

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

**Rafael dos Santos Viveiros de Faria**

A MARCA COLETIVA COMO FERRAMENTA DE DIFERENCIACÃO DE ARRANJOS  
PRODUTIVOS LOCAIS – APLS. O CASO DO POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA  
FRIBURGO E REGIÃO

Rio de Janeiro  
2011

Rafael dos Santos Viveiros de Faria

A MARCA COLETIVA COMO FERRAMENTA DE DIFERENCIACÃO DE ARRANJOS  
PRODUTIVOS LOCAIS – APLS. O CASO DO POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA  
FRIBURGO E REGIÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual Inovação e Desenvolvimento – Coordenação de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Inovação

Orientadora: Patrícia Pereira Peralta

Rio de Janeiro  
2011

**FICHA CATALOGRÁFICA**

FARIA, Rafael dos Santos Viveiros de  
A Marca Coletiva como ferramenta de diferenciação de Arranjos  
Produtivos Locais – APLs. O Caso do Polo de Moda Íntima de  
Nova Friburgo e Região.  
Rafael dos Santos Viveiros de Faria. Rio de Janeiro, 2011.  
xi, 185 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação) –  
Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Academia de  
Propriedade Intelectual e Inovação

Orientadora: Patrícia Pereira Peralta

1Propriedade Industrial. 2. Marcas e Marcas Coletivas. 3.APLs  
4. Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo – Dissertação.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Rafael dos Santos Viveiros de Faria

**A MARCA COLETIVA COMO FERRAMENTA DE DIFERENCIADAÇÃO DE ARRANJOS  
PRODUTIVOS LOCAIS – APLS. O CASO DO POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA  
FRIBURGO E REGIÃO**

Rio de Janeiro, 31 de março de 2011

---

Patricia Pereira Peralta, Doutora em Artes Visuais pela UFRJ, Academia do Instituto Nacional  
da Propriedade Industrial

---

Elizabeth Ferreira da Silva, Doutora em Engenharia Civil pela COPPE/UFRJ, Academia do  
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

---

Mauro Catharino Vieira da Luz, Doutor em Engenharia de Produção pela POLI USP,  
Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI

## RESUMO

FARIA, Rafael dos Santos Viveiros de Faria. **A Marca Coletiva como ferramenta de diferenciação de Arranjos Produtivos Locais - APLs.** Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) – Academia da Propriedade Intelectual e Inovação, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2011.

As mudanças ocorridas no cenário sócio-econômico, nos últimos tempos, vêm exigindo das empresas novas formas de atuação no mercado, afim de que possam superar barreiras e se manter competitivas, diante da concorrência acirrada. Neste panorama, as micro, pequenas e médias empresas, em especial, se viram compelidas a reorganizar suas estruturas produtivas e a buscar alternativas que pudessem aumentar sua competitividade no mercado. Os pequenos empresários despertaram, então, para a necessidade de atuarem coletivamente. Assim, muitos deles adotaram como alternativa estratégica a participação em Arranjos Produtivos Locais – APLs. Os APLs vêm despontando como uma possível forma das MPMEs obterem uma maior sustentabilidade produtiva, face o ganho de externalidade que proporcionam. O ambiente criado pela aglomeração de empresas gera interações e sinergias coletivas que, bem aproveitadas, proporcionam maiores chances de sobrevivência e fortalecimento para as empresas, revelando-se também como importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. Neste contexto, as marcas, consideradas como um dos mais importantes instrumentos de proteção da propriedade industrial, têm possibilitado a geração de vantagens competitivas significativas. O presente estudo busca identificar como uma marca coletiva pode funcionar como elemento de diferenciação e agregação de valor no ambiente dos APLs, mais especificamente no caso do Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e região. Este estudo pretende, também, identificar os principais benefícios e obstáculos referentes à adoção e gerenciamento de uma marca coletiva no âmbito do referido Polo, que possui características bem peculiares.

Palavras chaves: Propriedade Industrial; Marcas; Marca Coletiva; Arranjos Produtivos Locais; Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo.

## ABSTRACT

FARIA, Rafael dos Santos Viveiros de. **The Collective Trademark as a tool of differentiation within Local Productive Arrangements.** Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) – Academia da Propriedade Intelectual e Inovação, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2011.

Along the last days, the changes which have taken place in the social and economic scenario have demanded from the corporations new ways of acting in the market so they may overcome barriers as well as to keep up with a high level of competition towards their neighbor rivals. In this competitive environment, the micro, small and mid - sized corporations mainly have been compelled to rearrange their production structures in order to search alternatives which might increase their competitiveness in the market. Thus, small entrepreneurs have awoken at the necessity to act in a collective way. By the same token, quite a few of them have adopted Local Productive Arrangements (Brazil Port., APLs) as their alternative strategic steps. The Local Productive Arrangements are emerging as a possible way for the micro, small and medium enterprises to achieve more sustainable production, due to the provided gain of externality. Such environment put out by this corporate clusters fosters synergy and interactions, providing said corporations with better survival chances and strengthening as long as these interactive forces are correctly employed. - a long - lasting source of competitive advantages has also been yielded by these arrangements. Thus, trademarks - one of the major tools to protect the industrial property - have given forth the generation of outstanding competitive benefits. The present study aims at identifying how a collective trademark can work as a differentiation element and at the same time as a gathering power within the mutual interaction environment of APLs (Br. Port. initials) mainly in the specific case of the *Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e região (Nova Friburgo regional Lingerie Fashion Pole)*. The study also targets at identifying the major benefits and hindrances derived from the adoption and management of a collective trademark within the circumstances surrounding the mentioned Pole which holds peculiar inner features.

Key words: Industrial Property; Trademarks; Collective Trademark; Local Productive Arrangements; Nova Friburgo regional Lingerie Fashion Pole.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me iluminado e capacitado ao longo desta jornada, especialmente com paz, fortaleza e sabedoria.

Aos meus pais, José e Regina, e ao meu irmão Gustavo, por todo o apoio e incentivo, por terem me inspirado com suas vidas, com exemplos de força, coragem, determinação e retidão.

A todos os meus familiares e amigos, por todas as palavras de ânimo e conforto, principalmente nos momentos mais difíceis.

Especialmente a minha orientadora, Patrícia Pereira Peralta, primeiramente, por ter aceitado esta orientação, contribuindo imensamente com sua experiência e seus ensinamentos e discussões enriquecedores. E também pela paciência, boa vontade e dedicação que tornaram possível a construção e conclusão deste trabalho.

E, ainda, aos meus chefes, especialmente Deyse Gomes Macedo, colegas de profissão e colegas de mestrado, pela compreensão e torcida que me incentivaram a prosseguir.

Agradeço, por fim, a toda a equipe da Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento do INPI, em especial a professora Elizabeth Ferreira e a Patrícia Trotte, por todas as contribuições e auxílio prestados ao longo deste período.

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABPI	Associação Brasileira da Propriedade Intelectual
ADPIC	Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio
APL	Arranjo Produtivo Local
ATV	Acordo de Têxteis e Vestuário
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CETIQT	Centro Tecnológico da Indústria Química e Têxtil
CODIN	Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro
CPI/96	Código de Propriedade Industrial (1996)
CRFB/88	Constituição da República Federativa Brasileira de 1988
CUP	Convenção da União de Paris
FEVEST	Feira Brasileira da Moda Íntima
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FOMIN	Fundo Multilateral de Investimento
GATT	Acordo Geral de Tarifas e Comércio
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IEDI	Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
INDECOP	Instituto Peruano para a Defesa da Competição e Proteção da Propriedade Intelectual
IG	Indicação Geográfica ou Indicações Geográficas
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LPI	Lei da Propriedade Industrial

MC	Marca Coletiva
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
NIP	Núcleo de Inteligência Produtiva
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PMINF	Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo
PSI	Projeto Setorial Integrado de Desenvolvimento de Moda de Friburgo
RedeSist	Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDVEST	Sindicato das Indústrias do Vestuário de Nova Friburgo e Região
TRIPS	Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
USPTO	United States Patent and Trademark Office
WIPO	World Intellectual Property Organization
WWW	World Wide Web

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Figuras**

Figura 1: Mapa do Estado do Rio de Janeiro e Municípios do Polo Moda Íntima.....118

### **Gráficos**

Gráfico 1: Distribuição anual dos depósitos de Marcas Coletivas.....73

Gráfico 2: Caracterização dos depósitos dos pedidos de registro de Marcas Coletivas dos residentes, participação das regiões brasileiras.....74

Gráfico 3: Caracterização dos depósitos dos pedidos de registro de Marcas Coletivas dos não residentes.....75

Gráfico 4: Destino das exportações das empresas do Polo de Nova Friburgo (2004).....125

Gráfico 5: Introdução de Inovações pelas empresas do Polo de Moda Íntima (2006).....132

Gráfico 6: Motivo de compra em Nova Friburgo.....141

Gráfico 7: Porcentagem da receita direcionada para o investimento em marca.....141

Gráfico 8: Diferencial da loja em relação à concorrência.....142

Gráfico 9: Por que você vem comprar *lingerie* em Nova Friburgo?.....143

Gráfico 10: Atributos importantes de compra.....143

Gráfico 11: Razão de escolha da loja.....144

### **Quadros**

Quadro 1: Caracterização dos pedidos de registro de Marcas Coletivas depositados no INPI até maio de 2009. Situação atualizada até junho de 2010.....74

Quadro 2: Governança atual do APL de Nova Friburgo e Região.....114

Quadro 3: Organograma do Conselho da Moda.....115

Quadro 4: APL de Moda Íntima de Nova Friburgo - Estruturas prestadoras de serviço.....116

## **Tabelas**

Tabela 1: Pedidos de Marcas Individuais e Coletivas no período entre 2001 e 2010.....	59
Tabela 2: População e Área dos Municípios componentes do Pólo de Moda Íntima e da Região Centro-Norte Fluminense.....	119
Tabela 3: PIB, Participação Percentual e PIB Per capita dos Municípios do Pólo e Região Centro-Norte (2004).....	120
Tabela 4: Participação por Setor de Atividade Econômica dos Municípios do pólo de Moda Íntima e Região Centro-Norte Fluminense (2004).....	121
Tabela 5: Comercialização no Mercado Interno (%) do Pólo de Nova Friburgo (2004).....	122
Tabela 6: Canais utilizados pelas empresas do Polo para exportar (2004).....	123
Tabela 7: Comercialização no Mercado Interno (%) do Polo de Nova Friburgo (2004).....	126
Tabela 8: Concentração de empresas do Polo de Moda Íntima.....	127
Tabela 9: Diversificação da Produção nos Municípios do Polo de Nova Friburgo (2004)....	128
Tabela 10: Investimento em <i>Marketing</i> por empresas do Polo (2004 e 2005).....	129
Tabela 11: Utilização da tecnologia da informação por empresas do Polo de Friburgo.....	130
Tabela 12: Instrumentos utilizados pelas empresas do Polo de Friburgo (1999).....	131
Tabela 13: Procedimentos adotados pelas empresas do PMINF com relação ao <i>design</i> .....	132
Tabela 14: Presença de estilistas nas empresas do Polo de Moda Íntima (2004).....	133
Tabela 15: Controle de qualidade, marca e inovação das empresas do Polo.....	133
Tabela 16: A Feira Brasileira de Moda Íntima (FEVEST) em números (2004 a 2006).....	138

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b>	01
<b>CAPÍTULO I – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLs</b>		
1	<b>OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS - APLs</b>	07
1.1	<b>Introdução: os distritos industriais</b>	07
1.1.1	<u>Os distritos industriais e a experiência na Terceira Itália</u>	10
1.2	<b>Caracterização dos Arranjos Produtivos Locais – APLs</b>	18
1.3	<b>Aspectos gerais sobre os APLs</b>	20
1.4	<b>Conceitos e principais características dos APLs</b>	23
1.5	<b>Competitividade</b>	28
1.6	<b>Principais vantagens competitivas locacionais</b>	35
1.7	<b>APLs e Marcas Coletivas</b>	37
<b>CAPÍTULO II – MARCAS: PROTEÇÃO E GESTÃO</b>		
2.1	<b>MARCAS</b>	42
2.1.1	<u>Conceito de marca</u>	42
2.1.2	<u>Natureza da marca</u>	43
2.1.3	<u>Apresentação da marca</u>	44
2.1.4	<u>Quanto à registrabilidade dos sinais</u>	45
2.1.5	<u>Princípios aplicáveis às marcas</u>	50
2.1.6	<u>Função distintiva da marca</u>	53
2.2	<b>MARCAS COLETIVAS</b>	54
2.2.1	<u>Introdução e histórico</u>	54
2.2.2	<u>Aspectos gerais e legais da marca coletiva</u>	58
2.2.3	<u>Perfil das marcas coletivas depositadas no Brasil</u>	72
2.2.4	<u>Procedimentos administrativos para o registro de marca coletiva</u>	76
2.3	<b>MARCAS E BRANDING</b>	78
2.3.1	<u>Visão geral</u>	78
2.3.2	<u>Valor da marca – <i>brand equity</i></u>	82
2.3.3	<u>Branding</u>	84
2.3.4	<u>Identidade e imagem da marca</u>	87
<b>CAPÍTULO III – O POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO</b>		
3	<b>O Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região</b>	93
3.1	<b>Breve panorama do setor têxtil e de confecções no Brasil</b>	93
3.2	<b>A influência da China no panorama da indústria têxtil/confecção</b>	98
<b>mundial</b>		
3.3	<b>O setor de vestuário e os Arranjos Produtivos Locais</b>	101
3.4	<b>O PMINF: histórico e dados relevantes</b>	106
3.5	<b>Principais indicadores econômicos do APL de Nova Friburgo e região</b>	122
3.6	<b>Indicadores setoriais do APL de Nova Friburgo</b>	128
3.7	<b>Dados levantados a partir de pesquisa envolvendo a questão “marca” no PMINF</b>	140

<b>RESULTADO DAS ENTREVISTAS</b>	146
<b>CONCLUSÃO</b>	163
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	168

## INTRODUÇÃO

A expansão e intensificação das atividades mercantis, especialmente em âmbito internacional, a competitividade do mercado, bem como as cooperações comerciais, dentre outros fatores, têm evidenciado cada vez mais a necessidade de se proteger a propriedade industrial.

Quando protegida legalmente no mercado, a propriedade industrial pode transformar-se em valioso recurso de negócios, gerando renda para seus detentores através da venda, comercialização ou licenciamento dos produtos ou serviços protegidos, que podem gerar uma significativa melhora na margem de lucros das empresas, bem como valorização dos seus bens e uma participação maior no mercado consumidor.

Neste contexto de proteção aos bens intangíveis destacam-se as Marcas, que têm como uma das suas principais funções a de permitir aos consumidores identificar os produtos ou serviços de uma empresa e distingui-los dos produtos ou serviços, idênticos ou similares, dos concorrentes.

A marca exerce um papel fundamental na concorrência, sendo que sua utilização estratégica pode aumentar substancialmente a competitividade das empresas.

Ocorre que, obter o reconhecimento no mercado e a fidelidade do cliente é uma tarefa árdua. Assim, estabelecer a imagem e a reputação de uma empresa e de seus produtos, independente de sua qualidade, criando confiança e lealdade por parte dos consumidores, requer um investimento significativo que, via de regra, excede o orçamento de grande parte das empresas, principalmente as de médio e pequeno porte. Tais empresas, face à pequena escala de produção e aos escassos recursos, encontram dificuldades em construir e fortalecer

suas marcas através de campanhas de *marketing* que permitam o estabelecimento de seus produtos no mercado, interno e externo, criando condições favoráveis para atrair consumidores.

Verifica-se, então, a necessidade de que as empresas trabalhem em conjunto no intuito de desenvolverem campanhas em comum para seus produtos/serviços, podendo, para tanto, utilizarem-se de marcas coletivas<sup>1</sup>. A associação de produtores ou empresas é uma das soluções para que o pequeno produtor ou as empresas que não dispõem de recursos possam conquistar uma fatia maior do mercado, inclusive com acesso ao mercado externo, haja vista não ser viável uma atuação isolada no mercado mundial. Assim, as marcas coletivas constituem instrumentos que conferem às empresas diferencial de mercado e agregação de valor, bem como fidelização de clientes, que se bem apropriados podem constituir-se fonte de recursos para o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento tecnológico das empresas (KAPFERER, 2003).

A inserção das marcas coletivas na atual legislação sobre propriedade industrial constituiu um importante avanço, uma vez que a utilização deste instituto pode possibilitar uma elevação nos padrões de qualidade e aperfeiçoamento técnico de produtos e serviços, tornando-os mais competitivos, podendo funcionar como fator de diferenciação de APLs, primordialmente pelo intermédio do regulamento de utilização.

O regulamento de utilização da marca coletiva é o instrumento através do qual a associação detentora do signo marcário irá estabelecer as normas as quais os membros da coletividade deverão se submeter, no tocante aos seus produtos/serviços, processos, qualidade

---

1 O inciso III do art. 123 da Lei 9279/96 (LPI) define a marca coletiva como “aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade”. As definições sobre marcas coletivas serão devidamente tratadas no capítulo sobre “Marcas”.

e demais aspectos que tenham relação com o uso da marca coletiva.

Assim como as marcas individuais, as marcas coletivas se destinam a distinguir produtos ou serviços, apesar de não ser esse seu papel primordial. A distinção se baseia no fato de que as marcas coletivas distinguem produtos ou serviços de um determinado grupo de empresas, diferenciando-os daqueles fabricados ou prestados por empresas estranhas à coletividade. A função típica da marca coletiva, portanto, consiste em indicar a origem empresarial dos produtos ou serviços das empresas integradas na associação legitimamente autorizada para o uso do signo constitutivo da marca por parte de seus membros (DOMINGUES, 1984).

Isto posto, pode-se afirmar que as marcas coletivas desempenham as mesmas funções das marcas individuais, que são as de identificar um produto ou serviço, com suas características e qualidades, enfatizando a função de servirem como indicador de origem empresarial, na medida que seu uso é permitido a um determinado grupo de empresas ou produtores.

A utilização de marcas coletivas deve ser mais estimulada no Brasil, no intuito de promover de forma mais eficaz os produtos nacionais e otimizar o uso dessas marcas, com modelos cooperativos de negócios, além da preocupação de sua inserção nos Arranjos Produtivos Locais (APLs), que constituem modelos de produção organizados através de cooperação sócio-produtiva. A definição de APL possui uma abrangência maior do que a definição de *cluster*. Segundo Porter (1998), *cluster* é “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas, numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”.

O APL pressupõe interações entre os agentes econômicos de uma localidade, no todo e

não numa parte do seu todo, ou seja, a visão do *cluster* vicula as interações entre os agentes participantes ao longo da mesma cadeia produtiva.

Contudo, a falta de políticas eficazes de valorização da produção local e de divulgação de instrumentos de *marketing* coletivo como possível ferramenta de competitividade empresarial constituem um entrave para que os APLs se estabeleçam no mercado nacional e sobretudo no internacional. Apesar das associações por produção gerarem uma redução dos custos individuais e, consequentemente, um preço competitivo, o modelo de produção em pequena escala não garante a sustentabilidade dos pequenos negócios, principalmente se as empresas se posicionam no mercado por concorrência por preço, onde a escala de produção é um dos fatores decisivos.

O contexto é agravado, ainda, pela imaturidade e ausência de confiança entre os agentes, o que pode dificultar a cooperação, o fluxo de informações e a interatividade entre os mesmos.

Dessa forma, a fim de que se estabeleçam de forma competitiva no mercado, é necessário que os produtores ou prestadores de serviço invistam no fortalecimento de suas marcas, tendo em vista que as mesmas exercem um papel fundamental na concorrência e na estratégia competitiva<sup>2</sup> das empresas, na medida em que fortalecem a imagem e a reputação da empresa e seus produtos, conquistam a confiança e lealdade dos consumidores, agregam valor às empresas e incentivam o investimento no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos bens e serviços fornecidos<sup>3</sup>.

Apesar de potencialmente poderem constituir fator de desenvolvimento para as

---

2 Segundo Porter (1991), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável de uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria”. O assunto será desenvolvido mais adiante.

