

# Escritório Brasileiro de Propriedade Intelectual para o Século 21

## SERVICE PRICING IMPLEMENTATION REPORT



<b>Referência do Contrato:</b>	PF 19013
<b>Produto</b>	<a href="#">Service Pricing Implementation Report</a>
<b>Data do relatório final:</b>	14/02/2022
<b>Preparado por:</b>	Gerente de programa
<b>Revisado por:</b>	Líder da equipe
<b>Aprovado por:</b>	Diretor de programa
<b>Circulação:</b>	Todas as partes interessadas do programa
<b>Status:</b>	Final

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	3
ABREVIACÕES, SIGLAS E CONCEITOS.....	4
APRESENTAÇÃO.....	15
METODOLOGIA GERAL DE <i>SERVICES PRICING</i> .....	19
CONTEXTO GERAL DAS DIRETORIAS DIRMA E DIRPA.....	37
IMPLEMENTAÇÃO - DESENHO INDUSTRIAL.....	<u>4544</u>
IMPLEMENTAÇÃO - MARCAS.....	<u>5149</u>
IMPLEMENTAÇÃO - PATENTES-INTERNACIONAL.....	<u>5856</u>
IMPLEMENTAÇÃO - PATENTES-NACIONAL.....	<u>6865</u>
CONSIDERAÇÕES FINAIS - IMPLEMENTAÇÃO.....	<u>8278</u>
CRITÉRIOS ADICIONAIS – POLÍTICA DE PREÇOS.....	<u>8883</u>
APÊNDICE.....	<u>108103</u>

## ABREVIATÖES, SIGLAS E CONCEITOS

ABB	Activity-Based Budgeting
ABC	Activity-Based Costing
ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABI	Activity-Based Information
AECOM	Assessoria de Assuntos Econômicos
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AUDIT	Auditoria Interna – INPI
BPM	Gerenciamento de Processos de Negócio
BuscaWeb	Mecanismo para busca de dados bibliográficos de processos e ordens publicados semanalmente na Revista da Propriedade Industrial (RPI)
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CADPAT	Coordenação Administrativa de Patentes
CATMAT / CATSER	Catálogo de Materiais e Serviços do SIASG
CCOM	Coordenadoria de Comunicação Social
CEDIN	Centro de Disseminação da Informação Tecnológica
CENGE	Coordenação de Engenharia e Arquitetura
CEP	Controle Estatístico do Processo
CEPIT	Coordenação Geral de Estudos, Projetos e Divulgação de Informações Tecnológicas
CETEC	Centro de Educação Corporativa
CGDI	Coordenação Geral de Disseminação para Inovação

CGLI	Coordenação Geral de Logística e Infraestrutura
CGMAR I	Coordenação Geral de Marcas I
CGMAR II	Coordenação Geral de Marcas II
CGMID	Coordenação Geral de Marcas, Indicações Geográficas e Desenhos Industriais
CGOF	Coordenação Geral de Orçamento e Finanças
CGPAT I	Coordenação Geral de Patentes I
CGPAT II	Coordenação Geral de Patentes II
CGPAT III	Coordenação Geral de Patentes III
CGPAT IV	Coordenação Geral de Patentes IV
CGPATs	Coordenação Geral de Patentes
CGPCT	Coordenação Geral do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
CGPE	Coordenação Geral de Planejamento Estratégico
CGREC	Coordenação Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade
CGRH	Coordenação Geral de Recursos Humanos
CGTEC	Coordenação Geral de Contratos de Tecnologia
CGTI	Coordenação Geral de Tecnologia da Informação
CGU	Controladoria Geral da União
CIPO	The Canadian Intellectual Property Office
COADE	Coordenação de Assistência e Desenvolvimento de Recursos Humanos
COARH	Coordenação de Administração de Recursos Humanos
CODEX	Coordenação de Gestão Documental e Exame Formal

COGED	Coordenação de Gestão de Dados Bibliográficos
COGEF	Coordenação de Gestão de Fluxos, Dados e Qualidade
COGER	Corregedoria – INPI
COGIR	Coordenação de Gestão do Conhecimento, Instrução Processual e Relacionamento com o Usuário
COINF	Coordenação de Infraestrutura, Suporte e Segurança da Informação
COINT	Coordenação de Relações Internacionais
COLIC	Coordenação de Aquisições, Licitações e Contratos
COPEM	Coordenação de Serviços, Materiais e Patrimônio
COPEX	Comitê de Orientação sobre Procedimentos do Exame de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas
CORED	Desenhos Industriais, Contratos e Outros Registros
COREM	Coordenação Técnica de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade de Marcas
COSIS	Coordenação de Sistemas de Informação e Administração de Dados
CPAPD	Comitê Permanente de Aprimoramento dos Procedimentos e Diretrizes de Exame de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas
CQUAL	Coordenação Geral da Qualidade
CTIRGOV	Comitê de Tratamento de Incidentes
DAREC	Divisão de Apoio de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade
DAS	Serviço de acesso digital, OMPI, sistema interno do PCT
Delphi	Sistema do Cliente / Servidor
DI	Desenho Industrial
DIADI	Divisão de Apoio a Indicações Geográficas e Desenhos Industriais
DIBIO	Divisão de Patentes de Bioquímica e Correlatos

DIC IV	Divisão de Patentes de Engenharia Civil
DICAD	Divisão de Contratos Administrativos
DICOL	Divisão de Contratos e Licitações
DICON	Divisão de Contabilidade Geral
DIDOC	Divisão de Documentação de Patentes
DIESP	Divisão de Estudos e Projetos
DIFOR	Divisão de Exame Formal e Notificações
DIGED	Divisão de Gestão de Documentos
DIGEQ	Divisão de Gestão de Qualidade
DIGER	Divisão de Gestão de Riscos
DILOG	Divisão de Contratos e Logística das Unidades Regionais
DIORC	Divisão de Orçamento e Custos
DIPAG	Divisão de Pagamentos
DIPATs	Divisões Técnicas de Patentes
DIPCT	Divisão Internacional do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
DIPEF	Divisão de Programação e Execução Financeira
DIR	Draft Inception Report
DIRAD	Diretoria de Administração
DIREF	Divisão de Registros Funcionais
DIREM	Divisão de Relações Multilaterais
DIRMA	Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas

DIRPA	Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados
DISAO	Divisão de Saúde Ocupacional
DISAP	Divisão de Saneamento e Organização de Patentes
DISEG	Divisão de Segurança da Informação
DITEC IX	Divisão de Exame Técnico IX
DITEL	Divisão de Patentes de Telecomunicações
DNPCT	Divisão Nacional do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
DRE	Demonstração de Resultados do Exercício
DSIC	Departamento de Segurança da Informação e Comunicações
e-Contratos	Sistema para preenchimento de formulários eletrônicos de registros e petições
e-Marcas	Sistema eletrônico para registro de pedidos e petições de marcas registradas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
e-PCT	Portal online da OMPI para arquivamento e gerenciamento de pedidos do PCT
EP	Exame Preliminar
EPO	Escritório Europeu de Patentes
FAQ	Dúvidas frequentes
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIF	Folha individual de frequência
GAB	Gabinete – INPI
GDAC & T	Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia
GEAP	Portal de Arquitetura Empresarial para todo o Governo



GeraDoc	Sistema Gerenciador de Documentos
GESI	Igualdade de Gênero e Inclusão Social
GRU	Guia de Recolhimento da União
IG	Indicação Geográfica
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
INAPI	Instituto Nacional de Propiedad Industrial
INDECOPI	El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPA	Intellectual Property Office Australia
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPAS	Sistema de Automação de Propriedade Industrial
IPEA	Autoridade Responsável pelo Exame Preliminar Internacional
IPER	Relatório de Exame Preliminar Internacional
IPO	Intellectual Property Office
IPOS	The Intellectual Property Office of Singapore
IPO UK	The Intellectual Property Office of the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland
ISA	Autoridade Internacional de Busca
ISA & IPEA	International Search Authority & International Preliminary Examining Authority
ISR	Relatório de Pesquisa Internacional
KIPO	The Korean Intellectual Property Office
KPI	Key Process Indicator

LOA	Lei do Orçamento Anual
LPI	Lei de Propriedade Industrial
MarcasDoc	Manual de Marcas
MascasData	Monitoramento semanal da produtividade individual
MEI	Microempreendedor Individual
MGS	Bens e serviços de Madrid
MOD	Mão de Obra Direta
MOI	Mão de Obra Indireta
MOP	Portal de Escritórios de Madrid
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
OMPI	Organização Mundial de Propriedade Intelectual
OUVID	Ouvidoria – INPI
PAG	Protocolo Automatizado Geral
PAN	Processo Administrativo de Nulidade
PCT	Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes / Sistema Internacional de Patentes da OMPI
PCT: ISA & IPEA	Patent Cooperation Treaty: International Search Authority & International Preliminary Examining Authority
PCT: RO	Patent Cooperation Treaty: Receiving Office
PDR	PDR – Preliminary Diagnostic Report (Relatório de Diagnóstico Preliminar)
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações
PE	Peticionamento Eletrônico

PFE	Procurador Federal Especializado
PGC	Sistema para Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PI	Propriedade Industrial
PME	Pequena e Média Empresa
POP	Procedimentos Operacionais Padrão
PRES_DIREX	Presidência e Diretoria Executiva – INPI
PROAMB	Programa de Adaptação
PROG/TOP	Programa de Computador e Topografia de Circuito Integrado
PROINS	Programa de Orientação e Integração de Novos Servidores
PSS	Plano de Segurança do Servidor Público
PUSH	Sistema no qual o cliente recebe, em seu e-mail cadastrado, atualizações sobre seus processos
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
RH	Recursos Humanos
RJ	Rio de Janeiro
RO	Agência Receptora / Escritório Receptor
RPI	Revista de Propriedade Industrial
SAESA	Serviço de Assuntos Especiais
SAGED	Serviço de Arquivo e Gestão Documental
SANOT	Seção de Notação para Transferências e Nomes
SAPIENS	Gerente de Documentos Eletrônicos
SAPRA	Serviço de Administração Predial e Atividades Auxiliares

SAREC II	Seção de Apoio de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade II
SARGE	Serviço de Arquivo Geral
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagem
SCP	Sistema de Cartão de Pagamento do Governo Federal
SEADE	Seção de Assistência e Apoio ao Desenvolvimento de Recursos Humanos
SEADM	Seção de Apoio Administrativo
SEAGO	Seção de Apoio de Governança de Recursos Humanos
SEARC	Serviço de Arrecadação
SEARH	Seção de Apoio de Administração de Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECAD	Serviço de Carreira e Desempenho
SEEXP	Serviço de Emissão de Patentes
SEGEC	Serviço de Gestão do Conhecimento e Documentação Técnica
SEGOV	Serviço de Governança de Recursos Humanos
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SELIF	Serviço de Liquidação Financeira
SEPAN	Seção de Controle de Pagamentos de Anuidades
SEPEN	Seção de Publicação de Pedidos Nacionais
SEPEX	Serviço de Protocolo e Expedição
SERAP	Serviço de Aposentadoria e Pensão

SEREM	Serviço de Relacionamento com o Usuário
SEREP	Seção de Renegociações de Contratos
SERPA	Serviço de Patrimônio
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SESUP	Serviço de Abastecimento
SETEL	Seção de Telefonia
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoas
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIC	Sistema Integrado Comercial
SICAF	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIGED	Seção de Apoio de Indicações Geográficas e Desenhos Industriais
SIGINPI	Sistema Integrado de Gestão do INPI
SINPI	Sistema Integrado de Propriedade Industrial
SIOP	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
SIPOC	Fornecedores, Entradas, Processos, Saídas e Clientes
SisBioList	Sistema de Listagem de Sequência Biológica
SISCAP	Sistema de Cadastramento de Produção de Patentes
SISCON	Sistema de Gestão de Contratos
SISGD	Sistema de Gratificação de Desempenho para fins de Progressão e Promoção
SISP	Sistema de Informática do Serviço Público

SisPES	Sistema de Sustentabilidade para Instalações do Governo Federal
SLA	Service Level Agreement = Acordo de Nível de Serviço (ANS)
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
SPIUnet	Sistema do Patrimônio da União
SPC	Statistical Process Control
SRPCT	Seção de Recepção do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
TCE	Tomada de Contas Especial
TCU	Tribunal de Contas da União
TD-ABC	Time-driven Activity-Based Costing
TI	Tecnologia da Informação
UORG	Unidade Organizacional
USP	Universidade de São Paulo
USPTO	The United States Intellectual Property Office
VPD	Variação Patrimonial Diminutiva

APRESENTAÇÃO

01

## 1. INTRODUÇÃO

O Ministério *Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO)* do Reino Unido, através do *Cross-Whitehall Prosperity Fund Global Trade Programme*, fornece assistência técnica para apoiar programas elegíveis por meio do Fundo de Desenvolvimento no Exterior, cujos objetivos principais incluem redução da pobreza, promoção de igualdade de gênero e crescimento inclusivo. Tais objetivos estão alinhados a diretrizes e regulamentações nacionais e internacionais e a compromissos globais tais como o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) #5, "Igualdade de Gênero", uma área onde o Brasil possui papel de destaque na formulação de indicadores de desempenho tanto a nível global como nacional, o *UK Gender Equality Act (GEA)* de 2014 e a *Prosperity Fund Gender and Inclusion (G&I) Framework*. Em 2016, durante o Diálogo Ministerial de Comércio entre o Reino Unido e o Brasil, no Comitê Econômico e de Comércio Conjunto (JETCO), ambos os países se comprometeram publicamente a trabalhar juntos para facilitar o comércio internacional entre o Brasil e o mundo.

Para cumprir os objetivos do *Global Trade Programme*, o Escritório de Propriedade Intelectual do Reino Unido (UK IPO), em conjunto com a FCDO, colaborou com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial do Brasil (INPI) para projetar um programa transformacional intitulado "Um Escritório Brasileiro de Propriedade Intelectual para o Século 21". Estruturado ao redor de 5 fluxos de trabalho / *workstreams* complementares (Sistema de Gestão de Processos, Sistema de Gestão da Qualidade, Política de Precificação de Serviços, Serviços de Tecnologia da Informação e Serviços de Recursos Humanos), o projeto busca alcançar um regime de PI muito mais eficaz no país — maior produtividade e inclusão, redução de atrasos, melhores sistemas de gerenciamento e controle, infraestrutura de TI mais moderna e ágil e, em última análise, um sistema PI que atenda melhor às normas internacionais e às expectativas dos clientes finais da instituição.

O programa foi concebido de forma a proporcionar inúmeros benefícios de curto e longo prazo, incentivando a inovação, a maximização do fluxo de comércio internacional, a atração de investimentos externos e uma maior interação com cadeias de valor globais, permitindo a criação de empregos com diversidade e inclusão social, e apoiando o crescimento inclusivo e a redução da pobreza através de um foco em vários grupos sociais. Para executar este programa com êxito, a Palladium nomeou equipes de consultores especialistas da FGV Projetos (Qualidade, Precificação de Serviços e Recursos Humanos), ITS/USP (Tecnologia da Informação) e Procomex (Processos) para trabalhar em conjunto com sua equipe de especialistas locais e internacionais no desenho e suporte à implementação das distintas frentes de atuação, distribuídas em 3 fases sequenciais: Concepção (*Inception*), Implantação (*Implementation*) e Finalização (*Closure*). Além disso, a Palladium conta com uma equipe própria de especialistas em GESI (Igualdade de Gênero e Inclusão Social) para apoiar a integração da perspectiva de gênero e inclusão em todas as atividades do programa.



A implementação bem-sucedida do Programa envolve a revisão das práticas e procedimentos atuais de diversos departamentos e funções estratégicas do INPI para aprimorá-los ou substituí-los por melhores práticas alinhadas ao que existe de mais avançado ao redor do mundo, permitindo uma estrutura nacional de apoio à PI saudável e eficaz que contribua diretamente ao crescimento econômico inclusivo e sustentável, à inovação contínua, ao livre comércio e à prosperidade no Brasil.

O Ministério da Economia, como uma das principais partes interessadas, garante o alinhamento geral do programa com a Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual e outras diretrizes e objetivos nacionais mais amplos. O envolvimento e a participação ativa da liderança executiva, colaboradores e agentes de mudança do próprio INPI são componentes primordiais do programa, bem como de outras partes interessadas mais amplas (*stakeholders*), como clientes do INPI e outros membros da comunidade de PI do Brasil. Esta colaboração próxima e permanente é o que garante que o programa será capaz de alcançar as ambições transformacionais almejadas.

## 2. OBJETIVOS E ESTRUTURA DO RELATÓRIO SERVICE PRICING IMPLEMENTATION

Este relatório tem como base os desafios e recomendações descritos nos relatórios anteriores (Relatório de Diagnóstico Preliminar, elaborado entre abril e outubro de 2020 e validado em dezembro do mesmo ano; a versão preliminar do Relatório de Concepção (*Draft Inception Report*), elaborada entre dezembro e janeiro de 2021 e validada em março do mesmo ano; e versão final do Relatório de Concepção (*Final Inception Report*), elaborada entre março a abril de 2021 e validada em junho do mesmo ano), assim como as principais conclusões do estudo de *Benchmarking* Internacional conduzido junto a alguns dos principais escritórios internacionais de propriedade intelectual.

Conforme a Proposta de Trabalho de Precificação dos Serviços (*Proposal – Pricing Work Package*), a fase de implementação do *Workstream Pricing* abrange o período de outubro de 2021 a janeiro de 2022 (com atividades adicionais podendo ser realizadas em fevereiro de 2022), abrangendo quatro macroprocessos: Desenho Industrial, Marcas, [Patentes-~~Patente-Internacionais-Internacional~~](#) e [Patentes-~~NacionaisNacional~~](#).

Nesta fase de implementação, a equipe do *Workstream Pricing* conduziu intenso trabalho de cocriação com as equipes do INPI para implementar o modelo de custeio, análise de resultados e precificação dos serviços aos macroprocessos Desenho Industrial, Marcas, [e-Patentes-~~Nacionais Nacional~~](#) e [Patentes-~~InternacionaisInternacional~~](#). Esse trabalho contou com o engajamento de um número expressivo de representantes dos vários departamentos da Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas (DIRMA), da Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos-Integrados (DIRPA), da Coordenação-Geral de Recursos e Processos Administrativos e de Nulidade (GCREC) e da Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças (CGOF) do INPI.

Em função das limitações de deslocamento e dada a impossibilidade de realização de reuniões presenciais imposta pela pandemia de COVID19, as atividades do projeto foram conduzidas de forma totalmente remota, por meio de seções de trabalho virtuais com a participação dos vários colaboradores envolvidos. A colaboração constante e ativa das contrapartes do INPI (com menção especial à participação do Comitê Gestor do Programa na coordenação dos trabalhos e no suporte aos consultores) foi fundamental para assegurar a eficácia desta fase de implementação, bem como o comprometimento das pessoas com a continuidade do processo de custeio e precificação ora implementado.

A proposta de trabalho da fase de implementação do *Workstream Pricing* prevê a entrega de três relatórios, como segue:

Formatado: Não Realce

1. Relatório de implementação dos macroprocessos Desenho Industrial e Marcas, com entrega em 14 de dezembro de 2021;
2. Relatório de implementação dos macroprocessos Patentes-[Internacionais](#) e Patentes-[Nacionais](#), com entrega em 31 de janeiro de 2022; e
3. Relatório Final, com entrega em 14 de fevereiro de 2022.

Formatado: Não Realce

Numa etapa anterior da Consultoria, a metodologia *Time-driven Activity-Based Costing* (TD-ABC) foi aplicada no custeio e precificação dos serviços do macroprocesso de Desenho Industrial (DI), como um piloto para os demais macroprocessos, utilizando os dados do ano de 2019.

Em 14 de dezembro foi entregue o relatório de implementação dos macroprocessos Desenho Industrial e Marcas e, em 31 de janeiro, os relatórios correspondentes de Patentes ([Nacionais](#) e [Internacionais](#)), todos utilizando os dados do exercício de 2020.

Formatado: Não Realce

Assim, o objetivo deste terceiro relatório de implementação do *Workstream Pricing* é consolidar todos os relatórios parciais entregues em um relatório final, adicionando mais duas seções: (1) considerações finais sobre o treinamento da equipe e as contribuições e limitações dos resultados apresentados; e (2) critérios adicionais para subsidiar a definição da política de preços pelo INPI.

Este relatório está organizado em nove seções, incluindo esta Apresentação. A segunda seção apresenta uma síntese da metodologia geral de trabalho utilizada pelo *Workstream Pricing*. A terceira discute o contexto geral das diretorias DIRMA e DIRPA, responsáveis pela execução dos macroprocessos analisados, bem como definições gerais sobre o modelo adotado para cada macroprocesso. As seções quatro a sete apresentam os relatórios de implementação do modelo de custeio e simulação de preços dos quatro macroprocessos analisados, respectivamente, Desenho Industrial, Marcas, Patentes-[Internacionais](#) e Patentes-[Nacionais](#). Por fim, as seções oito e nove apresentam considerações adicionais, respectivamente, sobre o treinamento da equipe e contribuições e limitações dos resultados apresentados, e critérios adicionais (*benchmarking* internacional e GESI - *Gender Equality and Social Inclusion*) para subsidiar a definição da política de preços pelo INPI.

METODOLOGIA GERAL DE  
*SERVICES PRICING*

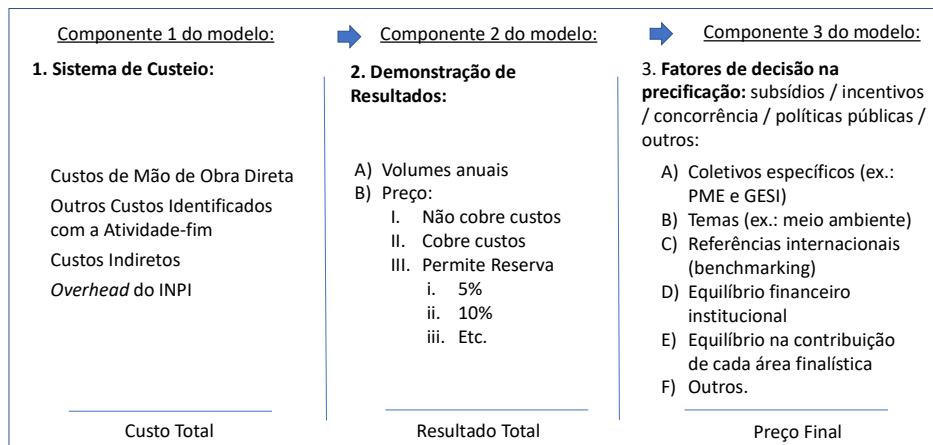
02

Nesta seção é apresentada uma síntese da metodologia geral de condução dos trabalhos do *Workstream Pricing*, cuja descrição detalhada já foi apresentada no *Final Inception Report*.

Para evitar repetições excessivas em cada relatório de implementação, esta seção 2 ampliou significativamente a descrição da metodologia, deixando às seções específicas de implementação de cada macroprocesso apenas a apresentação dos seus pontos específicos.

A Figura 1 a seguir resume a metodologia de trabalho do *Workstream Pricing*.

**Figura 1:** Estrutura do modelo de precificação para cada serviço dos macroprocessos finalísticos



Fonte: Elaborado pela Consultoria.

## 1. DIAGNÓSTICO E SELEÇÃO DO MODELO

Na fase de *inception* foi identificado que o INPI já possui um sistema de custeio por absorção com departamentalização, o qual apura os custos para seis áreas denominadas finalísticas e três áreas de suporte. No entanto, no sistema atual, o cálculo dos custos se encerra nos custos por área, não havendo apuração dos custos dos serviços prestados. Considerando que determinação do custo do serviço é o ponto de partida para qualquer análise e decisão de preços, o ponto de partida da Consultoria foi introduzir o sistema de custeio que permitisse o cálculo dos custos por serviço.

Após o estudo do modelo de atuação do INPI e uma pesquisa sobre os modelos de custeio adotados em IPOs de outros países, o *Time-driven Activity-Based Costing* (TD-ABC)<sup>1</sup> foi selecionado como o sistema de custeio mais apropriado à realidade de uma organização focada em processos e em serviços, que tem como principal direcionador o tempo de execução, como é o caso do INPI.

De fato, a implantação do modelo TD-ABC poderá propiciar ao INPI, não apenas uma formação de preços dos serviços mais compatível com os custos incorridos para prestá-los, mas também uma ferramenta útil na gestão dos processos e planejamento dos recursos da organização. O USPTO também adota um modelo por atividades, aplicando o *Activity-Based Costing* (ABC) desde 1997, denominado por eles *Activity-Based Information* (ABI)<sup>2</sup>.

O modelo TD-ABC, uma das ferramentas de custeio mais modernas atualmente, constitui um aperfeiçoamento do ABC e foi proposto por Kaplan & Anderson em 2004 para tornar o ABC uma ferramenta mais simples e adaptável para acomodar mudanças e, ao mesmo tempo, mais poderosa como ferramenta gerencial. O TD-ABC apresenta as seguintes contribuições principais:

- Mantém a mesma característica do ABC tradicional de foco em processos e atividades, assumindo que os custos ocorrem porque atividades são realizadas (em contraposição ao modelo tradicional de custeio por absorção com departamentalização, voltado para departamentos e funções). Uma vantagem do foco em atividades e processos é que o modelo, executado em conjunto com o mapeamento de processos, permite mensurar o custo de executar cada atividade e contrapor esses custos com atividades que agregam e não agregam valor, incentivando a reengenharia de processos, que, por sua vez, leva a reduções de custo.
- Transforma todos os direcionadores de custos do ABC para uma base única, o tempo de execução, o que possibilita, por um lado, a simplificação resultante de se ter uma unidade padrão de análise e, por outro, refletir as diferenças de complexidade na execução das atividades a partir de equações de tempo. As equações de tempo são bastante úteis para a precificação de variações nos níveis de serviço decorrentes de escolhas realizadas pelos clientes, que podem demandar atividades mais custosas para a organização (*menu-based pricing*).
- Trabalha com o conceito de capacidade instalada prática (capacidade instalada teórica menos tempo “improdutivo”<sup>3</sup>), pelo qual o custo por hora é considerado um custo para prover

---

<sup>1</sup> O modelo TD-ABC foi descrito primeiro no artigo Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. *Time-driven Activity-Based Costing*. *Harvard Business Review*, November, 2004 e, posteriormente, no livro Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. *Time-driven Activity-Based Costing*. Harvard Business School Publishing, 2007. Há uma versão traduzida para português.

<sup>2</sup> Lima, L. S. G. Precificação de serviços de propriedade industrial. Tese de doutorado, INPI, 2020. Ver também o artigo *Setting and Adjusting Patent Fees during Fiscal Year 2020—Activity Based Information and Patent Fee Unit Expense Methodology*, disponível em [https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/ABI\\_Methodology\\_July2019.docx](https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/ABI_Methodology_July2019.docx).

<sup>3</sup> Embora o termo “tempo improdutivo” possa ter uma conotação negativa, de tempo desperdiçado, este termo não é usado no TD-ABC com essa conotação, significando apenas o tempo da MOD que não é aplicado nas atividades produtivas mapeadas no processo de prestação dos serviços (ou produção dos produtos) de uma organização.

a capacidade instalada de horas, permitindo distinguir as horas realmente aplicadas na produção das horas de capacidade ociosa. O custo de um funcionário com remuneração mensal, por exemplo, é tratado como um custo fixo por mês, do qual as horas realmente utilizadas na produção são aplicadas aos produtos e serviços e as horas ociosas são tratadas separadamente na composição do custo mensal. Assim, permite tanto calcular o custo da capacidade ociosa quanto planejar a adequação da capacidade produtiva a variações futuras na demanda pelos serviços (*Activity-Based Budgeting*).

- É mais rápido e menos dispendioso que o ABC tradicional para acomodar mudanças e melhorias no processo. Como as taxas por hora de capacidade instalada tendem a permanecer constantes, basta apenas ajustar as equações de tempo necessário para executar cada atividade e apurar a nova quantidade de horas ociosas.

## 2. METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO UTILIZADA PELA CONSULTORIA

Em termos operacionais, a metodologia utilizada pela Consultoria para implementação do TD-ABC no INPI envolveu as seguintes etapas:

- 1) Levantamento de informações sobre: sistema de custeio atual, estrutura organizacional, estrutura de cargos e salários dos servidores, mapas dos processos desenhados pelo *Workstream* Processos e atividades realizadas nas Unidades Organizacionais (UORGs). Para isso, foram analisados documentos e informações fornecidas pelo INPI e realizadas reuniões com membros das equipes *Workstream* Processos, CGOF, CGREC, DIRMA e DIRPA.
- 2) Desenho de cada um dos quatro macroprocessos (DI, Marcas, Patentes Nacionais e Patentes Internacionais) para fins do cálculo de custos e preços, vinculando a tabela de tarifas (GRUs<sup>4</sup>) às atividades realizadas para a prestação de cada serviço e à UORG responsável pela realização dessas atividades.
- 3) Levantamento de informações sobre pessoas, tempos e atividades de cada macroprocesso.
- 4) Realização dos cálculos necessários para se obter: os custos por hora de capacidade instalada prática por UORG, a capacidade instalada prática e a capacidade ociosa das UORGs envolvidas nas atividades diretas de cada macroprocesso, e os custos por atividade, serviço, subprocesso e macroprocesso.

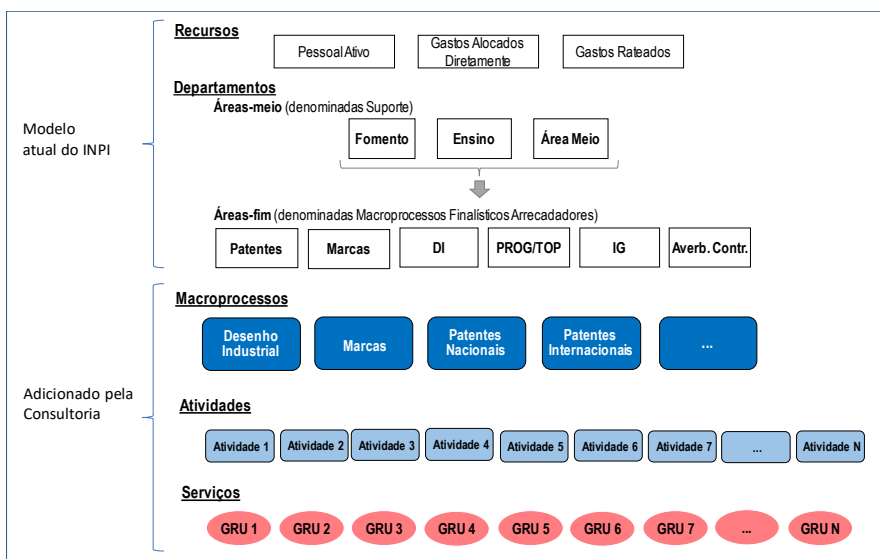
---

<sup>4</sup> GRU é um termo usado correntemente no INPI associado a um número para identificar uma tarifa cobrada (ou isenta) por um serviço específico fornecido. A sigla é uma abreviação de Guia de Recolhimento da União.

