participantes como mais importantes. Dos participantes, 87,50% consideraram a Aproximação de cafeicultores da região, Implantação de sistema de controle de origem e Organização administrativa da ACCD como muito importantes.

Gráfico 11 - Questão 11 – Atividades Chave



Fonte: Autora, 2023

Em relação à **atividade chave**, a organização deverá se concentrar no acompanhamento do caderno de especificações, na concessão do selo, nas ações de capacitação e aproximação dos associados.

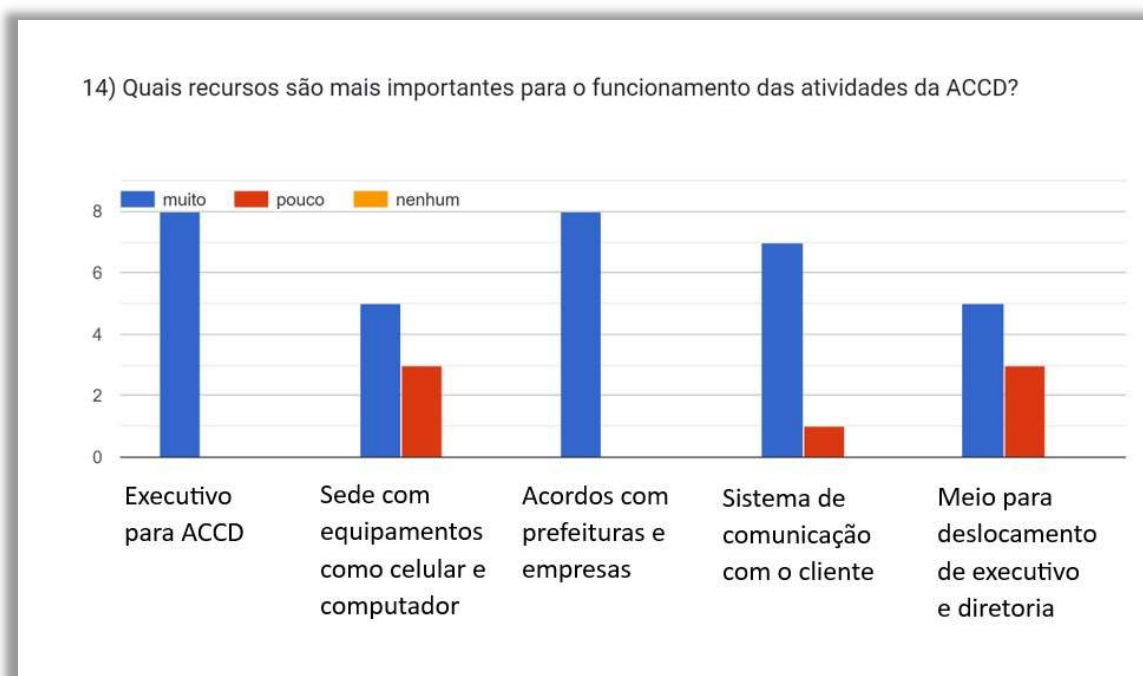
Dentre as atividades destacadas como atribuições da ACCD está a implantação de um sistema de controle de padrão de qualidade do café e a capacitação de agricultores, que vão ao encontro da proposta de entrega de benefícios para os cafeicultores.

### 7.1.1.6 Recursos Principais

Dentre os recursos chave, o grupo de mensagem apresentou-se como recurso tecnológico de grande importância para manter o grupo coeso. Outro recurso importante para associação, porém que ainda não possui, é um executivo, tratado em reunião como decisivo para a alavancagem das ações da ACCD, para realização da parte prática da organização, visto que os membros da diretoria têm suas atividades pessoais e não dispõem de tempo para atividades que demandem mais tempo e mobilidade.

O levantamento de dados realizado através de questionário, e apresentado no gráfico 13, aponta que dentre os recursos considerados mais importantes o Executivo para ACCD e acordos com prefeituras e empresas foram entendidos por 100% dos participantes como os principais recursos para ACCD, enquanto o Sistema de comunicação com o cliente foi considerado por 82,50% importante, e Sede com equipamentos como celular e computador e meio para deslocamento de executivo e diretoria foram considerados por 62,50% dos participantes mais importante.

Gráfico 12 - Questão 14 – Recursos principais



Fonte: Autora, 2023

Em relação a **recursos principais**, o recurso humano é imprescindível, e a contratação de um executivo é recurso decisivo para o andamento das

atividades da ACCD, à medida que teria um profissional responsável por dar andamento às atividades definidas pela diretoria. Acordos com empresas e prefeituras visam garantir recursos financeiros para as atividades da organização.

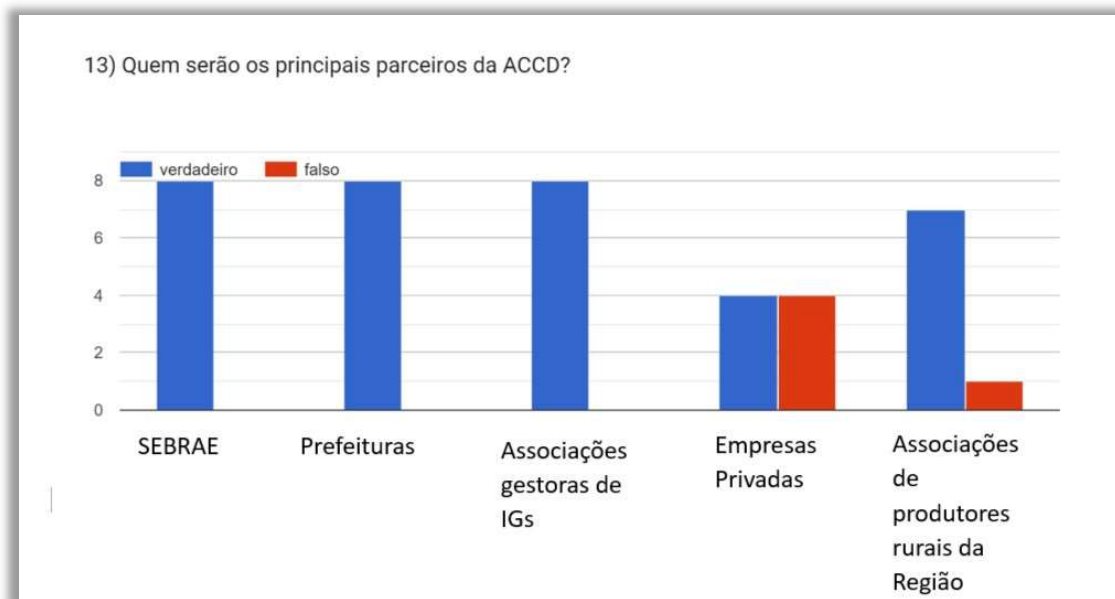
#### **7.1.1.7 Parcerias Principais**

Após o depósito da documentação para reconhecimento da IG Chapada Diamantina junto ao INPI, a parceria mais forte continua a do SEBRAE e a ACCD tem grande expectativa em relação a ela, gerando significativa demanda de ações.

Para 100% dos participantes, os principais parceiros da ACCD são o SEBRAE, Prefeituras locais e Associações gestoras de IGs. Para 87,50%, Associações de produtores rurais da Região entraram também como principais parceiros e para 50% dos participantes as empresas privadas seriam importantes parceiros.

A parceria com o SEBRAE que tem oferecido capacitação, orientação técnica, e viabilizado a participação em eventos. As prefeituras são parceiras fornecendo recursos para ações pontuais e estrutura física para eventos da associação. Esses parceiros e Associações gestoras de IGs, que possuem know-how, são considerados os principais parceiros pelos participantes da pesquisa conforme gráfico abaixo:

Gráfico 13 - Questão 13 – Parcerias principais



Fonte: Autora, 2023

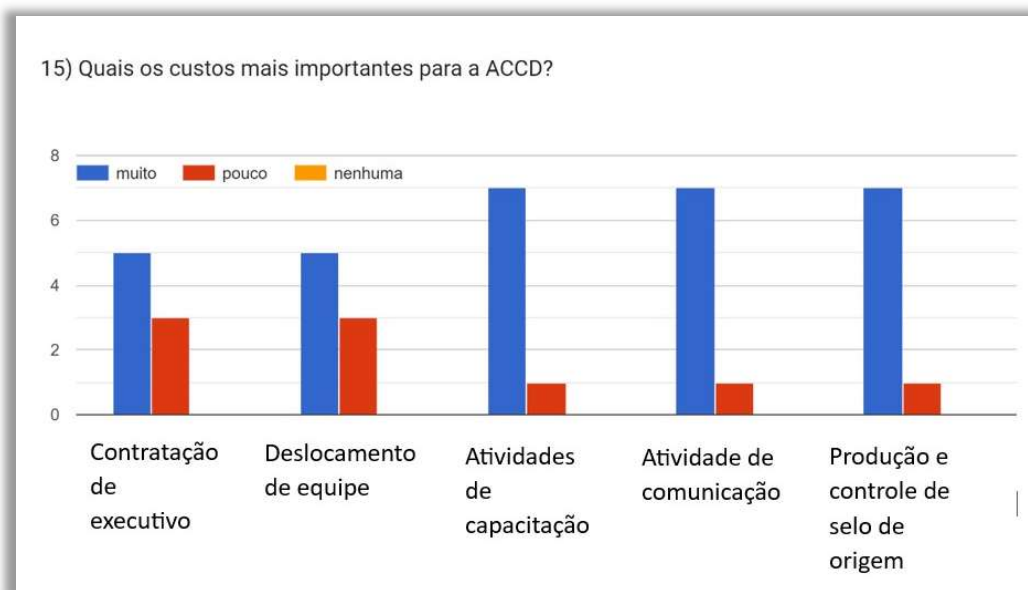
Em relação a **parcerias principais**, podemos definir a parcerias com o SEBRAE, Prefeitura e Associações gestoras de IGs.

#### 7.1.1.8 Estrutura de Custos

Como a ACCD não tem realizado atividades, fora aquelas pontuais, relacionadas ao processo de reconhecimento da IG, não existem custos previstos ou fixos.

Em relação aos custos, 87,50% dos participantes consideraram as atividades de capacitação (consultor, logística), atividade de comunicação com comunidade e produtores e associados (mídias sociais) e Produção e controle de selo de origem, como os mais importantes para ACCD. Já a contratação de executivo e deslocamento de equipe para eventos, realização de acordo e atividades da gestão, para 62,50% são custos importantes, conforme gráfico 15.

Gráfico 14 - Questão 15 – Estrutura de custos



Fonte: Autora, 2023

Entende-se que os custos mais significativos para associação teriam origem na realização de atividades de capacitação, controle do selo de origem e na comunicação interna e externa da ACCD. Esses custos vão ao encontro da proposta de entrega de valor da associação para a valorização do café da Chapada Diamantina.

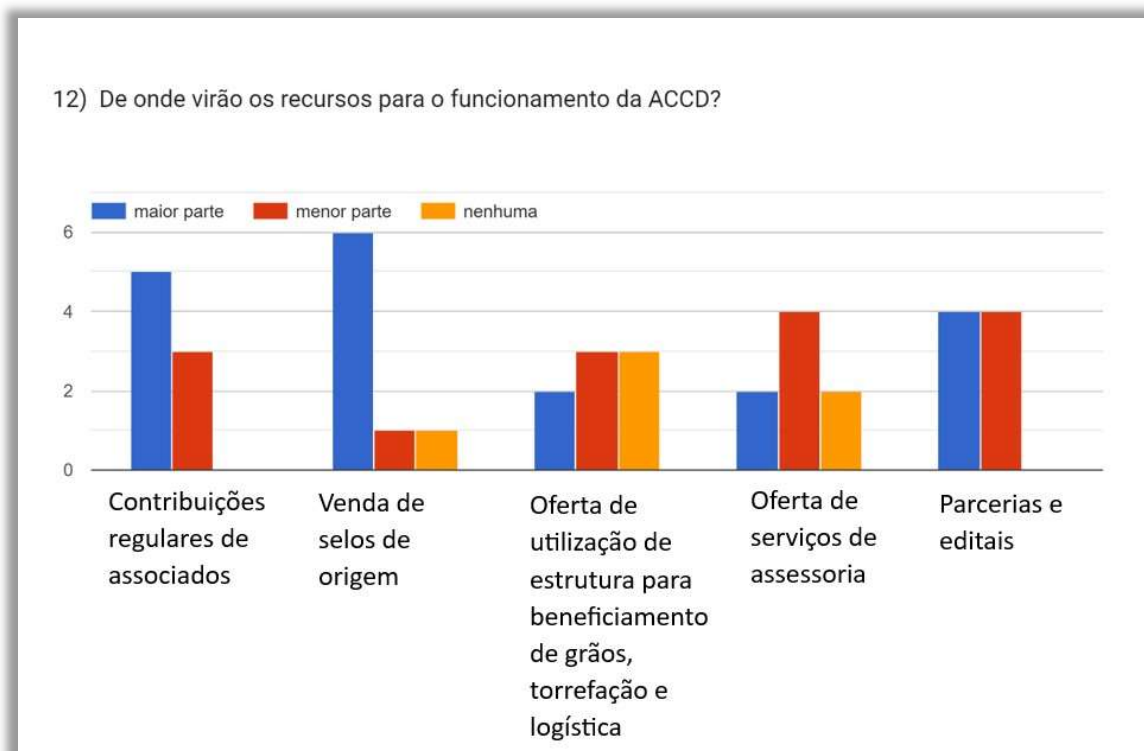
#### 7.1.1.9 Fontes de Receitas

A ACCD não dispõe de entradas de recursos, pois ainda não cobra mensalidades de associados e não participa de editais. A parceria com as prefeituras, garantiu contribuições que foram utilizadas para a documentação necessária no processo de reconhecimento da IG, porém a vigência dessa parceria encerrou-se, necessitando de renovação. Atualmente não existem recursos para qualquer atividade que demande custos. O grupo de mensagens tem sido utilizado para levantar recursos em situações pontuais como pagamento de design da marca da IG e impressão de folder da IG

Sobre a origem dos recursos a serem utilizados pela ACCD, 75% dos participantes entenderam que a venda de selos de origem seria responsável pela maior parte do recurso arrecadado, as contribuições de associados viriam em

seguida com (62,5%), A parceria e editais seria importante para 50% dos participantes. Oferta de utilização de estrutura para beneficiamento de grãos, torrefação e logística e Oferta de serviços de assessoria, seriam importantes fontes de recursos para 25% dos participantes, segundo dados do gráfico abaixo.