3 Os conceitos de reputação e imagem das empresas, relacionadas a conquista de clientela são explorados por autores como Aaker (1998) e Kapferer (1998) e serão abordados no tópico sobre gerenciamento de marca.

empresas que compõem os APLs, a utilização das marcas coletivas ainda se mostra incomum, por diversas razões, conforme pode se depreender do que revela Renato Dias Regazzi, em estudo realizado para o SEBRAE/RJ (2007):

O grande desafio para os APLs é a criação de marcas regionais que evidenciam as peculiaridades da produção local, identificando valores tecnológicos/culturais que possam ser reproduzidos nos produtos e serviços produzidos, caracterizando a sua origem e transformando estes aspectos em valores percebidos como um diferencial para os consumidores.

Destarte, face a possibilidade da marca coletiva funcionar como elemento de diferenciação de um APL, pretende-se com o presente estudo identificar as razões da inexistência de registro, junto ao INPI, de uma marca coletiva do Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo.

Na pesquisa foram consultadas doutrina e legislações nacionais e estrangeiras, principalmente no tocante à questão da marca coletiva, tendo em vista a escassez de literatura sobre o assunto no nosso país.

A metodologia utilizada na pesquisa foi descritiva/explicativa, baseando-se na revisão bibliográfica dos conceitos chaves de maior relevância e com dados primários coletados nas entrevistas realizadas com atores que possuem ou já possuíram cargos ou funções de relevância para o Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo. Esse tipo de metodologia possibilitou a construção das conclusões, a partir dos dados primários e evidências obtidos nas entrevistas.

A pergunta de partida que orienta o rumo desta dissertação consiste em: quais os principais fatores que justificariam a ausência de registro de uma marca coletiva do PMINF junto ao INPI?

As principais hipóteses que justificariam a ausência desse registro, são o desconhecimento, pelos atores e instituições que atuam no Polo, das possíveis vantagens

advindas da adoção de uma marca coletiva, assim como a inexistência de estrutura e recursos necessários para implementação da mesma no PMINF.

O primeiro capítulo abrange aspectos gerais sobre APLs, contextualizando a questão no panorama brasileiro.

No segundo capítulo são abordados conceitos e aspectos legais e doutrinários sobre Marcas em geral. Logo após, a marca coletiva é abordada, analisando-se questões administrativas e legais. O gerenciamento de marcas é tratado ao final deste capítulo.

O terceiro capítulo trata do PMINF em si. Histórico, características e dados diversos do Polo são levantados neste capítulo.

Em seguida, encontra-se o resultado das entrevistas realizadas.

Por último, a conclusão final acerca do que foi tratado ao longo deste estudo.

## CAPÍTULO I – ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLs

### 1. OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLs

#### 1.1 Introdução: os distritos industriais

A crise do modelo fordista, caracterizado pela produção em massa, principalmente de bens de consumo duráveis e a ascensão do paradigma da flexibilização da produção, no âmbito da organização da produção, foram determinantes para o surgimento de formas mais flexíveis de organização de trabalho no âmbito industrial e a valorização das dimensões locais, assim como para os estudos das aglomerações produtivas exitosas no cenário da economia global.

Nesse sentido, as aglomerações produtivas inseridas na lógica de organização da produção flexível, caracterizada pela especialização da produção, se destacam no âmbito industrial, em especial a organização dos distritos industriais.

Os distritos industriais, também conhecidos como distritos industriais marshallianos ou clusters, são sistemas locais caracterizados por uma produção com base em um conjunto de pequenas e médias empresas, especializadas em algumas etapas do processo de produção, ligadas a uma determinada indústria (BOCLIN, 2009).

O conceito de distrito industrial teve sua origem na obra *Principles of Economics* (Princípios de Economia) de Alfred Marshall (1890), que enfatizava a dimensão locacional e destacava as vantagens da produção em escala de forma mais eficiente, a partir da concentração espacial de um grande número de pequenas e médias empresas (PMEs) em um *locus* específico.

Segundo Paulo Fernandes Keller (2008), ao abordar a temática da “concentração de

indústrias especializadas em certas localidades”, Marshall procurou mostrar que a aglomeração de indústrias poderia ajudar as empresas, em especial as de pequeno porte, a obter vantagens. Marshall argumentava que a situação especial de indústrias aglomeradas envolvidas em atividades semelhantes gerava um conjunto de vantagens econômicas (chamadas de “economias externas marshallianas”). Tais vantagens derivavam da própria divisão do trabalho entre os produtores de um mesmo ramo industrial concentrados em uma mesma região geográfica.

O conceito de “economias externas”, conforme Keller (2008), refere-se aos benefícios que as empresas obteriam por estarem operando em uma situação de aglomeração industrial. Esse benefícios seriam resultado da especialização, derivada da divisão do trabalho no interior da aglomeração, da criação de uma infra-estrutura, do intercâmbio de informações e da comunicação interna e da disponibilidade de mão-de-obra especializada.

De acordo com Marshall (1982) *apud* Keller (2008), as seguintes vantagens podem ser destacadas:

I – Fundo comum de trabalhadores especializados: o acúmulo de conhecimentos que surge na comunidade de pessoas presente na aglomeração, chamado por Marshall de “aptidão hereditária”, gera uma mão-de-obra mais qualificada dentro do próprio tecido social. Para Marshall, essa mão-de-obra local especializada é de grande importância para o pequeno produtor, ressaltando que “uma indústria localizada obtém grande vantagem pelo fato de oferecer um mercado constante para mão-de-obra especializada”, ao passo que o dono de uma fábrica isolada “geralmente tem grande dificuldade em obter operários de uma determinada especialização”;

II – Acesso facilitado aos fornecedores de matérias-primas e de insumos diversos: Marshall destaca o surgimento de indústrias subsidiárias nas proximidades locais “que

fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material”;

III – Serviços especializados: esta vantagem, que nasce diretamente da divisão do trabalho entre os produtores locais, é derivada, conforme Marshall, da utilização de maquinário altamente especializado que “pode muitas vezes ser realizada numa região em que exista uma grande produção conjunta da mesma espécie”, na medida em que as subsidiárias, dedicadas cada uma a um pequeno ramo do processo de produção, produzindo para muitas das grandes fábricas vizinhas, “podem empregar continuamente máquinas muito especializadas, conseguindo utilizá-las rendosamente, embora o seu custo original seja elevado e sua depreciação muito rápida”;

IV – Disseminação de novos conhecimentos: a rede que se forma dentro do aglomerado industrial, enquanto comunidade de indivíduos e empresas, proporciona a promoção da circulação de novos conhecimentos, idéias novas e mercadorias, o que gera um acúmulo de habilidades produtivas.

A existência de uma “atmosfera industrial”, resultado da coexistência, dentro de uma mesma área geográfica, tanto de um sistema industrial quanto de uma sociedade (comunidade de empresários e trabalhadores), crescendo ao redor das empresas agrupadas e especializadas, onde haveria uma influência mútua dos sistemas econômico e social, é ressaltada por Marshall (KELLER, 2008).

Em suma, segundo as conclusões de Keller (2008) o distrito industrial marshalliano pressupõe uma ampla divisão do trabalho entre empresas envolvidas em atividades complementares com uma especialização setorial e uma sobreposição entre o social e o produtivo.

Assim, conforme Keller (2008), “o distrito industrial é marcado pelo surgimento de formas implícitas e explícitas de cooperação entre os agentes econômicos locais (fato que melhora a produção local e algumas vezes a capacidade de inovação) e pelo surgimento de fortes associações empresariais setoriais”.

### 1.1.1 Os distritos industriais e a experiência na Terceira Itália

Os distritos industriais despertaram maior interesse internacional, ganhando maior destaque no meio acadêmico e político, nas décadas de 1980 e 1990.

Para Keller (2008), isso se deu em virtude do surgimento inesperado de um novo modelo de sistema produtivo, no período pós-guerra, que emergia nos distritos industriais da Terceira Itália, posteriormente denominados de distritos industriais italianos, a partir de experiências de sucesso de empresas pequenas e médias na região de Emilia Romagna. Keller (2008) cita Arnaldo Bagnasco como o criador da expressão “Terceira Itália” para designar o desenvolvimento socioeconômico de uma região inovadora, localizada entre o norte desenvolvido (Primeira Itália) e o sul atrasado (Segunda Itália).

Na segunda metade da década de setenta do século XX, na Itália, enquanto as grandes empresas perdiam terreno para as concorrentes internacionais, um conjunto de pequenas empresas, situadas em certas regiões essencialmente industriais, demonstrava um dinamismo pouco usual, através do qual aumentava sua cota de mercado, interna e externamente, gerando lucros e criando empregos (BECATTINI *apud* MELO, ANA ISABEL). As teorias econômicas tradicionais não explicavam o surpreendente desempenho econômico dessas indústrias, espacialmente concentradas no centro e nordeste da Itália (chamadas de Terceira Itália), tendo em vista que apresentavam características pouco comuns: eram majoritariamente constituídas por pequenas e médias empresas, inovadoras e com êxito internacional (MELO

*apud* MELO, ANA ISABEL). Passa-se a analisar então não mais a empresa individual, mas um conjunto de empresas interligadas e localizadas numa área geográfica específica (BELLANDI *apud* MELO, ANA ISABEL).

Enquanto ainda predominavam as formas de organização industrial fordistas, o sistema produtivo que emergia do aglomerado de empresas concentrado no nordeste e na parte central da Itália se caracterizava pelo pequeno porte das empresas ali reunidas e o relacionamento complexo entre elas, assim como com a comunidade local.

Os distritos industriais são assinalados na literatura<sup>4</sup> por duas características, principalmente: ênfase na rede de empresas como fator-chave da constituição do típico distrito industrial, composta por empresas relativamente pequenas e verticalmente desintegradas, e a ênfase no enraizamento (embeddedness)<sup>5</sup> da rede de empresas no sistema social local, devendo-se considerar as características do território (ou tecido social local) para análise do surgimento e da transformação dos distritos industriais. Para tanto, deve-se levar em conta o grau de divisão do trabalho, a especialização produtiva das empresas e a criação e difusão das inovações. O enraizamento social da rede surge como uma questão fundamental para caracterizar e diferenciar a empresa como parte de uma rede coletiva (KELLER, 2008).

A experiência da Terceira Itália deu destaque à região na economia nacional e no comércio internacional. Segundo Regina Celia de Mattos (2002), com base nos estudos de Garafolli (1993) e Coró (1999), tal experiência foi caracterizada pela formação e desenvolvimento de sistemas produtivos locais, constituídos por uma rede de pequenas empresas com forte especialização, que abrangiam setores tradicionais como confecções,

---

4 Becattini (1990), Brusco (1990)

5 Segundo Swedberg (2004) *apud* Keller (2008), o termo enraizamento (embeddedness) foi criado por Mark Granovetter, em 1985, em seu artigo “*Economic action and social structure*”, no qual o autor argumenta que as ações e as instituições econômicas, em suma, os fenômenos econômicos estão submersos ou enraizados no todo social do qual fazem parte.

calçados, produtos cerâmicos etc., que requeriam mão-de-obra qualificada apta à atualização tecnológica. O que parecia então ser uma experiência restrita a uma localidade e com limites geográficos definidos revelou-se como uma nova experiência de organização territorial da produção, em alternativa ao modelo fordista de produção que se encontrava em crise.

Do modelo construído a partir da experiência italiana emergiram quatro fatores-chave característicos dos distritos industriais que são, segundo Keller (2008) com base nos ensinamentos de Rabelotti (1995), os seguintes:

“primeiro, um aglomerado de empresas (*cluster*), principalmente de tamanhos pequeno e médio, espacialmente concentradas e setorialmente especializadas; segundo, um conjunto de encadeamentos para frente e para trás, tendo por base a troca (ou intercâmbio, mercadológico ou não) de bens, de informações e de pessoas; terceiro, um fundo cultural e social comum unindo os agentes e criando um código de comportamento (explícito ou implícito); quarto, uma rede de instituições locais públicas e privadas apoiando os agentes econômicos que atuam dentro do *cluster*”.

O distrito industrial é definido por Becattini (1994) como uma “entidade sócio-territorial caracterizada pela presença activa, numa área territorial circunscrita, natural e historicamente determinada, de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas industriais”. De acordo com Ana Isabel Melo, baseada nos ensinamentos de Pyke e Sengenberger, o sucesso do distrito industrial tem por base aspectos não só econômicos, mas também sociais e institucionais. Assim, “o distrito industrial deve ser visto como um todo social e econômico, havendo relações estreitas entre as esferas social, política e econômica, sendo o funcionamento de uma delas influenciado pelo funcionamento e organização das outras”.

A sobrevivência do distrito depende, segundo Becattini (1990), do desenvolvimento de uma rede permanente de contatos entre o distrito, os seus fornecedores e clientes. Para o autor, a localização das empresas em um distrito não advém, unicamente, da atração de certos processos produtivos em virtude da disponibilidade de recursos, mas sim da decorrência de

desenvolvimentos históricos específicos, que acabam por gerar sólidas relações com a região. O desdobramento disso é que o conjunto de empresas presentes em cada distrito apresenta características bem particulares, refletindo seus processos de formação.

O referido autor sustenta ainda que a origem e o desenvolvimento de um distrito industrial não resultam tão somente da junção, numa determinada localidade, de algumas características sócio-culturais com características históricas e naturais e com atributos técnicos do processo produtivo, mas resulta também de um processo de interação dinâmica entre a divisão do trabalho, a expansão do mercado para os seus produtos e a formação de uma rede permanente de contatos entre o distrito e os mercados externos. Esse somatório de fatores proporciona a criação de uma imagem e uma identidade para o distrito, diferenciando-o dos demais e conferindo-lhe uma vantagem competitiva.

Nesse contexto, a externalidade e a governança são elementos essenciais para o entendimento do ganho de escala na participação dessas pequenas aglomerações no processo de produção e, consequentemente, interação dos agentes econômicos ao longo da cadeia produtiva.

Para Beccatini (1994), as oportunidades advindas da concentração espacial e da rede de relações entre os diversos agentes que organizam as atividades produtivas, com organização produtiva típica dos distritos industriais marshallianos, gera ganhos de externalidades.

A forma como um distrito industrial se organiza é fundamental para caracterizá-lo. De acordo com Regina Celia de Mattos (2002), com base nos estudos de Sengenberger e Pike (1999), os distritos industriais são constituídos por princípios básicos que os caracterizam como:

A existência de redes de empresas, pertencentes a um mesmo setor industrial, que

estabelecem uma divisão de trabalho geograficamente delimitada, propiciando que a empresa faça parte de uma rede coletiva constituída de empresa, pessoas e instituições que, pela proximidade, trocam informações e estabelecem formas de colaboração e agilidade das transações dentre outras vantagens geradas da aglomeração produtiva.

A supracitada autora destaca também as lições de Gurusatti (1999) sobre o tema, ressaltando que a divisão de trabalho no distrito industrial é marcada pela cooperação e participação. A governança perpassa pela participação dos agentes nos diversos níveis que compõem o território, desde a análise do produto até as decisões sobre investimentos, exigindo-se um constante trabalho em equipe. O sucesso do empresário, que é membro de uma comunidade-rede, depende da sua participação na rede e articulação com as demais empresas, que possuem funções e técnicas semelhantes e atuam em um ambiente baseado na cooperação. Essa integração proporciona um desenvolvimento local, alimentando permanentemente as empresas, tanto no plano interno, ou seja, dentro da rede, quanto no plano externo, com agentes exteriores.

Tal integração aponta para um grau de amadurecimento nas relações entre os agentes econômicos, que reflete o seu poder de se organizar coletivamente em prol do atendimento de um determinado objetivo. A relação “ganha-ganha” estabelece o ganho coletivo do todo, com compartilhamento das tarefas, do bônus e do ônus transbordando para o âmbito coletivo.

A relação e formação dos laços de confiança entre os agentes depende do grau de amadurecimento e de cooperação para o fluxo de conhecimento, informação e interação entre os agentes.

De acordo com a visão de Keller (2008), em uma configuração “ideal típica de distrito industrial” os elementos distintivos encontram-se em três dimensões:

i) Existência de uma divisão de trabalho entre as empresas que promove elevados níveis de flexibilidade e produtividade, especialmente na medida em que as empresas

aglomeradas frequentemente são especializadas em apenas uma etapa do processo de produção dentro do ramo da indústria em que o distrito se especializou;

ii) Um meio social distinto que inclui desde uma rede institucional local (meio institucional) até práticas e atributos culturais (cultura local);

iii) Uma rede que inclui tanto os laços verticais quanto os laços horizontais (para frente e para trás).

A interação desses elementos presentes no aglomerado de empresas gera, em comparação com empresas isoladas, um conjunto de vantagens para os produtores agrupados como, por exemplo, fundo comum de trabalhadores especializados, fácil acesso aos fornecedores de matérias-primas e de insumos, disponibilidade de serviços especializados e disseminação de novos conhecimentos (KELLER, 2008).

Contudo, segundo ressalta Keller (2008), o crescimento dos aglomerados industriais não podia ser atribuído somente ao seus elementos característicos. A combinação das economias externas com a adoção consciente de ações coletivas é que gerava uma “eficiência coletiva”.

A “eficiência coletiva” é definida por Schmitz & Nadvi (1999) *apud* Keller (2008) como “a vantagem competitiva derivada das economias externas e da ação conjunta”. As economias externas seriam consideradas como uma eficiência coletiva “passiva” e a ação conjunta uma eficiência coletiva “ativa”. A eficiência coletiva passiva seria a vantagem originária das próprias externalidades da situação de aglomeração, não planejada e espontânea. Já a eficiência coletiva ativa seria a vantagem buscada deliberadamente através de uma ação conjunta, aquela que exige esforços conjuntos dos agentes econômicos.

O conceito de “eficiência coletiva”, consoante Keller (2008), se tornou, ao longo do tempo, um instrumento útil para explicar as diferenças entre os algomerados industriais, em

especial ao procurar explicar porque alguns deles obtiveram mais sucesso em responder aos desafios da competição global do que outros. Em muitos casos, o sucesso era verificado na mudança de uma eficiência coletiva passiva para uma ativa.

A Terceira Itália, criada por volta de 1970, é até hoje considerada o principal modelo de distritos industriais. Observa-se nos distritos italianos um forte movimento cooperativista entre as empresas na divisão do trabalho e na interação na cadeia produtiva, resultando num crescimento de excedente no produto final. Esse excedente fez com que houvesse uma forte mobilização desse produto fora do território do distrito, inclusive no mercado internacional. A partir das dificuldades encontradas na comercialização dos produtos no mercado externo, formou-se uma rede de relações comerciais entre o distrito, organizações de suporte, clientes e fornecedores (ROCHA *et al.* SILVA, 2006).

O modelo italiano é um dos mais pesquisados e copiados em todo o mundo, devido aos fatores de sucesso que apresenta. É centrado na “idéia de uma construção social e de mercado, contando com a participação de toda sociedade local” (ROCHA *et al.* SILVA, 2006). Um dos principais fatores de sucesso “é a estreita relação existente entre a população, as empresas, e o compromisso estabelecido com a identidade, valores, trocas de informações, conhecimento e experiências” (ROCHA *et al.* SILVA, 2006).

Os pequenos empresários italianos passaram por um processo de conscientização sobre a melhor forma de agir dentro dos seus ramos de negócios e diante do cenário sócio-econômico e político que viviam. Contornando a falta de apoio do Estado, incrementaram e desenvolveram suas habilidades tradicionais e criaram indústrias das mais variadas, gerando produtos de alto valor agregado, primando por atributos como *design*, qualidade e exclusividade.

Organização e mobilização são as principais lições que se pode extrair do modelo

italiano. É fundamental que os pequenos empresários se organizem de forma que haja uma maior interação entre eles, criando-se parcerias e processos produtivos mais integrados entre empresas do mesmo setor. Ademais, a valorização e exploração das vantagens competitivas locais, além da divisão do trabalho entre as empresas, verificados nos distritos industriais italianos podem ser também tomados como fatores para o desenvolvimento e crescimento econômico por países em desenvolvimento.

O poder de cooperação e articulação entre os agentes locais permitiu a superação da falta de apoio do Estado na resolução dos entraves e problemas nos níveis da produção e comercialização.

Especialmente no nível da produção, houve o incremento e desenvolvimento de habilidades tradicionais, a criação de indústrias das mais variadas, o que permitiu a recomposição da cadeia produtiva, o aumento da especialização entre os agentes, o aumento do fluxo de informação e das interações e, por conseguinte, o incremento da dinâmica inovativa no interior dos distritos italianos.