- 5) Elaboração da Demonstração de Resultados em vários níveis, incluindo a margem de contribuição por serviço (GRU) e subprocesso e o resultado por macroprocesso em vários níveis de análise (da margem de contribuição total até o resultado final).
- 6) Elaboração de uma planilha de simulação de preços por serviço (GRU) para cada macroprocesso analisado. Essa planilha permite simular preços considerando os custos totais por unidade de serviço (históricos, corrigidos pela inflação ou estimados no orçamento) e aplicando margens alternativas, conforme a política de precificação a ser definida pelo INPI.
- 7) Descrição dos fatores a considerar na política de precificação, incluindo: estratégias do INPI em termos de geração de margem, políticas públicas, orientação de GESI, legislação e práticas adotadas em outros IPOs, identificadas pela equipe de Pricing e pelo *International Benchmarking Report*.

A Figura 2 apresenta uma visão geral sintética da metodologia de custeio e análise de resultados proposta pela Consultoria, destacando a parcela já disponível no sistema atual do INPI e a parcela agora agregada pela Consultoria.

**Figura 2:** Visão geral do Sistema de Custeio proposto para o INPI



Fonte: Elaborado pela Consultoria a partir de informações do INPI

Como comentado, o INPI usa atualmente um modelo caracterizado academicamente como custeio por absorção com departamentalização, pelo qual os custos dos recursos (principalmente mão de obra) são identificados primeiramente com cada Unidade Organizacional (UORG), as quais são classificadas em áreas-meio (denominadas no INPI como Suporte) e áreas-fim (denominadas no INPI como macroprocessos finalísticos arrecadadores) e, por fim, os custos das áreas-meio são alocados às áreas-fim.

A proposta desta Consultoria, ao aplicar o modelo TD-ABC, é incluir uma visão por processos, que inclui o mapeamento dos macroprocessos, subprocessos e atividades executadas para realizar cada serviço prestado pelo INPI, para permitir calcular o tempo e o custo de executar cada atividade necessária para entregar cada serviço fornecido pelo INPI, bem como confrontar esses custos com as tarifas cobradas por esses serviços. Ou seja, além da apuração dos custos por área ou departamento atualmente disponível, o modelo proposto pela Consultoria permitirá o cálculo dos custos e resultados por macroprocesso, por subprocesso, por atividade e por serviço prestado (GRU). Com isso, o modelo proposto contribui não apenas para a rediscussão da tabela de preços do INPI, mas também com relevantes informações gerenciais para subsidiar os esforços de melhoria de processos e para compatibilizar a capacidade instalada de mão de obra direta com as flutuações na demanda por serviços do INPI.

### 3. PROCESSO GERAL DE IMPLEMENTAÇÃO DO TD-ABC NO INPI

O **ponto de partida** para os cálculos adicionais usando o TD-ABC é a análise de processos. Assim, o trabalho de mapeamento “As Is” realizado pelo *Workstream* Processos, foi um importante insumo para as análises aqui apresentadas. No entanto, os objetivos do mapeamento do processo pelo *Workstream* Processos não coincidem completamente com os objetivos do *Workstream Pricing*.

Para fins do *Workstream Pricing*, o objetivo do mapeamento do processo é viabilizar a confrontação de cada GRU com as atividades centrais realizadas para a prestação dos serviços correspondentes e com a unidade organizacional responsável pela execução dessas atividades. Ao contrário do *Workstream* Processos, que objetiva mapear cada atividade e subprocesso no nível de detalhe micro para fornecer um guia para o processo de execução dos serviços pelos seus operadores, o *Workstream Pricing* objetiva fornecer uma visão geral do processo para identificar os efeitos econômico-financeiros de sua execução e propiciar informações úteis para a tomada de decisões pelos gestores do INPI. Assim, no contexto de *Pricing* uma atividade precisa ser individualizada apenas se: (1) a atividade for realizada para entregar um serviço faturado em uma GRU diferente; (2) for realizada por pessoas pertencentes a uma UORG diferente; (3) mesmo que realizada por pessoas da mesma UORG, se a atividade não for obrigatória ao processo, mas sim condicionada a escolhas do usuário ou a resultados de fases anteriores; e (4) for possível identificar o tempo necessário para sua execução e seu volume de produção, ou seja, uma restrição de natureza prática.



Para se chegar ao desenho do processo para fins de *Pricing*, num primeiro momento é realizado um trabalho preliminar de adequação do desenho aos objetivos de *Pricing* e, em seguida, esse *draft* é validado em reuniões junto aos responsáveis pelas UORGs envolvidas em cada macroprocesso das quatro atividades-fim envolvidas no trabalho.

O mapeamento dos macroprocessos das áreas finalísticas demonstrou que a unidade Coordenação-Geral de Recursos e Processos Administrativos de Nulidade (CGREC), embora estivesse classificada como uma área meio no organograma e no sistema de custeio do INPI, realiza atividades diretamente vinculadas às áreas-fim, inclusive tarifadas mediante emissão de GRUs. Assim, para viabilizar a apuração dos custos e análise dos preços nos macroprocessos proposta pela Consultoria, as atividades da CGREC e suas UORGs subordinadas foram analisadas dentro do macroprocesso de cada área finalística. Para viabilizar essa mudança de visão da CGREC, a própria equipe do INPI implementou alterações em seu Relatório Geral, no qual os custos da área, denominada 2ª instância, estão sendo tratados separadamente.

O **segundo passo** é identificar o número de pessoas em todas as UORGs envolvidas em cada processo, distinguindo as que trabalham diretamente na realização dos serviços-fim (mão de obra direta – MOD) daquelas que trabalham na coordenação ou chefia ou que realizam atividades não mapeadas no processo principal nem em Outras GRUs (mão de obra indireta – MOI).

Vale ressaltar que são consideradas como mão de obra direta (MOD) no modelo proposto apenas as pessoas que realizam as atividades mapeadas e numeradas no desenho do processo principal de cada área-fim para fins de *Pricing*, ou que realizam atividades que não aparecem no desenho mas estão quantificadas na planilha de levantamento de informações como Outras GRUs. Ou seja, trabalho direto (MOD) é caracterizado como o trabalho necessário para realizar as atividades mapeadas no processo principal ou em Outras GRUs, para as quais está sendo quantificado o tempo de realização por serviço e o volume de produção para fins de cálculo dos custos das atividades e das margens de contribuição na Demonstração de Resultados.

O **terceiro passo** é, de posse do desenho do processo, levantar as informações sobre o trabalho direto necessárias para efetuar os cálculos, abrangendo: (1) número de pessoas que realizam trabalho direto presencialmente e em teletrabalho com adicional de produção; (2) tempo "improdutivo" das pessoas que realizam trabalho direto, ou seja, tempo que essas pessoas classificadas como MOD gastam em outras atividades que não estão mapeadas e numeradas, mas são a elas relacionadas (como treinamento, reuniões, preparação de relatórios das atividades realizadas, etc); (3) tempo (em horas) necessário para realizar cada atividade identificada no macroprocesso principal ou em Outras GRUs; (4) identificação dos subprocessos nos quais o volume de produção é significativamente diferente do volume de GRUs arrecadadas e para os quais o resultado será apurado pelo volume de produção e não pelo volume de GRUs; e (5) para os subprocessos identificados em (4) acima, identificação do volume de produção a ser utilizado nos cálculos.

Após obtidas todas as informações, o **quarto passo** é efetuar os cálculos, conferir se os valores de capacidade ociosa estão consistentes e efetuar eventuais conferências e/ou ajustes, elaborar a Demonstração de Resultados e efetuar a simulação de preços.

Por fim, o **passo final** e mais importante é levar os resultados e simulações para discussão em reuniões com os gestores do INPI para avaliação das implicações dos resultados obtidos e tomada de decisões.

#### 4. PROCEDIMENTOS PARA OS CÁLCULOS DO TD-ABC

O cálculo dos custos por produto/serviço pelo TD-ABC requer a obtenção de dois números principais: a taxa/hora para prover a capacidade instalada prática do recurso (no INPI, custo/hora de MOD) e o nível de consumo da capacidade instalada pelas atividades, como demonstrado na aba “Cálculos TD-ABC”, presente na planilha de cada macroprocesso.

##### 4.1 Cálculo da Taxa/hora

O cálculo da taxa/hora para prover a capacidade instalada prática de MOD para executar cada atividade mapeada no processo no TD-ABC segue a lógica descrita na **Tabela 1** a seguir, na qual são apresentados valores fictícios, usados apenas para fins de entendimento (estes cálculos estão demonstrados no item 1 da aba “Cálculos TD-ABC” de cada planilha disponibilizada). Como no INPI a estrutura organizacional das diretorias responsáveis pelas atividades-fim segue basicamente a lógica do processo, foi calculada uma taxa/hora para cada UORG que realiza trabalho direto mapeado, a ser aplicada a todas as atividades sob sua responsabilidade.

**Tabela 1:** Cálculo da Taxa/hora para prover a capacidade instalada prática em cada UORG

Atividade (UORG)	(1) Custo / ano / pessoa	(2) Dias de trabalho/ mês	(3) Horas remuneradas por dia	(4) Tempo improdutivo (hs/mês)	(5) Horas produtivas / ano	(6) = (1) / (5) Custo por hora
UORG 1	300.000	20	8	30	1.730	173,4
UORG 2	300.000	20	8	0	1.760	170,5
UORG 3	600.000	20	8	40	1.720	348,8
...						
UORG N						

Fonte: Elaborada pela Consultoria, usando UORGs e valores fictícios, apenas para ilustração.

A **Tabela 1** demonstra o cálculo do custo incorrido para prover cada hora de capacidade instalada prática por UORG direta (Custo por hora, coluna 6), resultado da divisão do Custo/ano/pessoa (coluna 1), pelo total de horas produtivas por pessoa por ano (coluna 5).

O Custo/ano/pessoa (coluna 1) é calculado a partir do custo anual de mão de obra de servidores e do número de pessoas, fornecidos pela CGOF já separados entre chefia e não chefia. O custo por pessoa na Tabela 1 é calculado após classificar os servidores que atuam em cada UORG entre MOD e MOI, como demonstrado na aba "Cálculos MOD e MOI", presente nas planilhas de apuração de cada um dos macroprocessos. A coluna (1) abrange apenas o custo/ano/pessoa classificada como MOD. Os custos de pessoas que atuam na chefia ou como MOI nas respectivas UORGs são tratados separadamente, já que não é possível associar de forma direta as horas de seu trabalho a cada serviço tarifado (GRU) pelo INPI.

O total de horas produtivas por ano (coluna 5) foi obtido retirando-se do total de horas disponíveis por ano (dias úteis no ano x horas remuneradas por dia) o número de horas "improdutivas" das pessoas que realizam trabalho direto. A exclusão do tempo "improdutivo", ou seja, do tempo que essas pessoas classificadas como MOD gastam em outras atividades que não estão mapeadas e numeradas, mas são a elas relacionadas (como treinamento, reuniões, preparação de relatórios das atividades realizadas, etc) é importante para se obter a capacidade instalada prática por pessoa em cada UORG. Ou seja, embora as pessoas que realizam trabalho direto estejam à disposição do INPI 8 (oito) horas por dia, devido às necessidades de melhor realizar sua função, parte dessas 8 (oito) horas serão dedicadas às atividades correlatas exemplificadas acima. Por exemplo, se as pessoas que atuam como MOD gastam 1 (uma) hora por dia nessas atividades correlatas mencionadas, elas terão na prática apenas 7 (sete) horas por dia para se dedicar à execução das atividades diretas necessárias para prover os serviços tarifados pelo INPI, ou seja, terão uma capacidade instalada prática de apenas 7 (sete) horas por dia para executar as atividades mapeadas. Isso significa que essas horas "improdutivas" oneram o custo das horas que, na prática, as pessoas alocaram na realização das atividades mapeadas. Essa questão pode ser verificada pela comparação entre os custos por hora (taxa/hora) apurados para as UORGs 1 e 2 na Tabela 1: embora ambas as UORGs tenham o mesmo custo por pessoa e trabalhem no mesmo regime de 8 horas por dia, as pessoas que trabalham na execução das atividades sob a responsabilidade da UORG 2 não possuem nenhuma hora improdutivo, enquanto as pessoas que executam as atividades da UORG 1 possuem 30 horas de tempo improdutivo por mês, o que faz com que o custo/hora para prover a capacidade instalada prática na UORG 1 seja superior ao custo/hora na UORG 2.

O total de horas remuneradas por dia (coluna 3) é dado pelo regime de trabalho das pessoas, que, no caso do INPI, é de 8 horas por dia de segunda a sexta-feira, ou seja, 40 horas semanais.

Os dias de trabalho por mês (coluna 2) são calculados a partir da média de dias úteis no ano. Os dias úteis de trabalho por mês utilizados neste trabalho foram calculados a partir do total de dias úteis no ano de 2020, da seguinte forma:

365 dias no ano  
(-) 30 dias de férias  
(-) 96 sábados e domingos  
(-) 15 feriados em 2020, conforme a Portaria Nº 679 de 30 de dezembro de 2019  
(-) 4 dias não trabalhados por falta de sistema no início da pandemia de COVID-19  
220 dias úteis em 2020

Multiplicando-se os 220 dias úteis por 8 horas de trabalho por dia, chega-se ao total de 1.760 horas úteis no ano, 160 horas por mês (1.760h ÷ 11 meses) e 20 dias úteis em média por mês (160 horas por mês ÷ 8 horas por dia).

#### 4.2 Comparação da Capacidade Instalada Prática com as Horas Efetivamente Trabalhadas

O nível de consumo da capacidade instalada pelas diversas atividades executadas em cada UORG é calculado pela multiplicação de (1) o tempo (em horas) informado pela equipe designada de cada UORG que realiza atividades diretas mapeadas no macroprocesso em análise, pelo (2) volume de serviços realizados, sendo este medido ou pelo volume de GRUs emitidas no ano ou pelo volume de produção informado pela equipe correspondente da área-fim. Esses cálculos estão demonstrados nos itens 2.1 (Tempo de processamento por atividade mapeada no processo principal) e 2.2 (Tempo de processamento de Outros Serviços), também da aba “Cálculos TD-ABC” de cada planilha disponibilizada.

A partir da comparação entre a capacidade instalada prática anual total por UORG e as horas efetivamente empregadas na realização das atividades diretas identificadas nos itens 2.1 e 2.2 acima mencionados, é apurada a capacidade ociosa, cujos cálculos estão demonstrados no item 3 da mesma aba “Cálculos TD-ABC”, conforme ilustrado na **Tabela 2**, que continua com o exemplo fictício da **Tabela 1**. A capacidade ociosa é apurada em horas, em percentual e valores monetários.

**Tabela 2:** Comparação entre a Capacidade Instalada e as Horas Utilizadas

UORGs	(1) Número de pessoas (servidores)	(2) Horas Produtivas /ano	(3) = (1) x (2) Capacidade Instalada Prática (h)	(4) Horas Utilizadas	(5) = (3) – (4) Capacidade Ociosa (h)	(6) = (5) ÷ (3) %	(7) Custo Capacidade Ociosa
UORG 1	15	1.730	25.950	15.000	10.950	42%	1.898.844
UORG 2	1,8	1.760	6.688	10.000	- 3.312	-50%	- 564.545
UORG 3	100	1.720	172.000	168.000	4.000	2%	1.395.349
...							
UORG N							

**Comentado [MdAeSR1]:** Nas colunas 5 e 7, os números para a UORG 2 são negativos, mas o sinal aparece de forma inadequada.

Nota:

A coluna (2) é uma transposição dos dados da coluna (5) da Tabela 1 acima.

A coluna (3) inclui horas de trabalhadores terceirizados, quando estes realizam atividades mapeadas. Neste exemplo, foram incluídos 2 terceirizados trabalhando exclusivamente como MOD na realização das atividades executadas pela UORG 2. (Para um melhor entendimento do tratamento de terceirizados como MOD, ver o item 4.3 a seguir.)

Os dados da coluna (4) foram obtidos pela somatória das horas trabalhadas em todas as atividades realizadas pela UORG correspondente, descritas individualmente nos itens 2.1 e 2.2 da mesma aba “Cálculos TD-ABC”, já descritos.

A coluna (7) foi obtida pela multiplicação dos dados da coluna (5) desta Tabela 2 pelos dados da coluna (6) da Tabela 1.

Fonte: Elaborada pela Consultoria, usando UORGs e valores fictícios, apenas para ilustração.

O número de pessoas da coluna (1) abrange apenas os servidores que efetivamente trabalharam como MOD na respectiva UORG no ano analisado, excluindo servidores eventualmente em licença remunerada e excluindo/incluindo servidores cedidos/recebidos extraoficialmente a/de outras UORGs. O apontamento de um número não inteiro de servidores na UORG 2 indica que esses servidores executam trabalho indireto em parte do seu tempo.

A coluna (2) contém os dados provenientes da coluna (5) da Tabela 1.

Os dados da coluna (3) foram apurados pela multiplicação dos dados da coluna (1) pelos da coluna (2). Vale destacar que foi identificada em alguns macroprocessos a existência de trabalhadores terceirizados executando atividades diretas mapeadas em algumas UORGs, normalmente que executam atividades de natureza mais administrativa. Nestes casos, para evitar distorcer o número de servidores na coluna (1) e ao mesmo tempo evitar que seja subestimada a capacidade instalada prática dessas UORGs, apurando capacidade ociosa irrealisticamente negativa, o número de horas de capacidade instalada prática da coluna (3) inclui as horas de servidores e as horas de trabalhadores terceirizados que realizam atividade direta mapeada nessas UORGs (para um melhor entendimento do tratamento de terceirizados como MOD, ver o item 4.3 a seguir).

Os dados da coluna (4) foram obtidos pela somatória das horas trabalhadas em todas as atividades realizadas pela UORG correspondente, descritas individualmente nos itens 2.1 e 2.2 da mesma aba "Cálculos TD-ABC", já descritos.

Os dados da coluna (5) foram obtidos pela diferença entre a capacidade instalada prática (coluna 3) e as horas efetivamente utilizadas na realização das atividades correspondentes a cada UORG (coluna 4). A coluna (6) apresenta a capacidade ociosa em termos de percentual sobre a capacidade instalada prática (coluna (5) ÷ coluna (3)), e a coluna (7) resulta da multiplicação das horas ociosas (coluna 5) pela taxa/hora obtida na coluna (6) da Tabela 1 anterior.

Vale destacar que da comparação entre a capacidade instalada prática e o total de horas efetivamente trabalhadas em atividades diretas mapeadas, é possível obter duas situações:

- a) As horas disponíveis (capacidade instalada prática) são maiores do que as horas trabalhadas. Neste caso há **capacidade ociosa**, que normalmente existe e é natural em valores pequenos, dado que os dados utilizados representam estimativas e que é virtualmente impraticável trabalhar com 100% da capacidade instalada prática sendo utilizada na produção. Identifica-se um problema quando a diferença é muito grande, o que exige a busca da causa dessa diferença, sendo importante rever as informações fornecidas e cálculos. Em se confirmando os dados, a existência de uma capacidade ociosa elevada denota que há oportunidade para realocar pessoas a UORGs com maior demanda de trabalho.
- b) As horas disponíveis (capacidade instalada prática) são menores do que as horas trabalhadas. No caso há **capacidade ociosa negativa**, o que sinalizaria que as pessoas estariam trabalhando mais do que o tempo disponível. Aqui a revisão das informações é a prática usual, dado que não se tem notícia da prática de horas-extras no INPI.

Neste ponto, vale ressaltar que a **capacidade ociosa é uma estimativa**, que decorre de estimativas do tempo padrão necessário para executar cada atividade, do volume de produção, do tempo “improdutivo” da MOD e da parcela das horas totais de uma pessoa eventualmente alocada a trabalho indireto. Assim, como é da natureza de qualquer estimativa, nunca será exata, sendo aceitáveis pequenos valores. No entanto, valores elevados de capacidade ociosa podem ser indícios de inconsistências nos dados ou cálculos, e a causa de tal possível discrepância precisa ser investigada antes de se apresentarem os resultados para fins de tomada de decisão.

Isso significa que a apuração da capacidade ociosa por UORG também constitui um importante ponto de checagem e ajuste e/ou confirmação das informações levantadas, visando uma maior robustez dos resultados apurados pelo modelo e sua melhor utilização na tomada de decisões.

Para subsidiar esse ponto de checagem, são listadas a seguir, a título de exemplo, possíveis inconsistências no levantamento de informações que podem levar a uma apuração injustificada de capacidade ociosa elevada positiva ou negativa:

- a) Capacidade ociosa positiva elevada
  - Se os dados são robustos, indica que há oportunidade para alocar pessoas a outras atividades
  - Se não há pessoas com folga, indica inconsistência nos dados:
    - Nº de pessoas superestimado: pessoas podem estar fazendo trabalho indireto ou estar formalmente alocadas a uma UORG, mas fazendo atividades mapeadas em outras UORGs
    - Tempo “improdutivo” (em outras atividades, como reuniões, treinamentos, etc. ) subestimado
    - Tempo e/ou volume de atividades subestimado
- b) Capacidade ociosa negativa elevada
  - Se os dados são robustos, indica prática de horas-extras
  - Se não há horas-extras, indica inconsistência nos dados:
    - Nº de pessoas subestimado: a UORG pode estar tendo ajuda de pessoas alocadas formalmente em outra UORG
    - Tempo “improdutivo” (em outras atividades, como reuniões, treinamentos, etc.) superestimado
    - Tempo e/ou volume de atividades superestimado

Por outro lado, vale ressaltar que podem existir justificativas plausíveis para uma capacidade ociosa elevada, mesmo que negativa, e sabendo-se que não existe a prática de horas-extras no INPI. De fato, durante o treinamento da equipe de Marcas foi identificado um caso prático de uma UORG que apresentou capacidade ociosa negativa elevada plenamente justificável. Foi o caso da DIFOR (Divisão de Exame Formal e Notificações), para a qual foi apurada uma capacidade ociosa negativa de -63,8%. Durante as discussões foi esclarecido que no ano de 2020, para minimizar o *backlog*,

foi adotado um procedimento de exame formal simplificado, que requeria um número de horas menor que o padrão para realizar as atividades necessárias. Como o objetivo principal do modelo é apurar os custos para fins da revisão dos preços, foi corretamente informado o tempo padrão de realização de cada atividade e não o tempo real menor aplicado especificamente nas condições especiais daquele ano. Sendo assim, o elevado percentual de capacidade ociosa negativa apurado na UORG indica, não uma inconsistência nos dados fornecidos, mas sim que a equipe dessa UORG executou suas atividades em um tempo em média 64% menor do que seria o padrão em condições normais, o que também levou à economia de cerca de R\$ 780 milhões para o INPI naquele ano.

#### 4.3 Considerações sobre o Tratamento de Terceirizados que realizam atividades diretas

Vale destacar que no levantamento das informações sobre MOD em [Patentes Nacionais](#), foi confirmado que trabalhadores terceirizados também realizam trabalho direto em algumas UORGs de natureza mais administrativa, ou seja, realizam atividades identificadas no processo ou em outras GRUs e, portanto, atuam como MOD.

Essa questão já tinha sido levantada anteriormente em Marcas, mas foi rechaçada de pronto pela equipe da CGOF na ocasião e todos os custos com trabalho terceirizado (denominados no INPI como colaboradores) acabaram sendo tratados como mão de obra indireta, sem identificação com nenhuma atividade produtiva, GRU ou UORG específicas. No entanto, a apuração de elevados percentuais de capacidade ociosa negativa em algumas UORGs de Marcas, combinada com a forma enfática com que os responsáveis por algumas UORGs de [Patentes Patente Nacionais Nacional](#) expuseram a questão, fez ressurgir esse debate sobre como tratar trabalho terceirizado aplicado em atividades diretamente relacionadas a serviços taxados pelo INPI.

Para definir como tratar essa questão, por um lado, foi ponderado que os trabalhadores terceirizados precisariam entrar na composição da capacidade instalada da UORG em que atuam, pois, do contrário, os cálculos indicariam uma elevada capacidade ociosa negativa inconsistente (ou seja, mais horas trabalhadas do que o que seria possível pela quantidade de servidores que atuam naquela UORG). Por outro lado, a CGOF ponderou que, devido à natureza específica dos contratos de terceirização de mão de obra do INPI, os trabalhadores terceirizados não poderiam simplesmente ser adicionados na UORG e calculado um novo custo/hora médio, misturando servidores com colaboradores, nem poderiam ser tratados como se fosse uma subdivisão da UORG, para a qual também seria calculada capacidade ociosa.

Após ponderar essas questões, o modelo proposto pela Consultoria adota os seguintes procedimentos:

- 1) Os trabalhadores terceirizados que realizam trabalho direto mapeado no processo principal ou em Outras GRUs são incluídos na UORG apenas para fins de cálculo da capacidade instalada, pois, do contrário, os cálculos indicarão uma elevada capacidade ociosa negativa, como ocorreu em Marcas para algumas UORGs.

- 2) Para fins do cálculo dos custos das atividades na DRE, o total de horas trabalhadas (horas por serviço x volume) foi multiplicado pela taxa/hora da UORG correspondente considerando apenas os custos dos servidores públicos. Ou seja, os custos das atividades foram calculados como se nenhuma atividade direta tivesse sido realizada por trabalhadores terceirizados.
- 3) Para corrigir o problema de superestimação dos custos das atividades, decorrente da aplicação do procedimento 2) acima, foi criada uma linha na DRE denominada “Recuperação de custo pelo uso da MO terceirizada”. O valor dessa linha é calculado multiplicando-se o número de horas de terceirizados que trabalharam no respectivo processo pela diferença entre as taxas/hora dos servidores da UORG e dos terceirizados. Com isso, são calculadas duas margens de contribuição para os subprocessos que envolvem trabalho de terceirizados: uma assumindo apenas o trabalho por servidores públicos e outra considerando a diminuição de custos gerada pela utilização de trabalho terceirizado.
- 4) A linha “Terceirização de mão de obra” continua aparecendo na DRE pelo seu valor total, junto aos custos de mão de obra indireta mais ociosidade, logo abaixo da “Margem de Contribuição”, compondo o cálculo do “Resultado Bruto” da área.

#### 4.4 Elaboração da Demonstração de Resultados por GRU, subprocesso e para o macroprocesso como um todo

A demonstração de resultados de cada macroprocesso, elaborada de modo a permitir a análise dos resultados por GRU, por subprocesso e para o macroprocesso como um todo, está presente na aba “DRE GRU” de cada planilha disponibilizada.

Para facilitar o entendimento da estrutura da DRE de cada macroprocesso, é apresentada na **Tabela 3** uma DRE de um macroprocesso com dados fictícios, a serem utilizados apenas fins ilustrativos.

Conforme a **Tabela 3**, a DRE está estruturada começando com a receita de arrecadação, ou receita bruta, seguida da dedução dos tributos incidentes sobre a receita (PASEP) para se obter a receita líquida. A receita bruta foi calculada por GRU considerando o volume de cada GRU em 2020 e o preço médio ponderado, quando havia um preço cheio e um com desconto. Conforme informado pela equipe da CGOF, o PASEP no INPI possui uma alíquota de 1% calculada “por dentro” sobre a Receita Líquida, já excluídas as Deduções. Por outro lado, a informação obtida da área de Arrecadação<sup>5</sup> contém os dados da receita bruta e volumes por GRU, mas não contém informações de Deduções nem de PASEP por GRU. Assim, adotou-se um procedimento aproximado para calcular o PASEP na DRE, bem como para incluir esse tributo na planilha de simulação de preços. Uma alíquota aproximada de PASEP foi determinada calculando-se o valor total arrecadado com

<sup>5</sup> A arrecadação do ano de 2020, com volumes e preços, foi informada pelo Serviço de Arrecadação-SEARC



PASEP no ano como percentual da Receita Líquida e, a seguir, transformando esse percentual em uma proporção sobre a Receita Bruta. Os detalhes do cálculo do PASEP da DRE de cada macroprocesso estão descritos na respectiva aba “DRE GRU” de cada planilha fornecida.