Gráfico 15 - Questão 12 – Fontes de receitas



Fonte: Autora, 2023

Em relação à **fonte de receitas**, as formas identificadas de geração de receitas seriam o licenciamento, através da venda dos selos da IG, a taxa de assinatura paga pelos associados mensalmente. Deve-se analisar como seriam caracterizadas as parcerias com prefeituras no repasse de recursos e a participação em editais.

## 7.2. PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO PARA ACCD

Em momentos da pesquisa houve a necessidade de questionamento sobre para quem seria o modelo de negócios: para a Associação de Cafeicultores da Chapada Diamantina ou para a Indicação Geográfica Chapada Diamantina. Nesse momento entendeu-se que o principal propósito dessa IG é o fortalecimento do café da Chapada e seus produtores, o que não pode ser realizado de forma isolada com o reconhecimento da IG. Essa valorização demanda diversas ações que englobam entre elas o reconhecimento da IG. Assim, o modelo de negócio é voltado para ACCD, pois ela conduzirá as ações em diversas frentes, para o alcance do objetivo principal, que como mencionado anteriormente, é fortalecer café e produtor da Chapada Diamantina.

Entende-se que o principal cliente é o produtor de café, é para ele que será entregue benefícios como a valorização do cafeicultor e do café da Chapada Diamantina, a garantia da qualidade e autenticidade desse café é o fomento de um sistema de cultivo sustentável. Assim, é importante evidenciar que o cliente principal da ACCD, definido pelo questionário, é o produtor de café, para o qual serão realizadas ações de fortalecimento. Os compradores de café serão clientes desses produtores, visto que a comercialização do café não pode ser realizada pela ACCD e não é público alvo do modelo de negócio.

Ao se relacionar com o cliente a ACCD terá o objetivo de aumento de base de associados e o envolvimento desse cliente na busca de soluções, permitindo sua participação na construção de alternativas para problemas e tornando-se uma organização de apoio a longo prazo. Em relação a canais, como a região abrange uma extensão territorial grande, a comunicação mais efetiva é por meio de aplicativos de mensagem e rede social, pois campanhas locais demandam mais recursos no atingimento dos 9 municípios envolvidos, podendo ser utilizada em momentos pontuais. Essa comunicação permite aproximação com os que já participam da organização e a conquista de novos associados, além de divulgar ações e informações importantes para o fortalecimento do produtor e do café da Chapada Diamantina.

É importante refletir sobre a relação com empresas privadas, pois constam no item recursos como umas das principais formas de obter recursos

financeiros para a ACCD, porém não constam como principais parceiros. Assim é interessante verificar no momento de validação do modelo de negócio, o potencial para a realização de parcerias com empresas privadas, que podem fornecer recursos para as atividades da associação.

Existe uma visão tradicional em relação à origem dos recursos financeiros para atividades da ACCD, que tem na contribuição mensal dos associados e na venda de selo sua principal estimativa de obter recursos. Aqui a reflexão versa sobre a suficiência desses recursos originários dessas fontes, e sobre a possibilidade de obter recursos com taxas de consultorias, treinamentos, compras compartilhadas, participação em editais, parceria com grandes empresas do ramo de café, dentre outros.

Em relação à contratação de um executivo, é recurso decisivo para o andamento das atividades definidas pela diretoria da ACCD. Esse recurso humano foi selecionado como principal pelos participantes da pesquisa, porém não teve a mesma sinalização como custo principal, o que demandaria reflexão sobre a sua importância.

Diante das informações sobre a necessidade de maior participação dos produtores da região nas reuniões e decisões da ACCD, colhidas através dos questionário e observações, seria importante investir em atividades que fomentem o espírito associativista, através de consultoria, cursos, promoção de eventos, além de validar o modelo de negócio proposto neste estudo com posterior construção de plano de ações.

É possível perceber, com o caso de estudo da ACCD, como é importante a construção do modelo de negócio no início da constituição do substituto processual ou do reconhecimento da IG, permitindo que nesse momento a organização tivesse um norteador para ações durante e após o processo de reconhecimento.

Em relação a sustentabilidade financeira dos substitutos processuais, esse é um problema que atinge as organizações sem fins lucrativos, e existe um debate sobre a inclusão de atividades comerciais no rol de atividades da organização, em que alguns autores defendem que seriam a solução para que a instituição pudesse honrar com suas despesas rotineiras, enquanto outros



autores afirmam que a inclusão de atividades comerciais desviaria a atenção das atividades que são o propósito da organização. Assim, essa possibilidade deve ser discutida pela ACCD verificando se é válida para o seu modelo.

A ACCD deve perceber com clareza a contribuição da IG frente aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), onde são impactados diretamente os objetivos 2,8,10 e 12 (conforme figura 10) à medida que impactam diretamente na cadeia produtiva.

Figura 11 – ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Brasil, 2023

No objetivo 2 dos ODS propõe o fortalecimento da agricultura familiar, com a permanência do jovem no campo e maior qualidade de vida, assim como a agricultura orgânica, com conseqüente diminuição do uso de agrotóxicos. O objetivo 8 propõe-se o aumento da participação dos municípios no PIB estadual, como também aumento na quantidade de vagas de emprego e condições adequadas de trabalho. Já o objetivo 10 propõe aumento na qualidade de vida dos habitantes e na melhoria na renda e sua distribuição, enquanto o objetivo 12 propõe uma gestão sustentável além de produção consciente através de produção local, o fomento ao consumo de experiências, produtos saudáveis e a cooperação.

Com base nos dados coletados, é apresentada abaixo a Proposta de Modelo de Negócios para ACCD. Essa proposta deverá ser utilizada para o avanço das reflexões sobre qual o negócio da organização, podendo ser alterada e complementada, caso seja necessário, de forma participativa, com envolvidos e interessados no processo de constituição, e considerando-se as informações

apresentadas por essa pesquisa para esse modelo.

Figura 12 - Proposta de modelo de Negócio ACCD

<b>Parcerias Chave:</b> 1. SEBRAE 2. Prefeituras	<b>Atividades Chave:</b> 1. Acompanhamento do caderno de especificações 2. Ações de capacitação dos associados	<b>Propostas de Valor:</b> 1. Valorização do café produzido região da IG Chapada Diamantina	<b>Relacionamento:</b> 1. <del>Cocriação</del> e comunidades	<b>Segmentos de Clientes:</b> 1. Produtores de café da Chapada Diamantina
	<b>Recursos Chave:</b> 1. Executivo 2. Acordos de parceria		<b>Canais:</b> 1. WhatsApp 2. Redes Sociais	
<b>Estrutura de Custos:</b> 6. Custo com um modelo direcionado para valor e custos fixos e variáveis decorrentes das atividades da ACCD.			<b>Fontes de Receita:</b> 7. Venda de selos, parceria com prefeituras.	

Fonte: Autora, 2023

Assim, a próxima etapa para a consolidação da ACCD como entidade gestora da IG Chapada Diamantina, é a validação do modelo de negócio proposto por essa pesquisa, de forma a definir qual é o seu negócio e em seguida definir as ações necessárias para o êxito da sua proposta.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Indicações Geográficas são um tipo de propriedade industrial que conferem origem e qualidade a produtos e serviços, contribuindo com a sua valorização. No Brasil, tem havido um significativo aumento do número de IGs como resposta a políticas de fomento como a ENPI, envolvendo a atuação das Universidades, Institutos Federais e Sebrae.

Seguindo esse ritmo de crescimento, as IGs de café passaram de 7 para 15 (INPI, 2023) nos últimos 5 anos e em sua totalidade são geridas por substitutos processuais constituídos como associações, sendo a mais antiga delas a gestora da IG de Matas de Rondônia constituída a 41 anos, no Norte do país.

Diante do aumento do número de IGs e em vista da sua sustentabilidade, este estudo propõe a utilização do modelo de negócio como ferramenta de reflexão de decisão norteadora do negócio, podendo ser utilizada tanto para organizações com fins lucrativos ou não. Para substitutos processuais de IGs a construção do modelo de negócio pode ser feita utilizando o processo de Design do Canvas apresentado por Osterwalder, que possui etapas convergentes ao processo utilizado pelo Sebrae no processo de estruturação de IGs. Essa convergência permite propor a construção do modelo de negócio simultânea a estruturação da IG ou constituição do substituto processual, tornando o processo mais consistente ao propor uma reflexão sobre o negócio no nascimento da IG, proporcionando aos envolvidos maior clareza sobre o que se pretende com o registro, ajustando expectativas à estratégia, estabelecendo os possíveis caminhos a serem trilhados.

Assim, a construção de um modelo de negócio para gestores de Indicações Geográficas, deve ser iniciado na fase de estruturação, na etapa de sensibilização, permitindo entender sobre o porquê da IG, no momento inicial do processo de reconhecimento, amadurecendo o modelo ao longo desse processo, de forma que no momento do reconhecimento seja implementado.

Outra contribuição do modelo de negócio para os substitutos processuais das IGs, é seu estímulo à reflexão para etapas sequenciais de planejamento, como a elaboração de ações necessárias do negócio e a mensuração do

resultado desse planejamento.

O modelo de Negócio para substitutos processuais de IG possui características específicas, como a diversidade de tipos de substitutos processuais, a representação da coletividade, a grande quantidade de stakeholders, a necessidade de estratégias de captação de recursos de variadas origens, a manutenção de comunicação com associados, a estratégia de governança com gestão transparente, e definição clara do que a organização pretende entregar e sua mensuração. Ele é uma visualização simplificada do negócio, que apresenta o valor que a organização pretende entregar para o seu cliente e para Substituto processual de IGs existem características específicas que devem ser consideradas para a sua elaboração:

- ✓ As indicações geográficas são geridas por substitutos processuais que podem ser organizações constituídas na forma de associações, sindicatos, cooperativas, federações (Brasil, 2019). Assim podem ser entidades com ou sem fins lucrativos o que à princípio permitiria utilizar modelos de negócios correspondentes.
- ✓ As organizações gestoras de IG representam a coletividade, e tem em seu quadro participantes da cadeia produtiva.
- ✓ Existe um ponto que diferencia as organizações gestoras de IG das associações em geral, à medida que o sinal distintivo de IG pode ser utilizado por associados e não associados, tenho como pré-requisito estar no território delimitado pela IG e seguir orientações do caderno de especificações, a associação atenderá públicos diferentes; o de associados e não associados. (Brasil, 2019).
- ✓ Devido a participação da cadeia produtiva, de empresas e órgãos no processo de reconhecimento e posterior, a organização conta com uma grande quantidade de parceiros.
- ✓ A organização gestora de IG será responsável por definir estratégias de utilização do signo distintivo para potencializar o valor do produto/serviço, agregando valor a toda cadeia produtiva, fortalecendo a imagem dos produtos da região.

- ✓ A organização gestora terá que definir estratégias de captação de recursos combinando recursos oriundos dos associados, recursos de empresas privadas e governamentais.
- ✓ Como toda organização que representa a coletividade deve ter seu sistema de gestão, a governança, bem definidos, com a observância de princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
- ✓ É necessária a definição clara do valor que a organização pretende entregar e as formas de mensurar essa entrega.
- ✓ A IG além de gerida pelo substituto processual, possui um conselho gestor, responsável por acompanhar o cumprimento dos requisitos do caderno de especificações.
- ✓ A comercialização do produto será realizada pelo produtor, cabendo a associação, como entidade sem fins lucrativos, dar suporte nas atividades de controle desse produto, processamento, distribuição e comercialização.
- ✓ As IGs desafiam a prática da venda de produtos como *commodity*, que vem de longa data no Brasil e que ainda é a principal forma de negociação de muitos produtos, apresentando uma proposta de agregação valor para toda a cadeia produtiva.

Um fator que pode influenciar a construção do modelo de negócio é o tempo de constituição da organização gestora da IG, à medida que as mais jovens ainda estão se estruturando e podem ter dificuldade em visualizar como o reconhecimento, na prática, pode agregar valor ao produto, enquanto as organizações que têm mais tempo de constituição, já possuem uma estrutura organizadas ou de fácil organização para acrescentar as demandas geradas pela IG, utilizando-a para mostrar ao mercado o produto, agregando a ele valor, através da origem e qualidade certificadas.