O entendimento da dinâmica do modelo dos distritos industriais italianos perpassa pela evolução e compreensão sócio-econômica, política, histórica e cultural na geração de uma vantagem competitiva mais sustentável, a partir das vantagens competitivas locais.

Contudo, cumpre ressaltar que a literatura<sup>6</sup> tem apontado diferenças entre as experiências de aplicação do modelo de distrito industrial verificadas em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento. As principais diferenças verificadas nos países em desenvolvimento, em comparação com o modelo italiano, seriam as seguintes:

I) Nos países em desenvolvimento as aglomerações industriais são contempladas em uma ampla escala de países e de setores;

---

<sup>6</sup> Scmitz & Nadvi (1999), Bair & Gereffi (2001), Keller (2008)

II) As experiências de crescimento dessas aglomerações apresentam grande variação e abrangem diversos tipos, variando de aglomerações artesanais até aglomerações dinâmicas, entendendo-se por dinamismo a capacidade de expansão e divisão do trabalho interfírmas, aumento da competitividade e inserção em mercados internacionais;

III) Acentuada heterogeneidade interna, distinguindo-se da experiência italiana das décadas de 1970 e 1980, com empresas médias e grandes emergindo e desempenhando papel importante no controle desses aglomerados.

A situação de aglomeração industrial é um fenômeno que se verifica tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento, verificando-se uma diversidade de experiências em ambos, que mudam ao longo do tempo conforme suas trajetórias particulares de desenvolvimento. Todavia, o modelo italiano permanece com o passar do tempo como a experiência mais debatida, pesquisada e copiada.

Ressalvadas as diferenças existentes entre Brasil e Itália, a experiência italiana que resultou num extraordinário desenvolvimento para a região da Terceira Itália tem sido aplicada no nosso país sob a forma/designação de Arranjos Produtivos Locais – APLs. A grande extensão territorial do Brasil, bem como inúmeras desigualdades regionais, implicam numa necessidade de se implementarem ações que promovam e sustentem o desenvolvimento local. Ações voltadas especificamente para APLs têm cada vez mais ganhado destaque no Brasil, verificando-se já alguns casos de sucesso. O APL de Nova Friburgo, objeto deste estudo, se inspirou nos distritos industriais italianos e será abordado mais detalhadamente a seguir.

## **1.2 Caracterização dos Arranjos Produtivos Locais – APLs**

O modelo de política industrial brasileiro sofreu significativas mudanças a partir do

final da década de 90 e início do novo século<sup>7</sup>. Anteriormente, as políticas industriais do país davam ênfase à formação do complexo industrial brasileiro, baseado na lógica da verticalização do processo produtivo e da participação de grandes empresas na economia, não levavando em conta a localidade onde as empresas estavam instaladas.

Entretanto, com a afirmação da flexibilização da produção e a tendência à formação das cadeias de abastecimento global, houve uma valorização das dimensões locais para exploração das possibilidades da participação dos agentes nessa cadeia global.

A visão do desenvolvimento nacional não levava em consideração as características heterogêneas das várias regiões do país. Apesar de, num determinado momento histórico, este modelo ter tido sua importância para o país, as mudanças na política industrial brasileira criaram um cenário onde as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) passaram a ganhar um destaque especial.

Os estudos sobre as aglomerações produtivas, sobretudo as organizações dos distritos italianos, ressaltam a importância das MPMEs como fontes difusoras de tecnologia, de grande potencial de geração de emprego e de crescimento da economia, a partir do ganho de competitividade pelo beneficiamento das externalidades.

O modelo de dinamização dos arranjos produtivos locais surgiu nesse contexto, partindo do princípio do desenvolvimento local, enfocando aspectos anteriormente desconsiderados e destacando a institucionalidade local e a disseminação do empreendedorismo como motor de desenvolvimento.

---

<sup>7</sup> A ênfase na formação da indústria de base brasileira se deu até meados do século XX e foi seguida pelo modelo de substituição pelos importados, como uma tentativa de prover uma rápida industrialização do processo produtivo. Entretanto, as sucessivas crises inflacionárias e a desestabilização econômica brasileira interromperam o investimento e a participação estatal na economia. Os avanços científico-tecnológicos, os paradigmas da microeletrônica e da flexibilização da produção forma fatores que contribuíram para a ruptura da exploração das vantagens espúrias do processo produtivo e para o predomínio das vantagens sustentáveis. Nesse contexto, conhecimento, avanço científico-tecnológico e inovação tornam-se relevantes para criar um ambiente de vantagem competitiva para as nações.

O modelo dos APLs parte da constatação da existência de uma atividade econômica especializada em uma determinada região onde exista algum grau de interação entre os atores econômicos, sociais e institucionais, formando uma rede de forte inter-relação entre eles. Tem-se portanto, um verdadeiro sistema produtivo local que coopera e concorre entre si, porém, como todos se aproveitando das oportunidades criadas por esse processo de interação e proximidade (SEBRAE/RJ, 2007).

### **1.3 Aspectos gerais sobre os APLs**

A gradativa diminuição de fronteiras e a competição cada vez mais acentuada dos mercados têm gerado uma série de transformações sócio-econômicas que vêm exigindo das empresas novas formas de atuação, afim de que possam superar eventuais barreiras e se mantenham competitivas, diante da concorrência acirrada. Tais transformações elevaram o padrão de competitividade de tal forma que as micro, pequenas e médias empresas se viram compelidas a reorganizar suas estruturas produtivas e a buscar alternativas de inserção no mercado. Nesse contexto, a especialização seria uma das formas de alcançar êxito, aproveitando-se da flexibilidade inerente ao porte da pequena empresa.

Diante deste cenário, os empresários de pequeno porte despertaram para a necessidade de atuarem coletivamente e de se especializarem, haja vista que a cooperação proporciona uma maior capacidade de interação com os agentes atuantes no mercado, criando vantagens competitivas e propiciando o desenvolvimento sustentado.

Luis Alonso García do INDECOPI – Instituto Peruano para a Defesa da Competição e Proteção da Propriedade Intelectual (WIPO, 2002) alega que “um dos maiores desafios para as MPMEs não é tanto o seu tamanho mas seu isolamento”. Ele chama atenção com essa alegação para as dificuldades que estas empresas encaram ao atuarem individualmente na busca por reconhecimento dos seus produtos no mercado.

Trabalhando coletivamente as MPMEs podem se beneficiar tanto das vantagens de serem relativamente pequenas quanto da força coletiva que advém da união. Por exemplo,

empresas menores operam com menos burocracia e têm mais flexibilidade para se adaptarem às condições de mercado. Ao passo que, atuando coletivamente, as empresas podem se beneficiar de economias de escala e de um maior reconhecimento do nome da marca, assim como nas grandes companhias. Em muitos países as MPMEs estão cientes desses benefícios e por isso se organizam em grupos com base em questões geográficas ou setoriais, a fim de compartilharem custos e terem maior poder de barganha comercial entre seus fornecedores.

Uma alternativa estratégica, principalmente para essas empresas de pequeno porte, é a participação em Arranjos Produtivos Locais – APLs, haja vista que as interações ocorridas em meio a aglomeração de empresas, assim como com o ambiente onde se localizam, geram sinergias coletivas que, bem aproveitadas, geram maiores chances de sobrevivência e fortalecimento para as empresas, revelando-se também como importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. Tal cenário favorece o crescimento e a superação de barreiras, possibilitando inclusive que as empresas otimizem sua produção e comercialização de mercadorias em mercados nacionais e internacionais. Arranjos que reúnem empresas com este perfil, são especialmente importantes em regiões pouco desenvolvidas e com baixo nível de emprego (LASTRES e CASSIOLATO, 2003).

Para Erber (2005), os ganhos de eficiência obtidos através destas aglomerações dificilmente seriam atingidos pelos agentes que as compõem caso agissem individualmente. Observa-se uma “eficiência coletiva” que confere uma vantagem competitiva específica às aglomerações. Essa vantagem competitiva específica decorrente da eficiência coletiva é resultado da combinação de externalidades, ou seja, fatores externos às aglomerações, e ação conjunta, que não se verifica em grupos não estruturados de empresas.

Note-se que, de acordo com Erber (2005), “a ação conjunta que caracteriza um APL requer rotinas e estratégias”. E para que estas logrem êxito é necessário a implantação de

mecanismos institucionais de governança. São esses mecanismos de governança que regem o arranjo definindo suas vantagens competitivas.

Keller (2008) afirma que, com base na literatura<sup>8</sup> sobre o assunto, as respostas estratégicas das pequenas e médias empresas, em situação de aglomeração, às pressões causadas pela competição global não devem estar apoiadas apenas em ações conjuntas, mas devem demandar o apoio estratégico do Estado, especialmente, em momentos de crise ou ruptura de mercado.

Ainda segundo Keller (2008), nos países em desenvolvimento, a resposta dos aglomerados industriais aos desafios colocados pela globalização econômica pressupõe “a eficiência coletiva e a criação de formas de governança local da cadeia em um trabalho conjunto, tanto dos agentes econômicos que integram a cadeia do produto e suas entidades representativas quanto das instituições de apoio”. Todavia, é necessário que haja um ambiente favorável para tanto, ou seja, um meio social (cultural e institucional) bem estruturado, com a presença de instituições sociais consolidadas e alto grau de confiança entre os agentes econômicos.

Uma vantagem competitiva locacional muito importante para o desenvolvimento dos APLs é a imagem mercadológica regional (SANTOS *et al*, 2004). Essa vantagem funcionaria como uma espécie de bem público da região, porém, a má utilização ou o abuso oportuno dessa imagem pode maculá-la ou até mesmo eliminá-la na hipótese, por exemplo, de fornecimento de produtos ou serviços de baixa qualidade. A marca coletiva pode funcionar como ferramenta estratégica de controle de qualidade e manutenção de uma imagem mercadológica regional positiva, dentro de um APL ajudando a reforçar a estrutura desse e os laços entre os agentes.

---

<sup>8</sup> Altenbur; Meyer-Stamer, Schmitz, Nadvi (1999)

Neste contexto, os APLs surgiram como uma alternativa de modelo de desenvolvimento econômico que possibilita uma maior capacidade competitiva às MPMEs, principalmente nas regiões e locais onde estão inseridas. A concepção de APL está ligada a uma conjugação de atores/fatores, quais sejam, um conjunto de empresas cooperando entre si e com a comunidade local em um sistema de coordenação territorial, integrado em um ambiente cultural e institucional local. Essa concentração geográfica de empresas está relacionada às “vantagens competitivas locacionais” e benefícios que as empresas acessam por estarem localizadas em uma aglomeração e que não envolvem custos específicos (transportes, fiscais), gerando vantagens e externalidades econômicas, tais como mão-de-obra qualificada, treinamento, rede de fornecedores, dentre outros. Os APLs têm suscitado grande interesse de governos, entidades representativas e especialistas no Brasil em razão do seu dinamismo econômico e potencial competitivo.

#### **1.4 Conceitos e principais características dos APLs**

Na literatura sobre o tema em questão, encontram-se inúmeras definições sobre APL. Destacamos a seguir as de maior importância para fins do presente estudo:

De acordo com o SEBRAE (2003):

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

De acordo com Porter (1999) um aglomerado “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”, sendo a ênfase em *cluster*.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), os arranjos produtivos locais são “aglomerações

territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes". Para estes autores, os APLs envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para áreas relativas à formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento, também participam da construção dos APLs.

Para a RedeSist – Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (2004):

Os Arranjos Produtivos Locais são aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam (ou tem condições de fomentar) vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem direcionada para o enraizamento da capacitação social e da capacidade inovativa, essencial para a competitividade empresarial.

Assim, para a formação de Arranjos Produtivos Locais, devem ser levadas em conta não só as questões territoriais, que no caso dos arranjos não estão ligadas a delimitações geográficas, mas também a formação de redes de relações sociais projetadas em um determinado espaço, incluindo aí fatores ambientais, culturais, econômicos e históricos (SEBRAE, 2003).

De acordo com o SEBRAE (2003), a principal característica de um arranjo produtivo local é o número significativo de empresas que exercem atividades em comum. Para isso, é preciso considerar a eficácia do espaço geográfico onde as empresas estão inseridas, observando aspectos como: postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de

crescimento, entre outros. À medida que os arranjos produtivos evoluem e se consolidam, se estabelecem mecanismos capazes de definir diretrizes para o desenvolvimento dessas atividades. O governo, por outro lado, desempenha papel importante na estruturação desses arranjos, principalmente através do estabelecimento de políticas públicas que visem a incentivar e a apoiar a estrutura produtiva característica dos APLs. O ambiente cultural tem um grande destaque na sociedade em que vivemos, que cada vez mais valoriza e prioriza a informação e o conhecimento, tornando-se um elemento fundamental para se compreender os fatores que influenciam nas transformações das organizações.

Questões relacionadas ao desenvolvimento local e dos diversos agentes envolvidos no processo de construção dos APLs, ou seja, as organizações produtivas, as instituições públicas e de fomento (prefeituras, Governo, instituições de apoio) e as universidades e institutos de pesquisa, responsáveis pela produção de inovação, são essenciais para um melhor entendimento da questão. Quanto mais eficiente for a integração e o envolvimento desses agentes, maiores os resultados de desenvolvimento e de estratégias. Conforme o Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em APL,

[...]em APLs identificam-se diferentes tipos de cooperação, incluindo a cooperação produtiva visando à obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do APL. (SEBRAE, 2003)

A cooperação no APL ocorre em diferentes momentos e entre diferentes atores, dentro de um processo interativo e dinâmico. Cooperação e competição coexistem no interior do arranjo produtivo (SEBRAE, 2003).

Os APLs enquanto aglomerados de firmas e instituições com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que proporcionam e privilegiam interações, especialmente as que levam à introdução de novos produtos e processos (CASSIOLATO e

SZAPIRO, 2002), revelam-se como um ambiente com grande potencial inovativo e competitivo.

Para fins de caracterização dos APLs, deve-se considerar, em primeiro lugar, a existência de uma aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Isso em comparação com a dinâmica do território considerado, levando-se em conta, por exemplo, o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, etc. (SEBRAE, 2003).

De acordo com o IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (2002): "o surgimento de um arranjo produtivo local (APL) geralmente está relacionado a um evento ou acidente histórico que possa ter determinado a localização daquela atividade produtiva naquela região." Neste sentido, podemos destacar o caso do agrupamento de moda íntima feminina de Nova Friburgo, citado por Puga (2003), onde a formação do agrupamento foi impulsionada com a criação de micro e pequenas empresas por funcionários dispensados por uma grande empresa do setor têxtil, durante a crise econômica de 1980.

Segundo Costa (2003), "um APL pode ser entendido, enquanto um grupo de agentes "orquestrados", por um grau de institucionalização, explícito ou implícito ao aglomerado, que busca, como finalidade, harmonia, interação e cooperação, não esquecendo que estes elementos interagem num ambiente competitivo."

Destarte, pode-se afirmar que a formação de arranjos produtivos locais encontra-se, via de regra, associada a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais (regionais e locais), a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. São mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores. A ação de políticas tanto públicas como privadas pode contribuir para fomentar e estimular tais processos históricos de longo prazo.

Isto posto, podemos destacar como principais características dos APLs, segundo Cassiolato e Lastres (1999), as seguintes:

- a) Dimensão territorial – constitui recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar, tais como: município ou áreas de um município; conjunto de municípios; micro-região; conjunto de micro-regiões, entre outros. A proximidade ou concentração geográfica, levando ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, constitui fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões.
- b) Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais – os APLs geralmente envolvem a participação e a interação não apenas de empresas, como também de diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Aí incluem-se portanto universidades, organizações de pesquisa, empresas de consultoria e de assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não governamentais, entre outros.
- c) Conhecimento tácito – nos APLs, geralmente verificam-se processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos, por parte de empresas, organizações e indivíduos. Particularmente de conhecimentos tácitos, ou seja, aqueles que não estão codificados, mas que estão implícitos e incorporados em indivíduos, organizações e até regiões. O conhecimento tácito apresenta forte especificidade local, decorrendo da proximidade territorial e/ou de identidades culturais, sociais e empresariais. Isto facilita sua circulação em organizações ou contextos geográficos específicos, mas dificulta ou mesmo impede seu acesso por atores externos a tais contextos, tornando-se portanto elemento de vantagem competitiva de que o detém.

- d) Inovação e aprendizado interativos – o aprendizado interativo constitui fonte fundamental para a transmissão de conhecimentos e a ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e outras organizações. A capacitação inovativa possibilita a introdução de novos produtos, processos, métodos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade sustentada dos diferentes atores locais, tanto individual como coletivamente.
- e) Governança – no caso específico dos APLs, governança refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades, que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações. Existem diferentes formas de governança e hierarquias nos sistemas e arranjos produtivos, representando formas diferenciadas de poder na tomada de decisão (centralizada e descentralizada; mais ou menos formalizada).
- f) Grau de enraizamento – envolve geralmente as articulações e envolvimento dos diferentes agentes dos APLs com as capacitações e os recursos humanos, naturais, técnico-científicos, financeiros, assim como com outras organizações e com o mercado consumidor locais. Elementos determinantes do grau de enraizamento geralmente incluem: o nível de agregação de valor, a origem e o controle das organizações e o destino da produção (local, nacional e estrangeiro).

## **1.5 Competitividade**

A competitividade é tida como uma consequência do processo de concorrência capitalista e pode ser definida como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ *et al*, 1995). Atualmente, a competitividade é fortemente dependente dos chamados fatores não preço, isto é, atributos associados à

qualidade, flexibilidade, prazos de entrega e conteúdo tecnológico dos produtos, dentre outros.

A competitividade está relacionada com a capacidade das organizações de formular e implementar estratégias concorrentiais que lhes permitam alcançar e manter uma posição sustentável no mercado. Para tanto, essa busca por maior competitividade deve estar ligada à criação e renovação de vantagens competitivas associadas ao aprendizado, à qualidade e produtividade dos recursos humanos e à capacitação produtiva e inovadora das empresas (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002).

De acordo com a área de competência em torno da qual se estruturam, as empresas apresentam uma capacitação específica (um estoque de recursos acumulados) que variam qualitativa e quantitativamente ao longo do tempo em função dos esforços realizados pelas empresas no intuito de ampliá-los. Esses esforços são patrocinados por recursos finitos, por isso não podem ser realizados de modo ilimitado. As decisões e estratégias competitivas adotadas pelas empresas irão refletir escolhas individuais feitas de acordo com suas prioridades em cada momento.

Por essa razão, o desempenho competitivo não reproduz apenas o perfil de capacitações da empresa, haja vista que estas estão em constante processo de mudança face às estratégias competitivas adotadas pelas empresas. Considera-se uma empresa como competitiva quando ela adota estratégias condizentes com o padrão de concorrência vigente em seu setor de atuação. Um padrão de concorrência corresponde a uma forma de competição que dentre o conjunto de opções possíveis, ligados aos diversos atributos dos produtos que podem ser explorados pelas empresas (qualidade, flexibilidade, diferenciação de produtos, marca, etc..), mostra-se eficaz em termos de desempenho no mercado, além da dinâmica setorial (KUPFER, 1996). A dinâmica setorial condiciona uma série de “exigências” para o

atendimento das necessidades inerentes ao próprio setor, ou seja, os fatores estruturantes (estrutura de mercado, campo tecnológico, fontes de tecnologia, configuração da indústria, regime de incentivo).

Enquanto conceito, a concorrência é uma característica geral do capitalismo (KUPFER, 1998). Contudo, o processo de concorrência está diretamente relacionado com as formas de concorrência praticadas por empresas específicas em setores industriais igualmente específicos. Assim, as vantagens competitivas são igualmente específicas e condicionadas pelas formas de concorrência praticadas em cada setor particular.

De acordo com Cassiolato e Szapiro (2002), a base de competitividade das empresas locais em um determinado setor está fortemente associada a atividades/capacitações encontradas ao longo da cadeia de produção. Incluem-se aí *design*, controle de qualidade e informações relativas a mercados e *marketing*, encontrando-se, neste último, a marca como diferencial.