**Tabela 3:** Demonstração de Resultados de um Macroprocesso Fictício

Ativ.	Taxa /h	REGISTRO			REGISTRO	ANUIDADES	REC/PAN	OUTRAS GRUs	TOTAL	Macroprocesso	AV	X
		GRU 1	GRU 2	GRU N	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL			
PREÇO CHEIO		235	95	50								
PREÇO COM DESCONTO		94		20								
PREÇO MÉDIO		166	95	25	151	473	327	170	266			
VOLUME		6.448	278	664	7.390	5.234	784	3.040	16.538			
<b>Receita Bruta de Arrecadação</b>		<b>1.073.104</b>	<b>26.410</b>	<b>16.600</b>	<b>1.116.114</b>	<b>2.475.838</b>	<b>256.633</b>	<b>518.122</b>	<b>4.397.259</b>			
Tributos (PASEP = 1%)	1%	10.731	264	166	11.161	24.758	2.566	5.181	43.973			
<b>Receita Líquida de Arrecadação</b>		<b>1.062.373</b>	<b>26.146</b>	<b>16.434</b>	<b>1.104.953</b>	<b>2.451.080</b>	<b>254.067</b>	<b>512.941</b>	<b>4.353.286</b>	<b>100%</b>		
<b>Custo MOD: atividades-fim (horas aplicadas)</b>		<b>629.590</b>	<b>1.716</b>	<b>19.672</b>	<b>650.978</b>	<b>339.413</b>	<b>654.857</b>	<b>456.745</b>	<b>2.191.828</b>	<b>50%</b>		
1 Atividade 1	84	191.032			191.032				191.032			
2 Atividade 2	139	438.558			438.558			145.234	583.792			
3 Atividade 3	84		1.716		1.716							
N Atividade N	141			19.672	19.672							
<b>MC: Registro</b>		<b>432.783</b>	<b>24.430</b>	<b>-3.238</b>	<b>453.975</b>							
%		41%	93%	-20%	41%							
<b>MC: Anuidades</b>						2.111.667						
%						86%						
<b>MC: Recursos/PAN</b>							-400.790					
%							-158%					
<b>MC: Outras GRUs</b>								56.196				
%								11%				
<b>Margem de Contribuição</b>									2.161.458			
%									50%			
<b>Custo MOI + Ociosidade</b>									866.354	20%	0,4	
Custo MOD: atividades-fim (horas ociosas)									-253.990	-6%		
Custo MOD: CGREC (horas ociosas)									150.799	3%		
MOI UORGs (chefia e trabalho indireto)									685.412	16%		
Terceirização de mão de obra									284.133	7%		
<b>Resultado Bruto</b>									1.295.104			
%									30%			
<b>Outros Custos Identificados às Áreas-fim</b>									2.144	0,05%	0,00	
Viagens identificadas									2.144	0,05%		
Acesso a banco de dados de Informações Tecnológicas									-	0%		
<b>Resultado Direto da Área-fim</b>									1.292.960			
%									30%			
<b>Custos e Despesas Rateados às Áreas-fim</b>									432.775	10%	0,20	
Capacitação de Servidores									7.686	0%		
Impostos e taxas									2.684	0%		
Infraestrutura administrativa									46.285	1%		
Infraestrutura predial									210.628	5%		
Recursos Humanos (DRH)									23.665	1%		
Tecnologia da Informação									103.543	2%		
Viagens não identificadas									1.283	0%		
Depreciação/Amortização									37.001	1%		
<b>Resultado da Área-fim após Rateio</b>									860.185			
%									20%			
<b>Overhead Corporativo</b>									850.000	20%	0,39	
<b>Custos/despesas totais</b>									4.343.102	100%	1,98	
<b>Resultado Operacional</b>									10.185			
%									0,2%			
<b>TOTAL ARRECADADO PELAS GRUs</b>									4.800.545			
<b>RECEITA ANTECIPADA</b>									403.286	9%		

Cada coluna da DRE é uma GRU. Para facilitar a análise gerencial dos dados, as GRUs foram agrupadas e seus valores totalizados por subprocesso e para cada macroprocesso como um todo.

Da receita líquida por GRU foram diminuídos os custos identificados com a mão de obra direta aplicada em cada atividade produtiva mapeada, para se obter a margem de contribuição por GRU, subprocesso e macroprocesso em valores e em porcentagem.

Na DRE fictícia da **Tabela 3** foram identificados quatro subprocessos principais: Registro, Anuidades, Recursos e PAN e Outras GRUs. Em cada macroprocesso, o subprocesso Outras GRUs foi um expediente criado para tratar GRUs avulsas não mapeadas no processo principal e/ou que ocorrem várias vezes no processo mapeado.

Na **Tabela 3** o subprocesso fictício de Registro está apresentado aberto por GRU e para o total, permitindo visualizar a descrição das atividades executadas nesse subprocesso associadas a cada GRU e suas taxas/hora, bem como os custos de MOD e a margem de contribuição (MC) de cada GRU e do subprocesso como um todo.

Neste modelo, apenas o custo de MOD decorrente das horas de trabalho direto aplicadas nas atividades mapeadas e associadas a cada GRU são tratados como custo direto de cada GRU, impactando sua margem de contribuição. Alguns custos, que não puderam ser identificados com cada GRU, mas puderam ser identificados com subprocessos específicos são apresentados na DRE apenas na coluna total do subprocesso.

Os demais custos são apresentados apenas na coluna total do macroprocesso, uma vez que a DRE adota o modelo de análise marginal (ou custeio variável), no qual nenhum custo é distribuído a unidades de análise menores mediante rateio. No modelo proposto de DRE, da margem de contribuição, são primeiramente deduzidos os custos com MOI e ociosidade, inclusive terceirização de MO, para se obter o Resultado Bruto do macroprocesso. Desse resultado bruto são deduzidos outros custos diretamente identificados com a área-fim (sem necessidade de rateio), obtendo-se o Resultado Direto da área-fim. Desse resultado são deduzidos os custos e despesas rateados à área-fim e, por fim, os custos de overhead corporativo (custos das áreas de suporte) rateados à área-fim, para se obter o Resultado Operacional da área-fim.

Para os casos em que há *backlog* e a produção e não o número de GRUs foi utilizado para medir os custos e, para atender ao regime de competência, também as receitas, a receita bruta apresentada na DRE não coincide com o total arrecadado pelas GRUs. Nos casos em que isso ocorre no macroprocesso, é apresentado no final da DRE em fonte roxa o Total Arrecadado pelas GRUs e o valor da Receita Antecipada. A Receita Antecipada é calculada fazendo o valor arrecadado menos a Receita Bruta na DRE. Um valor positivo de Receita Antecipada indica que naquele ano a produção foi inferior à arrecadação, ou seja, não foram prestados todos os serviços para os quais o usuário efetuou o pagamento da tarifa no ano, indicado a acumulação de *backlog*. Já um valor negativo de Receita Antecipada indica que o INPI está diminuindo o *backlog*, ou seja, que foram concluídos no ano serviços recebidos pelo INPI, mas não prestados em anos anteriores.

A coluna AV indica a análise vertical da DRE, ou seja, o percentual que cada custo ou resultado representa da Receita Líquida. A coluna X indica o multiplicador de cada categoria de custo sobre o custo de MOD pelas horas efetivamente aplicadas nas atividades realizadas para a realização dos serviços tarifados pelo INPI. Esse fator será usado para apuração do custo unitário total por GRU na planilha de simulação de preços, comentada a seguir.

#### 4.5 Descrição da planilha de Apuração por Serviço de cada macroprocesso

Uma planilha de Excel com o modelo de apuração dos custos e simulação de preços para cada macroprocesso foi disponibilizada como anexo a este relatório, a qual está dividida em 3 grupos de abas:

1. O **primeiro grupo** se compõe das abas que trazem informações do INPI, fornecidas pela CGOF e destacadas no arquivo em **fundo verde**. São elas: Custos da área-fim analisada, Custos Segunda Instância, Servidores por UORG, Custo Pessoal Ativo por UORG, Tabela de Retribuições, Dados de Volume e Receita e outras abas específicas a alguns macroprocessos.
2. O **segundo grupo**, destacado em **fundo cinza**, se compõe das abas que são preenchidas pelos servidores das UORGs identificadas no desenho do processo, pela CGOF e também aquelas em que são realizados os cálculos para apuração de custos pelo sistema TD-ABC. São elas: Levantamento informações sobre MO, Cálculos MOD e MOI, Cálculos TD-ABC e outras abas específicas a alguns macroprocessos.
3. O **terceiro grupo** se compõe de duas abas com os produtos finais da metodologia, destacadas em **fundo azul**. A primeira aba é a DRE GRU, que apresenta a Demonstração de Resultados por GRU, por subprocesso e para o macroprocesso completo. A segunda aba é a planilha de Simulação de Preços, que mostra os custos unitários diretos (mão de obra aplicada no processo) e os custos unitários totais (incluindo todos os rateios) e inclui as fórmulas automáticas para simular os preços a partir da inserção da margem desejada.

## 5. PROCEDIMENTOS PARA CÁLCULO E USO DA PLANILHA DE SIMULAÇÃO DE PREÇOS

O ponto de partida para a elaboração da planilha de simulação de preços por GRU (aba “Simulação de Preços Simplificada” de cada planilha disponibilizada como anexo a este relatório) é replicar os dados da aba “DRE GRU”, mas agora por unidade (dividindo pelo volume) e omitindo os dados das colunas de totalização.

A planilha de simulação de preços contém os dados de preço cheio, preço com desconto e preço médio, além dos percentuais de desconto nominal e de desconto médio (preço médio ÷ preço cheio). Em termos de custos e resultados, a planilha apresenta o Custo de MOD (horas aplicadas nas atividades necessárias para a execução dos serviços contratados), os Outros custos rateados e o Custo unitário, bem como a margem de contribuição e o lucro unitários. Os dados de custo são apresentados primeiramente em termos de custo histórico e, a seguir, em termos de custo histórico corrigido, ou pela inflação passada ou projetada ou utilizando valores esperados com base no orçamento (basta digitar o percentual de correção na célula indicada), facilitando ao INPI a escolha entre bases alternativas de custos para fins da simulação de preços.

A planilha permite a simulação do preço para determinada Margem a ser definida pelo INPI (preço médio para Margem de X), simplesmente digitando na célula indicada em fundo cinza o percentual de margem desejada.

Além disso, para facilitar a simulação dos descontos máximos a serem oferecidos a potenciais tipos de usuários ou a serviços que se pretenda incentivar, foram incluídas na planilha duas fórmulas automáticas para cálculo de preço igual ao custo: (1) considerando o preço suficiente para cobrir os custos unitários totais das atividades vinculados a cada GRU (preço para Margem Zero, que embute apenas os custos e tributos sobre a receita); e (2) considerando o preço mínimo sem o *overhead* do INPI (que pode ser útil para se determinar o desconto máximo para categorias que se deseja incentivar fortemente).

As células destacadas em fundo cinza contêm o *markup* (multiplicador sobre o custo) a ser aplicado para a obtenção da Margem de X, o *markup* para a obtenção de lucro zero, o percentual de tributo sobre a Receita Bruta e os percentuais de margem X e de atualização monetária dos custos.

A planilha de simulação de preços já inclui fórmulas automáticas para estimar os preços por GRU necessários para se obter uma margem desejada (a ser digitada no espaço indicado), a ser estipulada pela política de preços do INPI. Além disso, para facilitar a simulação dos descontos máximos a serem oferecidos a potenciais tipos de usuários ou serviços que se pretenda incentivar, foram incluídas na planilha duas fórmulas automáticas para cálculo de preço igual ao custo: a primeira, considerando o preço suficiente para cobrir os custos unitários totais das atividades vinculados a cada GRU; e a segunda, considerando preços suficientes apenas para cobrir os custos do macroprocesso de DI, sem incluir o rateio do *overhead* geral das atividades meio do INPI.

A planilha fornecida pressupõe a aplicação da mesma margem (com exceção dos preços para lucro zero e do preço igual ao custo antes da alocação do *overhead* do INPI) para todas as GRUs de um determinado macroprocesso. No entanto, caso o INPI deseje aplicar margens positivas diferentes para grupos de GRUs de um mesmo macroprocesso, basta replicar a planilha para cada classe de GRUs para a qual se deseja embutir uma margem diferente e ajustar o percentual de margem desejada.

Destaque-se que os critérios a serem considerados na determinação da política de precificação do INPI, incluindo margem desejada e política de descontos como incentivo - os quais, por sua natureza, são gerais ao INPI e não específicos a cada subprocesso - são apresentados separadamente na seção 9 deste relatório final.

CONTEXTO GERAL DAS  
DIRETORIAS DIRMA E DIRPA

03

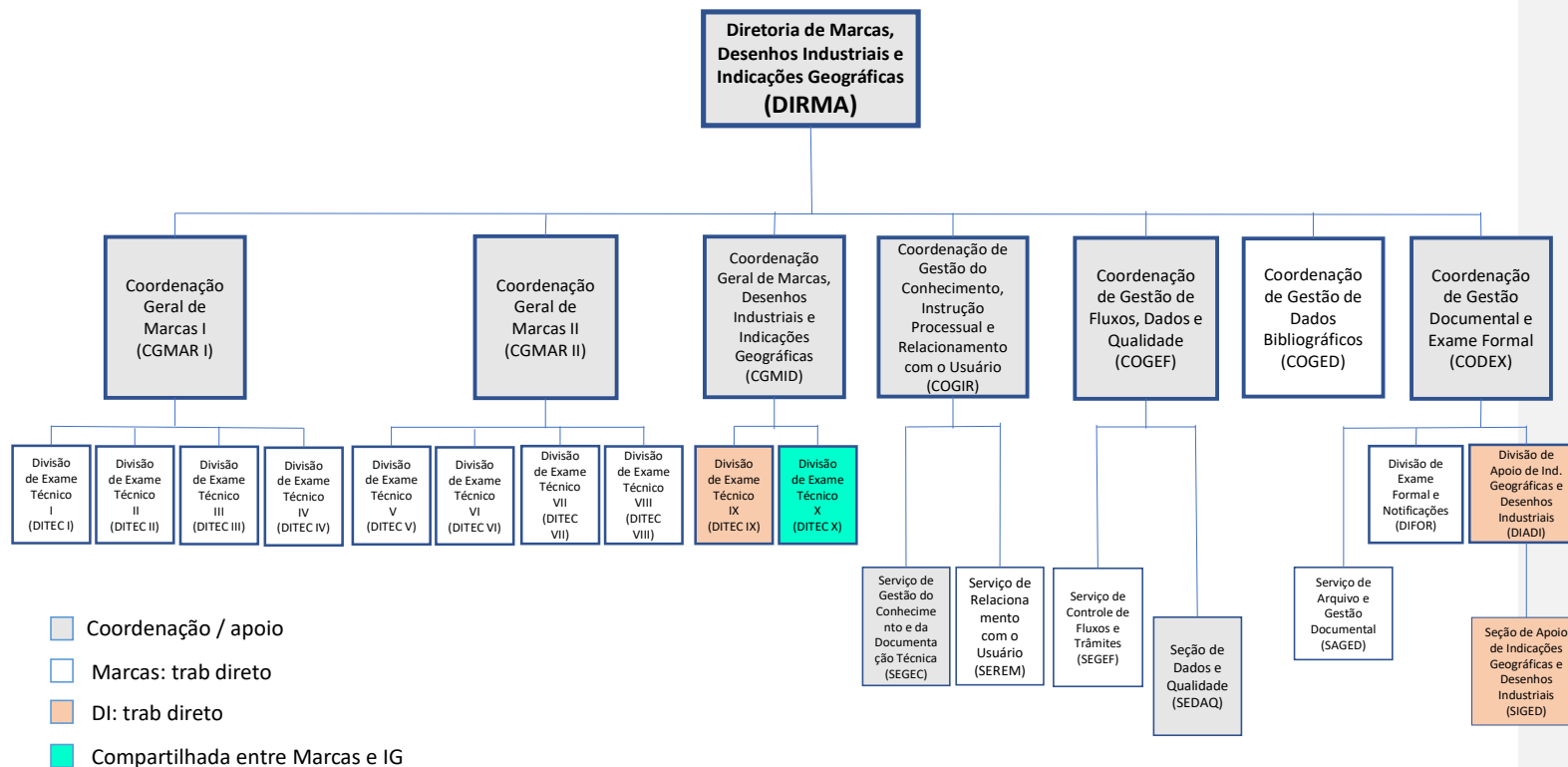
Nesta seção são apresentados o contexto e o modelo geral utilizado para analisar os macroprocessos objeto deste trabalho, que são executados sob a responsabilidade das diretorias DIRMA e DIRPA.

## 1. CONTEXTO DA DIRMA E MODELO GERAL PARA DI E MARCAS

A gestão dos macroprocessos de Desenho Industrial e Marcas é realizada pela DIRMA, a qual está estruturada organizacionalmente da seguinte forma, conforme ilustrado na **Figura 3**:

- 3 (três) coordenações gerais, sendo: 2 (duas) coordenações gerais dedicadas exclusivamente ao exame técnico de marcas (CGMAR I e II); e uma compartilhada entre três macroprocessos, a Coordenação Geral de Marcas, Indicações Geográficas e Desenhos Industriais (CGMID);
- 4 (quatro) coordenações: a Coordenação de Gestão do Conhecimento, Instrução Processual e Relacionamento com o Usuário (COGIR); a Coordenação de Gestão de Dados Bibliográficos (COGED); a Coordenação de Gestão de Fluxos, Dados e Qualidade (COGEF); e a Coordenação de Gestão Documental e Exame Formal (CODEX);
- 12 (doze) divisões, sendo:
  - 10 (dez) divisões de exame técnico (DITECs I a X), sendo as DITECs I a VIII subordinadas às CGMARs I e II e as DITECs IX e X subordinadas à CGMID; e
  - 2 (duas) divisões subordinadas à CODEX: a Divisão de Exame Formal e Notificações (DIFOR) e a Divisão de Apoio de Indicações Geográficas e Desenhos Industriais (DIADI);
- 4 (quatro) serviços, sendo:
  - 2 (dois) serviços subordinados à COGIR: o Serviço de Gestão do Conhecimento e da Documentação Técnica (SEGEC) e o Serviço de Relacionamento com o Usuário (SEREM);
  - 1 (um) serviço subordinado à COGEF, o Serviço de Gestão de Fluxos e Trâmites (SEGEF); e
  - 1 (um) serviço subordinado à CODEX, o Serviço de Arquivo e Gestão Documental (SAGED); e
- 2 (duas) seções, sendo
  - 1 (uma) seção subordinada à COGEF, a Seção de Dados e Qualidade (SEDAQ); e
  - 1 (uma) seção subordinada à DIADI, a Seção de Apoio de Indicações Geográficas e Desenhos Industriais (SIGED).

**Figura 3:** Organograma da Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas (DIRMA)



Fonte: Elaborado pela Consultoria a partir de informações do INPI.

Na **Figura 3**, as unidades que executam trabalho direto exclusivamente no macroprocesso de Marcas estão destacadas em fundo branco, as unidades de coordenação ou apoio (trabalho indireto) estão destacadas em fundo cinza, as que executam trabalho direto no macroprocesso de Desenho Industrial estão destacadas em fundo laranja, e a DITEC X, indicada em fundo verde, compartilha atividades dos macroprocessos de Marcas e Indicação Geográfica (este último fora do escopo deste trabalho).

Considerando que os macroprocessos de Marcas e de DI são gerenciados em UORGs distintas a eles dedicadas, essas UORGs são analisadas separadamente em cada macroprocesso. As UORGs que compartilham suas atividades com mais de um macroprocesso<sup>6</sup> são analisadas para identificar o número de pessoas e/ou o percentual de dedicação a cada macroprocesso.

Analisando-se os tamanhos relativos dos macroprocessos de Marcas e DI na DIRMA, notam-se diferenças significativas. Marcas empregava em 2020 cerca de 200 servidores, um volume relativamente pequeno se comparado aos cerca de 220 servidores da área Meio e aos cerca de 430 servidores da área de Patentes. Já DI empregava em 2020 apenas cerca de 18 servidores, o que representa menos de 10% do tamanho de Marcas.

Embora responda por apenas cerca de 20% dos servidores do INPI, Marcas é a área finalística com a maior Receita, da ordem de R\$ 205 milhões em 2020, o que a coloca como principal fonte de receita (54%) e de margem do INPI. Já DI gerou receita de R\$ 4,4 milhões em 2020, o que representa cerca de 2% da receita de Marcas, e gera resultado operacional negativo, com margem operacional de -26% sobre sua Receita Líquida.

## 2. CONTEXTO DA DIRPA E MODELO GERAL PARA PATENTES\_NACIONAIS E PATENTES-INTERNACIONAISINTERNACIONAL

A gestão dos processos de patentes é realizada na DIRPA, que responde pelo gerenciamento dos processos de patentes executados no âmbito da legislação nacional, bem como pelos processos realizados no âmbito do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (*PCT – Patent Cooperation Treaty*). A DIRPA também possui uma unidade específica para a gestão de programas de computador e topografias de circuitos integrados, a DIPTO (Divisão de Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados), cuja análise não está no escopo desta fase de implementação do *Workstream Pricing*.

Como ilustrado na **Figura 4**, a DIRPA está estruturada organizacionalmente da seguinte forma:

<sup>6</sup> Embora a DITEC IX esteja destacada em fundo laranja na Figura 3, sugerindo que ela é completamente dedicada a trabalho direto no macroprocesso de DI, após a análise deste macroprocesso, foi identificado que 4 (quatro) das 12 (doze) pessoas da DITEC IX são dedicadas a atividades do macroprocesso de Marcas, como detalhado na aba "Levantamento informação MO", presente na planilha do macroprocesso de DI.



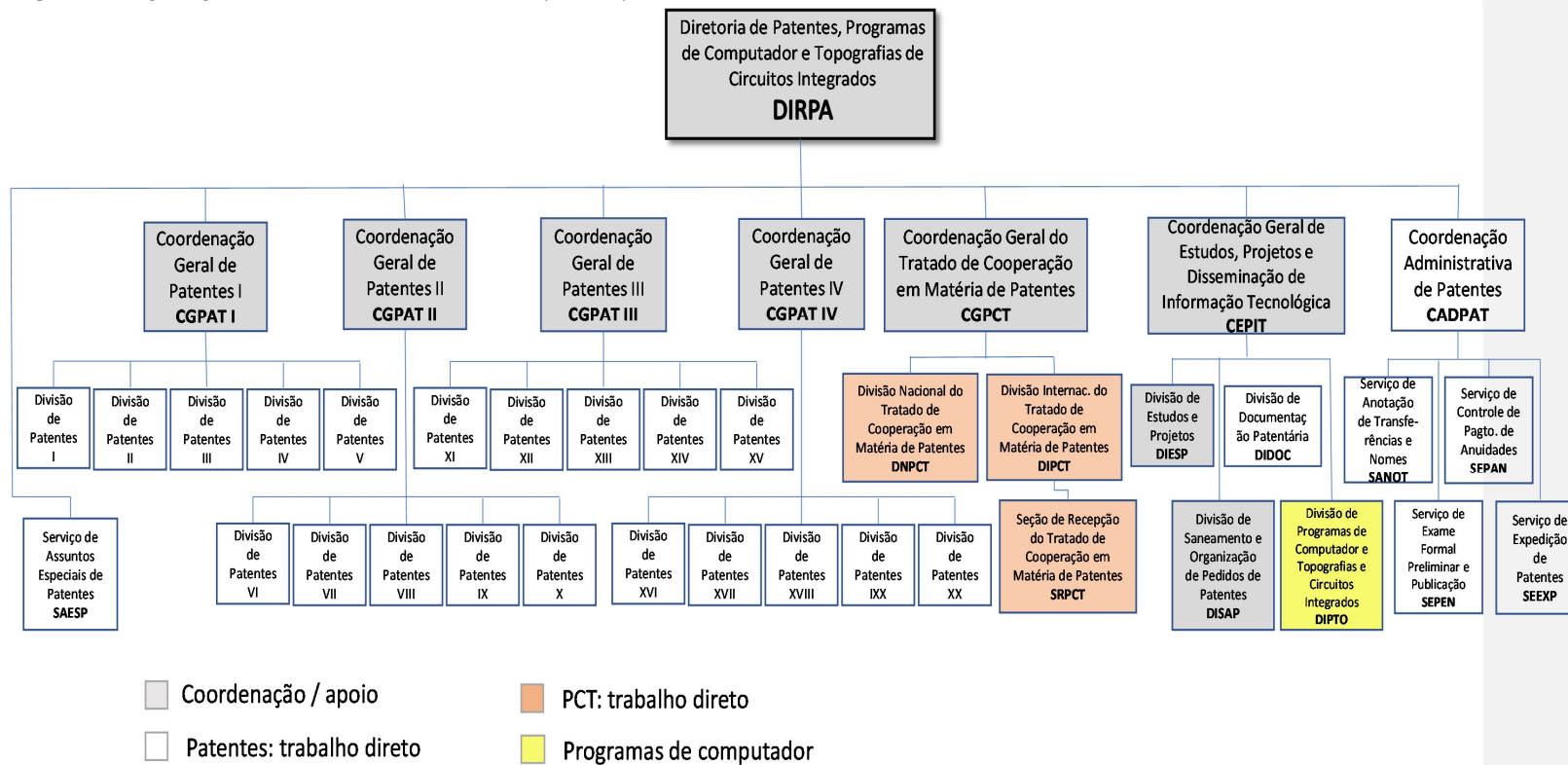
- 6 (seis) coordenações gerais, sendo: 4 (quatro) coordenações gerais de patentes (GCPATs I a IV); a Coordenação Geral do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (CGPCT); e a Coordenação Geral de Estudos, Projetos e Disseminação de Informação Tecnológica (CEPIT);
- 1 (uma) coordenação: a Coordenação Administrativa de Patentes (CADPAT);
- 26 (vinte e seis) divisões, sendo:
  - 20 (vinte) divisões de patentes (DIPATs I a XX) subordinadas às CGPATs;
  - 2 (duas) divisões no âmbito do PCT (a Divisão Nacional (DNPCT) e a Divisão Internacional (DIPCT)); e
  - 4 (quatro) divisões subordinadas à CEPIT (a Divisão de Estudos e Projetos (DIESP), a Divisão de Documentação Patentária (DICOC), a Divisão de Saneamento e Organização de Pedidos de Patentes (DISAP) e a já mencionada DIPTO, dedicada a programas de computador e topografias de circuitos integrados;
- 5 (cinco) serviços, sendo:
  - 4 (quatro) serviços subordinados à CADPAT: (Serviço de Anotação de Transferência e Nomes (SANOT); Serviço de Exame Formal Preliminar e Publicação (SEPEN); Serviço de Controle de Pagamento de Anuidade (SEPAN); e Serviço de Expedição de Patentes (SEEXP); e
  - 1 (um) serviço subordinado diretamente à DIRPA, o Serviço de Assuntos Especiais de Patentes (SAESP);
- 1 (uma) seção subordinada à DIPCT, a Seção de Recepção do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (SRPCT).

Na **Figura 4**, as unidades que executam trabalho direto no âmbito da legislação nacional de patentes estão destacadas em fundo branco, as unidades de coordenação ou apoio (trabalho indireto) estão destacadas em fundo cinza, as que executam trabalho direto no âmbito do PCT estão destacadas em fundo laranja, e a DIPTO (fora do escopo deste trabalho) está indicada em fundo amarelo.

É importante destacar que, embora a DNPCT execute seus trabalhos no âmbito do PCT, como ela se dedica ao exame formal de pedidos de patente que deram entrada na fase nacional do PCT, suas atividades fazem parte do macroprocesso de [Patentes--Nacionais](#) e não do de [Patentes\\_ InternacionaisInternacional](#), como será detalhado na seção 7 deste relatório.

A área de patentes é a que possui o maior número de servidores no INPI, possuindo cerca de 430 servidores em 2020, o que representa 44% dos servidores do INPI. Sua receita, da ordem de R\$ 170 milhões em 2020, também representa 44% da receita operacional INPI.

**Figura 4:** Organograma da Diretoria de Patentes (DIRPA)



Fonte: Elaborado pela Consultoria a partir de informações do INPI.

A partir da análise dos macroprocessos de [patentes-Patentes e PCT<sup>7</sup>nacionais e internacionais](#) desenhados pela Procomex e das reuniões com a equipe de patentes designada para participar dos trabalhos do *Workstream Pricing*, foi identificado que o macroprocesso internacional de patentes possui duas UORGs totalmente dedicadas (SRPCT e DIPCT), mas compartilha com o macroprocesso [patentes-nacionaisPatentes-Nacional](#) o trabalho de montagem do folheto realizado na DIDOC e o trabalho dos examinadores nas DIPATs.

Além disso, nota-se que o processo internacional representa apenas uma fração do tamanho do processo de patentes como um todo, tanto em termos de receita (R\$ 0,75 milhões ou 0,50% da receita de patentes) quanto em termos de pessoas (06 pessoas ou 1,40% do total de patentes).

Considerando essas características, o processo internacional de patentes foi tratado aqui de forma semelhante a uma “unidade de negócios” menor que contribui para o “negócio” de patentes como um todo. Ou seja, num primeiro momento o processo de [patentes-Patentes-Internacionais](#) é desenhado separadamente e seus resultados financeiros são analisados numa Demonstração de Resultados (DRE) separada. No entanto, a DRE de [patentes-Patentes-Internacionais](#) finaliza nos seus resultados diretos, sem qualquer rateio. Em seguida, o processo de [patentes-Patentes-Nacionalnacionais](#) também é desenhado separadamente, mas, no final, os resultados de [patentes internacionaisPatentes-Internacional](#) são integrados à DRE de [patentes-nacionaisPatentes-Nacional](#) para constituir uma DRE de patentes como um todo.

Com exceção das unidades SRPCT e DIPCT, que trabalham exclusivamente para [patentes internacionaisPatentes-Internacional](#), as capacidades instalada, utilizada e ociosa de todas as demais UORGs são analisadas no âmbito do macroprocesso de [patentes-nacionaisPatentes-Nacional](#). Para as unidades DIDOC e DIPATs, que também trabalham para [patentes internacionaisPatentes-Internacional](#), considerando que esse volume de trabalho representa apenas uma fração do trabalho realizado para [patentes-nacionaisPatentes-Nacional](#), o modelo assume que a unidade de [patentes internacionaisPatentes-Internacional](#) transfere à unidade de [patentes-nacionaisPatentes-Nacional](#) apenas as horas de trabalho efetivamente utilizadas, ficando a gestão das capacidades instalada e ociosa a cargo da unidade de [patentes-nacionaisPatentes-Nacional](#).

A tabela de simulação de preços também é apresentada apenas no final, integrando a simulação de preços das GRUs de patentes como um todo, tanto nacionais como internacionais.

Como os resultados de [patentes-internacionaisPatentes-Internacional](#) serão primeiramente analisados em separado, mas são no final integrados aos resultados de [patentes nacionaisPatentes-Nacional](#), para compor os resultados da unidade patentes como um todo, o

---

<sup>7</sup> Apesar de o *Workstream Processos* ter utilizado a nomenclatura Patentes e PCT, para fins do *Workstream Pricing* esses macroprocessos são denominados Patentes-Nacional e Patentes-Internacional, respectivamente, para evitar confusão terminológica, já que, como comentado, a entrada na fase nacional de pedidos de patente no âmbito do PCT integra o macroprocesso de Patentes-Nacional. No relatório de Patentes entregue em 31/01/2021 tinha sido utilizada a terminologia Patentes Nacionais e Patentes Internacionais, mas esses termos foram substituídos por Patentes-Nacional e Patentes-Internacional para atender a um solicitação do feedback do INPI ao relatório de Patentes.



| processo de ~~patentes internacionais~~[Patentes-Internacional](#) é apresentado antes (seção 6) neste relatório.

IMPLEMENTAÇÃO -  
DESENHO INDUSTRIAL

04

## 1. DESENHO DO PROCESSO PARA FINS DO TD-ABC - DI

O desenho do processo de DI para fins do TD-ABC teve como insumo inicial o mapa do macroprocesso “As Is” de DI, desenhado pelo *Workstream* Processos em fases anteriores do projeto e disponibilizado ao *Workstream Pricing* nos aplicativos Miro e Bizagi, o qual identificou 11 processos e 835 atividades executadas no macroprocesso de DI.