É importante analisar a organização dos produtores no diagnóstico de potencial IG, como fator decisivo de sustentabilidade, pois elas não funcionam sem a organização coletiva, sendo necessário entender como é a cultura da região, o grau de envolvimento e motivação dos possíveis representantes, a

percepção deles sobre o que é IG, a necessidade de educação com foco no desenvolvimento da cultura associativista. Esse diagnóstico contribui para o preparo das pessoas envolvidas, tornando a constituição da associação ou reconhecimento da IG um ato sustentável e legítimo.

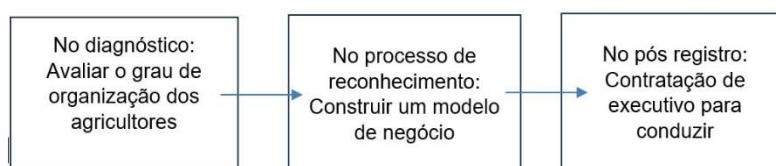
É necessário compreender qual a motivação para a constituição de associações gestoras de IG, se elas resultam de um movimento de associativismo legítimo dos produtores da região potencial ou se resulta do atendimento de uma política fomentadora de IGs e também identificar o grau de autogestão da organização, característica básica de empreendimentos coletivos, percebido através da determinação de objetivos, estabelecimento de controles, dentre outros. (ROCHA. 2021)

Percebe-se que a avaliação dos resultados não é uma prática no âmbito das IGs, porém é indispensável medir os impactos, compreender se o movimento gerado pelos envolvidos permanece após o reconhecimento, permitindo balizar novas ações e políticas para o fomento às IGs.

Foi possível, através do estudo de Caso da IG Chapada Diamantina para café, maior aproximação com a realidade das IGs, evidenciando os desafios para a sustentabilidade da organização gestora. Foi possível também comprovar a importância da construção do modelo de negócios no início do processo de reconhecimento da IGs, como também a necessidade de abordar o tema associativismo, para maior percepção da atuação coletiva, e a importância de um executivo que esteja à frente das ações da organização. As considerações realizadas para a constituição da organização, para o reconhecimento da IG e para a construção do modelo de negócio apresentadas nesse estudo podem ser replicadas para outras organizações, considerando as características regionais e culturais de cada uma.

Assim, este estudo destaca ações que podem contribuir para sustentabilidade do reconhecimento da IG apresentados abaixo:

Figura 13 - Ações Propostas



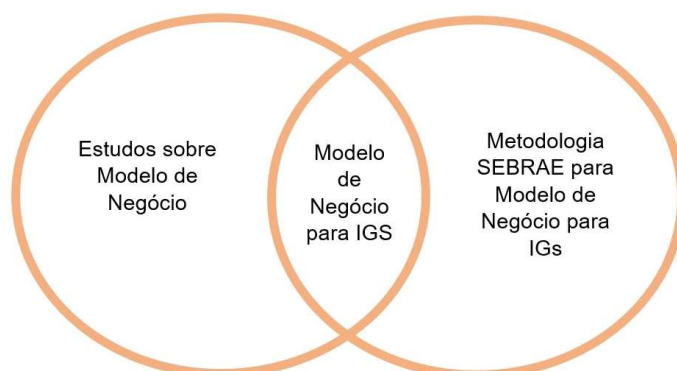


Fonte: Autora, 2023

Na fase de diagnóstico, é importante realizar levantamento do grau de organização e coesão dos produtores, permitindo que se construa uma estratégia para fortalecimento de pontos que forem considerados necessários. Ao longo do processo de reconhecimento, a construção do modelo de negócio permitirá a criação de plano de ações, tornando a organização efetiva na sua proposta. E por último a contratação de um executivo que possa realizar atividades necessárias para o andamento de ações propostas pela organização gestora.

Dessa forma, esse estudo trouxe o modelo de negócio para o âmbito das Indicações Geográficas e em paralelo também trouxe o conteúdo sobre construção de modelo de negócio para IGs, elaborado pelo SEBRAE, para o âmbito acadêmico, apresentando conteúdo com embasamento científico, que atenda às necessidades dos substitutos processuais na condução de suas Indicações Geográficas.

Figura 14 - Modelo de negócio IGs



Fonte: Autora, 2023

A culminância dessa pesquisa é o relatório técnico conclusivo com as principais considerações sobre modelos de negócios para IGs, com reflexões sobre o estudo de caso da IG Chapada Diamantina, que contém uma proposta de modelo de negócio para o substituto processual dessa IG.

Em resumo, este estudo apresenta um avanço na direção da compreensão sobre modelos de negócios para substitutos processuais de IGs, podendo ser utilizado para pesquisas futuras, visto que é um tema que não se encerra aqui, havendo muitos aspectos a serem explorados.

**REFERÊNCIAS:**

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 16479: Indicação geográfica - Terminologia**. Rio de Janeiro, ABNT, 2016. 5 p. ISBN 978-85-07-06236-3.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 16536: Indicação Geográfica - Orientações para estruturação de Indicação Geográfica para produto**. Rio de Janeiro, ABNT, 2016. 17 p. ISBN 978-85-07-06636-1.

ACCD – Aliança dos Cafeicultores da Chapada Diamantina. **Ata de reunião de eleição de Diretoria**, Ibicoara, Livro A 33, p 63 a 67.

AVENI, A. **Canvas Social: Tecnologia para modelar a missão e os impactos do terceiro setor**. Revista JRG de Estudos Acadêmicos, São Paulo, v. 1, nº2, p. 27–53, 2018. Disponível em: <http://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/18>. Acesso em: 08/03/2023. às 20:40

AVRITZER, L. **Um desenho institucional para o novo associativismo**. Lua Nova, n. 39, p. 149- 174, 1997. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ln/a/Lr4PhhhK8GzcBSL7MCTdfnC/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 09/07/2023 às 11:45

BALEM, T. A. **Associativismo e cooperativismo**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2016.

BRASIL, **Decreto nº 635, de 21 de agosto de 1992**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0635.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0635.htm) Acesso em 30/04/2023 às 11:20

BRASIL, **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996**, Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9279.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm). Acesso em 31/10/2023 às 11:20

BRASIL, Ministério da Economia. **Acordos da OMC**. Disponível em <http://mdic.gov.br/index.php/comercio-externo/negociacoes-internacionais/1885-omc-acordos-da-omc>. Acesso em 08/10/2023 às 23:30

BRASIL, Setec/Mec. **Edital nº 03/2022**. Disponível em <https://www.indicacoesgeograficas.com.br/editais>. Acesso em 05/10/2023 às 10:40

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde: **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Disponível em Acesso em 01/02/2023 às 21:30 <http://www.conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em 01/02/2023 às 21:30

BRASILIA (DF). **Edital de Seleção de Bolsista de Estímulo à Inovação (BEI) 02/2021 Projeto Indicação Geográfica – Bolsas de Inovação Territorial**. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/535983035/02-21-Unidade-de-Inovac-a-o-Edital-Bolsas-de-Inovac-a-o-para-Indicac-o-es-Geogra-ficas#>.

Acesso em 15/04/2023 às 10:30

BRUCH, K. L. **Indicações geográficas para o Brasil: problemas e perspectivas.** In: PIMENTEL, Luiz Otávio; BOFF, Salete Oro; DEL'OLMO, Florisbal de Souza. (Org.). Propriedade intelectual: gestão do conhecimento, inovação tecnológica no agronegócio e cidadania. 1 ed. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2008. Disponível em <http://nbcgib.uesc.br/nit/ig/app/papers/Indica%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%B5es%20Geogr%C3%83%C2%A1ficas%20para%20o%20Brasil%20-%20problemas%20e%20perspectivas.pdf>. Acesso em 02/07/2023 às 11:45

BRUCH, K. L.; COPETTI, M. **Evolução das indicações geográficas no direito brasileiro.** *Revista Brasileira de Viticultura e Enologia*, v. 2, p. 20-40, 2010. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Kelly-Bruch/publication/357168427\\_Evolucao\\_das\\_indicacoes\\_geograficas\\_no\\_direito\\_brasileiro/links/61bfa7584b318a6970f38e23/Evolucao-das-indicacoes-geograficas-no-direito-brasileiro.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kelly-Bruch/publication/357168427_Evolucao_das_indicacoes_geograficas_no_direito_brasileiro/links/61bfa7584b318a6970f38e23/Evolucao-das-indicacoes-geograficas-no-direito-brasileiro.pdf). Acesso em 01/05/2023 às 15:20

CARVALHO, M. C. D. E. **Indicações Geográficas Signos Coletivos e Desenvolvimento Local/Regional.** vol. 2. A política externa de Indicações Geográficas da União Europeia. Capítulo 16. Ed. Deviant, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/221716/001101382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02/07/2023 às 21:30

CECAFÉ – Conselho de Exportadores de Café do Brasil – **Relatório mensal – dezembro de 2022.** Disponível em [http://www.consorcioquesquisacafe.com.br/images/stories/noticias/2021/2022/dezembro/CECAFE\\_Relatorio\\_Mensal\\_DEZEMBRO\\_2022.pdf](http://www.consorcioquesquisacafe.com.br/images/stories/noticias/2021/2022/dezembro/CECAFE_Relatorio_Mensal_DEZEMBRO_2022.pdf) . Acesso em 01/07/2023 às 11:28

CERIZZA, A. A. **Capacitação SETEC/MEC – Indicações geográficas. Módulo 4 - Associativismo Formas de Associativismo.** De 1:30 min a 30 min. Disponível em <https://sites.google.com/view/indicacoesgeograficas/4-associativismo>. Acessado em 13/03/2022 às 20:30

CHESBROUGH, H. 2010. **Business model innovation: Opportunities and barriers.** Long Range Planning, vol 43, ed 2-3, p 354-363, 2010. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>. Acesso em 13/03/2023 às 21h

CICONELLO, G. A. **Associativismo no Brasil: Características e limites para a construção de uma nova institucionalidade democrática participativa.** 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília. Brasília. 2006. Disponível em <https://repositorio.unb.br/handle/10482/6650>. Acesso em 06/07/2023 às 20:30

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento da safra brasileira de café.** Brasília, DF, v. 10, n. 2, 2023. Disponível em <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/cafe/boletim-da-safra-de-cafe>. Acesso em 01/06/2023 as 21:00 | Acesso em 10/11/2023 às 20:30

DORNELAS, J. **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de**

**avaliação de ideias de negócio** – 2. ed. – São Paulo: Empreende, 2020. 136 p. *E-book*. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052076/>. Acesso em: 13/12/2022.

DUARTE, R. N. **Coopetição na cafeicultura brasileira: o emprego de atividades inovadoras em distintos níveis de interação a fim de se alcançar a qualidade tangível e intangível do café especial**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020. doi:10.11606/D.96.2020.tde-24092020-153400. Acesso em 01/07/2023 às 20:30

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Irrigação por pivôs centrais no Estado da Bahia – Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento / Embrapa Milho e Sorgo** - , ed 21. 2014. 37p. Sete Lagoas. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/118597/1/bol-107.pdf>. Acesso em 19/11/2023 às 21:00

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Cadeias Produtivas – Análise Cadeia Produtiva do Café**. 2010. Disponível em: [https://www.fiepr.org.br/fomentoedesarrollo/cadeiasprodutivas/uploadAddress/caf%C3%A9\[19593\].pdf](https://www.fiepr.org.br/fomentoedesarrollo/cadeiasprodutivas/uploadAddress/caf%C3%A9[19593].pdf). Acesso: 19/11/2023 às 20:30

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 01/08/2023 às 11:30

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção agrícola de café no Brasil**, 2023. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/panorama> Acesso: 19/11/2023 às 20:30

IFSP – Instituto Federal de São Paulo. **Nivelando Conceitos e Elaborando o Caderno de Especificações - IG Setec 63/2021**, Wellington Gomes – MAPA, 1:30 a 45:45, 22/02/2022. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=xsucz5-pNng>. Acesso em 22/02/2022 às 22:30

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Convenção de Paris: Índice da Convenção de Paris e das revisões posteriores em vigor no Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/legislacao-ig/CUP.pdf> Acesso em 30/04/2023 às 11:16

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Portaria nº 04/2022**. Disponível em [https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/legislacao-ig/PORT\\_INPI\\_PR\\_04\\_2022.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/legislacao-ig/PORT_INPI_PR_04_2022.pdf). Acesso em 04/05/2023 às 21:20

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Publicação de pedido de**

**registro da Indicação Geográfica Chapada Diamantina** - Revista de Propriedade Industrial, nº 2734, seção IV – Indicações Geográficas. p. 11 a 38 de 30/05/2023. Disponível em <http://revistas.inpi.gov.br/rpi/>. Acesso em 02/07/2023 às 14:30

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Legislação**. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/legislacao-indicacao-geografica-1>, Acesso em 01/05/2023 às 09:30

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Manual de Indicações Geográficas**, 1ª edição, 2ª revisão, 01/2023. Disponível em [http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual-de-indicacoes-geograficas/wiki/06\\_Requrientes\\_e\\_usu%C3%A1rios\\_do\\_registro](http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual-de-indicacoes-geograficas/wiki/06_Requrientes_e_usu%C3%A1rios_do_registro) Acesso em 03/05/2023 às 21:50