Conforme Keller (2008), responder de forma estratégica às pressões competitivas globais e manter competitivo no mercado requer muito mais do que incremento produtivo. Além do incremento na produção, há que enfocar no incremento fora da produção, através da promoção de “atividades criativas e intangíveis como *design* do produto, *marketing*, desenvolvimento tecnológico e desenvolvimento e gerenciamento de marca própria”.

O grau de competitividade é o reflexo da interação dos fatores empresariais e fatores estruturantes, condicionados à atuação das empresas nas diferentes oportunidades ou dificuldades relacionadas ao ambiente sistêmico. O grau de competitividade alcançado por uma empresa em um momento do tempo é o resultado de capacitações (produtivas, gerenciais, comerciais) acumuladas no passado mediante esforços, leia-se gastos, realizados com esse objetivo. Os custos realizados pelas empresas passam por um processo de decisão que vai

inevitavelmente depender das expectativas futuras dos empresários, o que se dá numa esfera de grande incerteza. Diante de uma determinada situação concorrencial, as empresas escolhem estratégias competitivas em função de suas expectativas e do que acreditam, naquele momento, ser a melhor e mais eficiente opção. Todavia, só posteriormente o desempenho no mercado irá revelar se a estratégia escolhida foi a mais acertada ou não.

Desta forma, a competitividade deve ser compreendida a partir dos elementos primordiais extraídos do processo de decisão das estratégias empresariais. Este processo decisório, por sua vez, envolve avaliações de factibilidade da estratégia, em função das capacitações próprias acumuladas, e da sua atratividade econômica, determinada pelos custos requeridos no seu financiamento frente aos retornos e riscos futuros esperados. Os padrões de concorrência apresentam características específicas para cada setor. Cada tipo de vantagem competitiva apresenta importância variável e diferentes graus de oportunidade em cada ramo da indústria. Ademais, tais padrões são mutáveis no tempo, ou seja, ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial, bem como, no ambiente econômico de forma geral (KUPFER, 1996).

O estudo da competitividade leva em conta um grande número de variáveis ligadas às formas de concorrência, considerando a natureza dos processos de venda (*marketing*, prazo de entrega, habilidade de servir o mercado, etc.); de capacitação produtiva como o acesso às fontes de materiais primas e fornecedores, recrutamento e treinamento de mão-de-obra, gestão da produção e da qualidade, etc. e ainda de engenharia financeira. Além dos diretamente ligados à inovação e difusão de novas técnicas, todos esses fatores, e muitos mais, são geradores de vantagens competitivas e devem ser devidamente considerados (KUPFER, 1996). A capacidade da empresa de acumular conhecimento (gerar, absorver e difundir) e aprendizado é fator decisivo para se adaptar às mudanças.

Assim sendo, podemos observar que a competitividade da empresa não depende apenas de sua conduta individual, mas também de variáveis macroeconômicas, político-institucionais, reguladoras, sociais e de infra-estrutura, em níveis local, nacional e internacional.

A abordagem dos APLs refere-se à competitividade de conjuntos articulados de empresas. Supõe que o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pelas interações entre empresas e destas com os demais atores do ambiente onde se localizam – envolvendo cooperação e processos de aprendizado e inovação interativos – são determinantes da competitividade desses aglomerados produtivos. Daí porque tal abordagem vem sendo crescentemente adotada em políticas orientadas para ampliação da competitividade de países e regiões (LASTRES *et al.*)

Segundo Porter (1999), "em uma economia globalizada, muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais; por isso ganham importância as concentrações geográficas de empresas".

Aragon (2008) afirma que "as redes têm um importante papel no processo de desenvolvimento das regiões e contribuem por meio de inter-relações para aumentar a competitividade dos atores envolvidos". Para a mencionada autora, "as redes têm como função a difusão de conhecimentos, experiências e interação de recursos que podem fazer a diferença para a sobrevivência, o desenvolvimento ou a falência de um empreendimento".

As formas de competitividade sustentada e dinâmica dependem principalmente da capacidade de aprendizagem de competências específicas para a aquisição de conhecimentos, aliada às especificidades dos recursos humanos, e à capacitação produtiva e inovativa das empresas. De acordo com Cassiolato e Lastres (2003), a competitividade é importante para o crescimento da organização.

Segundo a visão de Casarotto e Pires (2001):

O quadro atual da economia mundial tem apontado no sentido de três grandes vetores: no plano econômico, a globalização e a consequente competição internacional; no plano social, a regionalização, até como resposta aos efeitos da globalização econômica que obrigam os países a reduzirem seus custos e "sairrem" do assistencialismo e por fim, no plano político, a descentralização, pois cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus fatores e tornar-se competitivo.

A competitividade pode ser relacionada como função direta da inovação tecnológica e se baseia na formação e capacitação de indivíduos empreendedores afim de que estes sejam capazes de criar e inovar, incorporando novas tecnologias a produtos e processos.

As fontes locais de competitividade são consideradas importantes, tanto para o crescimento quanto para a capacidade de inovação (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Para Dahab *et al* (1995), "competitividade significa aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado. Para isso ela precisa saber aproveitar sua capacitação e as vantagens competitivas adquiridas ao longo do tempo." A essa competitividade num ambiente de regionalização e descentralização política associa-se a cooperação.

Em se tratando de APLs, há que se considerar a presença de vários atores que possuem ações voltadas para o desenvolvimento da atividade local, ou ligadas diretamente a esse desenvolvimento. Segundo Casarotto e Pires (2001)

O desenvolvimento regional pode ser a alternativa para o país buscar a superação de problemas setoriais, especialmente a distribuição de renda. Uma região competitiva tem condições de aumentar as exportações e gerar empregos. Além disso, o vetor da regionalização social pode atuar no eixo de atenuação das desigualdades.

O interesse por parte dos órgãos de administração pública e de órgãos de fomento em relação à formulação de políticas e ações que promovam o desenvolvimento regional tem crescido significativamente. Essas ações e políticas entram em contato direto com as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Ao contrário das grandes empresas, as MPEs não podem ficar

isoladas. O isolamento acentua as dificuldades e limitações encontradas para o desenvolvimento de capacidade inovativa, elemento fundamental para o desenvolvimento econômico e para o processo de obtenção de vantagens competitivas.

Segundo o SEBRAE (2003):

Ao se organizarem como unidades isoladas, os pequenos negócios terminam por reproduzir a forma de funcionamento de grandes empresas, porém sem suas principais vantagens: a capacidade de gerar economias de escala, de investir em inovação produtiva e gerencial e contar com profissionais qualificados. Torna-se então necessário o estabelecimento de novas formas de organização e de ação junto aos pequenos negócios, de forma a superar as deficiências oriundas do porte e do isolamento. A organização das empresas em arranjos constitui-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras, principalmente quando estas são construídas a partir do enraizamento de capacidades produtivas e inovativas.

Para Costa (2003):

A proximidade física entre os agentes permite que os laços de confiança e cooperação se estreitem. Assim, abrem-se espaços para a criação de parcerias entre as empresas por meio de associações e consórcios. Estas, ao compartilharem da qualificação de mão-de-obra, da compra de matérias-primas, máquinas e equipamentos, serviços especializados de logística, etc., estão obtendo acesso a competências que individualmente não alcançariam e que lhes proporcionam eficiência, diferenciação, qualidade, competitividade e lucratividade.

Percebe-se com isso, que os Arranjos Produtivos Locais são extremamente importantes para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas e para a obtenção de vantagens competitivas, tais como, competências específicas e ganhos de eficiência coletiva (traduzidos através de ações conjuntas, interação e cooperação interfirms, interações entre os agentes, políticas públicas consistentes).

A importância dos APLs cresceu significativamente nos últimos anos, tanto nos países industrializados como nos países em desenvolvimento, devido à percepção de desenvolvimento econômico em nível local e regional, a partir da observação de que esses arranjos oferecem grande potencial para a obtenção de vantagens competitivas.

Nos arranjos, as chances de crescimento, desenvolvimento e sobrevivência são facilitados através da participação e da integração gerada entre os agentes. Atuando em

conjunto, as empresas trocam e compartilham informações, possibilitando a ação de estratégias comuns. A gestão da empresa tem valorizado o processo de geração de soluções, onde a inovação se torna uma das principais ferramentas para a obtenção de vantagem competitiva. A concorrência hoje é muito mais dinâmica. A vantagem competitiva depende da combinação dos fatores de produção, além da capacidade inovativa da empresa, que depende de sua cumulatividade de aprendizado.

Os arranjos produtivos promovem tanto a concorrência como a cooperação, pois as duas coisas ocorrem em dimensões diferentes e entre participantes distintos. Os APLs afetam a competitividade aumentando a produtividade, indicando a direção da inovação que sustenta o crescimento da produtividade e estimula a formação de novas empresas. Os arranjos têm papel fundamental na capacidade de inovação das empresas. As empresas participantes acabam se tornando mais preparadas e adequadas para o mercado do que seus concorrentes isolados. O relacionamento permanente com outras empresas, instituições, enfim, outros agentes, contribui para a difusão da tecnologia. Essas informações são facilitadas pela proximidade das empresas e pelas interações e relação de confiança entre os agentes, além da circulação do conhecimento tácito entre os agentes do processo (*know-how*). Há uma tendência de concentração de *know-how*, habilidades e competência técnica num mesmo espaço físico.

## **1.6 Principais vantagens competitivas locacionais**

Do ponto de vista da política industrial e regional, basicamente duas características se destacam: por um lado, a localização pode ser uma importante fonte de vantagens competitivas, independentemente dos custos de transporte, dos incentivos fiscais e das condições de acesso a insumos de uso genérico; e, por outro, essas vantagens competitivas

locacionais estão relacionadas com a capacidade inovadora das firmas e com a difusão de conhecimento, com o acesso local de serviços especializados ou com a capacidade de elas reagirem conjunta ou individualmente a ameaças e oportunidades, como criação e aproveitamento de imagem regional ou atração de investimento público ou coletivo (SANTOS *et al*, 2004).

No tocante a questão territorial, característica dos arranjos produtivos locais, verifica-se que estes se enraízam em uma determinada localidade devido às vantagens competitivas que aquela região proporciona. Segundo Santos *et al* (2004), “as vantagens competitivas locacionais estão, em geral, associadas à ação cooperada e à maior facilidade de aperfeiçoamento do conhecimento técnico e comercial. E, graças a elas, pequenas e médias empresas enraizadas em seu local de origem se tornariam mais capacitadas a competir com grandes empresas globais”.

A literatura<sup>9</sup> que trata de vantagens competitivas locacionais, APLs e economia regional enfoca diversos tipos de fatores capazes de alavancar o desenvolvimento dos arranjos produtivos, transformando-os, inclusive, em inovadores. Os principais fatores destacados como de grande importância para o desenvolvimento dos APLs mas que podem não ser condições suficientes ou necessárias são:

- as sedes administrativas das empresas estarem no APL, o que significa um processo de auto gestão;
- uma parte significativa das decisões de financiamento para investimento estar no APL (com capital próprio ou de terceiros), gerando maior autonomia financeira;
- não pertencer a sistemas industriais periféricos, com produtos defasados ou de pouco valor agregado;

---

<sup>9</sup> Incluem-se neste rol Cassiolato e Lastres (2003); Santos *et al* (2004); Kupfer (1996)

- a propriedade de marcas e tecnologia de produtos ser principalmente de empresas cuja sede está no APL, ou seja, presença de ativos intangíveis próprios que significam valor agregado maior;
- o desenvolvimento de produtos ser realizado no APL, indicando processo inovativo local;
- o desenvolvimento de máquinas e insumos especializados ser realizado no APL, o que também significa intensa atividade inovativa e investimentos;
- a cooperação institucionalizada oferecer serviços fundamentais. Os serviços em rede ajudam na manutenção de competitividade;
- sensibilidade de entidades governamentais às necessidades do APL e estreita cooperação entre essas entidades e o representante das empresas (raramente o item anterior pode se desenvolver plenamente sem apoio do governo e incentivos públicos ao livre acesso aos serviços prestados pela cooperação institucionalizada);
- presença de instituições de desenvolvimento tecnológico no APL, o que indica mais investimento em inovação;
- planejamento estratégico permanente e participativo no APL, intensificando o processo de auto gestão e os laços entre os agentes;
- acesso a mão-de-obra especializada e capacitada para atividades criativas ou estratégicas do setor, o que seria difícil para empresas pequenas agindo de forma isolada; e
- grau de confiança mútua preexistente no local, para promoção de manutenção de rede associativa.

## **1.7 APLs e Marcas Coletivas**

Como abordado anteriormente, a reputação construída por um arranjo local pode vir a constituir um diferencial competitivo para as micro, pequenas e médias empresas situadas em

um APL e se constituir num ponto de agregação de valor. Ademais, a reputação pode vir a ser um fator de barreira em ambiente de competição acirrada. Mas essa reputação, para poder realmente ser um diferencial competitivo, deverá ser comunicada ao consumidor de forma clara e eficaz. Para tanto, faz-se necessário o uso de uma marca, como ferramenta de comunicação e agregação de valor ao produto provindo do APL.

Obter reconhecimento e lealdade do consumidor é uma árdua tarefa para as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Não obstante a qualidade dos produtos, ganhar acesso a lojas de departamento, mercados locais e redes de distribuição e tornar os produtos conhecidos entre os consumidores requer um significativo investimento que pode exceder em muito os orçamentos das empresas. Devido a pequena escala de produção, muitas MPMEs encontram muita dificuldade em desenvolver uma campanha de *marketing* poderosa que possibilite o posicionamento de seus produtos no mercado e a criação de uma reputação capaz de atrair e fidelizar consumidores.

Marcas coletivas, como será visto em outro capítulo, podem ser usadas para promover produtos que são característicos de uma certa região ou de certos agrupamentos coletivos. Nesses casos, a criação de uma marca coletiva não só ajuda na comercialização doméstica dos produtos, mas também pode fornecer uma estrutura de cooperação entre produtores locais. A criação da marca coletiva, na verdade, deve caminhar lado a lado com o desenvolvimento de certas normas e critérios e uma estratégia comum. Nesse sentido, as marcas coletivas podem se tornar ferramentas poderosas para o desenvolvimento local.

A marca coletiva pode ser o meio pelo qual os agentes econômicos podem ser mobilizados em prol da construção de um objeto comum, podendo ser um elemento para a coletividade estabelecer a construção de uma relação de senso coletivo. Assim, pode funcionar como um elemento fomentador de cooperação entre os agentes.

De acordo com Ávila (2005) *apud* Barbosa (2011), as marcas devem ser desenvolvidas de forma coletiva entre as empresas, no âmbito dos Arranjos Produtivos Locais (APLs). Porto (2010) *apud* Barbosa (2011) declara que as marcas coletivas possuem um importante papel na formação de uma imagem coletiva para as empresas de uma determinada região e também como instrumento de *marketing*, sendo de grande utilidade para os Arranjos Produtivos Locais. Para a autora, as marcas coletivas apresentam

capacidade de agregação de valor econômico aos produtos ou serviços protegidos, asseguram qualidade por força de lei ou de mercado, e são signos distintivos complementares e agregados às marcas de produto ou serviço, podem ser fortes instrumentos de publicidade do produto ou serviço ao serem utilizadas como instrumento de aumento de mercado consumidor através da valorização da imagem do produto ou do serviço, ao possibilitar o reconhecimento de suas qualidades e criar um elo de confiança com o público consumidor.

Segundo Aragon (2008), a importância de haver uma boa interação entre os vários atores de uma rede de desenvolvimento local através de uma governança<sup>10</sup> eficiente fica evidente no estudo da aplicação das “marcas coletivas como recurso para estimular a inovação, aumentar a competitividade, preservar o patrimônio cultural, garantir a sustentabilidade, garantir a qualidade do produto e a idoneidade dos processos produtivos”.

Associações de MPMEs devem proceder ao registro de marcas coletivas com o intuito de comercializar produtos conjuntamente e aumentar o reconhecimento dos seus produtos. A marca coletiva funciona como evidência de que os produtos fornecidos pela empresa associada atendem a padrões específicos requeridos para o uso dessa marca e estipulados por aqueles que têm o direito de usar a marca.

As marcas coletivas representam instrumentos úteis para ajudar as MPMEs, situadas em APLs, a superarem alguns dos desafios relacionados ao pequeno tamanho das empresas e seu isolamento no mercado. O trabalho em conjunto pode propiciar não só uma redução nos

---

10 O conceito de governança encontra-se no capítulo III.

custos das campanhas de *marketing*, por exemplo, mas também tornar as empresas mais competitivas.

A marca coletiva “Seri.co”, lançada pelo Distrito Sérico da Província de Como, na região da Lombardia na Itália, ilustra bem a questão. A implementação de uma marca coletiva no setor têxtil-vestuário aumentou a competitividade das empresas locais que foram, então, capazes de relançar o produto sérico<sup>11</sup> italiano no mercado de alto padrão mundial, tornando possível a recuperação da economia local e elevando o índice de produtividade das empresas (ARAGON, 2008).

Tal ação visou a criação de um nicho no mercado de alta qualidade, objetivando preços altos. Para tanto, foi traçado um programa de lançamento da marca “Seri.co”, bem como a afirmação da imagem desta no mercado nos anos subsequentes, em conjunto com uma eficaz administração e fiscalização da utilização da marca coletiva conforme o estabelecido na regulamentação de uso (ARAGON, 2008).

Em geral, os setores com presença predominante de empresas de pequeno porte são setores que não apresentam grandes barreiras à entrada de concorrentes, o que facilita a imitação de produtos e tecnologias utilizadas pelas empresas. A utilização de uma marca coletiva proporciona às MPMEs uma forma de proteção e diferenciação dos seus produtos a um custo muito inferior do que seria caso agissem individualmente, além de facilitar o processo de fidelização da clientela e representarem um elemento difícil de ser copiado.

Neste sentido, Porto (2010) *apud* Barbosa (2011) aponta que a marca coletiva pode ser utilizada como forma de inserção de produtos e serviços brasileiros no mercado internacional, além de propiciar, ainda que indiretamente, difusão e até desenvolvimento tecnológico às empresas em decorrência da adequação aos requisitos para a utilização da marca coletiva (via

<sup>11</sup> Produto sérico = produto têxtil fabricado em seda ou produto misto fabricado com trama ou fio produzido em fibra contínua de qualquer natureza (Aragon, 2008).

regulamento de uso), bem como a possibilidade de desenvolvimento econômico atribuída ao uso da mesma em consequência ao ganho de notoriedade, prestígio e confiança na empresa por parte dos consumidores e do mercado, fatores que possibilitam, ainda, que o produtor pratique um preço superior. Além disso, como já foi anteriormente mencionado, a organização coletiva apresenta benefícios que podem ser partilhados pelos produtores, tais como a redução de custos e a divisão de riscos.

Desta forma, para entender como as marcas coletivas funcionam nos APLs, passemos a maior compreensão das mesmas, bem como dos processos de gestão de marcas.

## CAPÍTULO II – MARCAS: PROTEÇÃO E GESTÃO

### 2.1 MARCAS

#### 2.1.1. Conceito de marca

Para os fins desta pesquisa é importante compreendermos o que vem a ser marca registrada, consoante a legislação brasileira de propriedade industrial<sup>12</sup>, uma vez que a marca coletiva, objeto essencial de nossa discussão, para ser protegida através do registro, deverá se adequar à legislação geral de marcas.

O conceito de marca é diverso, possuindo matizes particulares conforme os autores encontrados<sup>13</sup>. As legislações nacionais, por sua vez, estipulam, de acordo com interesses particulares de cada país, que tipos de sinais podem vir a ser registrados como marcas. Para a legislação brasileira de propriedade industrial só podem ser registrados como marca, junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)<sup>14</sup> os “sinais distintivos, visualmente

12 A Lei de Propriedade Industrial brasileira é a LPI 9.279/1996 que regula a concessão e os direitos de patentes, marcas, desenhos industriais e indicações geográficas.