Após resumir as atividades para atingir os objetivos de desenho do processo de DI para fins de *Pricing*, o desenho final abrangeu 5 (cinco) subprocessos: (1) Registro, (2) Manutenção/Prorrogação, (3) Pedido de Novidade e Originalidade, (4) Recursos e (5) Pedido Administrativo de Nulidade (PAN), totalizando 27 atividades, numeradas no mapa de 1 a 27, para facilitar sua identificação nas planilhas de cálculo. Além desses 5 (cinco) subprocessos, foram identificadas 15 atividades relativas a GRUs que podem ocorrer em várias fases dos subprocessos acima ou que são esporádicas. Essas atividades não tinham sido incluídas no mapa desenhado pelo *Workstream* Processos, e foram classificadas como Outras GRUs. Esse desenho final foi obtido após terem sido realizados pequenos ajustes ao desenho desenvolvido na fase de piloto, finalizada em março de 2021.

O mapa final do processo de DI para fins de *Pricing* está disponibilizado no arquivo anexo “Processo DI – Pricing 2021-11-21” no formato de imagem (jpg)<sup>8</sup>.

## 2. CÁLCULOS DO TD-ABC - DI

Após o desenho do processo para fins do TD-ABC, iniciou-se a coleta de informações para a realização dos cálculos. Neste item estão descritos o levantamento das informações e os cálculos realizados para a elaboração da Demonstração de Resultados.

A planilha com o modelo completo de apuração dos custos e simulação de preços do macroprocesso DI está apresentada no arquivo anexo “Apuração por Serviços DI 2020 VF”, a qual está organizada em grupos de abas destacadas em fundo verde (informações obtidas do INPI), cinza (informações preenchidas pela equipe das UORGs para viabilizar os cálculos e os próprios cálculos do TD-ABC) e azul (produtos finais da metodologia), como já detalhado no item 4.5 da seção 2 (descrição do modelo geral). Os cálculos apresentados nas tabelas [5-4](#) e [6-5](#) a seguir estão demonstrados na aba “Cálculos TD-ABC” da referida planilha.

<sup>8</sup> Optou-se por efetuar a entrega do desenho do processo no formato imagem para evitar a perda do desenho no aplicativo Miro, como ocorreu com o processo da área de DI na fase do piloto. A entrega do link do Miro será efetuada apenas após a aprovação do relatório final, para evitar mudanças involuntárias indesejadas no desenho, como já ocorreu com DI.

A **Tabela 5-4** demonstra o cálculo do custo incorrido para prover cada hora de capacidade instalada prática por UORG direta de DI (Custo por hora, coluna 6), resultado da divisão do Custo/ano/pessoa (coluna 1), pelo total de horas produtivas por pessoa por ano (coluna 5), também já descrito em detalhe no item 4.1 da seção 2.

**Tabela 54:** Cálculo das Taxas de Custo/hora (custo/hora da capacidade instalada prática) - DI

UORGs	(2) Dias de trabalho/ mês	(3) Horas remuneradas por dia	(4) Tempo improdutivo (hs/mês)	(5) Horas produtivas/ ano	(6) = (1) / (5) Custo por hora
DITEC-IX	20	8	44,0	1.276	\$ 139,17
DIADI	20	8	33,5	1.392	\$ 83,69
SIGED	20	8	39,0	1.331	\$ 96,02
CORED	20	8	16,0	1.584	\$ 231,59
SAREC II	20	8	0,0	1.760	\$ 74,43

Fonte: Elaborado pela Consultoria a partir de informações do INPI.

Nota-se pela **Tabela 5-4** que há uma diferença significativa entre as taxas/hora de cada UORG, principalmente entre as UORGs da 2ª instância (CORED e Sarec II).

A **Tabela 6-5** apresenta uma comparação entre a capacidade instalada prática (coluna 3), ou seja, o número de pessoas por UORG (coluna 1) multiplicado pelas horas produtivas por pessoa por ano (coluna 2), e as horas efetivamente empregadas na realização do processo de DI (coluna 4). As horas efetivamente utilizadas foram calculadas considerando os tempos informados para cada atividade e o número de vezes que a atividade foi realizada no ano de 2020. Dessa forma, calcula-se a capacidade ociosa em horas, porcentagem e valores monetários.

**Tabela 65:** Comparação entre a Capacidade Instalada e a Capacidade Utilizada – DI

UORGs	(1) Número de pessoas	(2) Horas Produtivas /ano	(3) Capacidade Instalada Prática (h)	(4) Horas Utilizadas	(5) Capacidade Ociosa (h)	(6) % de Capacid. Ociosa	(7) Custo Capacidade Ociosa
DITEC-IX	7,00	1.276	8.932	8.302	630	7,1%	87.742
DIADI	2,00	1.392	2.783	3.422	(639)	-22,9%	53.441
SIGED	2,00	1.331	2.662	3.857	(1.195)	-44,9%	114.787
CORED	2,10	1.584	3.326	2.799	527	15,9%	122.154
SAREC II	0,15	1.760	264	166	98	37,3%	7.329
			<b>17.967</b>	<b>18.545</b>	<b>(578)</b>	<b>-3,2%</b>	<b>48.997</b>

Fonte: Elaborado pela Consultoria a partir de informações do INPI.

Como pode ser observado na Tabela 65, o percentual final de capacidade ociosa apurado em DI foi praticamente nulo; no entanto, foram apurados percentuais, tanto negativos quanto positivos, bastante elevados em duas UORGs: um percentual negativo de -44,9% na SIGED e um percentual positivo de 37,3% na Sarec II. Como detalhado no item 4.2 da seção 2, esses percentuais elevados de capacidade ociosa requerem uma investigação das causas dessas discrepâncias para identificar potenciais oportunidades de refinamento dos dados. Assim, recomenda-se fortemente que o processo e todos os dados sejam revistos nas replicações do modelo no futuro, principalmente nas UORGs para as quais foi apurada uma grande capacidade ociosa (negativa ou positiva).

[Naturalmente, todos os resultados e análises aqui efetuadas se basearam nos dados fornecidos pela equipe do INPI durante a realização dos trabalhos. Eventuais ajustes de refinamento dos dados fornecidos podem gerar alterações nos resultados finais aqui apresentados e em sua análise.](#)

A Demonstração de Resultados de DI, elaborada de modo a permitir a análise dos resultados por GRU, por subprocesso e para o macroprocesso como um todo, está disponível na aba “DRE GRU” no arquivo anexo referido.

**Tabela 76:** Demonstração de Resultados - DI



	REGISTRO	MAN/PROR	NOVID/ORIG	RECURSOS	PAN	OUTRAS GRUs	TOTAL		
	TOTAL	TOTAL	GRU 103	TOTAL	TOTAL	TOTAL	DI	AV	X
PREÇO MÉDIO	147	473	355	339	326	170	264		
VOLUME	7.499	5.234	248	90	694	3.040	16.805		
<b>Receita Arrecadação</b>	<b>1.099.514</b>	<b>2.475.838</b>	<b>88.040</b>	<b>30.552</b>	<b>226.081</b>	<b>518.122</b>	<b>4.438.147</b>		
Tributos (PASEP)	10.886	24.513	872	302	2.238	5.130	43.942		
<b>Receita Líquida de Arrecadação</b>	<b>1.088.628</b>	<b>2.451.325</b>	<b>87.168</b>	<b>30.250</b>	<b>223.843</b>	<b>512.992</b>	<b>4.394.205</b>	<b>100%</b>	
<b>Custo MOD: atividades-fim (horas aplicadas)</b>	<b>720.494</b>	<b>231.137</b>	<b>511.233</b>	<b>91.175</b>	<b>569.366</b>	<b>349.165</b>	<b>2.472.570</b>	<b>56%</b>	
MC: Registro	368.134								
%	34%								
MC: Manutenção/Prorrogação		2.220.187							
%		91%							
MC: Novidade e Originalidade			-424.065						
%			-486%						
MC: Recursos				-60.925					
%				-201%					
MC: PAN					-345.523				
%					-154%				
MC: Outras GRUs						163.827			
%						32%			
<b>Margem de Contribuição</b>							1.921.635		
%							44%		
<b>Custo MOI + Ociosidade</b>							1.159.904	26%	0,47
<b>Resultado Bruto</b>							761.731		
%							17%		
<b>Outros Custos Identificados às Áreas-fim</b>							2.144	0,05%	0,00
<b>Resultado Direto da Área-fim</b>							759.586		
%							17%		
<b>Custos e Despesas Rateados às Áreas-fim</b>							530.525	12%	0,21
<b>Resultado da Área-fim após Rateio</b>							229.061		
%							5%		
<b>Overhead Corporativo</b>							1.363.971	31%	0,55
<b>Custos/despesas totais</b>							5.529.116	126%	
<b>Resultado Operacional</b>							-1.134.911		
%							-26%		

Fonte: Elaborado pela Consultoria a partir de informações do INPI.

A DRE agrupada por subprocesso e para o macroprocesso de DI como um todo está apresentada na **Tabela 76**. Nota-se que metade dos subprocessos de DI (Novidade/Originalidade e os processos da 2ª instância Recursos e PAN) já apresenta resultados negativos no nível da margem de contribuição, indicando que os preços praticados sendo bastante inferiores (margens de contribuição negativas de -154% em PAN a -486% em exames de Novidade/Originalidade) aos custos com as horas aplicadas nas atividades diretas necessárias para a realização dos serviços contratados pelos usuários.

No entanto, as margens elevadas (91%) e volumosas (R\$ 2,2 milhões) obtidas no subprocesso de Manutenção/Prorrogação (anuidades) foram suficientes para que o macroprocesso de DI como um todo gerasse uma margem de contribuição positiva de R\$ 1,9 milhão, que representa 44% da Receita Líquida de DI. Também contribuem para esse resultado as margens dos subprocessos de Registro e Outras GRUs, que também são positivas, da ordem de 30%.

Após serem deduzidos os custos identificados (sem rateio) à área-fim, sua margem de 44% cai para um resultado direto de 17% sobre a Receita Líquida. O resultado praticamente zero (margem de 5%) após serem deduzidos os custos e despesas rateados à área-fim, passando a ficar negativo



de -26% da Receita Líquida após ser deduzido o *overhead* do INPI (rateio dos custos das áreas de suporte).

Maiores detalhes sobre os cálculos da DRE e sobre a planilha de simulação de preços podem ser obtidos, respectivamente, nos itens 4.4 e 5 da seção 2 anterior.

IMPLEMENTAÇÃO -  
MARCAS

05

## 1. DESENHO DO PROCESSO PARA FINS DO TD-ABC - MARCAS

O desenho do processo de Marcas para fins do TD-ABC também teve como insumo inicial o mapa do macroprocesso “As Is” de Marcas, desenhado pelo *Workstream* Processos, o qual, diferentemente de DI, foi disponibilizado ao *Workstream Pricing* nos aplicativos Bizagi e Miro.

Seguindo a mesma metodologia de todos os macroprocessos, para se chegar ao desenho do processo de Marcas para fins de *Pricing*, num primeiro momento foi realizado um trabalho preliminar de adequação do desenho realizado pelo *Workstream* Processos aos objetivos de *Pricing* e, em seguida, esse *draft* foi validado em reuniões junto aos responsáveis pelas UORGs envolvidas no processo de Marcas.

Comparativamente ao trabalho realizado para DI, a adequação do processo de Marcas aos objetivos de *Pricing* foi bem mais complexa e dispendiosa, uma vez que o desenho realizado pelo *Workstream* Processos para Marcas (tanto no Miro como no Bizagi) não envolveu a identificação das atividades por UORG, atribuindo todas as atividades genericamente à diretoria de Marcas (DIRMA). Com isso, foi necessário começar praticamente do zero o trabalho de desenho do processo, a partir de *inputs* fornecidos pela equipe das UORGs da área de Marcas.

Destaque-se, ainda, que, por motivos de priorização definida pelo INPI, as atividades realizadas no âmbito do Protocolo de Madri não foram mapeadas pelo *Workstream* Processos, o que, aliado ao dispêndio inesperado de tempo com a identificação das atividades às UORGs acima mencionado, inviabilizou sua inclusão também neste *Workstream* de *Pricing*. Assim, a análise das atividades no âmbito do Protocolo de Madri ficou fora do escopo deste trabalho.

O processo de Marcas para fins de *Pricing* foi subdividido em 6 (seis) subprocessos: (1) Registro, (2) Concessão/Prorrogação, (3) Caducidade, (4) Alto Renome, (5) Pedido Administrativo de Nulidade (PAN) e (6) Recursos, totalizando 37 atividades, numeradas no desenho de 1 a 37, para facilitar sua identificação nas planilhas de cálculo. Além desses seis subprocessos, foram identificadas 36 atividades relativas a GRUs que podem ocorrer em várias fases dos subprocessos acima ou que são esporádicas, denominadas como Outras GRUs.

No desenho, os triângulos associados a linhas pontilhadas em azul indicam as atividades para as quais é utilizado o volume de produção e não o volume de arrecadação de GRUs para dimensionar o volume de realização das atividades. Essa adaptação foi necessária para contemplar a existência de volume significativo de estoques de serviços já arrecadados por algumas GRUs, mas ainda não concluídos pelo INPI (*backlog*). Ou seja, para determinadas atividades, o volume de atividades realizadas não é dado pelo volume de GRUs arrecadadas, e sim pelo número de serviços prestados (produção), o que implica a caracterização de parte da arrecadação via GRUs como Receitas Antecipadas, a serem destacadas separadamente no final da Demonstração de Resultados.

O desenho do processo de Marcas para fins de *Pricing* foi realizado no aplicativo Miro e disponibilizado no formato de imagem em dois arquivos separados, um para o processo principal de marcas e outro para o processo específico de Alto Renome. Esses arquivos foram denominados,

respectivamente, “Processo Marcas – Pricing 2021-12-12” e “Processo Marcas – Pricing Alto Renome 2021-12-09” e disponibilizados como anexos a este relatório.

## 2. CÁLCULOS DO TD-ABC - MARCAS

Após o desenho do processo para fins do TD-ABC, iniciou-se a coleta de informações para a realização dos cálculos. Neste item estão descritos o levantamento das informações e os cálculos realizados para a elaboração da Demonstração de Resultados.

A planilha com o modelo completo de apuração dos custos e simulação de preços do macroprocesso de Marcas está apresentada no arquivo anexo “Apuração por Serviços Marcas 2020 VF”, a qual está organizada em grupos de abas destacadas em fundo verde (informações obtidas do INPI), cinza (informações preenchidas pela equipe das UORGs para viabilizar os cálculos e os próprios cálculos do TD-ABC) e azul (produtos finais da metodologia), como já detalhado no item 4.5 da seção 2 (descrição do modelo geral). Os cálculos apresentados nas tabelas 8-7 e 9-8 a seguir estão demonstrados na aba “Cálculos TD-ABC” da referida planilha.

A Tabela 8-7 demonstra o cálculo do custo incorrido para prover cada hora de capacidade instalada prática por UORG direta de Marcas (Custo por hora, coluna 6), resultado da divisão do Custo/ano/pessoa (coluna 1), pelo total de horas produtivas por pessoa por ano (coluna 5), também já descrito em detalhe no item 4.1 da seção 2.

**Tabela 8-7:** Cálculo das Taxas de Custo/hora (custo/hora da capacidade instalada prática) - Marcas

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = (1) / (5)
UORGs	Custo / ano / pessoa	Dias de trabalho / mês	Horas remuneradas por dia	Tempo improdutivo (hs/mês)	Horas produtivas / ano	Custo por hora
DITECS	\$ 200.938	20	8	18,9	1.552	\$ 129,49
DIFOR	\$ 136.255	20	8	0,0	1.760	\$ 77,42
SAGED	\$ 122.526	20	8	0,0	1.760	\$ 69,62
SEREM	\$ 139.549	20	8	13,5	1.612	\$ 86,60
SEGEF	\$ 159.662	20	8	0,0	1.760	\$ 90,72
COGED	\$ 153.608	20	8	17,6	1.566	\$ 98,06
COM ALTO REN DITECs	\$ 200.938	20	8	0,0	1.760	\$ 114,17
CGREC/COREM	\$ 224.231	20	8	0,0	1.760	\$ 127,40
DAREC/SAREC I	\$ 163.334	20	8	13,5	1.612	\$ 101,36

Fonte: Elaborado pela Consultoria a partir de informações do INPI.

Destaque-se que há diferenças significativas nas taxas-hora de MOD entre as UORGs que realizam trabalho direto, sendo as maiores taxas observadas nas DITECs (que realizam o exame técnico de

Marcas) e na CGREC/COREM (que realizam os processos na 2ª Instância). A taxa da Comissão de Alto Renome é fortemente influenciada pela prevalência de servidores das DITECs.

A **Tabela 9-8** faz uma comparação entre a capacidade instalada prática (coluna 3), ou seja, o número de pessoas por UORG (coluna 1) multiplicado pelas horas produtivas por pessoa por ano (coluna 2), e as horas efetivamente empregadas na realização do processo de Marcas (coluna 4). As horas efetivamente utilizadas foram calculadas considerando os tempos informados para cada atividade e o número de vezes que a atividade foi realizada no ano de 2020. Dessa forma, calcula-se a capacidade ociosa em horas, porcentagem e valores monetários.

**Tabela 98:** Comparação entre a Capacidade Instalada e a Capacidade Utilizada - Marcas

UORGs	(1) Número de pessoas (servidores)	(2) Horas Produtivas /ano	(3) Capacidade Instalada Prática (h)	(4) Horas Utilizadas	(5) Capacidade Ociosa (h)	(6) % Capacidade Ociosa	(7) Custo Capacidade Ociosa
DITECS	117,7	1.552	182.638	110.082	72.555	39,7%	9.395.447
DIFOR	9,0	1.760	15.840	25.947	-10.107	-63,8%	-782.436
SAGED	3,0	1.760	5.280	1.206	4.074	77,2%	283.598
SEREM	5,6	1.612	9.024	5.523	3.502	38,8%	303.229
SEGEF	2,2	1.760	3.784	256	3.528	93,2%	320.087
COGED	15,8	1.566	24.749	22.331	2.418	9,8%	237.100
COMALTO REN DITECs	1,8	1.760	3.080	834	2.246	72,9%	256.372
CGREC/COREM	10,7	1.760	18.744	23.989	-5.245	-28,0%	-668.184
DAREC/SAREC I	4,7	1.612	7.574	10.804	-3.230	-42,6%	-327.367
			<b>270.713</b>	<b>200.972</b>	<b>62.448</b>	<b>23,1%</b>	<b>9.017.845</b>

Fonte: Elaborado pela Consultoria a partir de informações do INPI.

Nota-se na **Tabela 9-8** que, com algumas exceções, para quase todas as UORGs de Marcas foi apurada uma capacidade ociosa elevada (positiva ou negativa). Assim, recomenda-se fortemente que as causas de tais discrepâncias sejam profundamente investigadas e as informações levantadas pela área sejam ajustadas ou validadas para garantir maior robustez dos dados antes que os resultados gerados a partir desses dados possam ser usados confiavelmente para fins de tomada de decisão no INPI. Na SEGEF, por exemplo, foi apurada uma capacidade ociosa de 93% (capacidade instalada prática de 3.784 horas contra apenas 834 horas empregadas na realização das atividades diretas sob responsabilidade da UORG. Note-se, por exemplo, que para 5 (cinco) das 9 (nove) UORGs de Marcas não foi apontado nenhum tempo dispendido em atividades improdutivas, o que pode ter agravado o problema do excesso de capacidade ociosa em algumas UORGs.

É importante destacar que pelo menos parte do problema da capacidade ociosa total de 23,1% apurada para o macroprocesso de Marcas como um todo deverá ser sanado após o mapeamento das atividades do Protocolo de Madri, que, como mencionado, ficou fora do escopo deste trabalho.

Também é importante destacar que as informações fornecidas pela equipe de Marcas são apenas uma primeira estimativa, realizada por pessoas não tão familiarizadas com os cálculos do TD-ABC e implicações das informações fornecidas. Além disso, essas estimativas são sobre ocorrências e dados de 2020, os quais poderiam estar nebulosos para as pessoas no momento da coleta das informações (dezembro de 2021). Note-se, ainda, que as dificuldades encontradas no desenho do processo de Marcas fizeram com que fosse dispendido tempo demais nesta fase, fazendo com que a coleta de informações fosse concluída a apenas 2 (dois) dias da data de entrega do relatório de Marcas, inviabilizando uma última reunião de checagem dos dados, como ocorreu nos demais macroprocessos.

Por outro lado, vale ressaltar que a existência de uma capacidade ociosa elevada, até mesmo quando esta é negativa, não significa necessariamente que os dados fornecidos para a realização dos cálculos precisem ser revistos, mesmo sabendo-se que não existe a prática de horas-extras no INPI. De fato, como mencionado na seção 2, durante o treinamento da equipe de Marcas foi identificado um caso prático de uma UORG que apresentou capacidade ociosa negativa elevada plenamente justificável. Foi o caso da DIFOR (Divisão de Exame Formal e Notificações), para a qual foi apurada uma capacidade ociosa negativa de -63,8%. Durante as discussões foi esclarecido que no ano de 2020, para minimizar o *backlog*, foi adotado um procedimento de exame formal simplificado, que requeria um número de horas menor que o padrão para realizar as atividades necessárias. Como o objetivo principal do modelo é apurar os custos para fins da revisão dos preços, foi corretamente informado o tempo padrão de realização de cada atividade e não o tempo real menor aplicado especificamente nas condições especiais daquele ano. Sendo assim, o elevado percentual de capacidade ociosa negativa apurado na UORG indica, não uma inconsistência nos dados fornecidos, mas sim que a equipe dessa UORG executou suas atividades em um tempo em média 64% menor do que seria o padrão em condições normais, o que também levou à economia de cerca de R\$ 780 milhões para o INPI naquele ano.

Um último ponto a destacar é que, durante o levantamento das informações sobre MOD em Marcas, ficou decidido pela equipe do INPI que todos os trabalhadores terceirizados seriam classificados como MOI, entrando apenas na apuração dos resultados do macroprocesso Marcas como um todo.

[Como comentado para DI, naturalmente, todos os resultados e análises aqui efetuadas se basearam nos dados fornecidos pela equipe do INPI durante a realização dos trabalhos. Eventuais ajustes de refinamento dos dados fornecidos podem gerar alterações nos resultados finais aqui apresentados e em sua análise.](#)

A Demonstração de Resultados de Marcas, elaborada de modo a permitir a análise dos resultados por GRU, por subprocesso e para o macroprocesso como um todo, está disponível na aba “DRE GRU” no arquivo anexo referido.

A DRE agrupada por subprocesso e para o macroprocesso de Marcas como um todo está apresentada na **Tabela 409**.

Tabela 109: Demonstração de Resultados - Marcas

	REGISTRO	CONC/PROR	CADUCIDADE	PAN/REC	ALTO RENOME	OUTRAS GRUs	MARCAS NACIONAIS	PROTOCOLO DE MADRI	MARCAS TOTAL GERAL	AV	X
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL		
PREÇO MÉDIO	215	547	391	335	37.575	110					
VOLUME	267.391	188.503	2.285	31.165	7	106.277					
<b>Receita Bruta de Arrecadação</b>	<b>57.364.782</b>	<b>103.201.711</b>	<b>892.613</b>	<b>10.454.579</b>	<b>263.025</b>	<b>11.647.943</b>	<b>183.824.653</b>	<b>24.350.319</b>	<b>208.174.972</b>		
Tributos (PASEP)	567.968	1.021.799	8.838	103.511	2.604	115.326	1.820.046	241.092	2.061.138		
<b>Receita Líquida de Arrecadação</b>	<b>56.796.814</b>	<b>102.179.912</b>	<b>883.776</b>	<b>10.351.068</b>	<b>260.421</b>	<b>11.532.617</b>	<b>182.004.607</b>	<b>24.109.227</b>	<b>206.113.834</b>	100%	
<b>Custo MOD: atividades-fim (horas aplicadas)</b>	<b>14.619.808</b>	<b>742.035</b>	<b>190.999</b>	<b>4.015.539</b>	<b>24.615</b>	<b>3.642.331</b>	<b>23.235.327</b>		<b>23.235.327</b>		
MC: Registro	42.177.006										
%	74%										
MC: Concessão/Prorrogação		101.437.877									
%		99%									
MC: Caducidade			692.777								
%			78%								
MC: PAN											
%											
MC: Recursos				6.335.529							
%				61%							
MC: Alto Renome					235.806						
%					91%						
MC: Outras GRUs						7.890.286					
%						68%					
<b>Margem de Contribuição</b>							158.769.280		182.878.507	89%	
%							87%				
<b>Custo MOI + Ociosidade</b>									18.026.093		
<b>Resultado Bruto</b>									164.852.414	80%	
%											
<b>Outros Custos Identificados às Áreas-fim</b>									125.356,3		
<b>Resultado Direto da Área-fim</b>									164.727.057,9	80%	
%											
<b>Custos e Despesas Rateados às Áreas-fim (**)</b>									6.131.544		
<b>Resultado da Área-fim após Rateio</b>									158.595.514	77%	
%											
<b>Overhead Corporativo</b>									20.491.807		
<b>Custos/despesas rateados totais</b>									44.774.800		1,9
<b>Resultado Operacional</b>									138.103.707	67%	
%									67%		
<b>RECEBIMENTOS PELAS GRUS</b>							195.122.462				
<b>RECEITA ANTECIPADA</b>							11.297.809				
							6%				

Fonte: Elaborado pela Consultoria a partir de informações do INPI.



Para destacar o efeito de as atividades do Protocolo de Madri estarem fora do escopo deste trabalho, foram inseridas na DRE duas colunas finais de totalização: uma abrangendo apenas o processo de Marcas Nacionais, que foi apresentado por GRU apenas até o nível da margem de contribuição, e outra considerando o macroprocesso de Marcas como um todo, após ter sido incluída na coluna Protocolo de Madri, apenas a receita gerada pelas GRUs correspondentes. Ou seja, com essa aproximação, a receita relativa ao Protocolo de Madri foi incluída nos resultados do macroprocesso de Marcas, mas o não mapeamento das atividades diretas de tal protocolo, fizeram com que ficasse impossível determinar o custo das horas de MOD aplicadas neste subprocesso, ficando esses custos perdidos entre os custos indiretos às GRUs, apresentados na última coluna da DRE a partir da linha 88. Como a receita com o Protocolo de Madri representa um valor significativo das receitas de Marcas (12%) e o markup sobre os custos para a simulação de preços é determinado como um múltiplo dos custos e despesas totais sobre os custos das horas aplicadas nas atividades diretas, a não inclusão deste dado na DRE de Marcas pode gerar efeitos significativos na simulação dos preços. Assim, recomenda-se que o processo do Protocolo de Madri seja mapeado e incluído na planilha de cálculo antes que essas informações sejam utilizadas para a revisão da tabela de tarifas do INPI.

A DRE da **Tabela 10-9** foi estruturada de forma que as GRUs fossem agrupadas para se obter a margem de contribuição dos seis subprocessos a seguir: Registro, Concessão/Prorrogação, Caducidade, PAN/Recursos, Alto Renome e Outras GRUs.

Nota-se que a margem de contribuição total de Marcas Nacionais é positiva, representando 87% da receita líquida e todos os seus subprocessos apresentam margens de contribuição positivas entre 60% e 99%.

Analisando-se a planilha completa com as margens de contribuição por GRU disponível no anexo, observa-se que todas as GRUs do processo apresentam margem de contribuição positiva, exceto aquelas que são isentas ou para as quais o volume foi zero em 2020. No grupo das Outras GRUs, apenas as de número 347 (Certidão de busca de marca por titular) e 348 (Alteração de nome) apresentam margem de contribuição negativa.

Mesmo após serem diminuídos os custos totais de MOI e ociosidade, os custos totais identificados com as atividades-fim, os custos e despesas totais rateados às atividades-fim e o *overhead* geral do INPI, a margem operacional final de Marcas ainda representa 67% da sua Receita Líquida.

Destacados em fonte roxa nas últimas linhas da DRE estão o Total Arrecadado pelas GRUs e o total de Receitas Antecipadas, este calculado pela diferença entre o volume de arrecadação de cada GRU e o volume de produção para as atividades em que, por possuírem *backlog*, o volume de produção, e não o volume de arrecadação, foi utilizado para calcular os custos e receitas das atividades. Nota-se, entretanto, que o total de Receitas Antecipadas não é tão elevado, representando 6% da Receita Líquida com serviços concluídos. Isso significa que o macroprocesso arrecadou em 2020, mas não realizou serviços neste mesmo ano em um valor equivalente a 6% da sua receita.

Para mais detalhes sobre os cálculos da DRE e sobre a planilha de simulação de preços, ver os itens 4.4 e 5 da seção 2.

IMPLEMENTAÇÃO -

PATENTES

INTERNACIONAIS PATENTES-

INTERNACIONAL

06

Nesta seção, antes de discutir o desenho do processo de [patentes internacionais](#) ~~Patentes-Internacional~~ para fins do TD-ABC e os cálculos do TD-ABC, é apresentado o contexto geral do PCT, para que se possa melhor entender seus desdobramentos nos processo de [patentes internacionais](#) ~~Patentes-Internacional~~ de [patentes nacionais](#) ~~Patentes-Nacional~~.

## 1. CONTEXTO DO PCT

A proteção de invenções mediante patentes é realizada conforme a legislação de cada país. Num contexto de negócios cada vez mais globais, [uma harmonização \(Patent Law Harmonization\)](#) tornou-se [necessária](#) ~~necessário criar uma alternativa (o PCT)~~ para evitar que um requerente tivesse que entrar com um pedido de patente separado em cada país para garantir a proteção de sua invenção.

Para simplificar e tornar mais econômica a proteção de invenções em vários países, foi criado em 1970 o Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (PCT – *Patent Cooperation Treaty*), como um tratado multilateral administrado pela *World Intellectual Property Organization (WIPO)*, em português, Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI). Com isso, criou-se a possibilidade, mediante o PCT, de se requerer a proteção patentária de uma invenção simultaneamente em um grande número de países, por intermédio de um único depósito chamado “Depósito Internacional de Patente”.

A **Figura 5** apresenta uma visão geral do funcionamento do sistema PCT. O PCT compreende duas fases principais, uma primeira internacional e uma segunda nacional.