INPI, Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Instrução normativa 95, 28 de dezembro de 2018. Estabelece as condições para o registro das Indicação Geográfica**. Disponível em [https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-/INn095de2018.Versooceriz\\_adaparaPortalINPI.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-/INn095de2018.Versooceriz_adaparaPortalINPI.pdf). Acesso em 08/03/2023 às 20:30

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Cadeia Agroindustrial do café no Brasil: Agregação de valor e exportação**. Boletim de Economia e Política Internacional, n. 24, Jan./Abr. 2019. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9786/1/BEPI\\_n24\\_Cadeia.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9786/1/BEPI_n24_Cadeia.pdf). Acesso em 19/11/2023 às 22:00

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Objetivos de Desenvolvimento sustentável. (ODS)** Disponível em <https://www.ipea.gov.br/ods/>. Acesso em 24/09/2023 às 22:40

JUNGMANN, D. M. **A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual: guia para o empresário**. Brasília: IEL, 2010. Disponível em: [https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/guia\\_empresario\\_iel-senai-e-inpi.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/guia_empresario_iel-senai-e-inpi.pdf). Acesso: 10/01/2022 às 22:00

KAPLAN, Saul. **Modelos de negócios imbatíveis: como sua empresa e você podem se manter relevantes em meio às mudanças** - 1 ed - São Paulo: Editora Saraiva, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502211360/>. Acesso em: 20/02/2023 às 22:20

LACRUZ, A. J. **Plano de Negócios passo a passo: transformando sonhos em negócios** – Rio de Janeiro: Altas Books, 2021. 224p.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

LECOCQ. X; DEMIL B; VENTURA, J. **Business model as a research program in strategic management: an appraisal based on Lakatos**. M@n@gement, vol 13, nº 4, 2010. P 214–225. <https://www.cairn.info/revue->

[management-2010-4-page-214.htm](#)

LÜCHMANN, L. H. H; ALMEIDA, C; TABORDA, L. R. **Associativismo no Brasil contemporâneo: dimensões institucionais e individuais**, v. 17 n. 40, p 307-341, 2018. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2018v17n40p307/38993~>. Acesso em 09/07/2023 às 11:45

MAPA – Ministério da Agricultura e pecuária . **Associativismo**. – 2. ed. – Brasília: MAPA/SDC/DENACOOOP, 2008. 36 p.

MARTINS, A. L. **Império do café - A Grande Lavoura no Brasil 1850 a 1890**. 7ª ed – São Paulo: História em documentos, 1999. Disponível em [https://www.academia.edu/8726486/Imperio\\_Do\\_Cafe\\_A\\_Grande\\_Lavoura\\_No\\_Brasil\\_1850\\_1890](https://www.academia.edu/8726486/Imperio_Do_Cafe_A_Grande_Lavoura_No_Brasil_1850_1890). Acesso em 03/07/2023 às 21:10

MARTINS, A. L. **História do café**. 2ed. – São Paulo: Contexto, 2012.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**. – Porto Alegre: Artmed, 2007. E-book. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 16/01/2023 às 20:40

OBSERVATÓRIO NACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS (2023) - **Para entender o modelo**. Disponível em <https://www.portaldasos.com.br/para-entender-o-modelo/> Acesso em 29/01/2023 às 11:40

OLIVEIRA, D. S. **Avaliação de uma potencial Indicação Geográfica na Região Sudeste do Tocantins: Biscoito Amor Perfeito de Natividade**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para inovação) Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2020. Disponível em <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/2236> Acesso em 01/01/2023 às 23:00

OMC – Organização Mundial do Comércio. **Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (TRIPS)**, 1994. Disponível em [https://www.gedai.com.br/wp-content/uploads/2021/01/Acordo-trips\\_-\\_acordo\\_sobre\\_aspectos\\_dos\\_direitos\\_de\\_propriedade\\_intelectual\\_relacionad\\_os\\_ao\\_comercio.pdf](https://www.gedai.com.br/wp-content/uploads/2021/01/Acordo-trips_-_acordo_sobre_aspectos_dos_direitos_de_propriedade_intelectual_relacionad_os_ao_comercio.pdf). Acesso em 01/05/2023 às 17:32

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. – Rio de Janeiro: Atlas Books, 2011. 300p.

PERIC, J.; DELIC, A.; STANIC, M. **Exploring business models of nonprofit organizations**, *Management*, vol 25, n° 2, str. 181-194, 2020. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.10>

PIRES, M. L. L. S.; *et al.* **Cenários e tendências do cooperativismo brasileiro**. Recife: Ed Bagaço, 2004. 100p.

ROCHA, A. G. P.; ANJOS, E. G. **Cooperativismo e associativismo rural na Bahia**. Cruz das Almas: Ed UFRB, 2021. 290 p

SANDERSE, J.; DE LANGEN, F.; SALGADO, F. P. **Proposing a business model framework for nonprofit organizations**. Journal of Applied Economics and Business Research, v 10, p. 40-53, 2020. Disponível em [http://www.aebrjournal.org/uploads/6/6/2/2/6622240/joaebrmarch2020\\_40\\_53.pdf](http://www.aebrjournal.org/uploads/6/6/2/2/6622240/joaebrmarch2020_40_53.pdf) Acesso em: 8/03/2023 às 20:30

SANTOS, S. F. **Modelos de negócios sustentáveis** - São Paulo: Editora Saraiva, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589881582/>. Acesso em: 25/11/2022 às 20:32

SCHIAVINI, J. M. *et al.* **Modelos de negócios** - Porto Alegre: SAGAH, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900438/>. Acesso em: 25/11/2022 às 22:30

SCHMIDT, J. P. **Para estudar políticas públicas: aspectos conceituais, metodológicos e abordagens teóricas**. Santa Cruz do Sul: Revista do Direito, v. 3, n. 56, p. 119-149. 2018. Disponível em <https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/12688>. Acesso em 01/08/2023 às 21:00

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia das Indicações Geográficas: Registro e Alterações**. 2019.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia para avaliação de uma Indicação Geográfica registrada e depositada**. 2022.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia unificado ALI indicações geográficas: Metodologia de atuação para bolsistas**. 2022

SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. **Perfil dos Territórios de Identidade**. Salvador: SEI, 2015. v. 1. Disponível em [https://sei.ba.gov.br/images/publicacoes/download/perfil\\_dos\\_territorios/territorio\\_identidade\\_vol01.pdf](https://sei.ba.gov.br/images/publicacoes/download/perfil_dos_territorios/territorio_identidade_vol01.pdf). Acesso em 01/07/2023 às 21:30.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**, Porto Alegre: . Revista Sociologias, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em:

TONIETTO, J. **Afinal, o que é Terroir?**. Revista Bom Vivant, v8 n 98 de 04/2007. Disponível em <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/542312/1/ToniettoBonVivantv8n98p8abr2007.pdf>. Acesso em 03/07/2023 às 07:30

UNESP, 2013. Manual de Propriedade Intelectual. Versão 2012-2013. Disponível em [https://www.foar.unesp.br/Home/Biblioteca/unesp\\_nead\\_manual\\_propriedade\\_i](https://www.foar.unesp.br/Home/Biblioteca/unesp_nead_manual_propriedade_i)

[ntelectual.pdf](#). Acesso em 15/11/2023 às 11:00

VIEIRA, A. C. P.; LOURENZANI, A. E. B. S.; PELLIN, V. **As Indicações Geográficas como Instrumento de criação de valor para o setor cafeeiro brasileiro**. Revista DELOS. v. 12, n. 35, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/614>. Acesso em: 01/07/2023 às 20:30

VIEIRA, A. C. P. *et al.* **Indicações Geográficas Signos Coletivos e Desenvolvimento Local/Regional**. Vol. 2. Capítulo 3. Ed. Deviant, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/221716/001101382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08/03/2019 às 20:30

WIPO – World Intellectual Property Organization. **Fórum de Indicações Geográficas e Denominações de Origem. O Sistema de Lisboa - para onde ir?**, António Campinos. Centro de Reuniões da FIL (Parque das Nações) Lisboa, 30-31 de outubro de 2008. Disponível em [https://www.wipo.int/edocs/mdocs/geoind/pt/wipo\\_geo\\_lis\\_08/wipo\\_geo\\_lis\\_08\\_theme1\\_campinos.pdf](https://www.wipo.int/edocs/mdocs/geoind/pt/wipo_geo_lis_08/wipo_geo_lis_08_theme1_campinos.pdf). Acesso em: 01/05/2023 às 15:30

WIPO – World Intellectual Property Organization. **O que é Propriedade Intelectual**. Disponível em: <https://www.wipo.int/about-ip/en/>. Acesso em 01/11/2023 às 20:20

ZOTT, C.; AMIT, R. **The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis**. Strategic Organization, 2013. vol. 11, ed 4, 403 - 411. Disponível em <https://doi.org/10.1177/1476127013510466>. Acesso em 05/08/2023 às 23:40

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. **The Business Model: Recent Developments and Future Research**. Journal of Management, 2011, vol. 37, ed 4, 1019–1042. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311406265>. Acesso em 05/08/2023 às 22:50



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – MATRIZ FOFA (SWOT)

	AJUDA	ATRAPALHA
<b>INTERNA (Organização)</b>	<p><b>FORÇAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proposta de modelo de Negócio específico para IG</li> <li>2. Replicabilidade da ferramenta Modelo de Negócio para Substitutos processuais;</li> <li>3. Produção bibliográfica sobre o tema</li> </ol>	<p><b>FRAQUEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poucos estudos sobre o tema</li> <li>2. Dificuldade de reuniões presenciais para aproximação com público-alvo;</li> <li>3. Possibilidade de rejeição à proposta do Modelo de negócio pela ACCD</li> <li>4. IG em processo de reconhecimento</li> </ol>
<b>EXTERNA (Ambiente)</b>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas de fomento ao reconhecimento de IGs;</li> <li>2. Demanda por criação de estratégias pós reconhecimento das IGs.</li> <li>3. Valorização dos cafés especiais no mercado interno</li> </ol>	<p><b>AMEAÇAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudanças legais;</li> <li>2. Mudanças ambientais</li> <li>3. Não reconhecimento da IG por parte do INPI</li> <li>4. Alterações no mercado do Café</li> </ol>

## APÊNDICE B – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

**CANVAS: Proposta de modelo de negócio para a Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina.**

<b>Parcerias Chave:</b> 1. Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina - ACCD 2. Glocal 3. UFRB - Profnit	<b>Atividades Chave:</b> 1. Realização de diagnóstico junto ACCD 2. Levantamento de características do negócio. 3. Elaboração de proposta de Modelo de Negócio	<b>Propostas de Valor:</b> 1. Entrega de ferramenta que auxilia na valorização do produto após reconhecimento da IG	<b>Relacionamento:</b> 1. Cocriação utilizando observação e questionários	<b>Segmentos de Clientes:</b> 1. Aliança de Cafeicultores da Chapada Diamantina
	<b>Recursos Chave:</b> 1. Google Meet; 2. Formulário google Forms 3. Whatsapp 4. Membros da ACCD;		<b>Canais:</b> 1. Whatsapp 2. Google Meet 3. Reuniões da ACCD 4. Workshops	
<b>Estrutura de Custos:</b> 1. Não se aplica;		<b>Fontes de Receita:</b> 2. Não se aplica;		

## APÊNDICE C – ARTIGO PUBLICADO



REVISTA OBSERVATORIO DE LA ECONOMIA LATINOAMERICANA  
Curitiba, v.21, n.9, p. 12963-12985. 2023.

ISSN: 1696-8352

### Modelo de negócio para indicações geográficas

#### Business model for geographical indications

DOI: 10.55905/oelv21n9-134

Recebimento dos originais: 04/08/2023

Aceitação para publicação: 04/09/2023

#### **José Pereira Mascarenhas Bisneto**

Doutor em Geografia pela Universitat de Barcelona (UB)  
Instituição: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  
Endereço: Rua Rui Barbosa, 710, Centro, Cruz das Almas, Bahia, CEP: 44380-000  
E-mail: mascarenhas@ufrb.edu.br

#### **Daniela Balsamo de Mello**

Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação  
Instituição: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  
Endereço: Rua Rui Barbosa, 710, Centro, Cruz das Almas, Bahia, CEP: 44380-000  
E-mail: danibalsamo@hotmail.com

#### **RESUMO**

As Indicações Geográficas são um tipo de proteção de propriedade industrial para produtos ou serviços, originários de determinada área geográfica, que se tornaram conhecidos através da qualidade ou reputação relacionada a sua forma de extração, produção ou fabricação. São importantes ferramentas para promoção de valorização com base no diferencial, contribuindo para o desenvolvimento local, estímulo ao turismo e ao desenvolvimento da cadeia produtiva. Em paralelo a sua capacidade ser um catalisador do desenvolvimento local, as IGs possuem desafios a superar no Brasil, dentre eles, a necessidade de organização do negócio para a geração de valor. Esse estudo constituiu-se de revisão de literatura sobre Modelos de Negócio, com objetivo de apresentar características do Modelo de Negócio para organizações gestoras de Indicações Geográficas. As organizações poderão utilizar a metodologia do CANVAS durante o processo de reconhecimento da IG, para auxílio na estratégia de valorização do produto.