13 Para citarmos apenas alguns da área de marketing: “Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos” (Aaker, 1998, p.7). “Marca é um produto ou serviço que agrupa dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas ao desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas ao que a marca representa” (Kotler e Keller, 2006, p.269). “Marcas são conglomerados de valores funcionais e emocionais que prometem experiências exclusivas aos *stakeholders*.” (Chernatony, 2005). “A marca não é o produto; ela define seu significado, define sua identidade no tempo e no espaço.” (Kapferer, 2004). Já para o campo da proteção legal, podemos citar Carlos Olavo: “A marca é, antes de mais nada, um sinal, ou seja, uma realidade perceptível aos sentidos.” e “Marca pode assim ser definida em termos gerais como o sinal adequado a distinguir os produtos e serviços de um dado empresário em face dos produtos e serviços dos demais [o]u, por outras palavras, o sinal destinado a individualizar produtos ou mercadorias, ou serviços, e a permitir a sua diferenciação de outros da mesma espécie.” (2005, p. 71)

14 O INPI foi criado pela Lei 5.648/70. É uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e possui, dentre outras, a competência para conceder o registro de marcas, conforme estipula o art. 2º, inc. III da Lei 9279/96, a saber, “Art. 2º A proteção dos direitos relativos

perceptíveis e não compreendidos nas proibições legais”<sup>15</sup>. Com essa redação, a lei afasta a possibilidade de registro de alguns sinais que vêm sendo denominados de não tradicionais, como o são os sinais sonoros, gustativos e olfativos<sup>16</sup>.

É importante observar, portanto, que não estamos diante de um conceito de marcas quando observamos o que pode ser registrado como marca pelo INPI, mas sim diante de uma restrição que determina quais sinais serão aceitos como marcas para fins de registro. A marca coletiva pleiteada por uma entidade deverá, primeiramente, observar essa restrição e os demais requisitos de marcas, com o fim de obter, ao final do processo administrativo, o seu registro.

Mas qual a necessidade de registrar um sinal como marca? De acordo com o art. 129 da Lei 9.279/96, a propriedade da marca se adquire pelo registro. Segundo Denis Borges Barbosa (2006), “pelo registro, fica atribuída ao titular a fruição exclusiva da utilização do signo no mercado designado, com exclusão de todas outras pessoas”.

Para entendermos melhor essa necessidade, faz-se necessário compreendermos os princípios basilares do direito marcário: princípio atributivo de direito, princípio da territorialidade e princípio da especialidade, que serão detalhados adiante.

### 2.1.2 Natureza da marca

Segundo Oliveira Neto (2007), “consoante a noção de que o uso da marca objetiva principalmente identificar e distinguir o produto da atividade do empresário e não o próprio empresário, a Lei 9.279/96 define as marcas com base nas funções que elas podem

---

<sup>15</sup> à propriedade industrial, considerado o seu interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País, efetua-se mediante: III – concessão de registro de marca.”

<sup>16</sup> A estipulação posta encontra-se no artigo 122 da LPI 9.279/96.

16 Para uma melhor compreensão dos sinais ditos não tradicionais remetemos aos trabalhos resultantes dos grupos de discussão da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) através do endereço eletrônico [www.wipo.int](http://www.wipo.int).

desempenhar e na natureza do objeto que elas identificam e distinguem”.

Assim, a marca, quanto à sua natureza, pode ser de produto, de serviço, coletiva ou de certificação.

a) Marca de Produto ou de Serviço: é aquela usada para distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins, de origem diversa (art. 123, inciso I da LPI).

b) Marca Coletiva: é aquela destinada a identificar e distinguir, no mercado, produtos ou serviços provenientes de membros de uma coletividade, de outros iguais, semelhantes ou afins, de procedência diversa, estranha àquela coletividade (art. 123, inciso III da LPI). O objetivo precípua da marca coletiva é indicar ao consumidor que aqueles produtos ou serviços provém de membros de uma determinada entidade coletiva.

c) Marca de Certificação: é aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas, padrões ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada (art. 123, inciso II da LPI). O objetivo precípua da marca de certificação é informar ao público que o produto ou serviço distinguido pela marca está de acordo com as normas ou padrões técnicos específicos.

### 2.1.3 Apresentação da marca

A marca, quanto à sua forma de apresentação, pode ser nominativa, figurativa, mista ou tridimensional. A classificação abaixo é feita com base nas Diretrizes de Análise de Marcas, publicadas na Resolução INPI/PR nº 260, de 20/12/2010:

a) Marca Nominativa (ou verbal): é o sinal constituído por uma ou mais palavras no sentido amplo do alfabeto romano, compreendendo, também, os neologismos<sup>17</sup> e as

<sup>17</sup> Neologismo é um fenômeno linguístico que consiste na criação de uma palavra ou expressão nova, ou na atribuição de um novo sentido a uma palavra já existente. Pode ser fruto de um comportamento espontâneo,

combinações de letras e/ou algarismos romanos e/ou arábicos, desde que esses elementos não se apresentem sob forma fantasiosa ou figurativa.

b) Marca Figurativa (ou emblemática): é o sinal constituído de:

- desenho, imagem, figura e/ou símbolo;
- qualquer forma fantasiosa ou figurativa de letra ou algarismo isoladamente, ou acompanhado por desenho, imagem, figura ou símbolo;
- palavras compostas por letras de alfabetos distintos da língua em vernáculo, tais como hebraico, cirílico, árabe etc apresentadas figurativamente. Aqui, considera-se apenas a forma gráfica, não interessando o significado da palavra;
- ideogramas de línguas, tais como o japonês e o chinês.

c) Marca Mista (ou composta): é o sinal constituído pela combinação de elementos nominativos e figurativos ou mesmo apenas por elementos nominativos cuja grafia se apresente sob forma fantasiosa ou estilizada.

d) Marca Tridimensional: é o sinal constituído pela forma plástica distintiva do produto ou do seu acondicionamento ou da sua embalagem. Para ser registrável, a forma tridimensional distintiva de produto deverá estar dissociada de efeito técnico. A marca tridimensional é considerada uma marca não tradicional, mas uma vez que atende ao requisito de ser visualmente perceptível, a atual lei de propriedade industrial contempla sua proteção.

#### 2.1.4 Quanto à registrabilidade dos sinais

##### I – Sinais registráveis como marca

A LPI estabelece que são passíveis de registro como marca os “sinais distintivos

---

próprio do ser humano e da linguagem, ou artificial, para fins pejorativos ou não. Geralmente, os neologismos são criados a partir de processos que já existem na língua: justaposição, prefixação, aglutinação, verbalização e sufixação. Podemos dizer que neologismo é toda palavra que não existia e passou a existir, independente do tempo de vida e de como surgiu (Wikipédia).

visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais” (art. 122).

Assim, consoante a norma legal e conforme o estabelecido nas Diretrizes de Análise de Marcas do INPI, há que se atender aos seguintes requisitos:

- A marca deve consistir em sinal visualmente perceptível;
- Os sinais visualmente perceptíveis devem revestir-se de distintividade, para se prestarem a assinalar e distinguir produtos ou serviços dos demais de procedência diversa;
- A marca pretendida não pode incidir em quaisquer proibições legais, seja em função da sua própria constituição, do seu caráter de liceidade ou da sua condição de disponibilidade.

Destarte, qualquer apresentação visual de marca pode ser registrada, seja ela nominativa, figurativa, mista ou tridimensional, sendo vedado o registro como marca de aromas, sons, impressões tátteis e gustativas, tendo em vista que não podem ser visualmente representados ao público.

## II – Sinais não registráveis como marca

Os sinais, para poderem ser registrados como marcas, devem atender aos critérios de licitude, veracidade, disponibilidade e distinguibilidade. O artigo 124 da LPI elenca um rol, não taxativo, de sinais que não são registráveis como marca, distribuído em vinte e três incisos, classificados segundo a divisão a seguir:

### a) Quanto à constituição do sinal

Determinados sinais são proibidos de serem registrados em função da sua própria constituição, seja por não atenderem ao requisito de serem visualmente perceptíveis, seja pela

sua forma.

Enquadram-se nessa classificação os seguintes sinais:

1 - Sonoro, gustativo ou olfativo: embora as marcas tenham um conteúdo sonoro, não é possível se registrar marca constituída somente de som, ainda que o sinal sonoro possa ser representado graficamente. O mesmo entendimento se aplica aos sinais gustativos e olfativos, uma vez que a lei exige que o sinal reivindicado como marca seja visualmente perceptível.

2 - Letra, algarismo e data: é proibido o registro como marca de todas as letras do alfabeto em uso no vernáculo nacional e dos algarismos de 0 a 9, isoladamente (salvo quando requeridos na sua forma por extenso). A data na sua forma completa (dia, mês e ano) também não é passível de registro (admite-se o registro da forma incompleta).

Letras, algarismos e datas (na sua forma completa), isoladamente, são de uso comum a todos, não podendo ser apropriados a título exclusivo, salvo quando revestidos de cunho distintivo. Assim, conforme explicitado por Cerqueira (1982), poderão ser passíveis de registro caso estejam revestidos de suficiente forma distintiva ou estiverem acompanhados de outros termos, formando um conjunto passível de registro.

3 - Cores: marcas constituídas de cores ou suas respectivas denominações são irregistráveis, pelo mesmo princípio que veda o registro de letras, pois cores são elementos de composição que não podem ser concedidas a título exclusivo a apenas um produtor ou prestador de serviços. Contudo, o registro será possível se houver uma combinação característica ou peculiar de cores. O conjunto de cores formado deverá ser distintivo para que a marca seja passível de registro.

b) Quanto à distintividade do sinal

A marca só tem valor protegível pela prerrogativa de uso exclusivo, se constituída por um signo potencialmente distintivo, ou seja, um signo capaz de distinguir produtos ou serviços semelhantes ou afins, pertencentes a determinadas classes. O caráter distintivo do signo é, ao mesmo tempo, uma função e um requisito de validade da marca.

A distintividade da marca, segundo Gama Cerqueira (1982), deve ser considerada sob um aspecto subjetivo e um objetivo, isto é, a marca deve ser subjetiva e objetivamente distintiva. Com relação ao aspecto subjetivo, a marca deve ter cunho próprio, ou seja, potencialidade para identificar o que é marca. Já quanto ao aspecto objetivo, a marca deve se diferenciar de outras, de modo a não se confundir com elas.

Ainda segundo Cerqueira (1982), a distintividade diz respeito à capacidade intrínseca do signo de identificar determinado produto ou serviço, diferenciando-os de outros de origem diversa.

A lei veda a apropriação de um signo como marca por falta de distintividade quando este mantiver relação com determinado produto ou serviço. Assim, é possível que um signo não seja distintivo para assinalar produtos/serviços de uma classe mas possa distinguir outros de classe diversa. Logo, o caráter distintivo está intimamente ligado ao princípio da especialidade, sendo, portanto, relativo.

c) Quanto à liceidade do sinal

Alguns signos não são passíveis de registro, uma vez que seu uso como marca é considerado ilícito, face o estabelecido na legislação. O art. 124 da LPI elenca o rol de signos que não são registráveis como marca, tendo em vista sua ilicitude, abaixo relacionados, segundo a classificação dos fundamentos das interdições de registro de signos por ilicitude

apresentada por Gusmão (1988) *apud* Oliveira Neto (2007), que os divide nas seguintes categorias:

- i) em função de interesses de ordem pública que o signo representa:
  - símbolos públicos de uso oficial nacionais, estrangeiros ou internacionais (inc. I);
  - signo adotado oficialmente para garantir padrão de qualquer gênero ou natureza, ou sua imitação (inc. XI);
  - título, apólice, moeda e cédula da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios, dos Municípios, ou de país (inc. XIV).
- ii) em razão de características contrárias à moral e aos bons costumes:
  - sinal contrário à moral e aos bons costumes (inc. III).
- iii) em função do seu caráter enganoso:
  - signo que induza à falsa indicação quanto à origem, procedência, natureza, quantidade ou utilidade do produto ou do serviço a que a marca se destina (inc. X);
  - sinal que possa falsamente induzir indicação geográfica (inc. IX).
- iv) em função do direito à inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra, da imagem e da liberdade de consciência e de crença:
  - sinal que ofenda a honra ou a imagem de pessoas físicas ou jurídicas (inc. III);
  - signo que atente contra direitos fundamentais da pessoa, como a liberdade de consciência, religião ou crença (inciso III).

d) Quanto à disponibilidade do sinal

A disponibilidade é requisito essencial de validade da marca. A indisponibilidade de um signo para registro como marca se dá em decorrência do princípio geral que estabelece

não ser permitido dispor de um bem pertencente a outrem. Assim, para ser validamente registrado como marca, o signo não pode ser objeto de direitos adquiridos por terceiros (OLIVEIRA NETO, 2007).

A LPI veda o registro de signo já registrado como marca ou que seja objeto de outro direito. A vedação é absoluta quando o signo pertence ao patrimônio comum, ou seja, pertence a todos ou a um determinado grupo de pessoas, de forma que ninguém poderá se apropriar dele a título exclusivo. Outras vedações não tem caráter absoluto e só incidirão quando se verificar a possibilidade de confusão ou associação errônea do signo com marcas que visem assinalar produtos/serviços idênticos, semelhantes ou afins. As hipóteses de indisponibilidade estão elencadas em rol não taxativo contido no artigo 124 da LPI.

#### 2.1.5 Princípios aplicáveis às marcas

À luz da legislação brasileira, as marcas são regidas pelos princípios da territorialidade, especialidade e atributivo de direito<sup>18</sup>.

A marca (bem como a marca coletiva) deverá ser registrada para ter garantida sua proteção no Brasil em função do princípio atributivo de direito. Segundo este princípio, o direito sobre o bem de propriedade industrial só é obtido a partir do registro validamente

18 De acordo com o Ato Normativo nº 51/97 do INPI, o princípio da territorialidade, consagrado no art. 129 da LPI, assegura ao titular da marca devidamente registrada, segundo a legislação brasileira, o uso exclusivo da mesma em todo o território nacional. O direito de propriedade e a exclusividade de uso da marca registrada não transcende os limites territoriais do país. O art. 6 bis da CUP traz exceção a este princípio, qual seja a proteção conferida à marca notoriamente conhecida no país, independente da mesma estar previamente depositada ou registrada no Brasil. Já o princípio da especialidade, estabelece que a proteção assegurada à marca recairá sobre produtos/serviços correspondentes à atividade do requerente, visando distingui-los de outros idênticos, semelhantes ou afins, de origem diversa. A exceção é trazida pelo art. 125 da LPI que assegura proteção especial à marca considerada de alto renome, em todos os ramos de atividade. Por fim, o princípio atributivo (art. 129 da LPI) considera que o sistema de registro de marcas brasileiro é atributivo de direito, ou seja, a propriedade e o uso exclusivo da marca só são adquiridos através do registro validamente expedido. Exceção a este encontra-se no § 1º do art. 129 da LPI que dispõe sobre o direito de precedência ao registro, qual seja o direito do usuário de boa-fé de marca idêntica ou semelhante, para mesmo fim ou análogo, que fazia uso da mesma há pelo menos 06 meses no país. Tal exceção assegura o interesse do usuário que não registrou sua marca em face de terceiros, que deverá agir a precedência no momento oportuno, defendendo seus interesses contra os prejuízos de sua própria negligência.

concedido no órgão registral, logo, o direito de propriedade pertence a quem primeiro registra a marca.

No Brasil, de acordo com o art. 129 da LPI/1996, a propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido. Isso significa dizer que o registro válido é atributivo de propriedade a seu titular. Apesar disso, a mesma lei reconhece o direito de precedência ao registro para aquelas pessoas que já utilizavam marca, idêntica ou semelhante, de boa-fé, referindo-se a produtos ou serviços idênticos, semelhantes ou afins, no país, há pelo menos seis meses. Tem-se aqui uma típica manifestação de um sistema declarativo, numa verdadeira conjugação com o sistema atributivo, na busca de uma disciplina mais justa (MORO, 2003).<sup>19</sup>

Como visto em Moro, apesar do sistema brasileiro ser considerado atributivo, há exceções que permitem que aquele que utiliza a marca, mas não cuidou do seu registro, possa, em tempo hábil, se opor a terceiros que tentem registrar o mesmo sinal como marca para produtos e/ou serviços idênticos, similares ou afins. Tal exceção está contida no artigo 129 parágrafo primeiro da atual lei de propriedade industrial<sup>20</sup>.

Outro princípio aplicável ao direito de marcas é o da territorialidade. A marca só é válida dentro do território nacional<sup>21</sup>. Para obter proteção no território nacional o requisito é o requerente se dirigir à sede ou a um dos postos de representação do INPI. Para a obtenção do registro do mesmo sinal em outros mercados estrangeiros de interesse do requerente, o mesmo deverá se dirigir às instituições locais de cada país que cuidam da análise e do registro de marcas.

O princípio da territorialidade é um dos princípios basilares do direito, não sendo exclusivo do direito de marcas, conforme podemos observar em Gusmão (1988) *apud* Moro

---

19 Tal colocação de Moro é criticada por autores como Oliveira Neto (2007).

20 Art. 129, § 1º: “Toda pessoa que, de boa fé, na data da prioridade ou depósito, usava no País, há pelo menos 6(seis) meses, marca idêntica ou semelhante, para distinguir ou certificar produto ou serviço idêntico, semelhante ou afim, terá direito de precedência ao registro”.

21 “É cada estado quem determina quais e como se constituem direitos privativos, concedendo a respectiva proteção típica aos atribuídos à luz das correspondentes normas legais. Isto significa que a proteção inerente a esses direitos, nomeadamente quanto aos respectivos conteúdo e efeitos, é feita por referência a um determinado sistema jurídico nacional, que é aquele à luz do qual são constituídos”. (OLAVO, 2005)

(2003): “O princípio da territorialidade inerente ao direito de propriedade industrial, em geral, deriva do princípio maior da territorialidade das leis, segundo o qual as leis de determinado Estado são aplicáveis única e exclusivamente no território daquele Estado.”

Ao princípio da territorialidade também cabe uma exceção que é a marca notoriamente conhecida. Pelo artigo 126 da LPI, a marca notoriamente conhecida em seu ramo de atividade nos termos do artigo 6 bis (1) da CUP,<sup>22</sup> goza de proteção especial, independente de estar previamente depositada ou registrada no Brasil. Tais regulamentações visam a combater terceiros oportunistas que, ao perceberem ser uma marca estrangeira notoriamente conhecida no seu segmento de atuação, tentam se locupletar dessa fama, registrando-a antes do verdadeiro titular que, muitas vezes, só possui a proteção no território nacional.

Por fim, temos o princípio relevante do direito de marcas denominado da especialidade. Por princípio da especialidade compreende-se que a marca será registrada e, portanto, protegida apenas dentro do segmento de atuação do seu titular.

[o] primeiro aspecto peculiar da marca é que a propriedade existe dentro dos limites da especialidade: a exclusiva de uma marca de pasta de dentes não previne idêntica propriedade de terceiros sobre uma marca de eletrodomésticos (Phillips e Phillips). (...) Tal se dá, pois não há propriedade sobre o signo, mas sobre oportunidade de utilizar-se o signo, numa atividade específica. (BARBOSA, 2008)

A exceção ao princípio da especialidade é a marca dita de alto renome, como prevista no artigo 125 da Lei da Propriedade Industrial. Tal previsão estipula que a marca depositada no Brasil que obtiver proteção como alto renome terá proteção em todas as classes de produtos e serviços. A proteção conferida pelo artigo 125 é concedida no sentido de evitar a

22 Art. 6 bis (1) “Os países da União comprometem-se a recusar ou invalidar o registro, quer administrativamente, se a lei do país o permitir, quer a pedido do interessado, e a proibir o uso de marca de fábrica ou de comércio que constitua reprodução, imitação ou tradução, suscetíveis de estabelecer confusão, de uma marca que a autoridade competente do país do registro ou do uso considere que nele é notoriamente conhecida como sendo já marca de uma pessoa amparada pela presente Convenção, e utilizada para produtos idênticos ou similares. O mesmo sucederá quando a parte essencial da marca constitui reprodução de marca notoriamente conhecida ou imitação suscetível de estabelecer confusão com esta”.

diluição da marca afamada, protegendo-a para além dos limites de efetiva atividade do titular, bem como visando a manutenção da força que a marca obteve ao longo do seu tempo de permanência junto ao mercado.

De certa forma, há proteção da reputação e do investimento do titular do direito do alto renome, sendo sua proteção considerada enquanto a marca gozar dessa reputação e reconhecimento no mercado.