### 1. Fase Internacional, que compreende:

- i. Depósito do pedido internacional em um Organismo Receptor (RO – *Receiving Office*). O INPI [está cadastrado](#) ~~atua~~ como ~~des~~ [um organismo](#) ~~Organismo Receptores~~ (RO-BR);
- ii. Emissão do Relatório de Pesquisa Internacional (ISR – *International Search Report*) e da Opinião Escrita (WOISA) realizados por uma Autoridade [de responsável pela Pesquisa Internacional \(ISA\)](#); ~~O INPI atua como uma Autoridade responsável pela Pesquisa Internacional (ISA-BR)~~;
- iii. Publicação internacional pela Secretaria Internacional (IB – *International Bureau*) do WIPO;
- iv. Opcionalmente, solicitação de Pesquisa Suplementar Internacional (SIS), a ser realizada por uma segunda ISA, devido à diversidade do estado da arte em línguas ou campos técnicos diferentes. [O INPI não atua como uma Autoridade responsável pela Pesquisa Suplementar Internacional \(SISA\)](#);
- v. Opcionalmente, solicitação de Exame Preliminar Internacional (IPE), realizado por uma Autoridade [responsável pelo](#) ~~Internacional de~~ Exame Preliminar ~~de~~ [Patentes](#)

Internacional (IPEA). O INPI atua como uma Autoridade responsável pelo Exame Preliminar Internacional (IPEA-BR):

↕

## 2. Fase Nacional:

vi. Entrada na fase nacional em cada um dos países escolhidos. A Secretaria Internacional (IB) ~~distribui toda documentação do pedido internacional aos países escolhidos para o depósito na fase nacional~~ disponibiliza os documentos da fase internacional, cabendo ao requerente dar entrada na fase nacional dos países nos quais ele/ela tem interesse em obter a proteção.

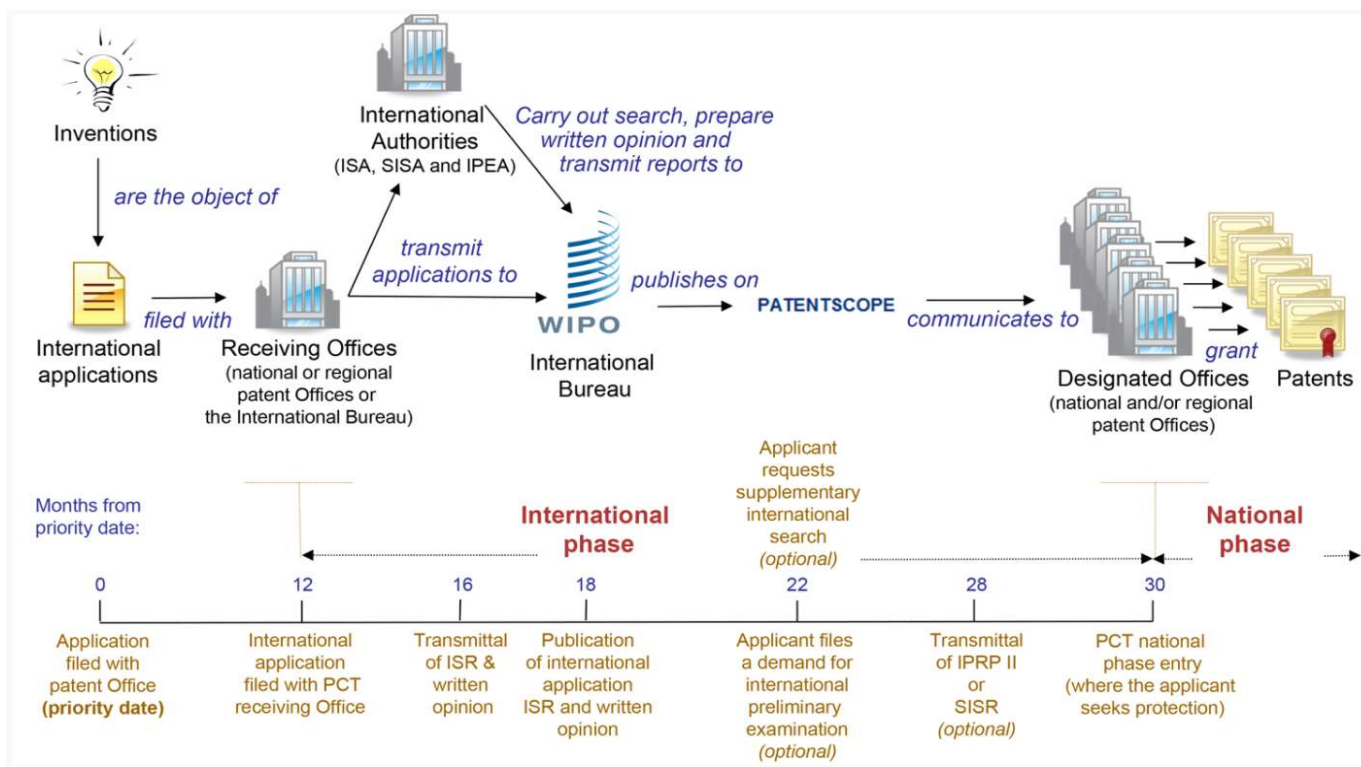
Formatado: Normal, Recuo: À esquerda: 1,93 cm, Sem marcadores ou numeração

Como comentado, a Fase Nacional do PCT pertence ao macroprocesso Patentes-Nacional, a ser descrito na seção 7. O macroprocesso ~~de~~ Patentes-Internacional reflete a atuação do INPI na Fase Internacional do PCT, compreendendo três subprocessos<sup>9</sup>:

- 1) o INPI atuando como *Receiving Office (RO-BR)*, ou seja, no **recebimento de depósitos internacionais** no âmbito do PCT e transmissão das solicitações ao IB;
- 2) o INPI atuando como **ISA**, ou seja, realizando a **busca ou pesquisa internacional** e emitindo o Relatório de Pesquisa Internacional (ISR) e uma opinião escrita (WOISA) sobre o depósito feito em relação aos requisitos de patenteabilidade (novidade, atividade inventiva e aplicação industrial);
- 3) o INPI atuando como **IPEA**, ou seja, realizando o **exame preliminar internacional ~~opcional~~**, caso solicitado pelo requerente. O exame preliminar internacional pode ser solicitado caso o requerente deseje realizar alterações em partes do pedido e/ou queira apresentar argumentações sobre a opinião escrita ~~recebida~~ emitida pela ISA e/ou deseje uma nova opinião escrita, baseada nas alterações e/ou argumentações apresentadas.

<sup>9</sup> Todo o texto deste item Contexto do PCT foi elaborado com base na informação disponível nos websites do INPI (<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/Como-protger-patente-no-exterior/pct/tratado-de-cooperacao-em-materia-de-patentes-pct>) e da WIPO (<https://www.wipo.int/pct/en/faqs/faqs.html>).

**Figura 5:** Visão Geral do Funcionamento do Sistema PCT



Fonte: WIPO. Disponível em: <https://www.wipo.int/pct/en/faqs/faqs.html>

## 2. DESENHO DO PROCESSO PARA FINS DO TD-ABC - PATENTES INTERNACIONAIS PATENTES-INTERNACIONAL

O desenho do processo de Patentes-InternacionaisPatentes-Internacional para fins do TD-ABC teve como insumo inicial o mapa do macroprocesso “As Is” PCT<sup>10</sup>, desenhado pelo *Workstream* Processos, o qual foi disponibilizado ao *Workstream Pricing* no aplicativo Miro.

Para se chegar ao desenho do processo de Patentes-InternacionaisPatentes-Internacional para fins de *Pricing*, num primeiro momento foi realizado um trabalho preliminar de adequação do desenho realizado pelo *Workstream* Processos aos objetivos de *Pricing* e, em seguida, esse *draft* foi validado em reuniões junto às equipes de daPatentes-Internacionais- da CGPCT e da CGOF designada para participar dos trabalhos do *Workstream Pricing*.

Comparativamente ao trabalho realizado para DI, a adequação do processo de Patentes InternacionaisPatentes-Internacional aos objetivos de *Pricing* foi bem mais complexa e *time consuming*, uma vez que o desenho realizado pelo *Workstream* Processos para o PCT foi disponibilizado no aplicativo Miro e não no Bizagi, como ocorreu para DI. Isso se deu porque parte dos trabalhos desses *Workstreams* vem ocorrendo concomitantemente, de forma que o cronograma da Procomex para entrega desse desenho no Bizagi é simultâneo ou posterior ao de entrega do relatório final de *Pricing*, inviabilizando seu acesso a tempo.

O desenho do processo no Bizagi facilita bastante o trabalho de *Pricing*, pois primeiro é apresentado o processo geral com menor nível de detalhe em uma única página e, a partir de *clicks* para abrir os subprocessos, se tem acesso aos detalhamentos de cada subprocesso em páginas separadas. Como, para fins de *Pricing*, o desenho possui um nível de detalhe muito menor, o desenho do processo no Bizagi facilita se ter uma visão geral do processo, permitindo entrar em detalhes apenas quando necessário. No desenho do Miro ocorre o oposto: é necessário se abstrair o todo a partir de uma rede intrincada de detalhes, que é difícil até de enxergar nas telas de tamanho padrão para computadores. Além disso, o desenho no Bizagi segue o padrão de formatos que distingue atividades de resultados, o que não ocorreu com o desenho no Miro, que usou o formato de *post-its* para designar ambos, o que muitas vezes dificultou distingui-los entre si. Isso significou que a adequação do processo de Patentes-InternacionaisPatentes-Internacional para fins de *Pricing* teve que partir praticamente do zero, com muito mais idas e vindas e retrabalho<sup>11</sup>, até que se chegasse ao desenho final aprovado pela equipe da área-fim.

O macroprocesso de patentes-internacionaisPatentes-Internacional desenhado para fins de *Pricing* está disponibilizado no arquivo anexo a este relatório denominado “Processo Patentes

<sup>10</sup> ~~Apesar de o Workstream Processos ter utilizado a nomenclatura PCT, para fins do Workstream Pricing este macroprocesso é denominado Aqui denominado Patentes-InternacionaisPatentes-Internacional, como já comentado para evitar confusão terminológica, já que, como comentado, a entrada na fase nacional de pedidos de patente no âmbito do PCT integra o macroprocesso de Patentes Nacionais.~~

<sup>11</sup> Para se ter uma ideia, a primeira versão do desenho previa 113 atividades, sendo que este número caiu para 39 na versão final.

[InternacionaisPatentes-Internacional](#) – Pricing 2022-01-19”. Como comentado (item 1), este processo está subdividido em 3 (três) subprocessos: (1) Recebimento do Pedido PCT no RO-BR, (2) Exame ISA e (3) Exame IPEA, abrangendo as atividades numeradas no desenho de 1 a 39, para facilitar sua identificação nas planilhas de cálculo.

Durante os trabalhos, foi identificado que as DIPATs deveriam ser tratadas em conjunto, já que as vinte DIPATs realizam o mesmo trabalho, o exame técnico de patentes, diferenciando-se apenas por áreas de especialidade das patentes. Após aprofundar as análises, foi decidido ser relevante tratar separadamente apenas a DIPAT XVI, pois esta é dedicada ao exame técnico de patentes de modelo de utilidade (M.U.), cujas atividades são da mesma natureza que as realizadas para o exame de patentes de invenção, mas possuem um tempo de realização inferior. Para refletir essa particularidade, as atividades realizadas pela DIPAT XVI foram diferenciadas pela adição de .1 a sua numeração. Por exemplo, a atividade “Emissão dos relatórios ISA/203/237” é caracterizada como Atividade 10 quando realizada pelas DIPATs e como Atividade 10.1 quando realizada pela DIPAT XVI.

No processo de [patentes internacionaisPatentes-Internacional](#), para medir os volumes de receita e de trabalho sempre foi utilizado o volume de produção informado pela equipe das áreas-fim. Assim, ao contrário dos desenhos de DI e Marcas, não foi utilizado aqui o expediente de adicionar triângulos associados a linhas pontilhadas em azul para indicar as atividades para as quais é utilizado o volume de produção e não o volume de arrecadação de GRUs para dimensionar o volume de realização das atividades. Vale destacar que, nas situações em que foi utilizado o volume de produção para quantificar as receitas e custos por atividade, é necessário caracterizar eventuais diferenças entre o volume de arrecadação via GRUs e o de produção como Receitas Antecipadas, a serem destacadas separadamente no final da Demonstração de Resultados.

### 3. CÁLCULOS DO TD-ABC - [PATENTES INTERNACIONAIS PATENTES-INTERNACIONAL](#)

Após o desenho do processo para fins de *Pricing*, iniciou-se a coleta de informações para a realização dos cálculos demandados pelo TD-ABC, identificando as pessoas e cargos em todas as UORGs envolvidas no processo, distinguindo as que trabalham diretamente na realização dos serviços-fim (mão de obra direta – MOD) daquelas que trabalham na coordenação ou chefia ou que realizam atividades não mapeadas no processo principal nem em Outras GRs (mão de obra indireta – MOI).

Foram identificadas 2 (duas) UORGs, DIPCT e SRPCT, que realizam exclusivamente as atividades-fim do processo de [Patentes InternacionaisPatentes-Internacional](#) e 2 (duas) UORGs que realizam suas atividades principalmente em [Patentes NacionaisPatentes-Nacional](#), mas também prestam serviços para [Patentes InternacionaisPatentes-Internacional](#), a DIDOC e as DIPATs.

A planilha com o modelo completo de apuração dos custos e simulação de preços está apresentada no arquivo anexo “Apuração por Serviços Patentes 2020 VF”, a qual inclui tanto os cálculos de [Patentes Nacionais](#) quanto de [Patentes Internacionais](#), classificados entre informações provenientes do INPI, informações e abas de cálculo do TD-ABC e os produtos do modelo, como descrito em detalhe no item 45 da seção 2.

No processo de [Patentes Internacionais](#), foi identificado que todos os colaboradores terceirizados realizam apenas trabalho de apoio, caracterizado como MOI.

Os custos anuais de MOD por pessoa por UORG estão apresentados na coluna (1) da **Tabela 44-10**. A **Tabela 44-10** demonstra o cálculo do custo incorrido para prover cada hora de capacidade instalada prática por UORG direta (Custo por hora, coluna 6), resultado da divisão do Custo/ano/pessoa (coluna 1), pelo total de horas produtivas por pessoa por ano (coluna 5).

**Formatado:** Fonte: Negrito

A **Tabela 44-10** contém apenas as informações da SRPCT e DIPCT, únicas UORGs totalmente dedicadas ao macroprocesso [Patentes Internacionais](#), já que, como a DIDOC e as DIPATs têm seu trabalho concentrado no macroprocesso [Patentes Nacionais](#), elas transferirão para [Patentes Internacionais](#) apenas seu custo direto pelas horas efetivamente trabalhadas.

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** Fonte: Negrito

Note-se na **Tabela 44-10** que nem a SRPCT nem a DIPCT alocaram horas improdutivo para pessoas que atuam como MOD. Isso ocorreu porque todas as demais atividades realizadas pelas pessoas que atuam nessas UORGs foram classificadas como trabalho indireto.

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Tabela 44-10:** Cálculo das Taxas de Custo/hora (custo/hora da capacidade instalada prática) – [Patentes Internacionais](#)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = (1) / (5)
UORGs	Custo / ano / pessoa	Dias de trabalho / mês	Horas remuneradas por dia	Tempo improdutivo (hs/mês)	Horas produtivas / ano	Custo por hora
SRPCT	233.972	20	8	0	1.760	132,9
DIDOC						
DIPCT	212.034	20	8	0	1.760	120,5
DIPATs						
DIPAT XVI						

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI.

A **Tabela 42-11** apresenta uma comparação entre a capacidade instalada prática (coluna 3), ou seja, o número de pessoas por UORG (coluna 1) multiplicado pelas horas produtivas por pessoa por ano (coluna 2), e as horas efetivamente utilizadas para a realização do processo de [Patentes Internacionais](#) (coluna 4). As horas efetivamente utilizadas foram calculadas considerando os tempos informados para cada atividade e o número de vezes que a atividade foi realizada no ano de 2020. Dessa forma, calcula-se a capacidade ociosa, ou não, em horas, porcentagem e valores monetários.

**Formatado:** Fonte: Negrito



**Tabela 4211:** Comparação entre a Capacidade Instalada e a Capacidade Utilizada – [Patentes Internacionais](#)[Patentes-Internacional](#)

UORGs	(1) Número de pessoas	(2) Horas Produtivas /ano	(3) Capacidade Instalada Prática (h)	(4) Horas Utilizadas	(5) Capacidade Ociosa (h)	(6) % de Capac. Ociosa	(7) Custo Capacidade Ociosa
SRPCT	0,90	1.760	1.584	1.549	35	2%	4.626
DIDOC				362			
DIPCT	1,80	1.760	3.168	3.155	13	0,41%	1.557
DIPATs				16.495			
DIPAT XVI				1.570			
			<b>4.752</b>	<b>23.131</b>	<b>48</b>		<b>6.183</b>

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

Nota-se na **Tabela 42-11** que nas UORGs SRPCT e DIPCT, a capacidade ociosa é praticamente nula, sugerindo que a força de trabalho está bem dimensionada para o volume de atividades realizadas e que as informações fornecidas sobre tempos e volumes estão bem próximas da realidade.

Formatado: Fonte: Negrito

[Como comentado para os demais macroprocessos, todos os resultados e análises aqui efetuadas se basearam nos dados fornecidos pela equipe do INPI durante a realização dos trabalhos. Naturalmente, eventuais ajustes de refinamento dos dados fornecidos podem gerar alterações nos resultados finais aqui apresentados e em sua análise.](#)

A demonstração de resultados de [Patentes Internacionais](#)[Patentes-Internacional](#), elaborada de modo a permitir a análise dos resultados por GRU, por subprocesso e para o macroprocesso como um todo, está disponível na aba "DRE GRU INT" do arquivo anexo já citado.

Cada coluna do relatório é uma GRU, de acordo com o processo descrito no item 2 desta seção. Para facilitar a visualização, as GRUs foram agrupadas para se obter a margem de contribuição de cada subprocesso: (1) Recebimento do Pedido PCT no RO-BR, (2) Exame ISA e (3) Exame IPEA. Os resultados agrupados por subprocesso e condensados em uma única linha de custos (omitindo os detalhes) para facilitar a visualização estão apresentados na **Tabela 4312**.

**Tabela 4312:** Demonstração de Resultados - [Patentes Internacionais](#)[Patentes-Internacional](#)

	RECEPÇÃO PCT			PATENTES INTERNACIONAIS		
	NO RO/BR	EXAME ISA	EXAME IPEA	TOTAL	AV	X
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL		
VOLUME	1.115	535	117	1.767		
Receita Bruta de Arrecadação	137.266	559.115	51.947	748.328		
Tributos (PASEP)) / Devolução GRU 293	1.359	5.536	514	7.409		
Receita Líquida de Arrecadação	135.907	553.579	51.433	740.919	100%	
Custo MOD: atividades-fim (horas aplicadas)	234.957	2.534.043	610.733	3.379.733	456%	
MC: Recepção PCT no RO/BR	-99.050					
%	-73%					
MC: Exame ISA		-1.980.464				
%		-358%				
MC: Exame IPEA			- 559.300			
%			-1087%			
Margem de Contribuição				-2.638.814	-356%	
%				-356%		
Custo MOI + Ociosidade				932.561	126%	0,276
Custo MOD: atividades-fim (horas ociosas)				6.183	1%	
MOI UORGs (chefia + trabalho indireto)				905.875	122%	
Terceirização de mão de obra				20.503	3%	
Resultado Bruto				-3.571.375	-482%	
%				-482%		
<b>TOTAL ARRECADADO PELAS GRUS</b>				<b>702.393</b>		
<b>RECEITA ANTECIPADA</b>				<b>16.587</b>	<b>2%</b>	

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

Observa-se pela [Tabela 1312](#), que todos os três subprocessos de [Patentes Internacionais](#) apresentam uma margem de contribuição total bastante negativa, sendo que o processo com margem menos negativa é o RO, (-73% da receita líquida) e o processo com margem mais negativa é o Exame IPEA (-1.087%). Somando os três subprocessos, chega-se a uma margem de contribuição geral de -356% e a um prejuízo bruto de -482% em relação à receita.

Formatado: Fonte: Negrito

Ou seja, os preços cobrados pelos subprocessos de [Patentes Internacionais](#) parecem bem defasados em relação aos custos incorridos para prover os serviços, o que sugere a necessidade de racionalização dos custos, redefinição dos preços ou, caso não seja possível rever os custos e preços, estabelecer políticas de preço em outras áreas que sejam suficientes para cobrir o déficit do INPI em [Patentes Internacionais](#).

Analisando-se a planilha completa com as margens de contribuição por GRU disponível no anexo, observa-se que praticamente todas as GRUs de [Patentes Internacionais](#) apresentam margem de contribuição negativa, com exceção das GRUs 253 (cópia oficial) e 287 (pagamentos em atraso), que possuem margem de contribuição de 53% e 86%, respectivamente.

Destacados em fonte roxa nas últimas linhas da DRE estão a arrecadação total com GRUs e o total de Receitas Antecipadas, este calculado pela diferença entre o volume de arrecadação de cada GRU e o volume de produção para as atividades para as quais o volume de produção, e não o volume de arrecadação, foi utilizado para calcular os custos e receitas das atividades. Nota-se, entretanto, que o total de Receitas Antecipadas é irrelevante, representando 2% da Receita Líquida com serviços concluídos, indicando que não há diferenças significativas entre o volume de produção e o volume de arrecadação por ano em [Patentes Internacionais](#)~~Patentes-Internacional~~.

Para mais detalhes sobre os cálculos da DRE e sobre a planilha de simulação de preços, ver os itens 4.4 e 5 da seção 2.

IMPLEMENTAÇÃO -  
PATENTES  
NACIONAIS PATENTES-  
NACIONAIS

07

Esta seção está estruturada em três itens, como segue: no item 1 é apresentado o desenho do processo de [patentes-nacionaisPatentes-Nacional](#) para fins do TD-ABC; no item 2 é descrito o processo de cálculo do TD-ABC para [patentes-nacionaisPatentes-Nacional](#); e no item 3 é apresentada a demonstração de resultados de [Patentes-NacionaisPatentes-Nacional](#) e do macroprocesso Patentes como um todo.

## 1. DESENHO DO PROCESSO PARA FINS DO TD-ABC – [PATENTES NACIONAISPATENTES-NACIONAL](#)

O desenho do processo de [Patentes NacionaisPatentes-Nacional](#) para fins do TD-ABC teve como insumo inicial o mapa do macroprocesso “As Is” Patente<sup>12</sup>, desenhado pelo *Workstream* Processos e disponibilizado ao *Workstream Pricing* no aplicativo Miro.

Para se chegar ao desenho do processo de [Patentes NacionaisPatentes-Nacional](#) para fins de *Pricing*, foram empregados os mesmos procedimentos empregados para as demais áreas: num primeiro momento foi realizado um trabalho preliminar de adequação pela Consultoria e, em seguida, esse *draft* foi validado em reuniões junto à equipe de [Patentes NacionaisPatentes-Nacional](#) e da CGOF designada para participar dos trabalhos de *Pricing*.

O trabalho de adequação do processo de [Patentes NacionaisPatentes-Nacional](#) aos objetivos de *Pricing* enfrentou os mesmos problemas já descritos na seção sobre [Patentes InternacionaisPatentes-Internacional](#), decorrentes do acesso ao mapa da Procomex apenas no aplicativo Miro, ao invés de no Bizagi, devido ao cronograma de trabalho simultâneo desses *Workstreams*, o que não ocorreu em DI nem em Marcas.

O macroprocesso de [Patentes NacionaisPatentes-Nacional](#) desenhado para fins de *Pricing* está disponibilizado no arquivo anexo a este relatório denominado “Processo [Patentes NacionaisPatentes-Nacional](#) - Pricing 2022-01-18”.

No desenho, o macroprocesso de [Patentes NacionaisPatentes-Nacional](#) está subdividido em 9 (nove) subprocessos: (1) Exame Administrativo; (2) Classificação; (3) Publicação do Pedido; (4) Preparação do Pedido para Exame Técnico; (5) Exame Técnico do Pedido de Patente; (6) Expedição da Patente; (7) Controle de Anuidades; (8) Análise de Nulidade e (9) Análise de Recursos. Seguindo a mesma lógica das demais áreas, as atividades foram numeradas no desenho de 1 a 53, para facilitar sua identificação nas planilhas de cálculo. Além dessas atividades, foi necessário criar as atividades 54 a 100 para refletir serviços adicionais não incluídos no processo

<sup>12</sup> Como comentado, embora a Procomex tenha usado a denominação Patentes e PCT no mapeamento dos processos, o *Workstream Pricing* usará a denominação Patentes Nacionais e Patentes Internacionais, respectivamente. A denominação adotada aqui busca evitar uma potencial confusão terminológica, já que ambos são processos de patentes e a fase de entrada nacional do PCT está descrita no processo de [Aqui denominado Patentes NacionaisPatentes-Nacional](#), como comentado.

principal por serem avulsos ou poderem ocorrer a qualquer tempo no processo, classificados como Outras GRUs.

Como comentado (seção 6), durante os trabalhos, foi identificado que as DIPATs deveriam ser tratadas em conjunto, já que as vinte DIPATs realizam o mesmo trabalho, exame técnico de patentes, diferenciando-se apenas por áreas de especialidade das patentes. Após aprofundar a análise, foi decidido ser relevante tratar separadamente apenas a DIPAT XVI, pois esta é dedicada ao exame técnico de patentes de modelo de utilidade (MU), cujas atividades são da mesma natureza que as realizadas para o exame de patentes de invenção, mas em geral demandam um tempo de realização inferior. Para refletir essa particularidade, as atividades realizadas pela DIPAT XVI foram diferenciadas com a adição de .1 a sua numeração. Por exemplo, a atividade de classificação foi identificada como Atividade 8 “Classificação de Invenção CPC/IPC” quando realizada nas DIPATs e como Atividade 8.1 “Classificação de MU”, quando realizada na DIPAT XVI.

No desenho, pode ser verificado que nem todas as atividades realizadas para patentes de invenção também são realizadas para MU. Para facilitar identificar a correlação entre as atividades de exame técnico de invenções e MU, foi mantida para MU a mesma numeração do exame de invenções, o que fez com que a numeração de MU ficasse com alguns vazios (para MU não existem as atividades correspondentes às numeradas de 19 a 21 nem de 29 a 31).

Como as tarifas cobradas para exame e anuidade de MU também são diferentes das tarifas de invenção, essa distinção entre as atividades permitirá calcular e analisar as margens e preços de patentes de invenção separadamente das de patentes de MU.

Ao contrário dos desenhos de DI e Marcas, não foi utilizado aqui o expediente de adicionar no desenho triângulos associados a linhas pontilhadas em azul para indicar as atividades para as quais é utilizado o volume de produção e não o volume de arrecadação de GRUs para dimensionar o volume de realização das atividades. Como o processo de patentes é muito mais complexo que os demais e foi necessário utilizar os volumes de produção em vários casos, a sinalização com triângulos adicionaria mais confusão do que explicação. Assim, optou-se por incluir essa informação apenas na planilha disponibilizada.

## 2. CÁLCULOS DO TD-ABC - PATENTES NACIONAIS PATENTES-NACIONAL

Após o desenho do processo para fins do TD-ABC, iniciou-se a coleta de informações para a realização dos cálculos. Neste item estão descritos o levantamento das informações e os cálculos realizados para a construção da Demonstração de Resultados (descrita no item 3 a seguir).

O primeiro passo foi identificar as pessoas e cargos em todas as UORGs envolvidas no processo, distinguindo as que trabalham diretamente na realização dos serviços-fim (mão de obra direta – MOD) daquelas que trabalham na coordenação ou chefia ou que realizam atividades não mapeadas no processo principal nem em Outras GRs (mão de obra indireta – MOI).

Foram identificadas 9 (nove) UORGs que realizam as atividades-fim do processo principal de [Patentes Nacionais](#) (DNPCT, SEPEN, DIDOC, DISAP, DIPATs, DIPAT XVI, CGPAT II, SEEXP e SEPAN), 2 (duas) que atuam na segunda instância (SAREC II e COREP) e 2 (duas) que realizam apenas atividades classificadas como Outras GRUs (CADPAT, SAESP).

Diferentemente do ocorrido nas demais áreas, em [Patentes Nacionais](#) foram identificadas duas situações bastante atípicas:

- 1) Atividades diretamente relacionadas a GRUs realizadas apenas pelos coordenadores (por natureza MOI) de determinadas unidades. É o caso dos pedidos de devolução de prazo (atividades 60 e 61), cuja análise é realizada pelos coordenadores das unidades CGPAT 1 a 4, CADPAT, CGPCT, CEPIT e COREP. Para solucionar essa questão, foi solicitado aos responsáveis que indicassem o volume de produção dessas atividades em cada UORG, mas apenas as CGPATs conseguiram identificar sua produção. Como a produção identificada pelas CGPATs representava 85% do volume de GRUs dessas atividades, a diferença de 15% atribuível às demais unidades foi considerada pouco relevante e toda a produção foi atribuída às CGPATs 1 a 4.
- 2) Atividades relacionadas a correções de erro e outras petições (atividades 83 a 87), que podem ser realizadas por qualquer unidade à qual estejam relacionadas. Como foi considerado impraticável no momento identificar o volume de produção dessas atividades por UORG, foi criada uma unidade fictícia, denominada DIRPA GERAL, para a alocação das horas aplicadas no total dessas atividades (identificadas pelo volume de GRUs emitidas) e aplicada a taxa/hora média da DIRPA como um todo para calcular o custo dessas atividades.

A planilha com o modelo completo de apuração dos custos e simulação de preços está apresentada no arquivo anexo “Apuração por Serviços Patentes 2020 VF”, a qual inclui tanto os cálculos de [Patentes Nacionais](#) quanto de [Patentes Internacionais](#), estando subdividida nos mesmos 3 grupos de abas já comentados (ver seção 2, item 4.5) destacados nas cores verde, cinza e azul. Uma diferença da planilha de Patentes para as demais é que em Patentes muitas vezes foram criadas abas específicas para demonstrar os cálculos de [Patentes Nacionais](#) e Internacionais, além de ter sido criada uma aba de “DRE GRU Total” para demonstrar os cálculos integrando o processo de [Patentes Internacionais](#) ao de [Patentes Nacionais](#), para constituir o macroprocesso geral de Patentes.

Representantes das UORGs da área-fim preencheram a planilha “Levant Info MO”, disponibilizada no arquivo anexo numa aba com o mesmo nome, informando quantos servidores trabalhavam em chefia ou coordenação, quantos trabalhavam diretamente no processo, quantos dividiam seu tempo entre atividades de trabalho direto, trabalho indireto ou chefia na mesma UORG, bem como quantos dividiam seu trabalho entre UORGs relacionadas ou não com o processo de Patentes. Para os servidores classificados como MOD, também foram informados os tempos necessários para realizar cada atividade mapeada no processo, bem como os tempos empregados em outras atividades.