**Palavras-chave:** modelo de negócio, indicações geográficas, substituto processual.

#### **ABSTRACT**

Geographical Indications are a type of industrial property protection for products or services, originating in a certain geographical area, which have become known through the quality or reputation related to their way of extraction, production or manufacture. They are important tools for promoting valuation based on the differential, contributing to local development, stimulating tourism and the development of the production chain. In parallel to their ability to be a catalyst for local development, GIs have challenges to overcome in Brazil, among them, the need to organize the business to generate value.

This study consists of a literature review on Business Models, with the objective of presenting characteristics of the Business Model for organizations that manage Geographical Indications. Organizations will be able to use the CANVAS methodology during the GI recognition process, to aid in the product enhancement strategy.

**Keywords:** business model, geographical indications, procedural substitute.

## 1 INTRODUÇÃO

As Indicações Geográficas (IGs) são um tipo de Propriedade Intelectual que indicam a origem territorial de um produto ou serviço com características próprias. Elas podem ser subdivididas em Indicações de Procedência e Denominação de Origem. A primeira indica que o produto de determinada região se destaca pela notoriedade e saber fazer. Já a segunda destaca-se pelas características peculiares, atribuídas ao clima, solo e saber fazer de determinada região. (BRASIL, 1996)

Houve um avanço significativo no número de IGs reconhecidas no Brasil nos últimos anos. Este fato é consequência da necessidade de diferenciação de produtos, como forma de agregar valor, das iniciativas de instituições como SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial, Universidades, e mais recentemente, da ENPI - Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual, que contém eixos e ações de fomento ao reconhecimento de IGs. (SEBRAE, 2019; BRASIL, 2020)

As IGs, no seu processo de reconhecimento, necessitam de um substituto processual, organização ou pessoa física, que irá legitimamente responder em seu nome na representação da coletividade. Esta organização gestora deverá refletir sobre como o selo da IG poderá ser utilizado para potencializar o valor do produto ou serviço. A valorização passa pela criação de um Modelo de Negócio Canvas, permitindo visualizar o negócio que norteará as ações da organização após o reconhecimento da IG, construído com linguagem simples e objetiva, adequada ao público envolvido na sua construção.

A utilização de modelos de negócio pelos substitutos processuais de IGs é algo recente, com escassa bibliografia publicada no Brasil. O material existente resulta de publicações do SEBRAE para utilização nos seus editais, com objetivo de construir

modelos de negócio para IGs já reconhecidas. (SEBRAE, 2022). O estudo aqui apresentado é parte da pesquisa sobre modelos de negócios para IGs, realizado através de revisão bibliográfica. A princípio será apresentado brevemente o surgimento do modelo de negócio, seu conceito, considerações e esclarecimentos, o Modelo de Negócio Canvas, com a metodologia de construção utilizada por Osterwalder e Pigneur. Por último, serão tratadas as características do modelo de negócio para IGs e iniciativas para a construção desses modelos. O resultado desse estudo poderá ser utilizado no processo de reconhecimento de novas IGs, facilitando a visualização do negócio, sua implementação e mensuração de resultados.

## 2 MARCOS INICIAIS DOS MODELOS DE NEGÓCIO

A Era da Informação trouxe profundas mudanças a serem enfrentadas pelas organizações. Neste período, a informação torna-se o principal recurso, sendo compartilhada com grande velocidade e volume. Diante desse novo ambiente de negócios, as organizações buscaram reduzir níveis hierárquicos, implantaram estruturas horizontais com criação de equipes, delegaram responsabilidades, estimulou-se maior responsabilidade e autonomia para funcionários. O foco concentra-se no negócio básico, dentre outras mudanças, que objetivam aumentar a velocidade das decisões, flexibilidade e adaptabilidade das organizações. (CHIAVENATO, 2008)

Durante este período o modelo de negócio se torna mais conhecido, como resultado de uma ruptura no modelo tradicional de negócio, a velocidade das mudanças exige ferramentas mais dinâmicas para adaptação a novos cenários, como forma de manter a organização competitiva. Assim, essa nova ferramenta ganhou espaço, por sua simplicidade e rapidez para definição do negócio. (SCHIAVINI, 2020)

O modelo de negócio tradicional, utilizado na indústria, sofreu adaptações impostas pelo aumento da velocidade na produção e consumo, e diante das mudanças no ambiente externo das organizações. Com a evolução dos meios de comunicação e o advento da internet houve a necessidade de mudanças na forma de pensar o negócio, levando à análise de vários fatores que o impactam e permitindo uma visão ampla dele. (SANTOS, 2021; SCHIAVINI, 2020). Vinculadas à internet, surgem as empresas

digitais, como forma de atender um volume maior de clientes, de qualquer lugar, com perspectiva de maior geração de lucro e apresentando modelos de negócios totalmente inovadores.

Para Santos (2021, p.08) “... a ideia de modelagem do negócio nos permite ter uma visão mais clara e objetiva, por meios de esquemas (gráfico, ilustração, planilha etc.), possibilitando o detalhamento de cada fase do negócio, a fim de entender como essas fases se conectam e interagem, proporcionando decisões mais assertivas e estratégias mais ousadas.” E para Schiavini (2020, p.14) “... o modelo de negócios pode ser encontrado na literatura como uma comunicação, uma descrição, uma representação, uma arquitetura, uma ferramenta conceitual ou modelo, um *template* estruturado, um método, um padrão ou um *framework*.”

Schiavini (2022) afirma que o modelo de negócio é uma ferramenta inovadora e à disposição da inovação, permitindo que as organizações enfrentem mudanças, a criação de novos negócios, que comercializam ideias e tecnologias inovadoras, além dele envolver novas estruturas de cooperação e colaboração.

### 3 O CONCEITO

O conceito de modelo de negócios é recente, surge por volta dos anos 90 e, desde então, alguns autores têm tratado do tema sem uma definição explícita, enquanto outros têm utilizado conceitos com significados diferentes, não existindo um consenso sobre ele. Nas diversas definições do modelo de negócios, este é apresentado como uma ferramenta, simples e eficaz para representar a ideia de negócio e qual a sua proposta de valor. Para Osterwalder e Pigneur “o modelo de negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (2011, p.15). Para Santos (2021, p.09) o modelo de negócio é “um desenho simplificado do negócio, com a finalidade de gerar lucro e sustentabilidade para esse empreendimento.” Ainda, para Dornelas ele “... resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será, ou é, seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes.” (2020, p.12)

Em estudo sobre conceitos de modelos de negócios, Zott et al (2013) apontam temas comuns, nos diversos conceitos da literatura estudada, como a unidade de análise, a visão integrada de como as empresas fazem negócios, o foco na atividade e o entendimento da importância da criação de valor. É possível perceber, como afirma Lacruz (2021), que o modelo de negócio provoca uma reflexão sobre as principais questões da organização, é o momento em que o empreendedor observa seu negócio e identifica quais os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, permitindo vislumbrar os possíveis caminhos, e posteriormente estabelecer ações para o desenvolvimento do negócio. Essa reflexão versa sobre quem serão seus clientes, parceiros, qual o valor entregue pela organização, quais suas atividades principais, senso ela resumida em quatro áreas: como fazer, o que fazer, para quem e quanto. (SANTOS, 2021)

Lacruz (2021, p 14) ressalta que o modelo de negócio é uma “ferramenta de design estratégico, útil na construção da visão de longo prazo e importante na exploração colaborativa de novas ideias.” Ele se destaca pela simplicidade, rapidez, visibilidade e flexibilidade nas adaptações, além da possibilidade de ser utilizada por diferentes empresas, tanto no porte quanto no segmento, para criação ou reformulação de um produto.

Assim, os modelos de negócios são formas de representações simples de uma proposta, de entrega, criação e captura de valor, onde é possível comunicar como os principais elementos se articulam para entrega e captura de valor, apresentando uma visão total do negócio e permitindo adaptações e ajustes conforme necessário, ao longo da realização das atividades. A proposta de valor será a norteadora da empresa, guiando todos os elementos e atividades que compõem o modelo de negócio para esse fim. (SCHIAVINI, 2022)

#### **4 MODELO DE NEGÓCIO**

Existe confusão ao tratar sobre modelo de negócios, confundindo-o com plano de negócios. Lacruz (2021, p. 26) explica que são ferramentas diferentes e ao mesmo tempo complementares, pois “enquanto a modelagem objetiva testar a exequibilidade da ideia,

o plano de negócios tem como finalidade testar a viabilidade do empreendimento.” Assim, o modelo de negócio seria a primeira etapa de condução para a implantação do negócio, onde são analisadas questões de base, como qual o produto/serviço será ofertado, quem serão os clientes, fornecedores, parceiros, dentre outros. O plano de negócios aparece em seguida, detalhando como serão concretizadas as escolhas contidas no modelo de negócios.

Assim, o modelo e o plano de negócio são ferramentas complementares, utilizadas com o objetivo de definir onde a organização deseja chegar, potencializando suas vantagens competitivas e minimizando os riscos. Schiavini (2022) sugere a utilização das duas ferramentas, que terão utilização específica dentro da estratégia da organização.

Santos (2021, p. 09) destaca a diferença entre modelo e plano de negócio à medida que “...são ferramentas utilizadas em fases diferentes do empreendimento.” O primeiro é utilizado na definição de “...uma novidade, uma inovação, sobre a qual não se tem muita informação ainda no mercado; é um método simples.” Enquanto o segundo “... é bem mais estruturado e complexo, sendo usado normalmente para captar investidores ou até mesmo para a melhoria de algum setor.” Para ele o plano de negócio é único e sua modificação é mais complexa, enquanto o modelo de negócio é ajustável e flexível, e podem existir mais de um dentro da organização, podendo ser utilizado para produtos e serviços.

Santos (2021) faz um comparativo entre modelo de negócio e modelo de gestão, afirmando que os dois se complementam e interferem entre si, apresentando as diferenças, onde o modelo de negócio sinaliza os tipos de gestão, informando como a organização faz negócio e entrega valor, e o modelo de gestão tem como foco a melhoria contínua na organização e seus processos, com objetivo de entregas de qualidade.

Para Domelas (2020) o modelo de negócio pode ser detalhado pelo plano de negócio, que conterà vasta gama de informações e demandará maior tempo para sua conclusão e ao final, poderá não apresentar uma imagem fidedigna do negócio. Assim, o plano de negócio guiará o empreendedor, proporcionando métricas de acompanhamento do negócio. Para Osterwalder e Pigneur (2011) o plano de negócios pode ser escrito com base no modelo de negócios e servirá como um guia para implementação.



Em relação ao tipo de organização, Kaplan (2013) afirma que a organização que cria, entrega e captura valor possui um modelo de negócio, seja implícito, suposto ou subentendido, podendo ser uma organização privada, governamental ou sem fins lucrativos. Para ele qualquer organização que queira ser relevante, oferecer valor e ser sustentável, deve desenvolver seu modelo de negócio, sendo ela com fins lucrativos ou não. Cita como exemplo as organizações sem fins lucrativos, que apesar de capturar valor para financiar suas atividades através de contribuições, doações e receita de serviços, para realização de sua missão social, podem não entregar valor para os investidores e proprietários ou sociedade, e nesses casos, o desenvolvimento de um modelo de negócio proporciona uma reflexão sobre como corrigir a ausência de entrega de valor.

Na literatura, podemos verificar discussões mais intensas sobre modelos de negócio para empresas com fins lucrativos e, mais recentemente, para empresas sociais, cuja atividade visa melhorar condições sociais e que também visam o lucro. Em relação ao modelo de negócios para organizações sem fins lucrativos, instituições que visam a melhoria da sociedade através da reunião de pessoas em torno de objetivo comum, porém que não visam o lucro, percebeu-se que existe uma quantidade limitada de trabalhos, apesar do crescente interesse sobre esse assunto. Essas organizações possuem um negócio e precisam capturar valor, devem dar respostas ao investimento, tanto dos seus colaboradores quanto dos investidores e a mensuração desse resultado, que muitas vezes é percebido pelo retorno financeiro, continua sendo um desafio para essas organizações.

Por outro lado, Sanderse (2020) apresenta as características peculiares do modelo de negócios para organização sem fins lucrativos, sendo mais complexo, à medida que não é necessariamente o cliente que gera recursos, que existe uma relação com diversos stakeholders e o valor gerado será destinado para o social mais que para o econômico. Essas organizações lidam com diversidade de fontes de renda e partes interessadas, possuem o desafio de obter financiamento a longo prazo, onde os clientes são os beneficiários e os doadores, o que exige que se criem estratégias diversificadas para a captura e geração de valor. A autora adapta o modelo de Osterwalder e Pigneur, adicionando na proposta de valor a missão, programas e projetos e a marca. O segmento de cliente é detalhado como doadores, beneficiários e outros.