#### 2.1.6 Função distintiva da marca

Há diversas funções exercidas pela marca e elencadas pelos mais diversos autores. Fala-se que a marca exerce uma função econômica, uma função comunicativa ou informativa, a função de indicar a origem do bem por ela assinada, a função de qualidade<sup>23</sup> (percepção de qualidade pelo consumidor), função publicitária<sup>24</sup> etc. Entretanto, quando pensamos a marca dentro do universo de sua proteção, a função que se destaca é a função distintiva.

Carlos Olavo (2005), Maitê Moro (2009), Couto Gonçalves (1999), Gama Cerqueira (1982), Giovanni Ramello (2006), entre outros, argumentam que a marca exerce a função de indicação de origem, sendo que esta foi, desde o início, a função primordial das marcas. Entretanto, como exposto pelos mesmos autores, a marca se tornou mais um indicativo do produto ou serviço do que de sua origem.

Fala-se no enfraquecimento da função de origem em prol do reforço da função distintiva. É importante contextualizarmos esse debate, pois a atual Lei de Propriedade

23 “Daqui resulta já que não há que confundir a marca com um sinal de qualidade. A marca não dá nenhuma garantia jurídica de qualidade. A qualidade do produto ou serviço pode aumentar ou diminuir sem que isso tenha reflexos jurídicos; só terá reflexos mercadológicos. Não há pois também uma função de garantia”. (ASCENSÃO, 2002)

24 “A marca pode ser um poderosíssimo instrumento publicitário. Desde logo porque a marca, como sinal, está apta a ser veículo de informação. Mas a marca não é concedida para desempenhar essa função. Se a desempenha ou não é uma circunstância de facto que nada se repercute no domínio jurídico. Por isso, não se podem dela tirar nenhuns efeitos de direito”. (ASCENSÃO, 2002)

Industrial estipula que as marcas de produto ou serviço são aquelas usadas “para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa.” Desta forma, encontramos no artigo de lei as funções de distinguir e, possivelmente, indicar a origem. Neste sentido, Aaker (1998) estabelece que a marca “sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”.

## 2.2 MARCAS COLETIVAS

### 2.2.1 Introdução e histórico

Conforme já vimos, anteriormente, as marcas, quanto a sua natureza, podem ser classificadas em marcas de produto, de serviço, coletivas ou de certificação. Este estudo terá como foco as marcas coletivas.

Para José Carlos Tinoco Soares (1996), o surgimento da marca coletiva remete ao estabelecimento das corporações de ofício, na Idade Média, onde seus membros tinham o direito de adotar a marca coletiva relativa à corporação a qual faziam parte. Contudo, o desaparecimento das Corporações levou ao declínio da marca coletiva que acabou perdendo sua efetividade, sendo resgatada na Idade Moderna. Segundo o supracitado autor:

com o flagrante desenvolvimento da indústria, com o aparecimento das associações, uniões, federações e cooperativas de classe, de produtores e de industriais, o interesse pela marca coletiva foi novamente despertado, uma vez que os seus membros desejavam uma marca, de interesse da coletividade, não só para garantir a qualidade dos seus produtos com também para atestar o modo de produção e de fabricação dos mesmos, ligando-os a uma cidade, a uma região, a um país.

O surgimento da marca coletiva deu-se na Idade Média, porém, com o passar do tempo e diante do anseio de se criar uma marca que fosse comum a todos os fabricantes e produtores de uma determinada região, verificou-se a necessidade de se proteger a mesma, a

fim de tornar mais efetiva a função a que se destinava. Assim, a real proteção da marca coletiva permitia aos seus usuários defender seus direitos e interesses, garantindo a execução da sua finalidade precípua, qual seja, a de assinalar e distinguir os produtos de uma coletividade, visando a indicar a origem, excelência, qualidade e autenticidade dos seus produtos (SOARES, 1996).

Apesar de não haver proibição quanto ao registro de marcas coletivas, não havia por outro lado, qualquer regulamentação expressa a respeito da matéria, quando da regulamentação da proteção das primeiras marcas já no século XIX. Entretanto, na França, as marcas de cooperativas, associações e demais entidades coletivas se faziam presente, fazendo pressão pelo reconhecimento da proteção de tais marcas que se distinguiam das marcas individuais, sejam estas de pessoas físicas ou jurídicas<sup>25</sup>.

Assim, foi apresentado um Protocolo visando à proteção das marcas coletivas, por ocasião da Conferência realizada em Madri em 1890, para Revisão da Convenção da União de Paris<sup>26</sup>, que por não ter sido ratificado não chegou a entrar em vigor. Na Conferência de Bruxelas, em 1900, foi feita uma nova tentativa, tendo em vista a existência de um Projeto de Acordo para proteção de marcas que se destinavam às coletividades que culminou apenas numa Recomendação de Proteção das Marcas Coletivas. Finalmente, por ocasião da Conferência de revisão de Washington em 1911 foi inserida na CUP um novo artigo prevendo a proteção da marca coletiva.

25 Mesmo quando a CUP não reconhecia proteção às marcas coletivas, a assimilação pelos Estados membros do princípio unionista de tratamento nacional fez com que marcas coletivas registradas em países que protegiam este tipo de marca fossem privadas de qualquer proteção em países que não reconheciam o direito de registro a seus próprios nacionais (ANGULO, 2006).

26 A Convenção da União de Paris (CUP) teve seu início no ano de 1883 e foi a resposta à demanda de inventores e comerciantes por padrões mínimos de proteção à propriedade industrial para além das fronteiras da nacionalidade. A CUP foi um passo importante que possibilitou uma harmonização mínima das legislações nacionais dos países espalhados pelo globo, de forma a criar as bases do que hoje podemos chamar de sistema de propriedade industrial. A CUP objetivava criar padrões mínimos no campo de proteção das marcas, patentes, modelos de utilidade, desenhos e modelos industriais, indicações geográficas e combate à concorrência desleal.

O art. 7 bis, incorporado pela Conferência de revisão de Washington e ampliado posteriormente, em 1934, pela Conferência de revisão de Londres, estabelece que “os países da União se comprometem a admitir o registro e a proteger as marcas coletivas pertencentes a coletividades cuja existência não seja contrária à lei do país de origem, ainda que essas coletividades não possuam estabelecimento industrial ou comercial”<sup>27</sup>. Ângulo (2006) acrescenta que o artigo 7 Bis da CUP foi um mínimo denominador comum, e nele fica garantido o princípio da legitimidade da marca coletiva, obrigando os países da União a: admitir o depósito; conceder proteção à marca sob denominação “coletiva” que pertencer a coletividades, mesmo que não possuam um estabelecimento industrial ou comercial, no país onde é reivindicada a proteção.

Segundo o documento produzido pelo Comitê permanente sobre o direito de marcas, desenhos industriais e indicações geográficas da OMPI (2009), o art. 7 bis da CUP não contém uma definição de marca coletiva. O artigo se refere à marcas coletivas “pertencentes à coletividades” que, em geral, se entendem por associações de fabricantes ou vendedores de bens produzidos em um país ou região determinados ou que possuam determinadas características ou qualidades em comum.

O art. 7 bis (2 e 3) estabelece também que cada país decidirá sobre as condições particulares através das quais uma marca coletiva será protegida e poderá recusar essa proteção se esta marca for contrária ao interesse público. Todavia, a proteção dessas marcas

---

27 Para Ângulo, o artigo 7 Bis deixa várias brechas que dificultam a harmonização da proteção da marca coletiva, como são os casos:

1. Não se define o que é coletividade, ou se a coletividade deve ser entendida em relação ao titular ou aos usuários da marca;
2. Não se define o que é uma Marca Coletiva, o que dificulta a determinação de quem pode ser titular; se este pode utilizar a marca sobre seus próprios produtos ou se somente poderão utilizá-la os afiliados deste; se o interesse protegido pela marca é o interesse do titular da marca ou o interesse coletivo; se a proteção a que se refere o artigo ocorre mediante depósito e registro ou pelo simples uso da marca; e
3. A impossibilidade de determinar categorias de Marcas Coletivas (ANGULO, 2006).

não poderá ser recusada a nenhuma coletividade cuja existência não seja contrária à lei do país de origem, em razão de não estar estabelecida no país onde a proteção é requerida ou de não ter se constituído conforme a legislação desse país.

A fim de zelar pela conformidade com o artigo 7 *bis* da CUP, os países signatários que não dispunham de normativa em matéria de proteção de marcas coletivas promulgaram a legislação correspondente. Posteriormente, também se requereu aos membros da Organização Mundial do Comércio (OMC) que oferecessem proteção a este tipo de marcas em virtude do artigo 02º do Acordo sobre Aspectos de Direitos de Propriedade Intelectual relacionados com o comércio (Acordo sobre os ADPIC).

A partir daí os países interessados foram aos poucos inserindo em suas legislações disposições específicas para proteção da marca coletiva. A última Revisão da CUP, realizada em 1967 em Estocolmo, manteve a proteção das coletivas.

Os dirigentes das Oficinas Internacionais Reunidas para a Proteção da Propriedade Industrial – BIRPI<sup>28</sup> – prepararam, em 1964, a chamada “Lei-Modelo” para os países em desenvolvimento que continha as disposições aplicáveis sobre o depósito, o exame, o registro, a publicação, a utilização, a transmissão e a anulação da marca coletiva.

Com o advento do Acordo TRIPS<sup>29</sup> – Acordo Relativo aos Aspectos do Direito da

---

28 O BIRPI foi o antecessor da atual Organização Mundial de Comércio (OMC) que hoje procura reger e harmonizar o sistema de propriedade intelectual como um todo, ou seja, a propriedade industrial e os direitos autorais.

29 O Acordo TRIPS é parte de um Acordo maior sobre comércio internacional, sendo que o TRIPS trata especificamente do caso da propriedade intelectual. O TRIPS, sem anular as Convenções de Paris (propriedade industrial), Berna (direito de autor) e Roma (direitos conexos aos direitos de autor), estipula padrões mais elevados referentes à proteção da propriedade intelectual, bem como sanções a serem aplicadas diretamente sobre as atividades comerciais para os países que não se obrigarem a proteger e, portanto, descumprir o expresso no Acordo referente à propriedade intelectual. Para Hasencllever *et.al.* “O Acordo TRIPS apresenta duas características importantes: primeiro, estabelece regras sobre os direitos de propriedade intelectual, que são mais rígidas do que aquelas vigentes na ocasião nos países desenvolvidos; segundo, não reconhece a liberdade de cada país membro de adotar um arcabouço legislativo que favoreça o seu desenvolvimento tecnológico. Além disso, diferentemente da CUP, a OMC passa a dispor de mecanismos para penalizar seus membros que não cumprirem as regras estabelecidas nos acordos.” (HASENCLERVER *et.al.*, 2007)

Propriedade Intelectual Relacionados com o Comércio (ADPIC), em 1994, a proteção à marca coletiva ganhou reforço, haja vista a incorporação no Acordo de regra que obrigava os países membros da OMC – Organização Mundial do Comércio, da qual o Brasil faz parte, a observarem as regras estabelecidas na CUP.

No Brasil, a proteção explícita à marca coletiva somente foi introduzida no ordenamento jurídico através da Lei 9.279, de 14 de maio de 1996 (Lei da Propriedade Industrial). Entretanto, é oportuno observar que, anteriormente, o INPI já vinha protegendo marcas de cooperativas e associações relacionadas com a idéia de uma marca coletiva. Isso pode ser verificado, principalmente, através de uma busca na base de dados do INPI referente ao registro de marcas de serviço requeridos na classe 41.50 da classificação nacional<sup>30</sup>. A mencionada classe abrangia serviços executados exclusivamente por cooperativas, sindicatos, instituições ou associações de classes. Ou seja, mesmo sem estar explicitamente disposta na lei, as marcas de cooperativas, associações e demais entidades coletivas estavam abrigadas no antigo Código da Propriedade Industrial (CPI).

A diferença era a ausência de uma normativa própria, na qual, por exemplo, constasse um regulamento de uso.

### 2.2.2 Aspectos gerais e legais da marca coletiva

Na atual Lei, o inciso III do art. 123 estabelece que a marca coletiva é “aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada coletividade”.

As marcas coletivas são definidas de diversos modos nos diferentes ordenamentos

---

<sup>30</sup> O INPI atualmente adota a classificação de Nice de produtos e serviços incorporada pelo órgão em 2002. Antes, contudo, existia no Instituto classificação própria, instituída pelo Ato Normativo nº 0051/81, que servia como uma ferramenta administrativa para melhor inserção dos pedidos de marcas no banco de dados do INPI (SINPI), facilitando, com isso, os processos de busca e colidência de anterioridades.

jurídicos nacionais. De acordo com definição da OMPI (2009), as marcas coletivas são “*signos que sirven para distinguir los bienes o servicios de los miembros de la asociación propietaria de la marca de los de otras empresas*”. Ainda segundo entendimento da OMPI, a característica principal de ma marca coletiva é a de ser empregada como uma indicação para o público destinatário de que determinados bens ou serviços são provenientes de uma associação em particular. Algumas características complementárias podem ser a qualidade ou a precisão, a origem geográfica ou outras características comuns que sejam determinadas pela associação.

Apesar das marcas coletivas terem ganhado importância nos últimos tempos, a realidade demonstra que este recurso ainda é muito pouco utilizado, pelo menos em território nacional. Da análise dos dados fornecidos pelo INPI com relação aos pedidos de marcas individuais e coletivas nos últimos 05 anos, pode-se observar que apesar do crescente número de pedidos de marcas coletivas, este ainda é pouco significativo se comparado aos pedidos de marcas individuais, conforme ilustra a tabela 1 abaixo:

**Tabela 1**

Marca/ Ano	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Produto/ Serviço	101537	94252	95509	93984	99243	95702	103977	121351	112103	120445
Coletiva	60	30	43	26	36	42	82	226	310	624

Pedidos de Marcas Individuais e Coletivas no período entre 2001 e 2010

Fonte: CGTI – Coordenação Geral de Tecnologia da Informação do INPI (2011)

Na prática, verifica-se que a marca individual é muito mais utilizada, mesmo em casos de marcas com caráter de uso tipicamente coletivo. O registro destes sinais como marcas individuais pode ser devido às exigências peculiares ao regime jurídico das marcas coletivas. A preferência pelas marcas individuais possivelmente pode ser atribuída, segundo Maria

Miguel Carvalho (2004), ao fato de que não se aplicam a estas as limitações quanto à legitimidade para requerer o registro de marca que existem no caso das coletivas e, além disso, para as marcas individuais não há a exigência de se juntar ao pedido de registro um regulamento de utilização da marca e a mesma pode ser livremente transmitida. Ainda segundo a autora, o leque de legitimados para requerer o registro de marca coletiva é muito mais restrito do que o de legitimados para pedido de marca individual.

O parágrafo 2º do art. 128 da LPI dispõe que “o registro de marca coletiva só poderá ser requerido por pessoa jurídica representativa de coletividade, a qual poderá exercer atividade distinta da de seus membros”. Assim, o registro de uma marca coletiva só pode ser requerido por pessoa jurídica, de direito público ou privado, não estando as pessoas físicas legitimadas para tanto, haja vista que a marca coletiva, por definição, é um sinal distintivo que indica que um produto ou serviço provém de ou é prestado por um membro da associação titular da marca (ÂNGULO, 2006).

Pode-se afirmar que a marca coletiva é um sinal que visa distinguir produtos ou serviços fornecidos pelos membros de uma determinada coletividade (associação, união, cooperativa ou outro grupo organizado coletivamente), distinguindo-os de outros produtos ou serviços idênticos ou similares, provenientes de outras origens que não sejam membros desta mesma coletividade.

O conceito de associação nem sempre vem definido nas legislações nacionais, mas em geral, segundo a OMPI (2009), pode ser interpretado como um grupo ou uma organização composta de membros. As pessoas que compõem uma associação podem ser pessoas físicas ou jurídicas. Quando se trata de determinar se um solicitante reúne as condições de uma associação, pode se examinar se a associação que se reivindica dispõe de uma forma de afiliação. Essas associações normalmente são compostas por fabricantes, produtores,

provedores de serviços ou comerciantes.

Tipicamente, a função da marca coletiva consiste em indicar a origem empresarial dos produtos ou serviços das empresas integradas na associação legitimamente autorizada para o uso do signo constitutivo da marca por parte de seus membros, diferenciando-os daqueles fabricados ou prestados por empresas estranhas à coletividade.

Para Muñoz-Nájar (2009), a marca coletiva é um signo que pode ser utilizado por um grupo de produtores, para distinguir a origem ou qualquer outra característica comum de um produto ou serviço desenvolvido sob parâmetros definidos. A marca coletiva é utilizada sob o controle de um titular, que pode ser uma associação ou corporação que agrupa os produtores ou prestadores de serviços.

Conforme já expressamos, as marcas coletivas desempenham as mesmas funções das marcas individuais, que são as de identificar um produto ou serviço, com suas características e qualidades, enfatizando a função de servirem como indicador de origem empresarial, na medida que seu uso é permitido a um determinado grupo de empresas ou produtores. São sinais que visam identificar os produtos ou serviços de uma determinada coletividade de pessoas que se aglutinam em uma entidade pelo fato de compartilharem características comuns, na produção, matéria-prima, localização geográfica ou outros, estando, portanto, aptos a empregarem a marca coletiva eleita por esta associação (além de suas próprias marcas).

Neste sentido, Maria Miguel Carvalho (2004) ensina que a marca coletiva visa distinguir um produto ou serviço de outros do mesmo gênero por referência à sua proveniência empresarial específica, assim, o produto ou serviço assinalado por uma marca coletiva indica que a empresa da qual o mesmo provém é membro de uma determinada coletividade. Ainda segundo a referida autora, a tutela das marcas coletivas no plano jurídico

é a mesma existente para as marcas individuais. Na prática, contudo, embora a princípio não exista nenhuma função de garantia diretamente ligada à marca coletiva, o fato de um produto (ou serviço) ser proveniente de um membro de uma determinada coletividade, pode gerar uma ideia de qualidade junto aos consumidores.

De acordo com Cuccia, Marrelli e Santagata (2007), as duas principais funções das marcas coletivas são:

- função informativa: desde que identifiquem os produtos no mercado e os protejam contra cópias ilegais de produtos, serviços, ideias, selos e logotipos, com a visão de proteger os consumidores.
- função gerencial: quando certificam a qualidade dos produtos das empresas associadas através da introdução de regulamentos, padrões, inspeções e mecanismos, visando desenvolver a atividade econômica do distrito e a associação dos produtores. Esta função, segundo os autores, é particularmente importante para a promoção da qualidade dos bens e serviços porque, embora seja de interesse principalmente dos fornecedores, indiretamente protege os consumidores.

Patricia Carvalho da Rocha Porto aborda a questão da qualidade relacionada à marca coletiva na sua dissertação de mestrado intitulada “A Função de Qualidade nos Signos Distintivos Substanciais”(2011). De acordo com a autora, “a função garantidora de qualidade não é primária na marca coletiva como gênero, mas pode ser criada artificialmente pelo nascimento de um vínculo obrigacional de garantia entre produtores e consumidores, tornando-se – nestas condições específicas – uma função jurídica e principal”.

Conforme Porto (2011), uma vez que a função garantidora de qualidade não é uma função originária da marca coletiva, muitos autores reconhecem apenas a função de qualidade secundária e econômica nesse tipo de marca. Para ilustrar cita Fernandez-Nóvoa (2004), que

entende a função de qualidade na marca coletiva como uma função secundária, com o fito econômico, consoante se depreende da seguinte citação:

*Debe señalarse, por lo demás, que La marca colectiva desempeña – en mayor o menor medida – otras funciones que son comunes a todas las marcas. Así la marca colectiva informa al público acerca de la existencia de un cierto nivel de calidad de los productos o servicios diferenciados por la marca. Justamente con el fin de mantener el correspondiente nivel de calidad, la Asociación titular de la marca deberá insertar en el reglamento de uso las oportunas medidas de control. Es innegable, por otro lado que la calidad de los productos o servicios y las inversiones publicitarias efectuadas en torno a la marca colectiva cristalizarán, las más de las veces, en un goodwill, el cual será compartido por la Asociación titular de la marca y los miembros de la misma que utilizan la marca colectiva en el tráfico económico. (grifo nosso)*

Não obstante, Porto (2011) entende que a marca coletiva seria um gênero, da qual seria espécie a marca coletiva de qualidade, a qual autorregularia, através do regulamento de utilização, a garantia de qualidade de determinadas características de seus produtos ou serviços.