Os custos de chefias ou coordenações foram fornecidos pela CGOF separadamente dos custos dos demais servidores, incluindo o adicional de PSS. A aba “Cálculos MOD e MOI” detalha todas as

UORGs, os servidores, o tipo de trabalho realizado e o custo separado em chefia, trabalho direto e indireto. Como comentado (seção 2), essa planilha tem como objetivo calcular o custo por ano por pessoa que realiza trabalho direto em cada UORG, assim como o custo total da mão de obra indireta.

Os custos anuais de MOD por pessoa por UORG estão apresentados na coluna (1) da **Tabela 4413**.

A **Tabela 44-13** demonstra o cálculo do custo incorrido para prover cada hora de capacidade instalada prática por UORG que realiza trabalho direto (Custo por hora, ou taxa/hora, na coluna 6), resultado da divisão do Custo/ano/pessoa (coluna 1), pelo total de horas produtivas por pessoa por ano (coluna 5). Os detalhes sobre os cálculos demonstrados nesta planilha são explicados no item 4.1 da seção 2.

**Tabela 4413:** Cálculo das Taxas/hora (custo/hora da capacidade instalada prática) – [Patentes Nacionais](#)[Patentes-Nacional](#)

	(1) Custo / ano / pessoa	(2) Dias de trabalho / mês	(3) Horas remuneradas por dia	(4) Tempo improdutivo (hs/mês)	(5) Horas produtivas / ano	(6) = (1) / (5) Custo por hora
<b>UORGs</b>						
DNPCT	\$ 132.561	20	8	24,00	1.496	\$ 88,61
SEPEN	\$ 151.431	20	8	22,50	1.513	\$ 100,12
DIDOC	\$ 141.067	20	8	0,00	1.760	\$ 80,15
DISAP	\$ 143.375	20	8	0,00	1.760	\$ 81,46
DIPATs	\$ 248.193	20	8	3,30	1.724	\$ 143,99
DIPAT XVI	\$ 275.376	20	8	4,60	1.709	\$ 161,10
CGPAT II	\$ 130.320	20	8	0,00	1.760	\$ 74,05
CGPATs COORD	\$ 304.764	20	8	0,00	1.760	\$ 173,16
SEEXP	\$ 153.719	20	8	0,00	1.760	\$ 87,34
SEPAN	\$ 156.831	20	8	22,50	1.513	\$ 103,69
SAREC II	\$ 130.991	20	8	0,00	1.760	\$ 74,43
COREP	\$ 114.795	20	8	15,00	1.595	\$ 71,97
CADPAT	\$ 194.208	20	8	22,50	1.513	\$ 128,40
SAESP	\$ 213.534	20	8	14,00	1.606	\$ 132,96
SANOT	\$ 138.088	20	8	16,00	1.584	\$ 87,18
<b>DIRPA GERAL</b>	\$ 229.309	20	8	0,00	1.760	\$ 130,29

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI.

Na **Tabela 44-13** estão destacadas em fundo verde as UORGs que, embora tenham como função central exercer a coordenação de outras UORGs, acabam executando alguma atividade necessária para realizar algum serviço tarifado pelo INPI. A última linha, DIRPA GERAL, foi criada para resolver a questão das atividades de correção de erro e outras petições (atividades 83 a 87), comentada anteriormente.



**Tabela 14:** Comparação entre a Capacidade Instalada e a Capacidade Utilizada – Patentes-Nacional

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
UORGs	Número de pessoas (servidores)	Horas Produtivas /ano	Capacidade Instalada Prática (h) com colaboradores	Horas Utilizadas	Capacidade Ociosa (h)	% de Capacidade Ociosa	Custo Capacidade Ociosa
DNPCT	9,90	1.496	14.810	11.400	3.410	23%	302.194
SEPEN + col	4,10	1.513	7.401	7.473	72	-1%	7.196
DIDOC + col	9,08	1.760	28.781	15.691	13.090	45%	1.049.185
DISAP + col	7,30	1.760	17.408	20.133	2.725	-16%	222.007
DIPATs	277,50	1.724	478.327	518.354	40.027	-8%	5.763.489
DIPAT XVI	17,15	1.709	29.316	41.693	12.377	-42%	1.993.842
CGPAT II				23			
CGPATs COORD				222			
SEEXP+ col	2,30	1.760	11.248	16.659	5.411	-48%	472.568
SEPAN + col	2,00	1.513	4.225	4.668	443	-10%	45.912
SAREC II	0,70	1.760	1.232	749	483	39%	35.937
COREP	22,65	1.595	36.127	50.872	14.745	-41%	1.061.256
CADPAT	1,00	1.513	1.513	1.065	448	30%	57.523
SAESP	0,50	1.606	803	478	325	41%	43.272
SANOT+ col	1,90	1.584	4.150	3.376	773	19%	67.397
DIRPA GERAL				2.935			
TOTAL			635.340	695.790	57.271	-9%	8.010.762

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

Destaque-se que há diferenças significativas nas taxas/hora de MOD entre as diversas UORGs que realizam trabalho direto, sendo as maiores taxas observadas nas DIPATs (depois, naturalmente, das coordenações das CGPATs) e SAESP.

A **Tabela 15-14** faz uma comparação entre a capacidade instalada prática (coluna 3), ou seja, o número de pessoas por UORG (coluna 1) multiplicado pelas horas produtivas por pessoa por ano (coluna 2), e as horas efetivamente utilizadas para a realização das atividades diretas de **Patentes Nacionais** (coluna 4). As horas efetivamente utilizadas foram calculadas considerando os tempos informados para cada atividade e o número de vezes que a atividade foi realizada no ano de 2020, ora usando a quantidade de GRUs informado pela SEARC ora usando a produção informada pela equipe da área-fim (para os detalhes sobre qual parâmetro foi utilizado para medir os volumes, ver as abas “Cálculos TD-ABC” e “DRE GRU NAC”). Dessa forma, calcula-se a capacidade ociosa em horas, porcentagem e valores monetários (colunas 5 a 7).

Como comentado, os detalhes dos cálculos das tabelas de capacidade ociosa estão explicados no item 4.2 da seção 2.

Estão marcadas em fundo verde na **Tabela 15-14** as UORGs com função de coordenação, mas que também realizam algumas atividades diretas. Para as UORGs de coordenação, não faz sentido calcular capacidade ociosa, já que a quase totalidade do trabalho nelas realizado é de natureza indireta em relação aos serviços tarifados, impossibilitando sua mensuração e controle. A última linha, DIRPA GERAL, também marcada em fundo verde, foi adicionada apenas para incluir o tempo

dispendido nas atividades de correção de erro e outras petições (atividades 83 a 87), para as quais, como mencionado, não foi possível identificar a UORG<sup>13</sup>.

Destaque-se que o número de pessoas na coluna (1) inclui apenas os servidores públicos, mas a capacidade instalada prática de [Patentes Nacionais](#) (coluna 3) inclui também as horas de trabalhadores terceirizados que realizam, assim como os servidores, atividades diretas necessárias para prover serviços tarifados pelo INPI. A equipe da área-fim identificou essa situação de terceirizados atuando como MOD na realização de atividades diretas mapeadas, normalmente as de natureza mais administrativa, nas unidades SEPEN, DIDOC, DISAP, SEEXP, SEPAN e SANOT, as quais aparecem com o acréscimo "+ col" na descrição do seu nome.

Vale enfatizar aqui que as horas de trabalho de terceirizados foram incluídas no cálculo da capacidade instalada prática da UORG correspondente, mas os custos das horas de MOD aplicadas nas atividades associadas a cada GRU foi calculado utilizando a taxa/hora apenas dos servidores. Ou seja, o custo de MOD usado para o cálculo da margem de contribuição foi calculado como se todas as horas aplicadas nas atividades diretas tivessem sido de trabalho de servidores, pois o padrão é que apenas servidores realizariam essas atividades. Para contemplar o fato de que parte dessas horas foram realizadas por trabalhadores terceirizados, foi adicionado à coluna do total do subprocesso correspondente a recuperação de custos decorrente da diferença de taxa/hora entre os servidores da UORG e os trabalhadores terceirizados, multiplicada pelo total de horas de terceirizados aplicadas no subprocesso em questão. Com isso, o custo total de terceirização de mão de obra continuou aparecendo na DRE na linha de custos indiretos pelo seu valor total.

Os detalhes da explicação e discussão do modelo adotado para tratar terceirizados atuando como MOD estão apresentados no item 4.3 da seção 2.

Nota-se na **Tabela 45-14** que, embora tenham sido apurados percentuais relevantes de capacidade ociosa (positiva ou negativa) para algumas UORGs, a diferença geral para a DIRPA como um todo se limitou a -9%, o que indica que a mensuração está bastante precisa. De qualquer forma, vale ressaltar a importância de se reverem os dados fornecidos para as UORGs com percentual elevado de capacidade ociosa, a fim de refiná-los para que os resultados apurados ganhem robustez para fins de sua utilização na tomada de decisões pelo INPI.

Mais detalhes sobre o cálculo da capacidade ociosa e a investigação de eventuais discrepâncias em sua apuração estão apresentados no item 4.2 da seção 2.

[Por fim, vale ressaltar, como comentado para os demais macroprocessos, que todos os resultados e análises aqui efetuadas se basearam nos dados fornecidos pela equipe do INPI durante a realização dos trabalhos. Naturalmente, eventuais ajustes de refinamento dos dados fornecidos podem gerar alterações nos resultados finais aqui apresentados e em sua análise.](#)

---

<sup>13</sup> Naturalmente, recomenda-se que o INPI estabeleça uma metodologia para identificar as UORGs que realizam essas atividades, para permitir reduzir essa imprecisão na replicação do modelo a dados de anos futuros.

### 3. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - PATENTES NACIONAIS PATENTES-NACIONAL E TOTAL DE PATENTES

A Demonstração de Resultados (DRE) de [Patentes Nacionais Patentes-Nacional](#), elaborada de modo a permitir a análise dos resultados por GRU, por subprocesso e para o macroprocesso como um todo, está disponível na aba “DRE GRU NAC” no arquivo anexo.

Como comentado no item 2 desta seção, em várias situações foi usado o volume de produção para a apuração da receita e dos custos e a informação sobre a receita antecipada aparece destacada no relatório, nas mesmas colunas em que o ajuste foi efetuado.

Seguindo a mesma metodologia geral já descrita, cada coluna da DRE na planilha é uma GRU, de acordo com o processo descrito no item 2. No entanto, para facilitar a análise, as GRUs foram agrupadas na planilha para obter a margem de contribuição por subprocesso. Na DRE completa da planilha foram efetuadas várias totalizações de subprocessos que permitem analisar os resultados com maior ou menor nível de detalhe.

Na [Tabela 4615](#), os resultados foram agrupados nos principais subprocessos e condensados em uma única linha de custos (omitindo os detalhamentos) para facilitar a visualização.

Para agrupar os subprocessos relacionados ao exame técnico levou-se em consideração que vários IPOs no mundo utilizam como política de precificação cobrar um preço menor no momento de solicitação do exame, deixando a parte maior para as taxas de anuidade das patentes concedidas. Ou seja, a princípio poder-se-ia aplicar um preço que gerasse prejuízo no momento do pedido, mas esse prejuízo seria coberto ao longo do tempo pela entrada das anuidades das patentes concedidas. Assim, para viabilizar a análise da política de preços de patentes do INPI, a Tabela 16 agrupa o processo de concessão e manutenção de patentes em escada, considerando o acréscimo de um fator de cada vez, como segue:

- i. **Preparação do pedido de patente:** Abrange toda a receita com as GRUs de pedido de exame de patente, deduzida das atividades de preparação do pedido para exame técnico realizadas na DISAP. Como essas atividades são de natureza mais administrativa, a margem de contribuição da preparação do pedido é bastante elevada (99%) pois também precisa cobrir os custos do exame técnico que virá na sequência.
- ii. **Realização do exame técnico:** Abrange os custos de MOD determinados pelo total de horas aplicadas nas atividades de exame técnico realizadas pelas DIPATs. Essas atividades são de natureza bastante complexa e especializada, fazendo com que seus custos sejam elevados. Considerando também que só estão alocadas especificamente ao exame técnico GRUs de pequena monta decorrentes de situações eventuais, a receita é pequena, o que levará a uma margem de contribuição bastante negativa neste subprocesso (-3.893%). Vale ressaltar, que foram identificados com o subprocesso de exame técnico apenas os custos das horas de MOD alocadas aos exames realizados no

ano, não sendo incluídos os custos com bases de dados, os quais aparecem apenas na última coluna de totalização de [Patentes Nacionais](#)[Patentes-Nacional](#).<sup>14</sup>

- iii. **Preparação/Exame técnico:** Devido ao exposto no item ii acima, uma análise melhor do resultado do exame técnico será obtida criando-se um novo subtotal, que soma as margens de contribuição obtidas nos subprocessos i e ii acima. Como pode ser observado na Tabela 16, no ano de 2020, a margem de contribuição obtida com os pedidos de patente foi suficiente para cobrir todos os custos com exames técnicos de invenção realizados no ano e ainda sobrou o equivalente a 54% da receita. Note-se, no entanto, que este número foi fortemente afetado pelo fato de que neste ano o número de pedidos de patente analisados e despachados pela DISAP foi completamente atípico em função do esforço realizado para minimizar o *backlog*. De fato, neste ano foi eliminado um backlog de cerca de 63 mil despachos, contra a arrecadação de cerca de apenas 23 mil GRUs. Com isso, houve um lançamento adicional de receita para fins do regime de competência de cerca de R\$ 100 milhões, os quais apareceram no final da DRE como Receita Antecipada Negativa (entregas de serviços no ano, os quais já haviam sido pagos antecipadamente pelos usuários em anos anteriores). Ou seja, seja, esses R\$ 100 milhões entraram como receita, mas não corresponderam a uma entrada de caixa.
- iv. **Anuidades de Pedido de Patente:** Abrange toda a receita com as GRUs de anuidade de pedido de patente, deduzida dos custos das atividades de controle de anuidades realizadas na SEPAN apenas para as anuidades de pedido. Como essas atividades são de natureza mais administrativa, a margem de contribuição de anuidades de pedido é bastante elevada (98%) pois também precisa cobrir os custos do exame técnico que já foi realizado.
- v. **Preparação/Exame técnico/Anuidades de Pedido:** Um novo nível de análise é obtido para conhecer qual é a margem de contribuição do exame técnico, após incluídas as anuidades de pedido de patente, incorporando à margem obtida em iii a margem apurada no subprocesso iv acima. Com a inclusão das anuidades de pedido, a margem de contribuição até aqui subiu para 63%.

<sup>14</sup> Durante as discussões no Workshop de Treinamento de [Patentes Nacionais](#)[Patentes-Nacional](#), foi argumentado que o modelo de DRE proposto atribuía ao Exame Técnico apenas os custos de MOD, quando seria importante também identificar com [esse este](#) subprocesso também os custos de acesso a bancos de dados de informações tecnológicas, que são bastante elevados. [No feedback do INPI ao relatório Patentes \(recebido em 11/02/222\) também foi comentado que tais bases de dados são utilizadas também nas atividades de busca de ISA e IPEA \(mesmo após ter sido dito explicitamente nas reuniões que nenhum custo de Patentes-Nacional era compartilhado com Patentes-Internacional, exceto por atividades específicas na DIDOC e DITECs\)](#). Realmente, o ideal seria associar às atividades de [exame técnico específicas](#) que demandam uso de bases de dados também as horas de utilização dessas bases de dados, o que é perfeitamente praticável dentro do modelo TD-ABC, já que o custo das bases de dados também é direcionado pelo tempo (valor de anuidade, [que pode ser convertido em valor por hora útil](#)). Embora seja inviável incluir essa questão devido a [às](#) severas restrições de tempo, recomenda-se que essa melhoria seja implementada nas próximas replicações do modelo [pelo INPI](#) a dados de anos futuros. Uma versão mais simplificada seria subir a linha dos custos com as bases de dados, [na versão atual identificada apenas na coluna Patentes Total, para rateando-a entre os subprocessos que utilizam essas bases, a coluna de total dos custos do subprocesso Exame Técnico. Entr](#)Entretanto, há que se ter cuidado com esse procedimento, pois tirar os custos com a base de dados do total de custos, exceto MOD, requererá um ajuste na fórmula do multiplicador de rateio para cálculo do custo unitário por GRU [utilizado](#) na planilha de simulação de preços.

- vi. **Anuidades de Patente:** Idem ao item iv acima, mas agora abrangendo apenas as GRUs de anuidade de patente, após serem deduzidos os custos com as atividades de controle de anuidades correspondentes realizadas na SEPAN. Como as atividades são as mesmas, a margem de contribuição em percentual também é igual à margem apurada para as anuidades de pedido, de 98%.
- vii. **Preparação/Exame técnico/Anuidades:** idem ao item v acima, mas agora incorporando à margem obtida em v a margem apurada no subprocesso de anuidades de manutenção de patentes já concedidas (vi acima). Com a inclusão das anuidades de patente, a margem de contribuição até aqui subiu para 72%.
- viii. **Expedição de Patentes:** Abrange toda a receita com as GRUs de expedição de patentes, deduzida dos custos das atividades de expedição da carta-patente realizadas na SEEXP. Como essas atividades são de natureza mais administrativa, a margem de contribuição da expedição de patentes é bastante elevada (81%) pois também precisa cobrir os custos do exame técnico já realizado. No modelo proposto, os cálculos da margem de contribuição dos subprocessos i a vii acima é realizado separadamente para patentes de invenção e de modelo de utilidade (MU). No entanto, os custos e receitas do subprocesso de expedição de patentes são comuns a invenções e MU. Por isso, a apresentação dos subprocessos de anuidades de patentes (separadas entre invenção e MU) veio antes do subprocesso de expedição de patentes.
- ix. **Total de Preparação/Exame técnico/Anuidades/Expedição:** este subprocesso representa a totalização das margens de contribuição de todo o processo de patentes, com exceção do exame formal, abordado separadamente no início do macroprocesso. É apurado somando a margem de contribuição do subprocesso de expedição de patentes à soma dos subtotais do item vii acima de invenção mais de MU. Somando-se a margem de contribuição do processo de exame técnico e anuidades de patentes de invenção com a margem de contribuição correspondente para MU (que foi negativa de -46%) e a margem de contribuição da expedição de patentes, a margem total do processo de patentes (incluindo invenções e MU) se manteve aproximadamente no mesmo patamar (71%), já que o tamanho do processo de MU é bem pequeno se comparado ao de invenções (a receita total com MU representa apenas 1,6% da receita total com invenções, antes de incluir a receita de expedição de patentes).

Além dos subprocessos i a ix acima, a DRE da **Tabela 46-15** também apresenta a margem de contribuição dos seguintes subprocessos:

- x. **Exame Formal Total:** abrange todas as GRUs e atividades realizadas no subprocesso de exame formal, incluindo as atividades realizadas na DNPCT na entrada em fase nacional do PCT, as atividades realizadas na SEPEN, as atividades de classificação realizadas nas DIPATs e a montagem do folheto pela DIDOC. A margem total do exame formal foi positiva, de 41% da receita líquida. Acessando diretamente a DRE completa disponibilizada na planilha, é possível verificar o exame formal realizado na entrada nacional do PCT foi o grande responsável por gerar essa margem, já que o exame formal

na SEPEN gerou uma pequena margem negativa, de -9%. Não apenas a margem da entrada nacional do PCT foi bem maior, de 76%, mas também a receita com este processo foi 2,2 vezes maior que a receita do exame formal da SEPEN.

- xi. **PAN e Recursos:** abrange todas as GRUs e atividades envolvidas na segunda instância. Repetindo o padrão verificado nos demais subprocessos, a margem de contribuição da segunda instância mostrou-se bastante negativa, de -111%.
- xii. **Outras GRUs:** engloba as receitas e custos de atividades avulsas ou que ocorrem em mais de um subprocesso, quando não foi possível fazer sua separação com as informações disponíveis. A margem de contribuição da soma das demais GRUs também foi negativa, de -150%.
- xiii. **Patentes Nacionais**~~Patentes-Nacional~~: é a soma das margens de contribuição dos subprocessos acima, menos os custos indiretos em relação a cada serviço, mas diretamente identificados com a área de Patentes, bem como todos os custos da CGREC e *overhead* corporativo rateados à área-fim de Patentes pelo sistema de custeio já existente no INPI.

Tabela 1615: Demonstração de Resultados – Patentes Nacionais Patentes-Nacional

	EXAME FORMAL TOTAL	PREPARAÇÃO PEDIDO INVENÇÃO	EXAME TÉCNICO INVENÇÃO	PREPARAÇÃO / EXAME TÉCNICO INVENÇÃO	ANUIDADES DE PEDIDO DE INVENÇÃO	PREPARAÇÃO / EXAME TÉCNICO / ANUIDADES DE PEDIDO	ANUIDADES DE PATENTES DE INVENÇÃO	PREPARAÇÃO / EXAME TÉCNICO / ANUIDADES DE INVENÇÃO	PREPARAÇÃO / EXAME TÉCNICO / ANUIDADES DE M.U.	EXPEDIÇÃO DE PATENTES E M.U.	TOTAL GERAL EXAME TÉCNICO / ANUIDADES / EXPEDIÇÃO	PAN / REC	OUTRAS GRUS	PATENTES-NACIONAL	AV
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
VOLUME	41.967	81.762	39.610	121.372	146.343	267.715	43.769	311.484	15.496	23.132	350.112	2.591	59.234		
Receita Bruta de Arrecadação	5.550.056	142.064.660	1.632.473	143.697.132	41.167.995	184.865.127	65.096.737	249.961.864	3.989.426	5.161.632	259.112.922	1.777.683	3.191.348	269.632.008	
Tributos (PASEP)	54.951	1.406.581	16.163	1.422.744	407.604	1.830.348	644.522	2.474.870	39.499	51.105	2.565.474	17.601	31.598	2.669.624	
Receita Líquida de Arrecadação	5.495.104	140.658.079	1.616.309	142.274.388	40.760.391	183.034.779	64.452.214	247.486.994	3.949.927	5.110.527	256.547.447	1.760.082	3.159.750	266.962.384	100%
Custo MOD: atividades-fim (horas aplicadas)	3.264.500	1.542.715	64.546.037	66.088.753	322.711	66.411.463	843.452	67.254.916	5.774.807	948.762	73.580.999	3.717.115	7.892.845	88.455.460	33%
MC: Exame Formal	2.230.604														
%	41%														
MC: Preparação do pedido		139.115.364													
%		99%													
MC: Exame Técnico Invenção			-62.929.728	76.185.636											
%			-3893%	54%											
MC: Anuidades					40.437.680	116.623.316	63.608.762	180.232.078							
%					98%	63%	98%	72%							
MC: Exame Técnico M.U.									-1.824.880						
%									-46%						
MC: Concessão de Patentes e M.U.										4.161.765					
%										81%					
MC: Total Geral											182.966.448				
%											71%				
MC: PAN+Recursos												-1.957.033			
%												-111%			
MC: Total de Outras GRUS													-4.733.095		
%													-150%		
Margem de Contribuição														178.506.925	67%
%														67%	
Custo MOI + Ociosidade														10.615.608	4%
Resultado Bruto														167.891.317	
%														63%	
Outros Custos Identificados às Áreas-fim														3.875.664	1,5%
Resultado Direto da Área-fim														164.015.653	
%														61%	
Custos e Despesas Rateados às Áreas-fim (com 2a instância)														15.461.173	6%
Resultado da Área-fim após Rateio														148.554.480	
%														56%	
Overhead Corporativo, líquido														45.583.820	17%
Custos/despesas totais														163.991.725	61%
Resultado Operacional														102.970.659	
%														39%	
TOTAL ARRECADADO PELAS GRUS														167.939.991	
RECEITA ANTECIPADA														-101.692.018	-38%

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

Formatado: Espaço Depois de: 0 pt

Observa-se que a margem de contribuição total de [Patentes Nacionais](#) foi positiva, de 67% da receita líquida. Mesmo após terem sido deduzidos todos os custos diretamente identificados com o macroprocesso de Patentes e os custos rateados a ele, a margem operacional foi positiva, de [3739%](#).

Destacados em fonte roxa nas últimas linhas da DRE estão a o Total Arrecado pelas GRUs no ano e o total de Receitas Antecipadas, este calculado pela diferença entre o volume de arrecadação de cada GRU e o volume de produção das atividades para as quais, por possuírem *backlog*, o volume de produção, e não o volume de arrecadação, foi utilizado para calcular os custos e receitas das atividades. Nota-se que o total de Receitas Antecipadas em 2020 foi negativo bastante elevado, representando -38% da Receita Líquida com serviços concluídos no ano. Como comentado, esse montante de Receita Antecipada de cerca R\$ -102 milhões, foi fortemente impactado pelo esforço de redução do backlog de preparação de pedidos de patente. Isso significa que em 2020 foram realizados R\$ 102 milhões a mais em serviços do que o arrecadado no ano, e que essa diferença de serviços realizados agora se refere a valores já contratados e pagos pelos usuários em anos anteriores.

A [Tabela 47-16](#) a seguir apresenta a Demonstração de Resultados do macroprocesso de Patentes como um todo, incorporando a DRE de [Patentes Internacionais](#) à DRE de [Patentes Nacionais](#). Os subprocessos de [Patentes Nacionais](#) foram ainda mais resumidos para possibilitar a visualização também dos subprocessos de [Patentes Internacionais](#) (apresentados na seção 6).

Como pode ser visualizado na [Tabela 47-16](#), após integrar o Resultado Bruto negativo de cerca de - R\$ 3,5 milhões de [Patentes Internacionais](#), a margem bruta total de Patentes caiu apenas 1 ponto percentual, para 66%, dada a pouca representatividade dos números de [Patentes Internacionais](#) no todo. Após deduzir todos os demais custos, a margem operacional final de patentes ~~também~~ caiu ~~apenas um ponto~~, para [3537%](#).

No entanto, vale ressaltar que, se desconsiderados os cerca de R\$ 102 milhões de receita adicionados na receita, mas sem efeito caixa, gerados pela eliminação do *backlog* de preparação de pedidos de patente em 2020, o resultado final seria praticamente nulo, de -1%.

O multiplicador de 1,9 dos custos e despesas totais sobre os custos de mão de obra direta, indicado na coluna X, constitui o multiplicador geral a ser utilizado na planilha de simulação de preços (disponibilizada no arquivo anexo) para alocar (ratear) os demais custos da área de Patentes aos custos de mão de obra direta de cada GRU para se obter o custo unitário médio por GRU.



**Tabela 4716:** Demonstração de Resultados - Macroprocesso de Patentes como um Todo

	EXAME FORMAL	PREPARAÇÃO / EXAME TÉCNICO / ANUIDADES DE INVENÇÃO	PREPARAÇÃO / EXAME TÉCNICO / ANUIDADES DE M.U.	TOTAL GERAL EXAME TÉCNICO / ANUIDADES / EXPEDIÇÃO	PAN / REC	OUTRAS GRUs	PATENTES-NACIONAL	RECEPÇÃO PCT			EXAME IPEA	PATENTES-INTERNACIONAL		PATENTES TOTAL		
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	NO RO/BR	EXAME ISA	TOTAL	TOTAL	AV	AV	AV	X	
VOLUME	41.967	311.484	15.496	350.112	2.591	59.234		1.115	535	117						
Receita Bruta de Arrecadação	5.550.056	249.961.864	3.989.426	259.112.922	1.777.683	3.191.348	269.632.008	137.266	559.115	51.947		748.328		270.380.336		
Tributos (PASEP)	54.951	2.474.870	39.499	2.565.474	17.601	31.598	2.669.624	1.359	5.536	514		7.409		2.677.033		
Receita Líquida de Arrecadação	5.495.104	247.486.994	3.949.927	256.547.447	1.760.082	3.159.750	266.962.384	100%	135.907	553.579	51.433	740.919	100%	267.703.303	100%	
Custo MOD: atividades-fim (horas aplicadas)	3.264.500	67.254.916	5.774.807	73.580.999	3.717.115	7.892.845	88.455.460	33%	234.957	2.534.043	610.733	3.379.733	456%	91.835.193	34%	
MC: Exame Formal	2.230.604															
%	41%															
MC: Anuidades		180.232.078														
%		72%														
MC: Exame Técnico M.U.			-1.824.880													
%			-46%													
MC: Total Geral				182.966.448												
%				71%												
MC: PAN+Recursos					-1.957.033											
%					-111%											
MC: Total de Outras GRUs						-4.733.095										
%						-150%										
Margem de Contribuição							178.506.925	67%	99.050	-1.980.464	-559.300	-2.638.814	-356%	175.868.110	66%	
%							67%		-73%	-358%	-1087%	-356%		66%		
Custo MQI + Ociosidade							10.615.608	4%				932.561	126%	11.548.169	4%	
Resultado Bruto							167.891.317					-3.571.375	-482%	164.319.941		
%							63%					-482%		61%		
Outros Custos Identificados às Áreas-fim							3.875.664	1,5%						3.875.664	1%	
Resultado Direto da Área-fim							164.015.653							160.444.277		
%							61%							60%		
Custos e Despesas Rateados às Áreas-fim (com 2a instância)							15.461.173	6%						15.461.173	6%	
Resultado da Área-fim após Rateio							148.554.480							144.983.104	54%	
%							56%							54%		
Overhead Corporativo, líquido							45.583.820	17%						45.583.820	17%	
Custos/despesas totais							163.991.725	61%						168.304.019	63%	1,8
Resultado Operacional							102.970.659							99.399.284		
%							39%							37%		
<b>TOTAL ARRECADADO PELAS GRUS</b>							167.939.991					702.393		168.642.384		
<b>RECEITA ANTECIPADA</b>							-101.692.018	-38%				16.587	2%	-101.675.431	-38%	

Fonte: Elaborado pela Consultoria com base em informações fornecidas pelo INPI

# CONSIDERAÇÕES FINAIS - IMPLEMENTAÇÃO

# 08

Nesta seção são apresentadas as considerações finais sobre o processo de implementação do modelo TD-ABC e da planilha de simulação de preços nos quatro macroprocessos contratados. Primeiramente será retomado o processo geral de implementação, com destaque para o papel das reuniões de cocriação e workshops de treinamento para propiciar a replicação do modelo pela equipe do INPI a dados de períodos futuros. A seguir serão apresentadas as principais contribuições do modelo implantado para o INPI, bem como sintetizadas as limitações do estágio atual do processo de implementação.