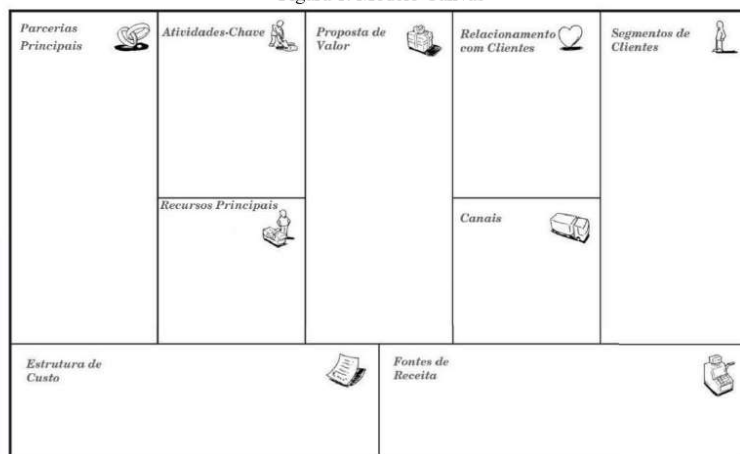
Sanderse (2020) traz um item novo para o modelo que é a marca, que permite o reconhecimento da organização pelos stakeholders e dá acesso a recursos financeiros, além de estar vinculada ao emocional do público-alvo. Seu modelo de negócio é construído em duas camadas (a dos doadores e dos beneficiários) unidas pela proposta de valor e apresentando impactos para cada uma. Ela ainda menciona a importância de se pensar em adicionar a dimensão governança no modelo de negócios das organizações sem fins lucrativos, visto que apresenta significativa diferença quando comparada com organizações com fins lucrativos.

#### 4.1 BUSINESS MODEL GENERATION - CANVAS

Um dos modelos de negócios mais utilizados na atualidade é o *Business Model Generation*, ou BMG Canvas, uma ferramenta mais simples que permite ao empreendedor visualizar a ideia do negócio e que antecede o plano de negócio. Foi criado por Osterwalder e Pigneur com o objetivo de permitir a visão geral do negócio, através de um quadro de modelagem de negócio que apresenta suas principais funções do negócio, onde constatamos como a organização cria, entrega e captura valor. (SCHIAVINI, 2022)

Assim, o BMG Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur é composto por um quadro com nove aspectos-chave interligados, que permitem a reflexão e posterior preenchimento, de modo visualmente acessível aos envolvidos na modelagem (LACRUZ, 2021)

Figura 1: Modelo Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011(p.44)

Os aspectos-chave são definidos por Osterwalder e Pigneur (2011):

1 Segmento de Clientes: refere-se a qual grupo de pessoas será atendido pela organização, escolhendo entre um mercado de massa sem distinção de clientes, um nicho de mercado que atende a clientes específicos e especializados, um segmentado que distingue clientes com necessidades e problemas sutilmente diferentes, um diversificado que atende a clientes com necessidades de problemas muito diferentes, ou uma plataforma multilateral que atende a clientes de dois ou mais segmentos interdependentes.

2 Proposta de valor: é a agregação ou conjunto de benefícios que uma organização entrega ao cliente, resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade. Pode ser representado por um produto ou serviço inovador, ou ainda pela melhoria no desempenho ou personalização para determinado nicho.

3 Relacionamento com o cliente: define qual o tipo de relacionamento a empresa pretende ter com seu cliente, podendo ter como foco na conquista, retenção de clientes ou ampliação de vendas. Entre as categorias de relacionamento de clientes temos a assistência pessoal, onde existe interação humana com objetivo de auxílio do cliente, assistência pessoal dedicada, onde existe uma relação mais profunda e

duradora com um representante específico da empresa. A categoria *self-service* é aquela onde o cliente se auto serve e a empresa fornece as condições para isso, sem relacionamento com a empresa. Os serviços automatizados unem a modalidade *self-service* com processos automatizados, de forma sofisticada. A categoria comunidade tem como proposta facilitar conexões e envolver cliente possibilitando melhor compreensão sobre seus clientes, além de troca de conhecimento e resolução de problemas. Por último, a cocriação, na qual há a colaboração do cliente em novos projetos da empresa.

4 Definição de canais: é o ponto de contato entre a organização e o cliente, apresentando como a empresa alcançará seus clientes, permitindo que os clientes conheçam a proposta de entrega de valor, recebam ofertas, realizem a aquisição de produtos e serviços, que tenham suporte por parte da organização, e que (esses clientes) forneçam feedbacks sobre a proposta de valor.

5 Atividades chave: atividades essenciais para criação e entrega de valor, sem as quais o negócio não terá sucesso.

6 Recursos principais: são elementos indispensáveis para que a entrega de valor aconteça. Eles podem ser físicos, intelectuais, humanos e financeiros.

7 Parceiros-chave: a escolha de parceiros permite acesso a *know-how*, compartilhar estruturas, reduzir riscos e custos.

8 Estrutura de custos: relação de custos mais importantes para que a criação e entrega de valor aconteça. As estruturas de custos podem ser norteadas sob o foco do custo ou sob o foco do valor, no primeiro caso, há preocupação em redução de custo e oferta de proposta de valor com menor preço, enquanto no segundo caso, concentra-se no foco da criação de valor, na entrega de um produto ou serviço com elevado nível de personalização. Pode-se identificar estruturas de custo fixos, variáveis, de economia de escala e de escopo.

9 Fontes de receitas: referem-se aos valores que os clientes estão dispostos a pagar, e podem-se originar de vendas de recursos, de taxas de uso, assim quanto mais utilizam o serviço mais pagam. Taxa de assinatura que gera receita resultante do uso contínuo do serviço ofertado. Empréstimos/Aluguéis/ Leasing onde são pagos

valores pelo uso temporário de um bem por período pré-determinado. Temos também o licenciamento, que é a permissão para utilizar propriedade intelectual por meio do pagamento de taxas, a taxa de corretagem que é cobrada na intermediação de serviços envolvendo duas partes, além dos anúncios que geram receitas ao anunciar produtos e serviços.

Segundo Lacruz (2021), a organização do preenchimento do Canvas é feita da direita para esquerda seguindo uma sequência em cadeia de decisões relacionadas ao modelo de negócio. Assim, inicia-se com a definição do segmento de cliente que será atendido, onde é possível utilizar ferramentas complementares, como o Canvas proposta de valor, o mapa da empatia, a jornada do Cliente, e a persona para compreender o segmento alvo. A proposta de valor será a próxima etapa da construção do modelo de negócio, onde será definido o diferencial competitivo da empresa e a missão do negócio. Seguindo o preenchimento, será necessária a definição de como será o relacionamento com o cliente, com objetivo de promover trocas rápidas, obtendo feedbacks sobre as vendas. A definição de canais é feita por meio da estruturação de ações integradas de comunicação, que façam com que o segmento alvo tenha acesso a informações, e ao decidir comprar, tenha acesso ao produto/serviço. A figura de atividades chave deverá conter a atividade fundamental, relacionada a proposta de entrega de valor, e para que elas possam ser concretizadas, será necessário identificar os recursos chave, que é o próximo item da construção do modelo de negócios, onde serão listados os recursos mais importantes para a entrega da proposta de valor. Em seguida, temos a identificação dos parceiros chave, que poderão contribuir na entrega da proposta de valor através de recursos, soluções, informações e agregando valor ao produto. Posteriormente será construído o quadrante estrutura de custos, onde serão relacionados os itens responsáveis pelas principais saídas de caixa, e por fim será construído a fonte de receitas onde deverão ser apontados os itens que geram entradas de caixa.

Dornelas (2020) apresenta uma relação de perguntas para cada aspecto- chave que pode ser respondida com o objetivo de nortear a construção do Canvas:

Quadro 1: construção Canvas

<b>Parceiros-chave</b> Quem são seus parceiros-chave? Quem são seus fornecedores-chave? Quais recursos-chave adquirimos de nossos parceiros? Quais atividades nossos parceiros realizam?	<b>Atividades-chave</b> Quais atividades nossa proposta de valor requer? Quais são nossos canais de distribuição? Como é o relacionamento com o cliente? Quais são as fontes de receita?	<b>Propostas de valor</b> Que valores entregamos aos nossos clientes? Quais problemas dos nossos clientes ajudamos a resolver? Que categorias de produtos e serviços oferecemos a cada segmento de clientes? Quais necessidades dos clientes nós satisfazemos? O que/qual é o nosso mínimo produto viável?	<b>Relacionamentos com os clientes</b> Como nós conquistamos, mantemos e aumentamos nossos clientes? Quais relacionamentos com o cliente nós definimos/temos? Como esses relacionamentos estão integrados no nosso modelo de negócio? Qual é o custo envolvido?	<b>Segmentos de clientes</b> Para quem nós criamos valor? Quem são nossos mais importantes clientes? Quais são nossos clientes típicos/padrão?
	<b>Recursos-chave</b> Quais recursos-chave nossa proposta de valor requer? Canais, relacionamentos, modelo de receita?		<b>Canais</b> Através de quais canais nossos segmentos de clientes querem ser alcançados? Como outras empresas chegam até eles hoje? Quais canais funcionam melhor? Quais canais são mais eficientes em custo? Como promovemos a integração dos canais com a rotina dos clientes?	
<b>Estrutura de Custos</b> Quais são os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Quais recursos-chave são os mais caros? Quais atividades-chave são as mais caras?		<b>Fontes de receita</b> Para qual proposta de valor nossos clientes estão dispostos a pagar? O que eles estão comprando/pagando hoje? Qual é nosso modelo de receita? Quais são nossas políticas de preços?		

Fonte: Domelas, 2020, p17

Osterwalder e Pigneur (2011) trazem uma proposta de construção do modelo de negócio baseado no *design thinking*, sugerindo cinco etapas: mobilização, compreensão, design, implementação e gerenciamento. Ao longo do processo utilizam-se conceitos e ferramentas apresentados no livro, tais como o mapa da empatia, o processo de ideação, atividade de brainstorming, utilização de ferramentas visuais que transformam suposições sem informações explícitas, permitindo que o discurso saia do abstrato, indo para o

concreto e tornando evidentes as lacunas a serem discutidas. São utilizados *post-its*<sup>1</sup> como forma de visualização de ideias, apresentadas etapas importantes para a construção dos modelos de negócios, com a participação dos diversos interessados no negócio. Esta proposta enfatiza a apresentação do modelo peça por peça, de forma gradual, trata da prototipagem do modelo de negócio, que permite pensar e explorar diferentes direções possíveis para o modelo de negócio. Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam um quadro resumo, com informações práticas, das fases de construção do CANVAS.

Figura 2: fases de construção do CANVAS



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 249)

#### 4.2 MODELOS DE NEGÓCIOS PARA IGs

Para este estudo foi realizada pesquisa na base de dados Scopus em março de 2022, sem período de abrangência estabelecido e o resultado é apresentado conforme tabela baixo:

<sup>1</sup> Pequeno papel com faixa adesiva para anotações breves e que devem ficar visíveis.

Tabela 1: resultado pesquisa base Scopus

Descritores	Conector	Descritores	Conector	Descritores	Scopus
"geographical indication"	AND	"Business model"			1
"appellations of origin"	AND	"Business model"			0
"indication of origin"	AND	"Business model"			0
"geographical indication"	AND	"Business plan"			0
"appellations of origin"	AND	"Business plan"			0
"indication of origin"	AND	"Business plan"			0
"geographical indication"	AND	"strategic plan"			0
"appellations of origin"	AND	"strategic plan"			0
"indication of origin"	AND	"strategic plan"			0
"geographical indication"	AND	"association"	AND	"Business model"	0
"geographical indication"	AND	"association"	AND	"Business plan"	0
"geographical indication"	AND	"association"	AND	"strategic plan"	0

Fonte: Scopus

A ausência de resultados estimulou o uso de diferentes expressões com significados semelhantes, com o objetivo de verificar a existência de artigos que tratassem sobre o tema. O único artigo encontrado não trata de modelo de negócios para organizações gestoras de IGs, o que demonstra a ausência de material produzido sobre o tema pesquisado.

Modelos de negócio para Indicações Geográficas são inovadores à medida que apresentam para organização e stakeholders a proposta de entrega de valor de forma interligada aos outros componentes do modelo, que são indispensáveis para seu sucesso. Essa inovação passa também pela ausência de histórico de utilização dessa ferramenta, visto que associações gestoras de IG são recentes no Brasil e ainda se estruturam para efetivar a geração de valor de produtos com diferenciais competitivos reconhecidos.

São características que devem ser consideradas no momento de construção de um modelo de negócio para organizações gestoras de Igs:

- As indicações geográficas são geridas por substitutos processuais, que podem ser organizações constituídas na forma de associações, sindicatos, cooperativas, federações (BRASIL, 2019). Assim podem ser entidades com ou sem fins lucrativos, o que a princípio permitiria utilizar modelos de negócios correspondentes.



- As organizações gestoras de IG representam a coletividade, e tem em seu quadro participantes da cadeia produtiva. (BRASIL, 2019)

Existe um ponto que diferencia as organizações gestoras de IG das associações em geral, à medida que o sinal distintivo de IG pode ser utilizado por associados e não associados, tendo como pré-requisito estar no território delimitado pela IG e seguir orientações do caderno de especificações, a associação atenderá públicos diferentes; de associados e não associados. (BRASIL, 2019).