A marca coletiva exige, tão somente, que a empresa ou produtor individual venha a aderir a uma entidade, que será a titular do registro pretendido. Desta forma, todo e qualquer membro de uma certa entidade tem, automaticamente, o direito de empregar, na identificação do seu produto ou serviço, o sinal característico da coletividade da qual faz parte, desde que preencha os requisitos exigidos pelo regulamento de utilização.

O regulamento de utilização é o instrumento essencial da marca coletiva. Nele deverão estar contidas disposições expressas sobre o uso da marca coletiva e as respectivas sanções nos casos de inobservância das mesmas. O regulamento funciona como uma ferramenta de autogestão para a coletividade.

A marca coletiva será utilizada sobre a base das regras de uso estabelecidas pelos próprios beneficiários da dita marca. As regras de uso constituem um requisito para registro dessa marca (MUÑOZ-NÁJAR, 2009).

Segundo a OMPI (2009), é necessário que as regras que regem o uso das marcas coletivas estejam claras e acessíveis, de forma que qualquer um que pretenda fazer uso da marca possa facilmente ter acesso à informação pertinente e entender os requisitos que devam ser reunidos antes de se tornar um usuário autorizado ao uso da marca.

Ainda conforme a OMPI, o regulamento deve ser preferencialmente um documento independente em que se aporte a informação requerida. Não obstante, é aceitável que se incluam outros documentos como anexo, que podem conter referências cruzadas. Os regulamentos normalmente são postos à disposição pública para seu exame, uma vez publicado o pedido.

Por isso, no Brasil, o requerimento de marca coletiva deverá ser acompanhado do regulamento de uso, que, caso não seja entregue no ato do depósito, deverá ser protocolizado no prazo de 60 dias contados do depósito, sob pena de arquivamento definitivo do pedido<sup>31</sup>.

Com relação à legitimidade para requerer a marca coletiva, preceitua o art. 128, § 2º da LPI que o registro da marca coletiva só poderá ser requerido por pessoa jurídica representativa da coletividade, a qual poderá exercer atividade distinta da de seus membros.

A marca coletiva é uma marca cuja titularidade do registro é atribuída a uma única pessoa (obrigatoriamente uma pessoa coletiva), porém, seu uso é feito por qualquer pessoa por ela autorizada. Não é a titularidade da marca que é coletiva, mas sim o seu uso. As marcas coletivas não se destinam a ser usadas diretamente pelo seu titular, mas sim por terceiros determinados, pessoas autorizadas que preenchem as condições estabelecidas para o uso da marca. Segundo Carvalho (2004), “há uma separação permanente e institucional entre a titularidade e o uso da marca”.

Muñoz-Nájar (2009) nos ensina que as marcas coletivas nascem como parte da

---

31 Art. 147, parágrafo único da LPI.

necessidade dos empresários (sobretudo os de pequeno porte) de se associarem ou agruparem para oferta de produtos ou prestação de serviços comuns. O titular da marca poderá ser uma associação, corporação ou grupo de pessoas sob uma personalidade jurídica. A característica particular que os une pode referir-se, por exemplo, à origem geográfica dos produtos ou serviços, ao modo de fabricação, aos materiais empregados, a sua qualidade ou ao simples fato de pertencerem à entidade titular da marca coletiva.

Ainda segundo Muñoz-Nájar (2009), a marca coletiva é adotada frente a uma necessidade concreta, como associar-se ou agrupar-se para oferecer produtos ou prestar serviços comuns, permitindo-se que estes sejam percebidos como provenientes não de uma empresa considerada em si mesma, mas sim de uma empresa enquanto membro ou parte de uma associação ou ente coletivo da qual também fazem parte outras empresas.

Segundo Douglas Gabriel Domingues (1984), a marca coletiva pertence a uma pessoa jurídica, não possuindo os associados da entidade coletiva a propriedade da marca, mas apenas o direito de usá-la, ou seja, a titularidade da marca coletiva é singular, mas o seu uso é coletivo. Na realidade, a marca coletiva não assinala e distingue apenas as mercadorias ou produtos de uma única pessoa, mas sim um ou mais produtos ou serviços que, embora do mesmo gênero, pertencem a pessoas diferentes.

A finalidade da marca coletiva, de acordo com Carvalho (2004), é dar conhecimento ao público consumidor que aquele determinado produto ou serviço sobre o qual a marca é afixada provém de um membro de uma associação. “As marcas coletivas individualizam certos produtos, distinguindo-os dos que são lançados no mercado por sujeitos não-membros das associações respectivas e/ou dos que não possuem determinadas qualidades” (COUTINHO DE ABREU *apud* MARIA MIGUEL CARVALHO, 2004).

A atipicidade da marca coletiva, segundo Franceschelli (1947) *apud* Domingues

(1984), pode ser resumida em três pontos principais: primeiro, a entidade representativa da coletividade é a titular da marca, contudo, não a utiliza efetivamente e nem por isso vem a perder a mesma por falta de utilização<sup>32</sup>. Segundo, a marca coletiva é utilizada por terceiros, ou seja, quem de fato utiliza a marca coletiva são os membros da coletividade, que não são os titulares da marca, e a utilizam não em virtude de um contrato de licenciamento, mas sim por conta de autorização concedida pelo titular da marca. Por último, o emprego da mesma marca por vários usuários diferentes e que não são titulares da marca não gera confusão perante os consumidores, como normalmente ocorreria com as marcas de produto ou serviço, mas sim serve para garantir a origem, natureza ou qualidade dos produtos/serviços marcados, diferenciando-os apenas daqueles pertencentes a terceiros estranhos à coletividade. Acrescente-se a estas atipicidades, o fato da marca coletiva dever ser obrigatoriamente requerida acompanhada de um regulamento de utilização.

O requerente da marca coletiva não formula o pedido para uso exclusivo da marca coletiva, mas sim para que terceiros possam usá-la, desde que atendam a certas condições. Além da utilização da marca coletiva é comum que os membros da coletividade empreguem também, conjuntamente com aquela, as suas próprias marcas individuais e particulares, uma vez que não existe óbice para tanto. Verifica-se, nesses casos, uma dúplice marcação dos produtos. Enquanto a marca coletiva identifica o produto como pertencente a um dos membros da entidade coletiva, a marca individual identifica o produto como pertencente a uma determinada pessoa (física ou jurídica). Logo, a marca coletiva não exclui a utilização de uma marca própria, que irá diferenciar um produtor de outro dentro da coletividade (FARIA, 2009).

---

32 Cumpre ressaltar, que conforme o estabelecido na LPI (inciso I do art. 154), caso a entidade deixe de existir, a marca coletiva será extinta.

Um exemplo seria o caso de uma associação de confecções onde todos os associados utilizariam a mesma marca coletiva, que identificaria as roupas produzidas como pertencentes àquela coletividade de confecções e também, concomitantemente, se utilizariam de suas marcas individuais, que serviriam para identificar o produto como pertencente a um único e determinado associado, não podendo nenhum outro associado empregar esta segunda marca em seus produtos.

O uso da marca pelos membros da coletividade independe de licença, bastando haver uma autorização expressa no regulamento de utilização da marca (art. 150 da LPI)<sup>33</sup>. Tal autorização cria um vínculo entre a entidade titular da marca e os associados, assim, embora estes não sejam os titulares da marca o uso da mesma por eles é legítimo e devido por força da autorização prevista no regulamento.

As empresas integrantes da associação titular podem ser consideradas, em termos sócio-econômicos, como co-titulares da marca coletiva e têm uma legítima expectativa de poderem usar a marca coletiva, desde que cumpram as condições estabelecidas no regulamento de uso. Sendo assim, a fim de evitar que tal expectativa se frustrre não é facultado à associação titular transmitir a marca a um terceiro, protegendo-se assim os interesses das empresas-membros (CARVALHO, 2004). Apesar de não haver previsão legal para tanto, é recomendável que o INPI adote medidas administrativas que restrinjam a transmissão dessas marcas.

Conforme leciona Fernández-Nóvoa (2004), o uso da marca coletiva pelos empresários membros é legitimado pela posição jurídica que ocupam como membros da associação. De acordo com o autor, não há necessidade de se recorrer à figura da licença para justificar a possibilidade dos empresários membros utilizarem a marca coletiva, porque “a

---

33 Uma das atipicidades apontadas por Franceschelli

faculdade de usar a marca coletiva é um dos direitos que derivam da condição jurídica de ser membro da associação titular”. A faculdade de usar a marca coletiva estaria, contudo, sujeita ao fiel cumprimento das condições estabelecidas no regulamento de uso.

Por esta razão, torna-se importante que as utilizações da marca e as sanções cabíveis estejam bem definidas. A sanção pode ser pecuniária, pode consistir em suspensão temporária do direito de uso da marca ou até mesmo na proibição do uso da marca coletiva pelo associado violador da norma.

Conforme já mencionado anteriormente, o regulamento de utilização, previsto no art. 147 da LPI, deve dispor sobre as condições e proibições de uso da marca coletiva e deve acompanhar o pedido de registro ou ser protocolizado no prazo de 60 dias, a contar do depósito, sob pena de arquivamento definitivo.

Há um conteúdo mínimo legal obrigatório que tem que ser respeitado no regulamento de utilização, sob pena do pedido de registro não ser aceito. Tendo em vista que a LPI não estabelece qual deve ser esse conteúdo, a matéria foi regulada através das Diretrizes de Análise de Marcas, publicadas na Resolução INPI/PR nº 260, de 20/12/2010.

As Diretrizes estipulam que o regulamento deve conter:

a) “As pessoas (físicas ou jurídicas) autorizadas a utilizar o sinal objeto de registro”.

Devem ser elencadas as categorias de pessoas que estão autorizadas a utilizar a marca. Pode ser que todos os membros da associação solicitante possam utilizar a marca coletiva ou que seu uso seja limitado a subcategorias de membros, por exemplo, membros que cumpram determinados requisitos, caso em que deverão ser indicados claramente quais sejam tais requisitos específicos.

b) “As condições de utilização do sinal”.

Os membros da associação poderão utilizar a marca coletiva em seus produtos ou com

relação a seus serviços desde que cumpram com as normas que a própria associação tenha definido. Assim sendo, a associação determinará como a marca deverá ser utilizada. Por exemplo, a associação pode decidir que a marca coletiva somente poderá ser utilizada de forma impressa em um tamanho específico. Qualquer indicação de como a marca deverá ser utilizada deve ser especificada no regulamento.

c) “As sanções aplicáveis no caso de uso inapropriado do sinal”.

Se a associação tem a intenção de impor qualquer tipo de sanção a um membro que utilize indevidamente a marca, estas sanções deverão estar indicadas no regulamento. Pode-se entender por uso indevido da marca, a sua utilização de maneira a descumprir as condições de uso da mesma ou quando não esteja permitido fazê-lo. As sanções podem consistir em advertências, suspensão temporária ou definitiva da autorização para utilizar a marca, pagamento de multas etc.

O regulamento de uso possui inegável importância, segundo Rita Largo Gil *apud* Maria Miguel Carvalho (2004):

é o eixo sobre o qual gira todo o regime jurídico das marcas coletivas. Dele depende a constituição do direito de marca e a própria subsistência desse direito, pois não só é exigido para ser concedido o direito de marca, como também poderá, se o titular da marca permitir ou tolerar o seu desrespeito, conduzir à caducidade do registro da marca coletiva.

Eventuais alterações no regulamento de utilização devem ser comunicadas ao INPI, sob pena de não serem consideradas (art. 149 da LPI). Assim, como uma forma de preservar a segurança jurídica, o regulamento não poderá sofrer alterações sem que estas sejam comunicadas ao INPI, sob pena de não produzirem efeitos em relação a terceiros (CARVALHO, 2004).

De forma geral, a extinção dos direitos sobre a marca pode se dar pela expiração do prazo de vigência da marca, pela renúncia, caducidade e caso o requerente/titular da marca

domiciliado no exterior não constitua e mantenha procurador devidamente qualificado e domiciliado no país (art. 142 da LPI). No tocante à extinção do registro de marca coletiva, especificamente, além das normas gerais, aplicam-se as regras do art. 151 da LPI, ou seja, extingue-se a marca coletiva quando a entidade coletiva deixar de existir ou a marca for utilizada em condições diversas das previstas no regulamento de utilização.

Para Maria Miguel Carvalho (2004), não basta que seja feito qualquer uso da marca coletiva para evitar a declaração de caducidade do registro por falta de uso, segundo a autora, “exige-se um uso sério e efetivo, que não seja meramente simbólico”. Para efeitos de caducidade, a marca coletiva deverá ser utilizada por mais de uma pessoa autorizada e em conformidade com o estabelecido no regulamento de utilização. O uso da marca por pelo menos duas empresas integrantes da coletividade será suficiente para evitar o risco da caducidade. O uso da marca coletiva por um único membro seria contrário a sua própria natureza. Caso os demais membros não existam mais ou não integrem mais a coletividade, o uso da marca coletiva perde a sua finalidade. A extinção da associação implica automaticamente na caducidade e subsequente desaparecimento da marca coletiva (CARVALHO, 2004).

De acordo com Monge Gil *apud* Maria Miguel Carvalho (2004), o descumprimento das condições de uso da marca, estipuladas no regulamento, por apenas um usuário, por exemplo, não pode ser capaz de acarretar a caducidade da marca, porque isso significaria sancionar os demais usuários que cumprem em conformidade os requisitos. Assim, nesta situação, deve-se aplicar uma sanção ao usuário-infrator somente, sanção esta que deverá estar prevista no regulamento de uso da marca coletiva.

Já a renúncia ao registro de marca coletiva só será admitida quando requerida nos termos do contrato social ou estatuto da própria entidade, ou, ainda, conforme o regulamento

de utilização (art. 152 da LPI<sup>34</sup>).

Cumpre ressaltar que, de acordo com o art. 154 da LPI, a marca coletiva que já tenha sido utilizada e cujo registro tenha sido extinto não poderá ser registrada em nome de terceiro, antes de expirado o prazo de cinco anos, contados da extinção do registro. Ou seja, a marca coletiva não poderá ser requerida como marca individual de produto/serviço antes de expirado o prazo estabelecido em lei. Tal medida é aplicada no intuito de evitar associações errôneas na mente do consumidor, tendo em vista que um novo registro daquela marca coletiva extinta para assinalar produtos/serviços do mesmo segmento de mercado, ou afim, poderia induzir os consumidores a crerem se tratar da mesma marca, com as antigas associações respectivas. Assim, esse prazo bloqueador do uso da marca coletiva uma vez extinta, visa evitar a possível confusão que o uso da mesma pode suscitar junto aos consumidores após a sua extinção (CARVALHO, 2004).

Por oportuno, cabe salientar que os mesmos princípios e requisitos de registrabilidade aplicáveis às marcas de produto ou serviço são aplicáveis às marcas coletivas. Isto significa que as marcas coletivas são regidas pelos princípios da territorialidade, especialidade e atributivo<sup>35</sup>, cabendo-lhes também suas exceções, assim como que o pedido de registro de marca coletiva não poderá incorrer em nenhuma das causas de irregistrabilidade elencadas no art. 124 da LPI<sup>36</sup>. Como diferencial aponta-se somente a regra estabelecida pelo inciso XII do art. 124 da LPI que estabelece que reprodução ou imitação de sinal que tenha sido registrado como marca coletiva não pode ser registrável como marca, antes de expirado o prazo de 05 anos da extinção do registro.

Note-se que, uma vez que o Brasil adota o sistema uniclasse, isto é, os produtos ou

---

34 Art. 152 da LPI: Só será admitida a renúncia ao registro de marca coletiva quando requerida nos termos do contrato social ou estatuto da própria entidade, ou, ainda, conforme o regulamento de utilização.

35 v. tópico 2.1.5 Princípios Aplicáveis às Marcas

36 O art. 124 da LPI traz o rol de sinais que não são registráveis como marca.

serviços especificados no pedido de registro devem corresponder a uma única classe de produtos ou de serviços da classificação de Nice, caberá à entidade requerer tantos pedidos de registro de marca coletiva quantas sejam às classes correspondentes às atividades desenvolvidas pela coletividade, assim como é feito com os pedidos de registro de marcas de produto ou serviço. Logo, caso a coletividade forneça produtos ou serviços que sejam enquadrados em classes distintas pela classificação internacional de Nice<sup>37</sup>, deverão ser formulados pedidos de registro da marca coletiva para cada um deles.

Cumpre observar também que, ressalvada a obrigatoriedade de apresentação de regulamento de utilização que, caso não observada dentro do prazo legal, acarreta o arquivamento do pedido, o processo de registro da marca coletiva segue os trâmites normais, aplicados no exame das marcas de produto ou de serviço.

### 2.2.3 Perfil das marcas coletivas depositadas no Brasil

Para contextualizar as marcas coletivas no cenário brasileiro, entendendo melhor seu uso e função, faz-se necessário delinear um perfil das marcas que aqui são depositadas.

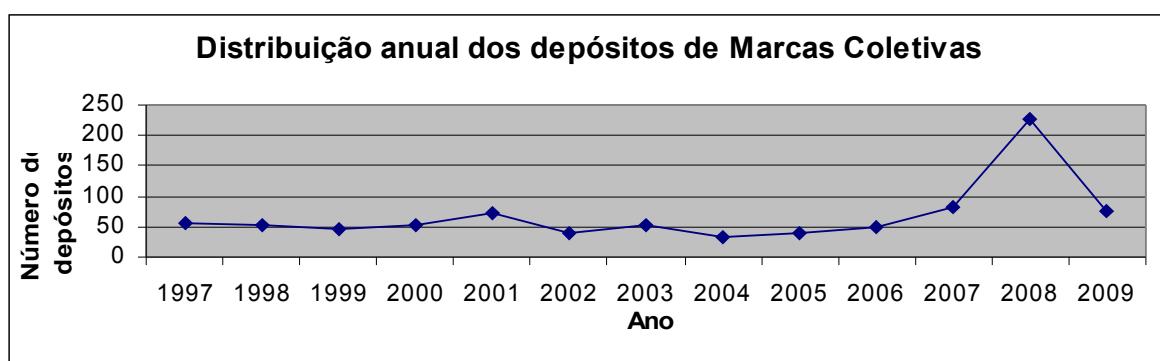
O perfil aqui traçado das marcas coletivas depositadas no Brasil, foi feito com base nos dados apresentados no estudo realizado por Patrícia Maria da Silva Barbosa (2011) intitulado “A importância do uso de sinais distintivos coletivos”, através do qual a mesma faz um levantamento das marcas coletivas depositadas no INPI no período de maio de 1997 a maio de 2009, com base nas informações colhidas na base de dados do instituto. Os quadros e gráficos apresentados a seguir foram extraídos do referido estudo.

---

<sup>37</sup> A Classificação Internacional de Nice de Produtos e Serviços para o Registro de Marcas foi instituída na Conferência Diplomática de Nice ocorrida em 1957. É utilizada pelos países signatários do Acordo de Nice e pela OMPI. Países não signatários do Acordo de Nice, porém que preferem seguir as regras internacionais, também fazem uso desta, caso do Brasil. Tal acordo estabelece uma classificação dos produtos e serviços, dividida em 45 classes (34 para produtos e 11 para serviços). Essa classificação internacional sofre constantes atualizações e, atualmente, encontra-se na sua 09ª edição.

Barbosa (2011) identificou que no período de 1997 a 2005 os pedidos de depósito de marcas coletivas variavam na faixa de 50 pedidos por ano, em média. Já entre 2001 e 2006 as variações (tanto para mais como para menos) foram maiores e, a partir de então, verificou-se um aumento progressivo no número de solicitações, que atingiu seu ápice em 2008 (226 pedidos), conforme demonstrado no gráfico 1 a seguir:

**Gráfico 1**



Distribuição anual dos depósitos de Marcas Coletivas.