Critérios adicionais a serem considerados pelo INPI na definição da sua política de precificação (como benchmarking e GESI) estão descritos na seção 9 a seguir.

Além disso, estão incluídos como Apêndice A a este relatório uma síntese das melhorias implementadas neste relatório em relação aos relatórios anteriores, incorporando valiosas contribuições trazidas por valiosos *feedbacks* do INPI a esses relatórios e por discussões empreendidas nos workshops finais de treinamento. Este Apêndice também inclui um sumário das principais premissas adotadas durante o processo de implementação, bem como um resumo dos pontos centrais de atenção para a equipe do INPI no processo de replicação do modelo a dados de anos futuros.

Formatado: Fonte: Itálico

## 1. RESUMO DAS REUNIÕES, WORKSHOPS E TREINAMENTO PARA A CONTINUIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO PELO INPI

Como comentado, a implementação do modelo foi realizada em um processo contínuo de cocriação, em que as equipes designadas pelo INPI participaram ativamente de todo o processo, de seu design à implementação e reflexões finais – o que implica que o próprio processo de implementação ocorre simultaneamente com um processo de aprendizagem transformadora da equipe do INPI, capacitando-a à absorção da metodologia às rotinas do INPI.

Participaram de todo o processo as equipes das áreas-fim objeto da análise, da área financeira (CGOF) e da segunda instância. Essas equipes designadas estiveram presente nas diversas reuniões realizadas e participaram ativamente das discussões e decisões, demonstrando o engajamento e o aprendizado necessários para viabilizar a continuidade da aplicação do modelo no futuro.

Além disso, como comentado, a equipe da CGOF – que coordenará o processo de internalização do modelo no INPI daqui para frente – já havia realizado um exercício prévio de replicação do modelo piloto desenvolvido para DI aos dados de 2020 (embora sem revisar os tempos de execução das atividades), mesmo antes de ter sido iniciado o processo formal de implementação, o que se constituiu em um excelente processo de capacitação da equipe para continuar a aplicação do modelo no futuro.

Finalmente, para propiciar um processo de reflexão mais profunda sobre o modelo e as lições aprendidas no processo de implementação, após a entrega dos relatórios de implementação de

cada macroprocesso, foram organizados pela Consultoria quatro workshops de três horas de duração com as equipes envolvidas na implementação, abrangendo as equipes das áreas-fim de DI, Marcas, [Patentes Nacionais](#) e [Patentes Internacionais](#), mais a equipe da CGOF e representantes da 2ª instância, conforme o cronograma a seguir:

- Workshop 1 – Desenho Industrial: 01/02/2022, terça-feira, das 14:00 às 17:00
- Workshop 2 – Marcas: 03/02/2022, quinta-feira, das 14:00 às 17:00
- Workshop 3 – [Patentes Internacionais](#): 08/02/2022, sexta-feira, das 09:00 às 12:00
- Workshop 4 – [Patentes Nacionais](#): 08/02/2022, terça-feira, das 14:00 às 17:00.

Os workshops foram realizados virtualmente com o auxílio do aplicativo Zoom, com presença maciça das equipes e participação ativa nas discussões.

Para viabilizar o acesso futuro aos workshops pelas equipes do INPI - tanto para a revisão para quem participou como para acesso a quem não teve a oportunidade de praticar - os slides apresentados estão sendo disponibilizados ao INPI como anexo a este relatório e as gravações dos workshops serão disponibilizadas por ocasião de sua aprovação.

Cada workshop foi estruturado em duas partes. A primeira visou aprofundar os conceitos do modelo e provocar uma reflexão sobre suas contribuições e as limitações do estágio atual da sua implementação no INPI. Esta primeira parte foi comum a todos os grupos, se diferenciando apenas nas suas aplicações aos mapas e tabelas de cálculo de cada macroprocesso. A segunda parte foi mais procedimental, abrangendo a apresentação da planilha de cada macroprocesso e explicações complementares sobre detalhes do processo de cálculo, conforme a agenda a seguir:

#### **Parte 1: Visão geral do modelo**

- Objetivos e produtos
- Lógica geral do modelo
- Processo geral de implementação
- Principais resultados e implicações
- Contribuições e limitações

#### **Parte 2: Procedimentos para replicação do modelo**

- Apresentação da planilha de cada macroprocesso e explicações complementares sobre o processo de cálculo

## **2. PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DO MODELO AO INPI E LIMITAÇÕES DO ESTÁGIO ATUAL DE IMPLEMENTAÇÃO**

No encerramento deste ciclo de cooperação da Consultoria com o INPI pode-se verificar que seus objetivos originais foram alcançados, com a implementação do modelo TD-ABC aos quatro macroprocessos contratados. De fato, essa implementação gerou valiosas contribuições ao processo de desenvolvimento do INPI, entre as quais se destacam:

- 1) Desenho dos processos para fins econômico-financeiros: Foi disponibilizado ao INPI um mapa de cada um dos seus quatro macroprocessos principais, desenhado de forma a viabilizar a associação das horas dispendidas nas atividades necessárias para a realização de cada serviço do INPI às tarifas cobradas (GRUs) e às unidades organizacionais responsáveis por sua execução.
- 2) Custo por serviço (GRU): Foi disponibilizada ao INPI uma metodologia inovadora, inclusive entre os demais IPOs do mundo, que permite calcular os custos incorridos pelo INPI para prover cada serviço prestado. Considerando que esta informação não existia no sistema de custeio atual do INPI e que o custo do serviço é a base inicial para se determinar qualquer processo de precificação, esta nova informação será essencial para a revisão das tarifas a ser implementada pelo INPI. A distinção das atividades entre simples e complexas, obrigatórias e facultativas ou condicionadas a escolhas do usuário ou a resultados de processos anteriores, permite a precificação ajustada a diversos níveis de serviço ou de complexidade (*menu-based pricing*).
- 3) Margem de Contribuição por GRU, subprocesso e macroprocesso: Para além do objetivo inicial de revisão das tarifas, o modelo implementado gera informações valiosas para a análise e tomada de decisões pelo INPI, ao calcular a margem de contribuição por serviço, subprocesso e para o macroprocesso como um todo. Essa informação será essencial para que o INPI possa realizar uma reengenharia de processos, distinguindo as atividades que agregam das que não agregam valor e poderiam ser remodeladas para minimizar seus custos.
- 4) Planilha de simulação de preços por GRU: Para auxiliar o INPI no seu processo de revisão de tarifas, foi disponibilizada uma planilha de simulação de preços com fórmulas automáticas, que permite, mediante a digitação da margem desejada, simular os preços de cada serviço para se obter essa margem, bem como para se obter margem zero (cobrindo apenas o custo unitário total e os tributos) e para cobrir os custos unitários, exceto o overhead geral do INPI. As fórmulas para margem zero ou preços iguais ao custo sem o overhead permitem ao INPI estipular os níveis máximos de descontos a serem concedidos a usuários e/ou serviços que se deseje incentivar. A inclusão da opção de ajustar o custo pela inflação passada ou considerando valores esperados com base na projeção da inflação ou em valores estimados no orçamento, proporciona ao INPI flexibilidade para escolher a base de custo que deseja usar para a formação de preços (custo histórico, custo histórico corrigido ou custo projetado).
- 5) Capacidade instalada e capacidade ociosa por UORG: Ao disponibilizar ao INPI uma planilha que lhe permite apurar a capacidade instalada prática e a capacidade ociosa por unidade organizacional, a Consultoria oferece uma ferramenta importante para gestão da

alocação de pessoas, o principal recurso do INPI. Essa planilha também pode ser utilizada para projetar a necessidade futura de em função de projeções de mudanças na demanda por determinados serviços, melhorando seu processo orçamentário (*activity-based budgeting*)

- 6) Mecanismo interno de checagem da consistência dos dados: ao confrontar o total de horas de trabalho direto calculadas via dois processos independentes (capacidade prática vs. capacidade utilizada), a planilha de cálculo da capacidade ociosa por UORG também proporciona ao INPI um importante mecanismo interno de checagem da consistência dos dados levantados, proporcionando a investigação de causas de discrepâncias e o refinamento dos dados para gerar mais robustez à informação a ser utilizada como base para a tomada de decisões pelos seus gestores.
- 7) Instrumento para quantificar benefícios da melhoria de processos: o desenho do processo para fins de *Pricing* e as planilhas de cálculo dele decorrentes constitui um poderoso instrumento para simular o efeito que mudanças no processo deve gerar nos resultados econômico-financeiros do INPI. Considerando que a Procomex desenhou os processos “*As Is*” e “*To Be*”, as planilhas disponibilizadas serão fundamentais na priorização de mudanças a implementar, permitindo simular os efeitos econômico-financeiros de melhorias alternativas a serem implementadas que possam ser contrapostos aos custos de sua implementação.

Neste processo final de reflexão, há que se reconhecer que o estágio atual da implementação do modelo no INPI apresenta limitações, muitas delas decorrentes da severa restrição do tempo disponibilizado para esta fase de implementação. De fato, esta severa restrição de cronograma impediu que a Consultoria pudesse ter implementado melhorias já identificadas a partir de feedbacks do INPI aos relatórios e de discussões empreendidas nos workshops de treinamento recém-realizados. Ou seja, a equipe do INPI já parece ter evoluído no processo de aprendizagem e internalização da metodologia em suas rotinas a ponto de se chegar a um novo estágio da implementação do modelo; no entanto, as restrições de cronograma do projeto impedem que esse novo estágio seja construído com o apoio da Consultoria.

Vale ressaltar que os resultados obtidos neste estágio atual de amadurecimento da implementação do modelo devem ser tomados com cautela para fins de uso na tomada de decisão pelos gestores do INPI, uma vez que a existência de valores elevados de capacidade ociosa para algumas UORGs de alguns macroprocessos analisados sugere haver oportunidades para refinamento dos dados utilizados no processamento dos cálculos.

Para finalizar, é importante destacar que todo processo de implementação de uma ferramenta nova – e ainda mais um modelo que promete realizar mudanças profundas na forma como o INPI vê e usa suas informações econômico-financeiras – constitui um processo complexo e gradual de *change management*, que requer paciência, dedicação, aprendizado e melhoria contínua, até se chegar a um estágio em que todos estejam confortáveis com o modelo, com os dados fornecidos e os resultados apurados, o que só virá com a curva de aprendizagem decorrente da prática ao longo do tempo.



CRITÉRIOS ADICIONAIS –  
POLÍTICA DE PREÇOS

09



## 1. BENCHMARKING

O trabalho de Benchmarking Internacional já realizado [pela FGV](#) para o INPI teve como principal objetivo facilitar a investigação mais aprofundada das práticas e diretrizes estratégicas de seis escritórios internacionais selecionados. Este exercício apontou alguns pontos-chaves sobre os serviços prestados pelos IPOs e pode expor as particularidades de cada escritório. Ficou claro que cada IPO possui seu próprio modelo de negócio e cada um está competindo para ter excelência perante à classe mundial. Para esse alcance, é importante que exista uma base organizacional sólida, estratégias adequadas e um foco na melhoria contínua.

O critério de seleção dos seis IPOs avaliados e os seis temas abordados, foi o mesmo apresentado no “International Benchmarking Report” <sup>15</sup>[16](#). Foram analisadas: Estrutura Organizacional, Qualidade, Processos, Precificação, Tecnologia da Informação e Comunicação e Recursos Humanos. Os IPOs escolhidos foram: Austrália (IPA), Estados Unidos (USPTO), Reino Unido (IPO UK), Singapura (IPOS), Coreia do Sul (KIPO) e Canadá (CIPO).

A precificação tem influência decisiva nas ações dos usuários de um IPO. O preço influencia decisões estratégicas na relação do IPO com o candidato, ~~o que pode levar a, como por exemplo, se um requerente solicitar ou não um determinado tipo de serviço com base nas taxas cobradas pela sua renovação. Por exemplo, um usuário pode desistir de pedir um exame de patente por conta dos valores de manutenção dessa patente, ou talvez devido à periodicidade da cobrança dessa manutenção, deve buscar um exame de patente ou se deve renovar seus direitos em um estágio de renovação periódica.~~ Ainda se leva em consideração que nem todos os candidatos possuem o mesmo acesso a recursos financeiros, e com isso, os escritórios possuem diferentes formas de proporcionar descontos e prezar pela inclusão e inovação..

Considerando que uma das finalidades da adoção de uma metodologia de apuração do custo por serviço prestado diz respeito à utilização da informação de custo para precificação dos serviços, convém levantar algumas outras questões relacionadas ao estabelecimento de valores cobrados na Tabela de Retribuições. Dessa maneira, com o objetivo de aprofundar a análise iniciada sobre a precificação dos IPOs e complementar o trabalho de implementação do modelo de custeio, esse benchmarking faz uma comparação dos valores cobrados no Brasil com os valores dos seis IPOs considerados.

Para isso, foram levantadas as tarifas cobradas pelos IPOs escolhidos para os principais serviços prestados pelos macroprocessos Desenho Industrial, Marcas e Patentes. Os valores ~~apresentados utilizados neste trabalho~~ estão todos em reais e as taxas de conversão são apresentadas na Tabela 18 e fazem referência ao câmbio em dezembro de 2020.

<sup>15</sup> [International Benchmarking Report desenvolvido durante o projeto em pauta](#)

<sup>16</sup> [International Benchmarking Report desenvolvido pelo projeto em pauta e entregue em dezembro de 2021.](#)

Formatado: Fonte: Itálico

Formatado: Espaçamento entre linhas: Múltiplos 1,15 lin.

**Tabela 18:** Taxas de conversão

<u>País / Moeda</u>	<u>Valores em BRL</u>	<u>Valores em USD</u>
<u>EUA (USD)</u>	R\$ 5,0962	-
<u>UK (GBP)</u>	R\$ 6,8287	\$ 1,3398
<u>Australia (AUD)</u>	R\$ 3,8420	\$ 0,7541
<u>Coreia do Sul (KRW)</u>	R\$ 0,0047	\$ 0,0009
<u>Singapura (SGD)</u>	R\$ 3,8229	\$ 0,7501
<u>Canada (CAD)</u>	R\$ 4,0021	\$ 0,7853

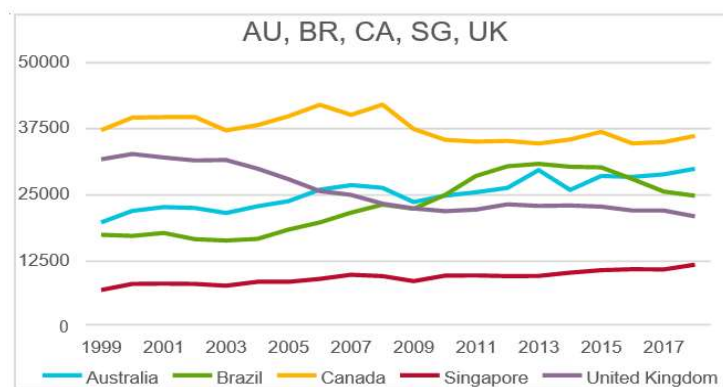
Formatado: Centralizado

Fonte: <https://www.bcb.gov.br/conversao>, data de conversão: 15/12/2020.

A Tabela 18 apresenta, na coluna 2 (dois), quanto custa em real, a moeda de cada IPO pesquisado, ou seja, 1 (um) dólar custa 5,0962 reais; 1 (uma) libra esterlina custa 6,8287 reais, e assim para as moedas seguintes. Do mesmo modo, a coluna 3 (três) mostra os valores de cada moeda em dólar.

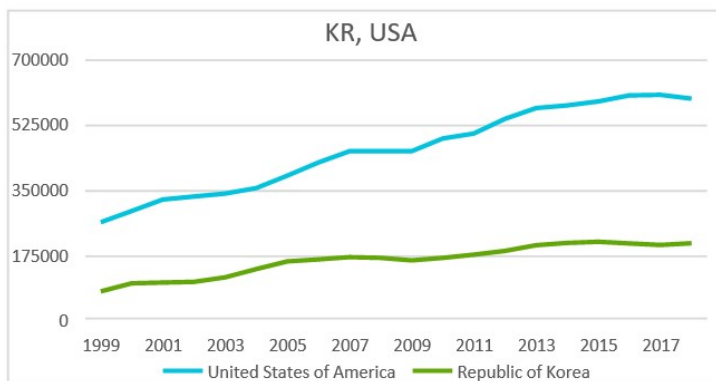
Antes de cada macroprocesso ser examinado com mais detalhes, vale destacar a carga de trabalho alocada nos escritórios, como um exemplo o número de patentes em um país. Esse levantamento foi exposto no "International Benchmarking Report" e auxilia a ilustrar a diferença nos volumes de trabalho e fundos de entrada associados. Esse funcionamento faz com que a operação de determinada organização seja afetada (aqui como foco a abordagem de preços). As figuras 1 e 2 apresentam esses diferentes volumes.

**Figura 1:** Países com menos de 40.000 registros de patentes anualmente



Fonte: Elaboração FGV

**Figura 2:** Países com maior número de arquivamentos anual



Fonte: Elaboração FGV

A Tabela 198 apresenta o valor atual cobrado por três dos principais serviços relacionados ao macroprocesso Desenho Industrial e a Tabela 19 apresenta a variação percentual entre os valores cobrados no Brasil e os valores cobrados pelos outros IPOs.

**Tabela 198:** Preços dos serviços de desenho industrial – Comparativo Internacional

GRU	Serviço	Brasil <sup>1</sup>	UK <sup>2</sup> (GBD)	EUA <sup>3</sup> (USD)	Australia <sup>4</sup> (AUD)	Singapura <sup>5</sup> (SGD)	Coreia do Sul <sup>6</sup> (KRW)	Canada <sup>7</sup> (CAD)
100	Pedido de Registro de Desenho Industrial	R\$ 235,00	R\$ 409,72	R\$ 1.121,16	R\$ 960,50	R\$ 955,73	R\$ 438,04	R\$ 1.668,80
129	Manutenção e Prorrogação do Registro - 2º quinquênio no prazo ordinário	R\$ 425,00	R\$ 614,58	-	R\$ 1.536,80	R\$ 2.102,60	R\$ 2.469,80	R\$ 1.460,17
130	Manutenção e Prorrogação do Registro - 2º quinquênio no prazo extraordinário	R\$ 850,00	R\$ 1.597,92	-	R\$ 3.842,00	R\$ 2.484,89	-	R\$ 1.660,27

Fontes:

- <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/tabelas-de-retribuicao/TabelaDIalpsalteraesCGREC.pdf>
- <https://www.gov.uk/apply-register-design>
- <https://www.uspto.gov/learning-and-resources/fees-and-payment/uspto-fee-schedule#TM%20Application-related>
- <https://www.ipaustralia.gov.au/designs/applying-for-a-design/time-and-costs>
- <https://www.ipos.gov.sg/about-ip/designs/managing-designs/forms-fees>
- [https://www.kipo.go.kr/en/HtmlApp?c=93006&catmenu=ek04\\_04\\_01](https://www.kipo.go.kr/en/HtmlApp?c=93006&catmenu=ek04_04_01)
- [https://www.ic.gc.ca/eic/siTe/cipointernet-internetopic.nsf/eng/wr00640.html?Open&wt\\_src=cipo-id-main&wt\\_cxt=toptask](https://www.ic.gc.ca/eic/siTe/cipointernet-internetopic.nsf/eng/wr00640.html?Open&wt_src=cipo-id-main&wt_cxt=toptask)

**Tabela 2019:** Diferença percentual dos valores cobrados pelos serviços de Desenho Industrial

Δ Valor do país / Valor do Brasil (%)								
GRU	Serviço	Brasil	UK (GBD)	EUA (USD)	Australia (AUD)	Singapura (SGD)	Coreia do Sul (KRW)	Canada (CAD)
100	Pedido de Registro de Desenho Industrial	R\$ 235,00	74%	377%	309%	307%	86%	610%

129	Manutenção e Prorrogação do Registro - 2º quinquênio no <b>prazo ordinário</b>	R\$ 425,00	45%	-	262%	395%	481%	244%
130	Manutenção e Prorrogação do Registro - 2º quinquênio no <b>prazo extraordinário</b>	R\$ 850,00	88%	-	352%	192%	-	95%

Fonte: Elaboração FGV.

Optou-se por comparar o preço cheio de cobrança, sem os diferentes descontos oferecidos por cada país. O serviço de pedido de registro de desenho industrial custa no Brasil R\$ 235,00 e, quando comparado aos outros países, percebe-se que o escritório nacional tem valores bem inferiores aos demais. No entanto, o INPI possui maior proximidade com os valores cobrados pelo IPO UK e KIPO, mas mesmo os valores destes são superiores aos do Brasil em 74% e 86%. Já, comparado ao Canadá, o valor é 610% superior, aos Estados Unidos, 377% superior, Austrália, 309% superior e Singapura, 307% superior.

No caso do USPTO, essa discrepância provavelmente deve-se ao fato de o escritório não cobrar a manutenção do registro nos anos subsequentes. Isso porque, no escritório norte-americano, os serviços relacionados a desenho industrial estão contemplados nas tarifas de Patentes. Dessa maneira, as patentes de desenho industrial fornecem uma forma primária de propriedade intelectual utilizada para a proteção de desenhos industriais. As patentes de desenho industrial são um dos três tipos de patentes nos Estados Unidos e são emitidas com uma proteção de 15 anos, medido a partir da data de concessão. Não há, no entanto, taxas de manutenção exigidas para esse tipo de patente, enquanto no escritório nacional o desenho industrial é um macroprocesso individual. Além do mais, o USPTO mantém Reservas Operacionais para Patentes e Marcas Registradas como práticas padrão do setor privado. O compromisso com a responsabilidade fiscal é um requisito do USPTO, alinhando as prioridades de gastos com as projeções de receita e garantindo Reservas Operacionais suficientes para preservar as operações críticas contra possíveis interrupções econômicas ou financeiras.

A maior disparidade ocorre com o escritório canadense, para o qual a tarifa chega a ser 610% superior à tarifa cobrada no escritório nacional. O CIPO não recebe dotações governamentais anuais para as suas operações, sendo então financiados por receitas de serviços prestados a seus clientes. O CIPO fornece produtos e serviços em regime de tarifa por base, sob um modelo de recuperação de custos baseado na receita advindas dos pedidos de registro e nas taxas de manutenção.

Também é interessante destacar a opção do escritório sul coreano (KIPO) em captar a taxa de renovação sem cobrança de atraso de renovação, resultando em um alto contraste de cobrança de 481% superior em relação ao escritório nacional. O IPO UK e IPA cobram, além do valor da manutenção do registro, uma taxa por cada mês de atraso no pagamento da manutenção, diferente do INPI, que cobra uma taxa fixa para esse prazo extraordinário.

### Marcas

A Tabela 210 apresenta o valor atual cobrado por três dos principais serviços relacionados ao macroprocesso Marcas e a Tabela 21 apresenta a variação percentual entre os valores cobrados no Brasil e os valores cobrados pelos outros IPOs.

**Tabela 219:** Preços dos serviços de Marcas – Comparativo Internacional

GRU	Serviço	Brasil <sup>1</sup>	UK <sup>2</sup> (GBD)	EUA <sup>3</sup> (USD)	Australia <sup>4</sup> (AUD)	Singapura <sup>5</sup> (SGD)	Coreia do Sul <sup>6</sup> (KRW)	Canada <sup>7</sup> (CAD)
394	Pedido de Registro de Marca (com especificação de livre preenchimento) - valor por classe	R\$ <b>415,00</b>	R\$ 1.160,88	R\$ 2.548,10	R\$ 960,50	R\$ 917,50	R\$ 288,92	R\$ 1.347,11
372	Primeiro decênio de vigência de registro de marca e expedição de certificado de registro - retribuição paga no prazo ordinário - valor por classe	R\$ <b>745,00</b>	R\$ 1.365,74	R\$ 1.528,86	R\$ 1.536,80	R\$ 1.452,70	R\$ 1.444,60	R\$ 1.632,86
374	Primeiro decênio de vigência de registro de marca e expedição de certificado de registro - retribuição paga no prazo extraordinário - valor por classe	R\$ <b>1.115,00</b>	R\$ 1.707,18	R\$ 2.038,48	R\$ 3.842,00	R\$ 2.140,82	R\$ 1.584,40	

Fontes:

1 <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/tabelas-de-retribuicao/tabela-marcas.pdf>

2 <https://www.gov.uk/government/publications/trade-mark-forms-and-fees>

- 3 <https://www.uspto.gov/learning-and-resources/fees-and-payment/uspto-fee-schedule#Trademark%20Fees>
- 4 <https://www.ipaustralia.gov.au/trade-marks/understanding-trade-marks/trade-mark-costs>
- 5 <https://www.ipos.gov.sg/about-ip/trade-marks/managing-trade-marks/forms-fees>
- 6 [https://www.kipo.go.kr/en/HtmlApp?c=93006&catmenu=ek04\\_04\\_01#a1](https://www.kipo.go.kr/en/HtmlApp?c=93006&catmenu=ek04_04_01#a1)
- 7 [https://www.ic.gc.ca/eic/siTe/cipointernet-internetopic.nsf/eng/h\\_wr02003.html?Open&wt\\_src=cipo-tm-main](https://www.ic.gc.ca/eic/siTe/cipointernet-internetopic.nsf/eng/h_wr02003.html?Open&wt_src=cipo-tm-main)

**Tabela 224:** Diferença percentual dos valores cobrados pelos serviços de Marcas

Δ Valor do país / Valor do Brasil (%)								
GRU	Serviço	Brasil	UK (GBP)	EUA (USD)	Australia (AUD)	Singapura (SGD)	Coreia do Sul (KRW)	Canada (CAD)
394	Pedido de Registro de Marca (com especificação de livre preenchimento) - valor por classe	R\$ 415,00	180%	514%	131%	121%	-30%	225%
372	Primeiro decênio de vigência de registro de marca e expedição de certificado de registro - retribuição paga no prazo ordinário - valor por classe	R\$ 745,00	83%	105%	106%	95%	94%	119%



374	Primeiro decênio de vigência de registro de marca e expedição de certificado de registro - retribuição paga no <b>prazo extraordinário</b> - valor por classe	R\$ 1.115,00	53%	83%	245%	92%	42%	-
-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------	-----	-----	------	-----	-----	---

Fonte: Elaboração FGV

O serviço de depósito de marca possui um valor de R\$ 415,00 no INPI; Essa taxa só é superior à taxa cobrada pelo escritório da Coreia do Sul, que fica 30% inferior à requerida no Brasil. No entanto, o valor de manutenção de registro de marca no primeiro decênio do KIPO é 94% maior no prazo ordinário e 42% no prazo extraordinário. As maiores diferenças referentes ao registro de marcas são entre USPTO e CIPO, 514% e 225% superiores às taxas nacionais, respectivamente. O escritório canadense opta por não cobrar uma taxa de atraso para o período de vigência de registro de marca, só que desse modo, o CIPO possui a maior valor cobrado para a manutenção nos primeiros 10 anos, R\$ 1.632,86.

Vale ressaltar que o CIPO oferece uma ampla gama de serviços adicionais além do exercício principal de um escritório de propriedade intelectual clássico. O escritório canadense oferece, também, serviços empresariais gratuitos voltados para inovadores canadenses, o que pode afetar a capacidade do escritório de cobrir seus custos, principalmente quando se considera o número de registros que recebe anualmente.

No caminho oposto à política estabelecida pelo CIPO, a Austrália cobra a sua maior taxa decorrente do atraso dessa manutenção, no valor de R\$ 3.842,00, que é mais do que o dobro a ser pago no prazo ordinário, e 245% maior do que o valor requerido pelo INPI pelo atraso. O IP Australia, assim como o IPOS, é uma agência de recuperação de custos com a maior parte de sua receita proveniente da demanda por esses direitos e suas renovações.

## Patentes

As estratégias de cobrança referentes ao macroprocesso de Patentes divergem entre os IPOs, tanto quanto às suas aplicações quanto às cobranças de anuidades. Por conta disso e para melhor compreensão, os preços de serviços de patentes estão apresentados na Tabela 6 e o valor

apresentado para o pedido de reivindicação é referente a 1 único pedido, sendo ele consoante ao valor requerido para um determinado intervalo de reivindicações. O INPI cobra uma única taxa para um grupo de reivindicações, diferentemente dos outros escritórios.

A Tabela 232 apresenta o valor atual cobrado por três dos principais serviços relacionados ao macroprocesso Patentes e a Tabela 243 expõe a variação porcentual entre os valores cobrados no Brasil e os valores cobrados pelos outros IPOs. Como as anuidades também são cobradas de maneiras muito discrepantes, optou-se por avaliar e apresentar os valores de pagamentos de anuidades de patentes em tabelas separadas (Tabelas 253 e 264).