- Devido à participação da cadeia produtiva, de empresas e órgãos no processo de reconhecimento e posterior, a organização conta com uma grande quantidade de parceiros. (ABNT, 2016)

- A organização gestora de IG será responsável por definir estratégias de utilização do signo distintivo, para potencializar o valor do produto/serviço, agregando valor a toda cadeia produtiva, fortalecendo a imagem dos produtos da região. (BRASIL, 2023)

- A organização gestora terá que definir estratégias de captação de recursos, combinando recursos oriundos dos associados, recursos de empresas privadas e governamentais. (ABNT, 2016)

- Como toda organização que representa a coletividade deve ter seu sistema de gestão, a governança, bem definido, com a observância de princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. (SANDERSE, 2020)

- É necessária a definição clara do valor que a organização pretende entregar bem como as formas de mensurar essa entrega. (KAPLAN, 2013)

Aqui foram apresentadas características gerais, porém é necessário estar atento também às peculiaridades de cada organização gestora de IG, de forma a construir um modelo com especificidades.

## 5 SEBRAE e IGs

O Sebrae tem se destacado como um dos principais órgãos de fomento às Indicações Geográficas no país, atuando na sua estruturação desde 2003.

No processo de estruturação são realizadas etapas como:

- **Diagnóstico:** onde são levantados documentos que comprovem o potencial do produto para Reconhecimento de IG
- **Sensibilização:** etapa onde são apresentadas informações sobre a IG, os envolvidos são motivados a participar do processo e são levantadas as necessidades para o início do processo.
- **Reunião de documentos:** essa etapa consiste na elaboração e reunião de documentos necessários para o depósito da solicitação de reconhecimento da IG junto ao INPI, como por exemplo o estatuto adequado, caderno de especificação, documento oficial de delimitação de território, entre outros.
- **Depósito junto ao INPI:** a documentação é entregue ao INPI, e passará por análise, devendo, esta etapa, ser acompanhada pela organização gestora da IG.
- **Reconhecimento:** fase em que é reconhecida a Indicação Geográfica e podem ser exercidas as atividades delegadas ao substituto processual.

Figura 3: Etapas de estruturação da IG



Fonte: SEBRAE (2019)

O Sebrae tem ampliado sua atuação junto às IG, para além da etapa de seu reconhecimento, promovendo a construção de modelos de negócios para organizações gestoras, fato que demonstra a importância dessa ferramenta para a sustentabilidade das IGs nos pós registro. Como exemplo temos o lançamento do edital para seleção de bolsista, em 09/2021 com a finalidade de criação de modelos de negócios em 17 regiões do país (Acre, Alagoas, Amazonas, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Pará, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo).

Em apoio ao fomento às IGs, foi elaborado material com metodologia para a construção de modelos de negócios para organizações gestoras, através do projeto ALI Indicação Geográfica, que propõe a construção de modelos de negócios inovadores para IGs já reconhecidas com o objetivo de aumentar a captura de valor para o território e pequenos negócios envolvidos, fortalecendo e contribuindo para sua sustentabilidade e inovação. (SEBRAE, 2022)

O material propõe uma sequência de atividades, que se inicia com o diagnóstico através de um modelo guia, com posterior criação de ações para pontos identificados que necessitam de melhoria. Por fim, é criado um modelo de negócio inovador para IG já reconhecida ou depositada.

Na etapa de diagnóstico das IGs é utilizado o “Guia para avaliação de uma Indicação Geográfica registrada ou depositada” (2022), que busca informações através de entrevista, com envolvidos, utilizando um roteiro com pontos a serem questionados e exemplos de padrões de respostas. São analisados os seguintes pontos: Registro, Cadeia Produtiva, Gestão da IG, Sistema de Controle, Caderno de Especificação Técnica, Mercado, Promoção, Turismo, Dados Socioeconômicos, Outros assuntos relevantes, Atuação do Sebrae na IG.

Com os dados coletados, será realizada uma avaliação e gerado um gráfico radar, que norteará a construção da “estratégia de fortalecimento da IG e um plano de ação específico”, amparado no portfólio de soluções do SEBRAE (SEBRAE, 2022).

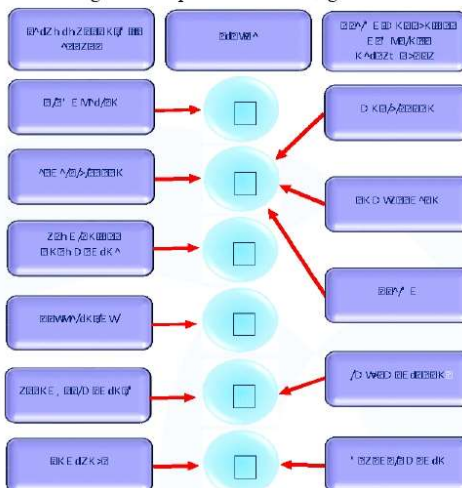
Após essa etapa é proposta a construção de um modelo de negócio inovador, utilizando a ferramenta Canvas com o objetivo de melhorar a proposta de valor. Esse

modelo “deve ser testado e validado quantas vezes for necessário, até que se torne viável, e principalmente, gere valor para a IG em questão.” (SEBRAE, p 32). A versão final desse modelo de negócio orientará a estratégia e ações da IG, permitindo também apresentar a viabilidade da IG para *stakeholders*. O Sebrae estabelece indicadores que serão acompanhados ao longo do projeto e indicador de resultado do projeto, baseado na variação do percentual de faturamento dos produtores vinculados à IG, que refletiria a melhoria no acesso a mercados, gestão e posicionamento da IG. (SEBRAE, 2022).

Percebe-se empenho por parte do Sebrae para construir e organizar um material padrão que auxilie no fortalecimento das IGs já registradas, pois o assunto é recente e demanda atenção para a sustentabilidade de futuras IGs. Um ponto a ser analisado é a possibilidade da construção de um modelo de negócio paralelo ao processo de reconhecimento da IG, fazendo com que no momento do reconhecimento, a organização gestora já tenha uma estratégia estruturada para a valorização do produto. Outro ponto seria a busca por indicadores de resultados mais abrangentes, que pudessem mensurar o impacto do fortalecimento ao longo da cadeia produtiva.

Como resultado da pesquisa, entende-se que a construção de um modelo de negócio para gestores de Indicações Geográficas, pode ser iniciado na fase de estruturação, na etapa de sensibilização, permitindo uma reflexão sobre o porquê da IG, no momento inicial do processo de reconhecimento, permitindo amadurecimento do modelo ao longo desse processo, de forma que no momento do reconhecimento seja implementado o modelo de negócio.

Figura 8: Etapas Modelo de Negócio IG



Fonte: autor adaptado SEBRAE (2022) e Osterwalder e Pigneur (2011)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de negócio é uma ferramenta de reflexão para decisão de como será o negócio, ganhou força com o advento da internet e vem sendo utilizado por diversos tipos de organização. Esse estudo culmina com a apresentação de características de modelo de negócios para gestores de Indicações Geográficas, que possui peculiaridades, como descritas anteriormente.

A construção de um modelo de negócio para IGs, pode utilizar o processo de Design do Canvas apresentado por Osterwalder e Pigneur, processo esse que possui etapas convergentes ao utilizado pelo Sebrae no processo de estruturação de IGs, cujo fluxograma apresenta etapas de diagnóstico, sensibilização, reunião de documentação e depósito do pedido de reconhecimento. Essa convergência permite propor a construção de modelo de negócio simultânea a estruturação, tornando o processo mais consistente, ao propor uma reflexão sobre o negócio no nascimento da IG, proporcionando aos envolvidos maior clareza sobre o que se pretende com o registro, ajustando expectativas, estabelecendo os possíveis caminhos a serem trilhados.

Outro ponto de destaque são as características específicas de um modelo de negócio para IGs, que passa a diversidade de tipos de substitutos processuais que podem ser gestores de IGs, pela sua representação da coletividade, pelo atendimento por parte da organização de associados e não associados, pela grande quantidade de stakeholders, da necessidade de estratégias de captação de recursos de variadas origens, pela estratégia de governança com gestão transparente, e definição clara do que a organização pretende entregar e sua mensuração.

Outro fator que poderia influenciar a construção do modelo de negócio é o tempo de constituição da organização gestora da IG, à medida que as mais jovens ainda estão se estruturando e não conseguem visualizar como o reconhecimento, na prática pode agregar valor ao produto, enquanto as organizações que têm mais tempo de constituição, utilizam a IG para mostrar ao mercado o produto agregando-lhe valor, através da origem e qualidade certificadas.

Outra contribuição do modelo de negócio para os substitutos processuais das IGs, é que estimula a reflexão para outras etapas sequenciais de planejamento, como a elaboração de ações necessárias do negócio e a mensuração do resultado desse planejamento. Percebe-se que a avaliação dos resultados das IGs não é realizada, e com o aumento de IGs torna-se indispensável medir os impactos, como forma de criar políticas para fomento e direcionar esforços para a efetiva contribuição da IGs, para valorização do produto da região em que está inserida.

## REFERÊNCIAS

ABNT - **Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 16536: Indicação Geográfica: orientações para estruturação de Indicação Geográfica para produto.** Rio de Janeiro: ABNT, 2016. 17 p.

AVENI, A. Canvas Social: Tecnologia para modelar a missão e os impactos do terceiro setor. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasil, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 27–53, 2018. Disponível em: <http://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/18>. Acesso em: 8 mar. 2023.

BRASIL. **Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual 2021-2030.** 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/cerimonia-marca-50-anos-do-inpi-e-lancamento-da-estrategia-nacional-de-propriedade-intelectual/EstrategiaNacionaldePropriedadeIntelectual.pdf>. Acesso em: 18 de junho de 2023.

BRASIL. Lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm). Acesso em: 26/05/2023

BRASIL, INPI. **Instrução normativa 95, 28 de dezembro de 2018.** Estabelece as condições para o registro das Indicação Geográfica. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-/INn095de2018.VersooocerizadaparaPortalINPI.pdf>. Acesso em 08 de Março de 2023.

BRASIL, INPI. **Manual de Indicações Geográficas** – Diretoria de marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas, 1ª edição, 2ª revisão, 2023. Disponível em [http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual-de-indicacoes-geograficas/wiki/Hist%C3%B3rico\\_de\\_alter%C3%A7%C3%B5es](http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual-de-indicacoes-geograficas/wiki/Hist%C3%B3rico_de_alter%C3%A7%C3%B5es). Acesso em 24/05/2023, às 21:30

BRASILIA (DF). Edital de Seleção de Bolsista de Estímulo à Inovação (BEI) 02/2021 Projeto Indicação Geográfica – Bolsas de Inovação Territorial. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/535983035/02-21-Unidade-de-Inovac-a-o-Edital-Bolsas-de-Inovac-a-o-para-Indicac-o-es-Geogra-ficas#>. Acesso em 15/04/2023 às 10:30

DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas:** guia prático de avaliação de ideias de negócio – 2. ed. – São Paulo: Empreende, 2020. 136 p. E-book. ISBN 9786587052076. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052076/>. Acesso em: 13 dez. 2022.

CHESBROUGH, H. 2010. **Business model innovation: Opportunities and barriers. Long Range Planning**, 43:2-3, 354– 363

KAPLAN, Saul. **Modelos de negócios imbatíveis: como sua empresa e você podem se manter relevantes em meio às mudanças** - 1 ed. - São Paulo, Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502211360. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502211360/>. Acesso em: 20 fev. 2023

LACRUZ, Adonai José. **Plano de Negócios passo a passo: transformando sonhos em negócios** – Rio de Janeiro: Altas Books, 2021. 224p. ISBN:978-65-5520-594-7

LECOQ X, Demil B, Ventura J. 2010. **Business model as a research program in strategic management: an appraisal based on Lakatos**. *M@n@gement* 13(4): 214–225.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; et al. **O processo da estratégia**. – Porto Alegre: Artmed, 2007. E-book. ISBN 9788577800605 Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 16 jan. 2023.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. – Rio de Janeiro: Atlas Books, 2011. 300p. ISBN: 978-85-7608-550-8

PERIC, J., Delić, A., i Stanić, M. 2020. **Exploring business models of nonprofit organizations**, *Management*, 25(2), str. 181-194. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.10>

SANDERSE, Judith; DE LANGEN, Frank; SALGADO, Francisca Perez. **Proposing a business model framework for nonprofit organizations**. *Journal of Applied Economics and Business Research*, v 10, p. 40-53, 2020. Disponível em [http://www.aebrjournal.org/uploads/6/6/2/2/6622240/joaebrmarch2020\\_40\\_53.pdf](http://www.aebrjournal.org/uploads/6/6/2/2/6622240/joaebrmarch2020_40_53.pdf) Acesso em: 8 mar. 2023

SANTOS, Suênya Freire do M. **Modelos de negócios sustentáveis** - São Paulo: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589881582. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589881582/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SCHIAVINI, Janaina M.; SOUZA, Ana C. A. Alves D.; VELHO, Adriana G.; et al. **Modelos de negócios** - Porto Alegre, SAGAH, 2020. E-book. ISBN 9786556900438. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900438/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SEBRAE, 2022. Guia unificado ALI indicações geográficas: Metodologia de atuação para bolsistas.



SEBRAE, 2022. Guia para avaliação de uma Indicação Geográfica registrada e depositada.

SEBRAE, 2019. Guia das Indicações Geográficas: Registro e Alterações.