**Tabela 232:** Preços dos serviços de Patentes – Comparativo Internacional

GRUPO	Serviço	Brasil <sup>1</sup>	UK <sup>2</sup> (GBD)	EUA <sup>3</sup> (USD)	Australia <sup>4</sup> (AUD)	Singapura <sup>5</sup> (SGD)	Coreia do Sul <sup>6</sup> (KRW)	Canada <sup>7</sup> (CAD)
2000	Pedido nacional de invenção; Pedido nacional de modelo de utilidade; Pedido nacional de certificado de adição de invenção; e Entrada na fase nacional do PCT	R\$ 175,00	R\$ 1.195,02	R\$ 1.630,78	R\$ 1.421,54	R\$ 611,66	R\$ 83,88	R\$ 1.632,86
	Pedido de exame de invenção (dispensado de petição) até 10 reivindicações	R\$ 590,00	R\$ 2.048,61	R\$ 4.076,96	R\$ 1.921,00	R\$ 6.307,79	R\$ 666,38	R\$ 816,43
203	Pedido de exame de invenção (dispensado de petição) valor de 1 reivindicação (de 10 a 15 reivindicações)	R\$ 100,00		R\$ 2.446,18	R\$ 960,50		R\$ 871,42	R\$ 8.164,28
	Pedido de exame de invenção (dispensado de petição) valor de 1 reivindicação (acima de 10 reivindicações) (16 a 20)	R\$ 200,00		R\$ 2.446,18	R\$ 960,50		R\$ 871,42	

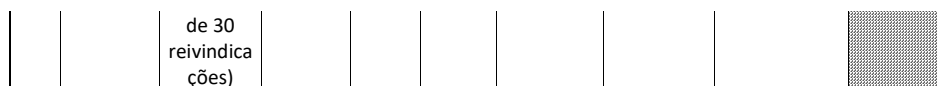
	reivindi cações)						
	valor de 1 reivindi cação (21 a 25 reivindi cações)	R\$ <b>200,00</b>		R\$ 509,62	R\$ 1.440,75	R\$ 152,92	R\$ 871,42
	valor de 1 reivindi cação (26 a 30 reivindi cações)	R\$ <b>200,00</b>	R\$ 136,57	R\$ 509,62	R\$ 1.440,75	R\$ 152,92	R\$ 871,42
	valor de 1 reivindi cação (mais de 30 reivindi cações)	R\$ <b>500,00</b>	R\$ 136,57	R\$ 509,62	R\$ 1.921,00	R\$ 152,92	R\$ 871,42

Fontes:

- 1 <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/tabelas-de-retribuicao/TabelaPatentesapsalteraesCGREcincpapelpct.pdf>
- 2 <https://www.gov.uk/government/publications/patent-forms-and-fees/patent-forms-and-fees>
- 3 <https://www.uspto.gov/learning-and-resources/fees-and-payment/uspto-fee-schedule#TM%20Application-related>
- 4 <https://www.ipaustralia.gov.au/patents/understanding-patents/time-and-costs>
- 5 <https://www.ipos.gov.sg/about-ip/patents/managing-patents/forms-fees>
- 6 [https://www.kipo.go.kr/en/HtmlApp?c=93006&catmenu=ek04\\_04\\_01#a1](https://www.kipo.go.kr/en/HtmlApp?c=93006&catmenu=ek04_04_01#a1)
- 7 <https://www.ic.gc.ca/eic/siTe/cipointernet-internetopic.nsf/eng/wr00142.html>

**Tabela 243:** Diferença percentual dos valores cobrados pelos serviços de Patentes

Δ Valor do país / Valor do Brasil (%)								
GR U	Serviço	Brasil	UK (GBP)	EUA (USD)	Australia (AUD)	Singapura (SGD)	Coreia do Sul (KRW)	Canada (CAD)
200	Pedido nacional de invenção; Pedido nacional de modelo de utilidade; Pedido nacional de certificado de adição de invenção; e Entrada na fase nacional do PCT	R\$ 175,00	583%	832%	712%	250%	-52%	833%
203	Pedido de exame de invenção (dispensado de petição) até 10 reivindicações	R\$ 590,00	247%	591%	226%	969%	13%	38%
	valor de 1 reivindicação (de 10 a 15 reivindicações)	R\$ 100,00		2346%	861%		771%	8064%
	valor de 1 reivindicação (16 a 20 reivindicações)	R\$ 200,00		1123%	380%		336%	
	valor de 1 reivindicação (21 a 25 reivindicações)	R\$ 200,00		155%	620%	-24%	336%	
	valor de 1 reivindicação (26 a 30 reivindicações)	R\$ 200,00	-32%	155%	620%	-24%	336%	
	valor de 1 reivindicação (mais)	R\$ 500,00	-73%	2%	284%	-69%	74%	



Fonte: Elaboração FGV

No macroprocesso de Patentes é onde são encontradas as maiores divergências tarifárias entre os valores praticados pelo INPI e os demais escritórios. Para o serviço de pedido nacional de patentes, o INPI cobra uma taxa de R\$ 175,00, enquanto para o mesmo serviço o Reino Unido cobra R\$ 1.195,02 (583% superior), Estado Unidos cobra o valor de R\$ 1.630,78 (832% superior), Austrália de R\$ 1.421,54 (712% superior), Canadá de R\$ 1.632,86 (833 % superior), Singapura de R\$ 611,66 (250% superior) e Coreia do Sul de 83,88 (52% inferior), sendo este último o único país a cobrar uma taxa menor para essa primeira etapa do processo de registro de um patente.

Porém, é importante ressaltar que os Estados Unidos e Canadá oferecem uma taxa reduzida para pequenas e micro entidades para depósito de patentes, o que não acontece, por exemplo, no IP UK, nem no IPA e IPOS. Estes escritórios não oferecem qualquer desconto para nenhum de seus serviços, isso porque estão focados na recuperação dos custos (com exceção do IP UK).

Essa discrepância aumenta quando se compara a estratégia de cobrança das reivindicações de pedido de exame de inovação. No INPI, é possível reivindicar o pedido de exame de invenção até 10 vezes pelo valor de R\$ 590,00. O USPTO cobra o valor de R\$ 4.076,96 para o mesmo serviço, 591% maior que o valor nacional. É interessante observar que, no caso dos USPTO, o valor de cada reivindicação vai reduzindo conforme aumenta o número de vezes de contestações. A primeira reivindicação custa R\$ 2.446,18 e a partir da 30ª reivindicação o valor unitário cobrado é de R\$ 509,62. Esta estratégia também é adotada pela Coreia do Sul, mas no caso dos Estados Unidos é totalmente financiado por essas taxas. Neste caso, o orçamento é baseado na demanda de carga de trabalho, bem como indicadores globais e domésticos de atividade econômico. Com base nesses indicadores, o USPTO pode acessar e gastar as taxas cobradas, bem como tem autoridade para ajustá-las por meio de processo regulatório.

Como apresentado na. Figura 2, a KIPO e USPTO lidam com significativamente mais arquivamentos anualmente do que todos os países da figura 1 juntos. Isso inevitavelmente afeta tanto suas operações quanto suas finanças. Em relação à Coreia do Sul, pode-se perceber que comparada ao Brasil o país cobra uma taxa 52% inferior. No entanto, decide cobrar valores até 771% maiores para pedidos de exame de invenção e suas reivindicações.

Singapura, Reino Unido e Canadá adotam estratégias de cobrança parecidas. O CIPO opta por uma taxa apenas para o pedido de exame de inovação, sem direito à reivindicação, no valor de R\$ 816,43 (apenas 38% superior à taxa do INPI) e caso o usuário opte por reivindicar, ele deverá pagar por uma taxa única que engloba quantas reivindicações forem necessárias. Esta taxa é de R\$ 8.164,28. Já o IPOS cobra R\$ 6.307,79 para o pedidos de exame de invenção até 20 reivindicações

e o IP UK cobra R\$ 2.048,61 para até 25 reivindicações. Ambos escritórios têm suas taxas reduzidas após essas reivindicações, em até aproximadamente 70% dos valores cobrados pelo INPI para o mesmo número de reavaliações.

A Tabela 253 mostra os valores cobrados para as renovações das patentes e a Tabela 264 a variação percentual desses valores. Para melhor entendimento, ao final da tabela é apresentado o valor acumulado dessas tarifas e em seguida, é apresentado o Gráfico 1 para melhor demonstrar as diferenças entre os IPOs.

**Tabela 253:** Pagamento das anuidades de Patentes (no prazo extraordinário)

Pagamento de anuidades de Patentes (no prazo ordinário)								
GR U	Serviço	Brasil	UK (GBD)	EUA (USD)	Australia (AUD)	Singapura (SGD)	Coreia do Sul (KRW)	Canada (CAD)
220	1º ano	-	-	-	-	-	R\$ 69,90	-
	2º ano	R\$ 295,00	-	-	-	-	R\$ 69,90	R\$ 400,21
222	3º ano	R\$ 780,00	-	R\$ 10.192,40	-	-	R\$ 69,90	R\$ 400,21
	4º ano	R\$ 780,00	-	-	R\$ 1.152,60	-	R\$ 186,40	R\$ 400,21
225	5º ano	R\$ 780,00	R\$ 478,01	-	R\$ 1.210,23	R\$ 535,21	R\$ 186,40	R\$ 816,43
	6º ano	R\$ 780,00	R\$ 614,58	-	R\$ 1.287,07	R\$ 535,21	R\$ 186,40	R\$ 816,43
224	7º ano	R\$ 1.220,00	R\$ 751,16	R\$ 19.161,71	R\$ 1.383,12	R\$ 535,21	R\$ 466,00	R\$ 816,43
	8º ano	R\$ 1.220,00	R\$ 887,73	-	R\$ 1.498,38	R\$ 1.414,47	R\$ 466,00	R\$ 816,43
	9º ano	R\$ 1.220,00	R\$ 1.024,31	-	R\$ 1.632,85	R\$ 1.414,47	R\$ 466,00	R\$ 816,43
	10º ano	R\$ 1.220,00	R\$ 1.160,88	-	R\$ 1.882,58	R\$ 1.414,47	R\$ 1.118,40	R\$ 1.020,54
226	11º ano	R\$ 1.645,00	R\$ 1.297,45	R\$ 39.240,74	R\$ 2.247,57	R\$ 1.987,91	R\$ 1.118,40	R\$ 1.020,54
	12º ano	R\$ 1.645,00	R\$ 1.502,31	-	R\$ 2.727,82	R\$ 1.987,91	R\$ 1.118,40	R\$ 1.020,54
	13º ano	R\$ 1.645,00	R\$ 1.775,46	-	R\$ 3.323,33	R\$ 1.987,91	R\$ 1.677,60	R\$ 1.020,54
	14º ano	R\$ 1.645,00	R\$ 2.048,61	-	R\$ 4.034,10	R\$ 2.561,34	R\$ 1.677,60	R\$ 1.020,54
	15º ano	R\$ 1.645,00	R\$ 2.458,33	-	R\$ 4.917,76	R\$ 2.561,34	R\$ 1.677,60	R\$ 1.836,96

22 8	16º ano	R\$ <b>2.005,00</b>	R\$ 2.868,05	R\$ -	R\$ 5.974,31	R\$ 2.561,34	R\$ 1.677,60	R\$ 1.836,96
	17º ano	R\$ <b>2.005,00</b>	R\$ 3.209,49	R\$ -	R\$ 7.203,75	R\$ 3.134,78	R\$ 1.677,60	R\$ 1.836,96
	18º ano	R\$ <b>2.005,00</b>	R\$ 3.550,92	R\$ -	R\$ 8.606,08	R\$ 3.134,78	R\$ 1.677,60	R\$ 1.836,96
	19º ano	R\$ <b>2.005,00</b>	R\$ 3.892,36	R\$ -	R\$ 10.181,30	R\$ 3.134,78	R\$ 1.677,60	R\$ 1.836,96
	20º ano	R\$ <b>2.005,00</b>	R\$ 4.165,51	R\$ -	R\$ 15.368,00	R\$ 3.708,21	R\$ 1.677,60	R\$ 1.836,96
	acumulad o	R\$ 26.545,00	R\$ 31.685,17	R\$ 68.594,85	R\$ 74.630,85	R\$ 32.609,34	R\$ 18.942,90	R\$ 21.407,23

Fontes:

- <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/tabelas-de-retribuicao/TabelaPatentesapsalteraesCGRECincpapelpct.pdf>
- <https://www.gov.uk/government/publications/patent-forms-and-fees/patent-forms-and-fees>
- <https://www.uspto.gov/learning-and-resources/fees-and-payment/uspto-fee-schedule#TM%20Application-related>
- <https://www.ipaustralia.gov.au/patents/understanding-patents/time-and-costs>
- <https://www.ipos.gov.sg/about-ip/patents/managing-patents/forms-fees>
- [https://www.kipo.go.kr/en/HtmlApp?c=93006&catmenu=ek04\\_04\\_01#a1](https://www.kipo.go.kr/en/HtmlApp?c=93006&catmenu=ek04_04_01#a1)
- <https://www.ic.gc.ca/eic/si/Te/cipointernet-internetopic.nsf/eng/wr00142.html>

**Tabela 264:** Diferença percentual nos valores de anuidades para patentes

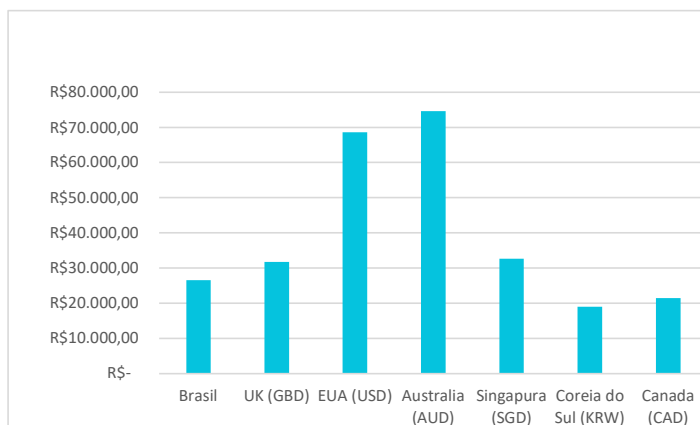
Δ Valor do país / Valor do Brasil (%)								
Pagamento de anuidades de Patentes (no prazo ordinário)								
GR U	Serviç o	Brasil	UK {GBD}	EUA {USD}	Australia {AUD}	Singapura {SGD}	Coreia do Sul {KRW}	Canada {CAD}
22 0	1º ano							
	2º ano	R\$ <b>295,00</b>					-76%	36%
22 2	3º ano	R\$ <b>780,00</b>		1207%			-91%	-49%
	4º ano	R\$ <b>780,00</b>			48%		-76%	-49%
	5º ano	R\$ <b>780,00</b>	-39%		55%	-31%	-76%	5%

	6º ano	R\$ 780,00	-21%		65%	-31%	-76%	5%
22 4	7º ano	R\$ 1.220,00	-38%	1471%	13%	-56%	-62%	-33%
	8º ano	R\$ 1.220,00	-27%		23%	16%	-62%	-33%
	9º ano	R\$ 1.220,00	-16%		34%	16%	-62%	-33%
	10º ano	R\$ 1.220,00	-5%		54%	16%	-8%	-16%
22 6	11º ano	R\$ 1.645,00	-21%	2285%	37%	21%	-32%	-38%
	12º ano	R\$ 1.645,00	-9%		66%	21%	-32%	-38%
	13º ano	R\$ 1.645,00	8%		102%	21%	2%	-38%
	14º ano	R\$ 1.645,00	25%		145%	56%	2%	-38%
	15º ano	R\$ 1.645,00	49%		199%	56%	2%	12%
22 8	16º ano	R\$ 2.005,00	43%		198%	28%	-16%	-8%
	17º ano	R\$ 2.005,00	60%		259%	56%	-16%	-8%
	18º ano	R\$ 2.005,00	77%		329%	56%	-16%	-8%
	19º ano	R\$ 2.005,00	94%		408%	56%	-16%	-8%
	20º ano	R\$ 2.005,00	108%		666%	85%	-16%	-8%
<b>acumulado</b>		<b>R\$ 26.545,00</b>	<b>19%</b>	<b>158%</b>	<b>181%</b>	<b>23%</b>	<b>-29%</b>	<b>-19%</b>

Fonte: Elaboração FGV



**Gráfico 1: Acumulado – Anuidades Patentes (até 20 anos)**



Fonte: Elaboração FGV

Com base no Gráfico 1, nas estratégias de cobrança e nos valores taxados, pode-se observar que as maiores taxas acumuladas são as da Austrália e dos Estados Unidos. Ao final de 20 anos de posse de uma patente, o IPA acumula 181% a mais que o INPI e o USPTO 158% a mais. O Brasil se aproxima mais dos valores acumulados atingidos pelo Reino Unido (19% superior) e Singapura (23% superior). Já KIPO e CIPO apresentam um acumulado inferior ao INPI, sendo KIPO 29% a menos e CIPO 19% a menos. Isso pode ser explicado pelas estratégias adotadas e pelos altos valores cobrados nos processos iniciais de requerimento de patentes.

Esta abordagem é de grande relevância para os gestores públicos que, ao se depararem com questões relacionadas ao estabelecimento de preços públicos, devem levar em conta tanto as questões técnicas de se garantir preços compatíveis com custos diretos e indiretos quanto a razoabilidade frente ao mercado internacional. Os preços praticados pelos agentes de cada país podem contribuir para uma reflexão sobre os valores cobrados internamente no INPI.

## 2. GESI

O preço também influencia fortemente as decisões de estratégia de propriedade intelectual como, por exemplo, deliberar acerca de quais tipos de descontos podem ser oferecidos um requerente opta por buscar um exame de patente ou por renovar seus direitos em um estágio

**de renovação periódica.** Dado que nem todos os requerentes serão iguais em termos de acesso a recursos financeiros, para requerentes de recursos financeiros limitados ou requerentes que se encaixam em grupos sociais minoritários, o preço do acesso aos direitos de PI pode limitar o envolvimento dessa parcela da sociedade ao ecossistema de inovação.

Os pagamentos por atividades de propriedade intelectual são impactantes para os escritórios de patentes. Os fundos retidos permitem que o escritório funcione e quanto mais fundos forem levantados, mais atividades o escritório poderá financiar. Por outro lado, quanto menos fundos um escritório absorver, maiores serão os desafios enfrentados por este escritório. Como os IPOs procuram agir em benefício de todos os cidadãos, também é desejável estabelecer preços que possibilitem um acesso mais amplo aos direitos da propriedade intelectual.

A relação entre os propósitos do Gender Equality and Social Inclusion (GESI) e o trabalho da equipe de custeio e precificação no programa A Brazilian Intellectual Property Office for the 21st Century no INPI está focalizada na orientação para o estabelecimento da política de formação do preço dos serviços prestados.

A pesquisa realizada junto a IPOs de vários países mostrou que em muitos deles há oferta de descontos para alguns tipos de usuários e de serviços, assim como no próprio INPI (\*). O International Benchmarking Report, já entregue, destaca “políticas de desconto com base em ações afirmativas” como, por exemplo, para empresas de pequeno porte ou para grupos em desvantagem social.

Além dos grupos citados acima, deve-se acrescentar o incentivo às inovações relacionadas a aspectos ambientais, como economia de água, logística reversa, fontes limpas de energia, entre outras, e o reforço ao empreendedorismo feminino.

Importante destacar que as definições dos descontos, dos tipos de usuários e de serviços são função de políticas públicas de incentivo, que podem mudar no tempo. Uma preocupação da equipe é o estabelecimento de procedimentos para desestimular fraudes para a obtenção dos descontos propostos nos preços dos serviços prestados.

A Tabela 275 apresenta sugestões de políticas de inclusão a serem consideradas pelo INPI para a formação de descontos das taxas cobradas.

**Tabela 274:** Sugestões de políticas GESI

Políticas GESI aplicadas para o workstream Pricing
Incentivo ao empreendedorismo feminino
Incentivo ao empreendedorismo étnico-racial (afro-brasileiro, indígena, caiçara, etc.)
Incentivo à utilização de recursos e matérias primas nacionais (para patentes e desenhos industriais)
Incentivo às inovações relacionadas à preservação ambiental (economia de água, logística reversa, fontes limpas de energia, entre outras)
Incentivo às inovações propostas por pessoas com mais de 60 anos

Incentivos sazonais de acordo com políticas públicas\*

Fonte: Elaboração FGV / (\*) A metodologia proposta deve propiciar "espaços" para a adoção de incentivos que possam ser alterados pelo INPI e pelo Ministério da Economia de acordo com interesses pontuais do governo (ex.: a pandemia pela covid-19, 5G).

(\*) Os descontos aplicados atualmente pelo INPI são:

- ▣ Pessoas físicas;
- ▣ Microempresas;
- ▣ Microempreendedores individuais;
- ▣ Empresas de pequeno porte;
- ▣ Cooperativas;
- ▣ Instituições de ensino e pesquisa;
- ▣ Entidades sem fins lucrativos; e
- ▣ Órgãos Públicos.

## APÊNDICE

### 1. MELHORIAS EFETUADAS

Algumas **melhorias** identificadas ao longo do trabalho, desde a modelagem em DI até a implementação em Patentes, foram **efetuadas**. Foram elas:

- Apuração mais acurada dos **dias úteis** para Patentes Nacionais e Internacionais. Essa informação tem impacto direto nas **horas de capacidade prática disponível** e no cálculo da capacidade ociosa por UORG, tendo sido possível refazer os cálculos para DI e Marcas.
- Separação da **planilha de simulação de margens e preços** da planilha de apuração dos resultados (DRE GRU). Simplificação da planilha com cálculo do preço com margem X e do preço com margem zero. As demais informações permanecem ocultas e podem ser recuperadas se necessário. Além disso, foi acrescentada uma fórmula para atualização monetária do custo histórico, seja por inflação ou qualquer outra projeção desejada.
- Após a identificação de situações onde a produção em determinada atividade é diferente do volume da GRU a ela associada, foi calculada e informada na DRE GRU a **receita antecipada**. A receita de arrecadação recebida no ano pode ser maior ou menor do que a receita calculada na DRE GRU, com base no regime de competência. Se a produção foi menor do que a receita recebida, a receita antecipada é positiva e se a produção foi maior do que a receita recebida, a receita antecipada é negativa, como aconteceu no macroprocesso Patentes em 2020 devido ao esforço realizado para a redução do *backlog*. Em DI não houve diferença entre os volumes para cálculo da receita antecipada, mas em Marcas sim.
- Foi feita uma avaliação parcial da **MO envolvida na 2ª instância** para observar a capacidade ociosa ao fim dos 4 macroprocessos implementados. Após identificar as pessoas na CGREC e nas UORGs subordinadas, as participações dedicadas aos macroprocessos DI, Marcas e Patentes foram classificadas como chefia, MOD e MOI. A capacidade ociosa total, negativa e elevada, indica que os tempos e volumes precisam ser revistos ou, como aconteceu em patentes, que houve um esforço para reduzir o *backlog*, via simplificação de atividades e redução dos tempos unitários. A expectativa é que ao terminar o mapeamento de todos os macroprocessos e o apontamento das horas e volumes nas várias atividades realizadas pelas UORGs, a capacidade ociosa calculada seja pequena.

## 2. PREMISSAS ADOTADAS

Diante de dificuldades encontradas na busca e no tratamento de algumas informações, seguem as várias premissas adotadas. Supõe-se que as próximas implementações poderão eliminar a necessidade do uso de tais premissas, na medida em que as dificuldades encontradas forem resolvidas.

- Necessidade de **agrupamento de GRUs** associadas à mesma atividade. Exemplo a ser citado em patentes foi a criação das GRUs denominadas 279A (279.1; 279.4; 279.10), 279B (279.2; 279.3; 279.11) e 279C (279.5; 279.6; 279.8; 279.9; 279.12; 279.13) nas “Outras GRUs”, no subprocesso do Exame Prioritário. O agrupamento foi possível pois preços e custos são iguais. As atividades acontecem em UORGs diferentes e não há separação de volumes em cada UORG, o que foi estimado pela Consultoria.
- Por outro lado, algumas **GRUs muito gerais**, como as de cumprimento de exigências, dificultaram a identificação dos volumes das atividades e a solução foi a criação de critérios de rateio.
- **Distribuição de volumes entre atividades** usando proporções dos volumes das GRUs. Na planilha de patentes estão apresentados alguns critérios utilizados como, por exemplo, proporção dos volumes das análises de invenção e das análises de M.U. realizadas. Mesmo em DI, cujo processo é mais simples, houve necessidade de ratear volumes de GRUs para atividades.
- Em algumas situações foram criadas **UORGs “fictícias”** como por exemplo “Comissão Alto Renome em Marcas” e “CGPATs coordenadores” em Patentes.
- A criação da UORG “CGPATs coordenadores” foi necessária pela identificação da realização de **atividades classificadas como trabalho direto por coordenadores de várias UORGs**. Esta UORG foi utilizada para cálculo do custo das atividades, mas não para cálculo de capacidade ociosa.
- Foi adotado o custo das UORGs da sede como sendo o **custo da MOD dos servidores nas regionais** que realizam o mesmo trabalho. Também foi feito um ajuste no tempo de dedicação. Cada servidor de regional representou 0,9 de um servidor da sede no cálculo do número de pessoas em MOD.
- O tratamento dado ao **custo dos colaboradores** que realizam trabalho direto, em Patentes, foi uma simplificação possível: usar a diferença de custo/hora entre servidor e colaborador para ajustar o custo total de alguns subprocessos, como “recuperação de custo por uso de MO de terceiros”. Se o custo dos colaboradores for relevante em algumas UORGs, pode ser que se justifique medir o volume por atividade realizada por colaboradores, separado do volume realizado por servidores. Entretanto, para a formação do preço por GRU é recomendável usar o custo calculado como se todo o trabalho direto tivesse sido feito por servidores. .
- Nas UORGs com identificação de mão de obra direta de colaboradores o **número de horas dos colaboradores** foi incluído no cálculo da capacidade ociosa por UORG. Foi feita uma

ponderação para o tempo anual, pois em 2020 houve a contratação de duas empresas de serviços de terceiros e por parte do ano apenas. Os **outros custos das UORGs da 2ª instância** (exceto pessoal ativo com PSS e mão de obra de colaboradores) foram rateados para os macroprocessos pela proporção da mão de obra de cada UORG atuando no respectivo macroprocesso em relação ao total da mão de obra da UORG.

### 3. PONTOS DE ATENÇÃO

No processo de desenvolvimento e implementação do modelo foram observados alguns **pontos de atenção** aqui destacados e detalhados. Eles se referem principalmente à dificuldade de obtenção de informações sobre: **mão de obra por UORG, tempos** para realização das atividades e **volumes** de GRUs ou de produção, também associados às atividades.

A identificação da **mão de obra com as UORGs** impacta diretamente os cálculos de capacidade e custo por hora, como descrito no modelo, e foi observada uma dificuldade relevante nas implementações, com informações conflitantes, dependendo da sua origem. Destacam-se:

- Classificação da MO em trabalho direto, trabalho indireto, trabalho de coordenação das chefias e tempo em outras atividades ou “improdutivo”.
- Identificação do número efetivo de pessoas trabalhando, considerando situações comuns no INPI como: licenças (remuneradas ou não), servidores cedidos entre as UORGs e trabalho em horário reduzido.
- Identificação do número de servidores em teletrabalho, com acréscimo de produção por período
- Identificação do número de servidores de outras instituições que recebem do INPI apenas adicional de chefia
- Identificação do número de servidores em regionais e da parcela do seu tempo dedicado ao trabalho direto identificado
- Ainda em relação às pessoas que trabalham no INPI, recomenda-se atenção ao tratamento a ser dado à mão de obra dos colaboradores. Inicialmente é necessário relacionar os colaboradores com as UORGs onde prestam serviços e identificar se realizam trabalho direto, informação importante para o cálculo da capacidade ociosa por UORG. Na implementação em DI e Marcas o custo da MO dos colaboradores foi tratado como mão de obra indireta, sem relação com as GRUs. Na implementação em Patentes foi necessário fazer a identificação da MOD com algumas UORGs e subprocessos. Nesse caso a diferença de custo entre a MO do servidor e a MO do colaborador foi tratada como uma recuperação de custos em alguns subprocessos na DRE GRU, aumentando a margem de contribuição do subprocesso, como detalhado anteriormente. A atuação dos colaboradores como MOD em Patentes foi incluída no cálculo da capacidade ociosa por UORG.

Quanto às informações sobre **tempos e volumes** uma melhoria a ser implementada é a criação de um mecanismo para apontamento de horas para as atividades identificadas nos vários macroprocessos e nas “Outras GRUs”. O uso das horas com base no sistema de pontos atual pode ter trazido distorções. O exercício de apontamento certamente contribuirá para o aperfeiçoamento das estimativas de tempos por atividade e total. Os tempos totais dependem dos volumes e em relação a esses a recomendação é criar uma base de dados mais acessível, pois foi percebida uma dificuldade grande para obter dados de produção, necessários sempre que houver estoques e filas na realização das atividades. Em algumas áreas os estoques e filas não existem e em outras estão se reduzindo por um esforço de produção, mas dada a natureza de alguns processos e atividades, eles permanecerão e a informação sobre a produção continua necessária. A atenção aos tempos e volumes pode auxiliar na revisão do processo, sinalizando atividades a agrupar ou a desmembrar. Além disso, a capacidade utilizada também fica mais precisa e conseqüentemente o cálculo da capacidade ociosa.

Finalmente, houve dificuldade para relacionar **volumes** de GRUs com atividades, já comentado acima. O desdobramento de GRUs ou a criação de novas, em função das atividades identificadas, certamente auxiliará a obter as informações com mais facilidade, evitando assim os rateios adotados para contornar os problemas identificados.

A seguir foi feito um resumo dos **pontos de atenção** a observar, em subgrupos, como um *checklist*. Os subgrupos foram organizados na ordem de uso das informações, aproximadamente.

- 1) Desenho do processo
  - Mudanças no organograma
  - Alterações nos processos, por automação, por exemplo
  - Identificação de atividades a agrupar ou desdobrar em função de medidas de tempo e volume
  
- 2) Mão de Obra
  - Número de servidores efetivamente trabalhando, por UORG
  - Número de servidores em regionais e parcela de tempo para a UORG relacionada
  - MO em trabalho presencial e remoto (com acréscimo de produção)
  - Número de servidores em jornada reduzida, por UORG
  - Servidor lotado em UORG diferente daquela onde está trabalhando e ajuste
  - Número de colaboradores por UORG
  
- 3) Classificação e custo da MO para uso do TD-ABC
  - Chefia trabalhando como MOD
  - MOD com parte das horas como MOI
  - UORGs onde só há MOI
  - Estimativa do tempo denominado “improdutivo” para a MOD

- Uso apenas de adicional de chefia ou de salário cheio para servidor cedido no cálculo do custo / ano / pessoa por UORG (avaliar o uso do custo de oportunidade, ou seja, o custo como se o servidor fosse do INPI)
  - Número de servidores em licença com vencimentos e tempos de afastamento, por UORG
  - Número de servidores em licença com vencimentos e tempos de afastamento, por UORG
  - Determinação do custo dos servidores em regionais
  - Tratamento do custo de colaboradores como MOD e MOI
- 4) Determinação de volumes
- GRUs compartilhadas por todas as áreas do INPI
  - GRUs desdobradas (uso de .1, .2,..., .n)
  - GRUs a desdobrar
  - Atividades compartilhadas por várias UORGs
  - Atividades realizadas por coordenadores, normalmente considerados MOI
- 5) Capacidade instalada e utilizada
- Dias úteis do ano
  - Identificação da MOD efetivamente trabalhando por UORG (servidores e colaboradores)
  - Tempos e volumes das atividades
- 6) DRE e simulação de preços
- Aprimoramento da informação sobre a receita de arrecadação por GRU, em função do sistema de onde foi retirada, pois há inconsistências
  - Cálculo da alíquota correta do PASEP, pelo impacto no fator de precificação ou mark-up para obtenção do preço cheio, ou bruto, com tributos
  - Deduções da receita de arrecadação, para facilitar a conciliação com o relatório geral do INPI
  - Uso de volumes de GRUs x volumes de produção (receita de arrecadação, receita antecipada e custos diretos da MO aplicada)
  - A possibilidade de fazer agrupamentos de GRUs com *markups* diferentes
  - Atenção a alterações nos aspectos orientadores das políticas de precificação