ZOTT, C., & Amit, R. **The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis**. Strategic Organization, vol. 11, ed 4, 403 - 411. <https://doi.org/10.1177/1476127013510466>

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO SISTEMÁTICA

### ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO SISTEMÁTICA

#### DESCRIÇÃO DO AMBIENTE:

- 1) Capacidade do ambiente
- 2) Estrutura para acolhimento de pessoas
- 3) Horário do evento

#### DESCRIÇÃO DO PÚBLICO ENVOLVIDO

- 1) Qual o número de pessoas presentes
- 2) Os membros da diretoria estão presentes
- 3) Há participação de associados
- 4) Há Participação de parceiros

#### DESCRIÇÃO DO QUE FOI ABORDADO PELOS ENVOLVIDOS: (OBSERVAÇÕES COM BASE EM MODELOS DE OSTERWALDER)

- 1) É pensada a gestão da Associação
- 2) O que existe de plano de ação para ACCD a curto prazo
- 3) Parcerias
- 4) Atividade chave
- 5) Recursos chave
- 6) Entrega de valor
- 7) Clientes
- 8) Canais
- 9) Relacionamento
- 10) Fontes de receita
- 11) Custos

#### RESULTADOS DA REUNIÃO

- 1) Decisões tomadas
- 2) Compromisso assumidos na reunião
- 3) Responsáveis por ações

#### ANOTAÇÕES QUE NÃO CONSTAM NO ROTEIRO PREVISTO

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO

### Pesquisa: Modelo de negócio para ACCD

Olá! Convidamos você a responder ao questionário abaixo, que apresenta questões relacionadas à formação da Associação de Cafeicultores da Chapada Diamantina (ACCD) e percepções sobre o seu negócio.

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. Caso tenha interesse em participar, é necessário que leia e concorde com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir. \*

Marcar apenas uma oval.

- Abrir Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
Pular para a pergunta 2
- Não tenho interesse em participar

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

[https://drive.google.com/file/d/1yi3H4ExkiWCK5sdJCe\\_2B72lkWHSoMWO/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1yi3H4ExkiWCK5sdJCe_2B72lkWHSoMWO/view?usp=sharing)

2. \*

Marcar apenas uma oval.

- Declaro que li Pular para a pergunta 3

3. Você concorda em participar dessa pesquisa? \*

Marcar apenas uma oval.

- Eu concordo em participar da pesquisa
- Não concordo

4. Qual o seu endereço de e-mail?

\_\_\_\_\_

5. 1) Você é produtor de café? \*

Marcar apenas uma oval.

- sim
- não

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisadora responsável a mestranda Daniela Balsamo de Mello, do curso de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), que pode ser contatado pelo e-mail [danibalsamo@hotmail.com](mailto:danibalsamo@hotmail.com) e pelo telefone (75) 99991-8576.

Tenho ciência que o estudo propõe a aplicação de questionário sobre a fase de constituição da Associação de Cafeicultores da Chapada Diamantina e as percepções sobre o seu negócio, que é parte do trabalho de conclusão do curso intitulado "Modelo de Negócio: O caso da Indicação Geográfica do café da Chapada Diamantina"

Minha participação consistirá em responder um questionário no google forms. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, podendo ser utilizado em publicações em revistas, congressos e outros meios, com o intuito de disseminar o conhecimento produzido por este estudo, e que, nesses casos, será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim a minha privacidade.

Sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

6. 2) Indique o grau de influência dos agentes abaixo para o início do reconhecimento da IG Chapada Diamantina: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	muita	pouca	nenhuma
<b>Produtores locais</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>SEBRAE</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Universidades</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Secretaria de agricultura</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 3) Qual fator que mais motivou a constituição da ACCD? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	muito	pouco	nenhum
Busca por fortalecimento dos cafeicultores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de entidade para gerir a IG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viabilizar captação de recursos financeiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faciliar construção de parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 4) Indique se as afirmações são verdadeiras ou falsas: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	verdadeira	falsa
No momento da constituição da ACCD tinha conhecimento sobre o que é Indicação Geográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percebi a motivação de todos os envolvidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram abordadas noções de associativismo no processo de constituição da ACCD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo de outras associações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 5) Indique com qual frequência as ações abaixo são realizadas pela ACCD, desde sua constituição: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	muita	pouca	nenhuma
Apoio às atividades de produção, processamento, comercialização do café	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realização de parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de fortalecimento da cultura de cooperação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitação de membros e associados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégia de busca de novos associados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanha de divulgação sobre Indicação Geográfica para comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações de fortalecimento da imagem do café da	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Chapada Diamantina no mercado.

Participação em eventos estratégicos para a IG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões mensais para definição de ações para ACCD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 6) Qual o principal desafio da ACCD na atualidade? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	verdadeiro	falso
Adesão dos envolvidos na constituição à ações de continuidade do funcionamento da ACCD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunir pessoas como mesmo objetivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguir recursos para viabilizar ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criar um plano de ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir como a ACCD atuará para IG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 7) Indique qual segmento de clientes é mais importante para ACCD: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	muita	pouca	nenhuma
Produtores familiares de café	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grandes produtores café da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumidores de café em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representantes ou revendedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 8) Escolha qual benefício a ACCD pretende oferecer ao cliente: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	verdadeiro	falso
Valorização do café da Chapada Diamantina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autenticidade do café da Chapada Diamantina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de café de qualidade com garantia de padrão de produção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização do produtor local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de cultivo sustentável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 9) Como será o relacionamento com o cliente da ACCD? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	verdadeiro	falso
Foco na ampliação de associados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecer interação com o cliente com objetivo de encontrar soluções para seus problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolver o cliente na criação de novos projetos para a ACCD, permitindo sua contribuição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco no relacionamento a longo prazo mostrando os benefícios que obterão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecer atendimento personalizado a cada cliente com soluções individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 10) Quais canais serão utilizados para alcançar os clientes? (mais de uma opção)

Marcar apenas uma oval por linha.

	muito	pouco	nenhum
Redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicativo de mensagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanhas locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correio eletrônico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 11) Quais atividades são mais importantes para a proposta da ACCD? (mais de uma resposta)

Marcar apenas uma oval por linha.

	muito	pouco	nenhuma
Aproximação de cafeicultores da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implantação de sistema de controle de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implantação de sistema de controle de padrão de qualidade do café	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitação de agricultores para manejo do cultivo de café, garantindo cultivo sustentável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização administrativa da ACCD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. 12) De onde virão os recursos para o funcionamento da ACCD? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	maior parte	menor parte	nenhuma
Contribuições regulares de associados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venda de selos de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de utilização de estrutura para beneficiamento de grãos, torrefação e logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de serviços de assessoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parcerias e editais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 13) Quem serão os principais parceiros da ACCD? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	verdadeiro	falso
SEBRAE (capacitação, orientação técnica, participação em eventos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefeituras (recursos financeiros, disponibilização de estrutura física)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações gestoras de IGs (know-how)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas privadas (recursos financeiros, compra de produção)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associações de produtores rurais da Região (mobilização dos produtores de café)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 14) Quais recursos são mais importantes para o funcionamento das atividades da ACCD? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	muito	pouco	nenhum
Executivo para ACCD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sede com equipamentos como celular e computador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acordos com prefeituras e empresas que forneçam recursos adicionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de comunicação com o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meio para deslocamento de executivo e diretoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 15) Quais os custos mais importantes para a ACCD? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	muito	pouco	nenhuma
Contratação de executivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deslocamento de equipe para eventos, realização de acordo e atividades da gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de capacitação (consultor, logística)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividade de comunicação com comunidade e produtores e associados. (mídias sociais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produção e controle de selo de origem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 16) Caso queira mencionar algo importante para pesquisa, utilize esse espaço.

---



---



---



---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o (a) Sr.(a) para participar da Pesquisa intitulada “**Modelo de Negócio: O caso da Indicação Geográfica do café da Chapada Diamantina**”, sob a responsabilidade da pesquisadora Daniela Balsamo de Mello, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT, do Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), sob orientação do Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto.

O objetivo principal da pesquisa consiste em “Apresentar um reletório técnico que contenha uma proposta de modelo de negócio para a Associação de Cafeicultores da Chapada Diamantina (ACCD)”.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas a um questionário relacionadas a formação da Associação de Cafeicultores da Chapada Diamantina (ACCD) e as percepções sobre o seu negócio. .

Será disponibilizado em ambiente virtual (forma não presencial), atendendo assim as orientações estabelecidas no Ofício Circular N° 2/2021/CONEP/SECNS/MS, que trata dos procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.

Ressaltamos que o acesso às perguntas somente ocorrerá após a sua concordância com os termos do TCLE, apresentado antes do instrumento de coleta de dados, sendo pertinente que mantenha sobre os seus cuidados uma cópia deste documento. Esclarecemos ainda que ao responder questionário o Sr.(a) está manifestando a sua anuência em participar da pesquisa.

A Pesquisa proposta pelo presente projeto contempla os requisitos éticos previstos na legislação atual, seguirá e respeitará, portanto, o que determina as Resoluções 466/2012, e N° 510/2016 no que diz respeito ao anonimato a confiabilidade e participação voluntária, garantindo assim o exercício pleno do seu direito de manifestar sua liberdade (autonomia) expressa abaixo em seu de acordo (ou não) com o que está sendo apresentado como proposta. Deixamos claro o nosso interesse em disponibilizar para você os dados gerados e os resultados finais do estudo.

Esclarecemos que, não há pesquisas envolvendo seres humanos com risco zero, portanto nesta pesquisa o risco a ser evitado é o compartilhamento dos aspectos de sua vida pessoal ou profissional, ainda que involuntária e não intencional, que possam causar-lhe constrangimento. Ressaltamos que cabe ao pesquisador procurar garantir a confidencialidade das informações, conforme preconizado na Resolução 466/2012 Capítulo III inciso III, alínea (i) e no Artigo 2º, inciso IV da Resolução 510/2016. Diante disso, enfatizamos que a pesquisa manterá o seu sigilo, assegurando sua privacidade quanto às informações confidenciais envolvidas. Asseguramos, ainda, o direito à indenização e assistência imediata e integral em caso de danos decorrentes do estudo, pelo tempo que for necessário.

O material resultante desta pesquisa será armazenado pelo pesquisador pelo período de 5 anos, que serão analisados e, possivelmente, publicados em artigos científicos e dissertação, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Os resultados estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução N° 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Embora toda coleta de dados envolvendo seres humanos implique em algum tipo de risco, seja ele moral, intelectual, psíquico, social e outros, será assegurado aos sujeitos da pesquisa a garantia da dignidade da pessoa humana, e o direito de interromper a sua participação a qualquer momento, sem precisar justificar a sua decisão, caso se sinta constrangido ou tenha dificuldade em expor suas dificuldades e opiniões.

Quanto ao risco da pesquisa, podem ser considerados mínimos, pois referem-se a situações corriqueiras de avaliação, uma vez que entende-se que a aplicação do roteiro de questionário pode gerar no participante alguma irritação ao responder uma significativa quantidade de questões, ou frustração,





caso tenha dificuldade em compreender ou responder alguma pergunta, razão pela qual, ciente da responsabilidade que lhe cabe quanto ao bem-estar e integridade dos participantes em todas as suas dimensões, o pesquisador reconhece os mais variados direitos dos participantes desta pesquisa e a importância da observância dos seus aspectos éticos. Desta forma, será assegurada a garantia de sua dignidade, mantendo o princípio da integridade e da justiça e equidade, bem como o direito de manifestar a sua liberdade (autonomia) expressa no acordo (ou não) com o que será apresentado como proposta.

Quanto aos riscos inerentes a realização da pesquisa em ambiente virtual, esclarecemos que os seus dados pessoais serão mantidos em sigilo através de senha de uso pessoal do pesquisador responsável e que tão logo seja concluída a coleta dos dados os mesmos serão armazenados em dispositivo eletrônico local. E ainda, com o objetivo de minimizar o risco de acesso indevido será apagado todo e qualquer registro de ambiente virtual compartilhado ou disponibilizado na “nuvem”.

Ademais, o pesquisador estará atento a possíveis limitações de autonomia dos participantes, assegurando-lhes que a participação, a não participação, ou mesmo a desistência após fornecer o consentimento, não acarretará qualquer tipo de represália, conforme IV.6 da Resolução nº 466/2012 e Seção I, Art. 11 da Resolução nº 510/2016. Dessa forma, em caso de desconforto por parte dos pesquisados, a pesquisa poderá ser adiada ou até cancelada, se necessário, sendo que, em caso de qualquer alteração na pesquisa, o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) será imediatamente informado.

O resultado dessa pesquisa pode ser utilizado como norteador para a ACCD, auxiliando-a organizar suas ações em busca de fortalecimento, favorecendo toda a cadeia produtiva envolvida, como também para as futuras IGs em processo de reconhecimento.

Se depois de consentir em sua participação o Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora Daniela Balsamo de Mello, no endereço Rua Antonio Carlos Medrado 125, CEP 46750-000, telefones (75) 99991-8576, e-mails: [danibalsamo@hotmail.com](mailto:danibalsamo@hotmail.com), ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRB, Rua Rui Barbosa, 710, Centro Curuz da Almas – Bahia, CEP: 44.380-000, telefone (75) 3621-6850, e e-mail [eticase@ufrb.edu.br](mailto:eticase@ufrb.edu.br)

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é definido de acordo com as resoluções 466/12 e 510/16, "Os CEP são colegiados interdisciplinares e independentes, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos."

#### Consentimento Pós-Infomação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora: Daniela Balsamo de Mello  
CPF: 783.808.635-34