Fonte: Barbosa (2011)

Do total de depósito de marcas coletivas, efetuados até maio de 2009, Barbosa (2011) constatou que 86,8% eram de depositantes residentes, contra 13,2% de não residentes. Dos 762 pedidos contabilizados no período, 59% já haviam sido efetivamente arquivados, em sua grande maioria por falta de juntada de documentos (em especial o regulamento de uso) e também por falta de cumprimento de exigência. Ressalte-se que o número de registros é bastante reduzido, sendo 5,9% para residentes e 0,9% para não residentes. Contudo, o número de pedidos pendentes de exame dos não residentes é proporcionalmente muito superior aos dos nacionais. O quadro 1 a seguir ilustra tais informações:

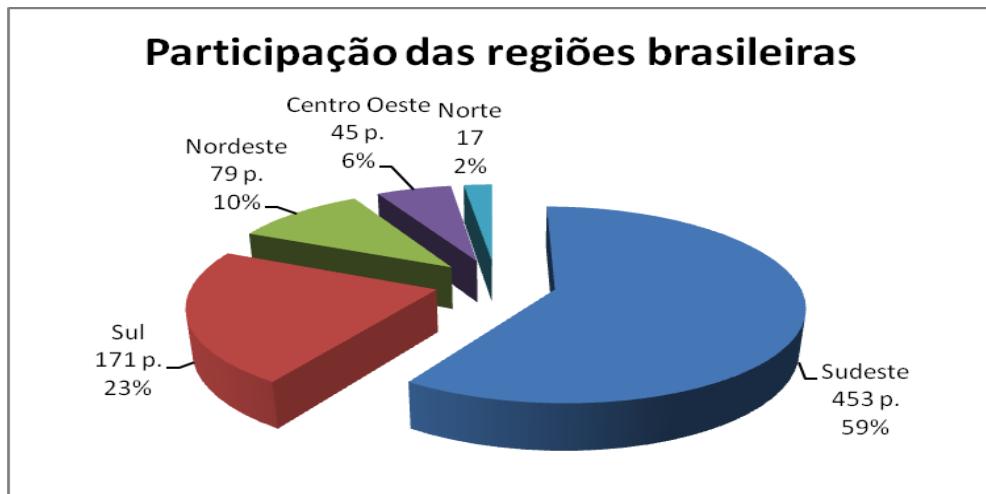
### Quadro 1

Requerentes	Situação	Nº de pedidos	Participação parcial	Participação no total
Residentes	Registro	52	6,8%	5,9%
	Andamento	188	24,7%	21,4%
	Arquivados	522	68,5%	59,5%
<b>Total</b>		762		86,8%
Não residentes	Registro	8	6,9%	0,9%
	Andamento	96	82,8%	10,9%
	Arquivados	12	10,3%	1,4%
<b>Total</b>		116		13,2%

Caracterização dos pedidos de registro de Marcas Coletivas depositados no INPI até maio de 2009. Situação atualizada até junho de 2010. Fonte: Barbosa (2011)

Da análise mais detalhada dos depósitos efetuados por residentes, Barbosa (2011) observou que a região Sudeste foi a que realizou o maior número de depósitos e a região Norte a que menos depositou, conforme demonstra o gráfico 2 abaixo:

### Gráfico 2



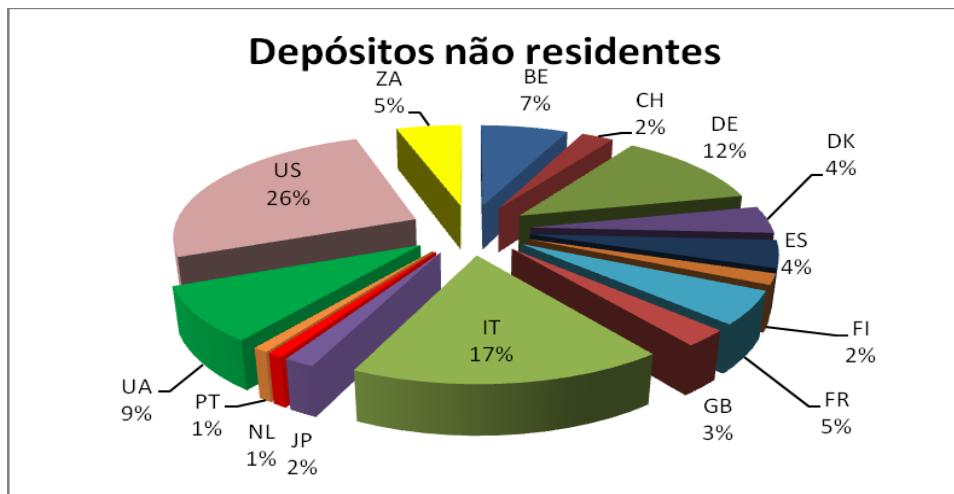
Caracterização dos depósitos dos pedidos de registro de Marcas Coletivas dos residentes, participação das regiões brasileiras.

p. = nº de depósitos.

Fonte: Barbosa (2011)

No que tange aos não residentes, foi constatado que apenas quinze países realizaram depósitos no Brasil, sendo os Estados Unidos o maior depositante, de acordo com o gráfico 3:

Gráfico 3



Caracterização dos depósitos dos pedidos de registro de Marcas Coletivas dos não residentes.  
p. = nº de depósitos. Fonte: Barbosa (2011)

Segundo Luna *et al* (2006) *apud* Barbosa (2011), o percentual de empresas que requerem registro de marcas no INPI é baixo, apesar de crescente. Em 2002 verificaram que 70% das empresas de serviços e 57% das indústrias não possuíam marcas registradas, contra 80% em 1998 e 73% em 1996, respectivamente.

Barbosa (2011), ao citar Silva (2009), constatou que:

no Brasil a marca foi o instrumento mais utilizado como proteção intelectual, tendo sido praticado por cerca de 50% das empresas que utilizaram algum meio de proteção das suas inovações, em especial pelas empresas de menor porte. Silva creditou este comportamento ao fato da marca não demandar investimentos de longo prazo em pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos e possuir baixo custo de registro.

A marca demonstra-se como um grande e importante instrumento de PI. O desconhecimento da marca coletiva pode ser deletério para as entidades coletivas brasileiras.

A dificuldade das pequenas empresas em realizarem P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e ter acesso ao crédito é um limitador para implementação de uma dinâmica mais sustentável. Entretanto, reestruturas organizacional e de produção podem também contribuir para essa dinâmica. A marca é um ativo intangível que permite à empresa zelar por sua clientela.

O atendimento ao cliente, customizado e diferenciado, se bem trabalhado, pode se constituir em um diferencial competitivo no mercado, ainda mais se vier acompanhado de um posicionamento de diferenciação, que tenderá a agregar valor ao produto e/ou serviço.

O mercado por concorrência por preço institui um outro tipo de dinâmica competitiva entre os agentes, que se baseia no volume de produção, com consequente queda do custo unitário de produção. A produção de produtos homogêneos tende a agregar pouco valor a estes. Entretanto, pelo padrão de competitividade atual e a conscientização dos direitos do consumidor, mesmo nesse mercado, qualidade, atendimento ao cliente, prazo de entrega, condições de pagamento e preço são determinantes para o sucesso no mercado.

Nesse contexto, a marca coletiva se constitui numa ferramenta viável para a coletividade de agentes econômicos que se predispuserem a utilizá-la no mercado, qualquer que seja a sua estratégia competitiva. Contudo, vale ressaltar que o esforço de *marketing* deverá comunicá-la claramente ao público alvo a que se destina.

#### 2.2.4 Procedimentos administrativos para o registro de marca coletiva

Pelo sistema da Lei 9.279/96, tem direito ao registro aquele que, sendo o primeiro depositante do pedido relativo a um signo distintivo, lícito e disponível, satisfizer a todas as exigências legais concernentes ao exame e registro de marca. Cumpridos os requisitos, o INPI tem o dever de proceder ao registro da marca e expedir o correspondente certificado em nome do requerente do referido pedido.

Consoante o disposto nos art.s 155 a 164 da LPI, o procedimento de registro de marca é dividido em três fases: o depósito do pedido; o exame das condições de registrabilidade do signo; a expedição do certificado.

O pedido de registro de marca deve se referir a um único signo distintivo e ser

apresentado na forma requerida pelo INPI, de acordo com o estabelecido no “Manual do Usuário”, disponível no *site* oficial do instituto na *internet*. Se o objeto do registro for um signo composto de elementos figurativos, o requerimento deve ser acompanhado de etiquetas que o representem na forma como será protegido.

O pedido será inicialmente submetido a um exame formal, no qual se verificará se o mesmo está devidamente instruído com dados suficientes relativos ao depositante, ao sinal e à classe de produtos ou serviços a serem assinalados pela marca. Na falta de alguma informação exigida em norma, o INPI formulará exigência para que o pedido seja saneado, sob pena do mesmo ser considerado inexistente, caso a exigência não seja cumprida satisfatoriamente.

Na hipótese de não haverem exigências ou, em havendo, forem devidamente atendidas, o exame formal preliminar termina e o pedido é protocolizado, considerando-se a data do depósito a data em que o pedido foi apresentado no INPI. A partir desta data é que vai se estabelecer a prioridade na obtenção do registro, caso mais de um requerente deposite signo igual ou semelhante para distinguir produtos ou serviços idênticos ou afins.

Efetuado o depósito do pedido, o mesmo é publicado para conhecimento na Revista da Propriedade Industrial (RPI) do INPI. Eventual titular de direitos conflitantes com o registro que se pleiteia poderá, no prazo de sessenta dias, contados da publicação do pedido na referida revista, oferecer oposição ao pedido. O mesmo prazo é conferido ao depositante para se manifestar sobre a oposição apresentada. Decorridos os prazos, tem início o exame das condições de registrabilidade relativas ao signo (distintividade, licitude e disponibilidade). O INPI poderá, nesta ocasião, formular exigências para sanar eventuais incoerências nas informações prestadas ou irregularidades quanto à instrução do pedido, devendo o requerente cumpri-las no prazo de sessenta dias, sob pena de arquivamento definitivo do pedido.

Via de regra, o exame do pedido vai versar sobre: a existência de pedido conflitante

anterior, que deverá ser apreciado primeiro, implicando o sobrestamento do segundo pedido; a existência de direito de precedência ao registro; as condições relativas à pessoa do depositante; a distintividade e a licitude do signo; as oposições apresentadas, as anterioridades de registro e outras causas de indisponibilidade (OLIVEIRA NETO, 2007).

No caso de indeferimento do pedido, caberá recurso ao depositante no prazo de sessenta dias, contados da publicação da decisão de indeferimento. Ressalte-se que da decisão que defere o pedido de registro não cabe recurso.

Uma vez deferido o pedido de registro, o mesmo somente será concedido após o requerente comprovar, no prazo de sessenta dias contados da publicação do deferimento, o recolhimento das retribuições referentes ao certificado de registro e ao primeiro decênio de sua vigência. Publicado o ato de concessão, segue-se a expedição do certificado de registro.

O registro de marca coletiva, como qualquer registro de marca, tem vigência por dez anos, renováveis por iguais períodos, indefinidamente. Segundo Carvalho (2004):

o registro de uma marca coletiva confere ao seu titular o direito de impedir terceiros de usar, sem o seu consentimento, no exercício de atividades econômicas, qualquer sinal igual, ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins daqueles para os quais a marca foi registrada, e que, em consequência da semelhança entre os sinais e da afinidade dos produtos ou serviços, possa causar um risco de confusão, ou associação, no espírito do consumidor.

Contudo, o registro de uma marca coletiva não é capaz, por si só, de agregar valor a bens e produtos. É preciso que esta marca seja devidamente gerenciada, como será visto a seguir.

## **2.3 MARCAS E *BRANDING***

### 2.3.1 Visão geral

Vivemos em uma sociedade extremamente competitiva e consumista, onde o consumo

se revela cada vez mais voraz. Inúmeros produtos e serviços são lançados no mercado de forma cada vez mais rápida e com ciclo de vida cada vez mais reduzido. Acompanhar esse imenso volume de informações mercadológicas é praticamente impossível. Neste contexto, as marcas exercem o papel fundamental de auxiliar os consumidores no processo de compra, uma vez que trazem em si uma série de informações capazes de ajudar (e também influenciar) os consumidores a tomarem decisões e fazerem escolhas, com mais segurança e rapidez. As associações únicas de marca estabelecidas através de atributos de produtos, nomes, embalagens, estratégias de distribuição e propaganda, acentuam as bases de diferenciação de marca e interferem nas decisões de compra (AAKER, 1998).

Para a *American Marketing Association* (AMA), a definição de marca, utilizada por Kotler (2000), é a seguinte:

Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-lo dos da concorrência. Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade.

Essencialmente, uma marca significa a promessa de entrega de um produto ou um “pacote” particular de características, benefícios e serviços para os consumidores (ETZEL *et al.*, 1997; BERMAN, 1996). Ela tem o papel de reduzir o custo de transação para o consumidor, facilitando o processo de identificar o produto e suas características, reduzindo incertezas (FARINA *et al.*, 1997).

O publicitário americano David Ogilvy definiu a marca como “a soma do intangível dos atributos de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história reputação e a maneira como ele é promovido, A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que usam; assim como pela própria experiência pessoal” (ESTEVES, 2006).

As impressões positivas e negativas do consumidor também afetam o valor da marca (AAKER, 1998).

No passado, o sucesso das marcas, para a grande maioria dos empresários, residia na aposta em grandes campanhas publicitárias e em elevados gastos em mídia. Com o passar do tempo, a publicidade revelou-se incapaz de, por si só, satisfazer e fidelizar os consumidores, cada vez mais informados e exigentes. A necessidade de uma gestão de marcas mais eficaz tornou-se evidente e primordial.

Atualmente, os consumidores têm dado preferência a produtos de marca, fazendo escolhas com base no nome da marca e estando dispostos a pagar por isso, uma vez que vêem na marca uma promessa de valor e funcionalidade (RUÃO, 2003). Nesse sentido, a marca funciona como barreira, baseada na reputação construída ao longo do tempo, para minimizar frustrações futuras. A respeitabilidade e credibilidade são fatores de agregação de valor.

Os consumidores utilizam as marcas como base de suas escolhas, uma vez que estas possibilitam associações a qualidades, características, funcionalidades, imagens, experiências, etc. O sucesso da marca depende dessas associações e em um mercado altamente competitivo, onde a quantidade de mercadorias que se assemelham é cada vez maior, uma marca de sucesso representa um grande diferencial, pois muitas vezes pode ser determinante na escolha entre produtos concorrentes. Essas características intangíveis ou valores, sentimentos, ideias ou afins, constituem elementos fundamentais para a orientação do comportamento do consumidor. A marca é capaz de canalizar as ações empresariais e comunicá-las ao mercado. A marca é o elo entre produtor/fornecedor e o mercado.

A marca não deve se resumir apenas a um nome ou símbolo, mas sim representar um conjunto de ideias ou significados, que sejam atribuídos a este nome ou símbolo, e que representem um diferencial entre os concorrentes capaz de atrair o seu público alvo. No atual

cenário competitivo, a marca constitui, portanto, um ativo estratégico valioso e uma importante ferramenta de vantagem competitiva.

Segundo a OMPI (2009), as marcas coletivas podem ajudar uma coletividade a promover seu posicionamento no mercado, criar sua reputação e protegê-la frente à concorrência desleal e organizar melhor a atividade econômica coletiva.

O que ocorreu na Itália, a partir de meados da década de noventa, ilustra bem tal situação, conforme nos ensina Luciane Gregorio de Aragon (2008) em sua monografia que aborda a questão da marca coletiva como estratégia de valorização. Em virtude dos prejuízos ocorridos no setor do “*Made in Italy*”, símbolo de excelência e alta qualidade da produção italiana no mundo, causados pela invasão dos produtos estrangeiros (com grande volume de falsificações e produtos de baixa qualidade, especialmente provenientes da China), o Governo italiano, associações comerciais e outros atores, passaram a buscar soluções para recuperarem a imagem da qualidade dos seus produtos.

A busca por novos nichos de mercado, elevando a qualidade e promovendo ações para agregação de novos valores aos produtos, foi um dos caminhos adotados. Assim, a produção passou a ser direcionada para o mercado de luxo, de alto poder aquisitivo, utilizando-se de instrumentos de certificação da qualidade dos produtos e de mecanismos para assegurar a idoneidade do processo de produção e da origem dos produtos, como forma de enfrentar a crise (ARAGON, 2008).

De acordo com Aragon (2008), os produtos pertencentes ao mercado de luxo são considerados produtos de qualidade superior em razão da excepcionalidade da matéria-prima reduzida ou da utilização de um processo de fabricação diferenciado (por usar alta tecnologia ou por ser artesanal, por exemplo). São produtos caros por si só ou em comparação àqueles que lhes são semelhantes.

As empresas dos Distrito Industriais Italianos adotaram algumas medidas para recuperar a imagem do “*Made in Italy*” e garantir a entrada de produtos nesse mercado tão exigente, como “a criação de mecanismos para assegurar padrões de qualidade que podem ou não se restringir às localidades geográficas, selos de origem geográfica e marcas coletivas” (ARAGON, 2008). Tais iniciativas, cujo objetivo era a preservação da cultura, tradição e a garantia da sustentabilidade dos produtos italianos, foi fundamental para o processo de resgate da imagem do setor “*Made in Italy*”, desgastado pelas falsificações.

Isto posto, com base no exemplo italiano, Aragon (2008) destaca como principais vantagens da marca coletiva a criação de uma marca de identificação coletiva, aquisição de novos clientes e manutenção de antigos, aumento da quota de mercado, defesa da concorrência e combate à falsificação desleal, com custos divididos entre as empresas associadas, ao invés de individualmente.

### 2.3.2 Valor da marca – *brand equity*

O valor da marca, o chamado *brand equity*, fundamenta-se na idéia de que os consumidores compram e usam certos produtos com marcas, mais pelo que eles representam do que pelo que eles realmente fazem. A marca pode funcionar como propulsor da compra. As associações da marca vão muito além das características físicas do produto, pois se fundamentam em elementos intangíveis. Assim, o valor da marca é o valor adicionado que a marca dá ao produto.

Aaker (1998) define o *brand equity* como “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”. A determinação do *brand equity* por certos ativos e passivos implica em que estes estejam

ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Caso haja alteração na marca, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser alterados, e até mesmo perdidos, apesar de parte deles poder ser absorvido pela nova marca.

As diretrizes empresariais repercutem na valoração da marca no mercado, assim como uma alteração na estética da marca pode provocar reações negativas ou positivas na percepção do consumidor.

As associações provenientes do desenvolvimento do *brand equity* são fatores de posicionamento da marca no mercado, possibilitando que esta sobreviva por um longo período de tempo e resista à concorrência agressiva, devido à fidelização da clientela. Porém, via de regra, este resultado depende de altos e contínuos investimentos que nem sempre têm garantia de retorno, o qual pode demorar décadas para acontecer, ou mesmo não acontecer.

Por essa razão, a marca coletiva se mostra como uma alternativa atraente para os empresários de pequeno porte, tendo em vista que os custos e investimentos destinados ao posicionamento da marca são divididos entre os utentes da marca coletiva.

Segundo Aaker (1998), o *brand equity* tem como base cinco categorias de ativos, que criam valores não só para o consumidor mas também para a empresa, a saber:

- Lealdade à marca;
- Conhecimento do nome;
- Qualidade percebida;
- Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida;
- Outros ativos do proprietário da marca (tais como marcas registradas, patentes).

Essas categorias são estreitamente relacionadas. Assim, a lealdade da marca é dependente do seu reconhecimento pelos consumidores, do poder de estabelecimento de associações, bem como do nível de qualidade percebida. O conceito de *brand equity*,

estabelecido por Aaker (1998), reflete a idéia que o valor de uma marca é potencializado pelas atividades do estrategista da marca. Para ele, a marca tem como desafio a criação de uma identidade clara e distinta, que o consumidor perceba, e de uma imagem coerente com a identidade sinalizada que realmente a diferencie dos outros concorrentes. Dessa forma, entende-se que as ações de desenvolvimento de marca possuem efeitos na construção da resposta que o consumidor terá àquela marca.

### 2.3.3 *Branding*

De acordo com Eduardo Tomiya (2006), pode-se definir o *branding* como “um processo estruturado, consistente e integrado, que garante a melhoria contínua da entrega da promessa da marca, desde a definição dessa promessa até a implementação em todos os seus pontos de contato com os públicos estratégicos”. Ou seja, o *branding* nada mais é do que a gestão da marca e tem por objetivo a integração dos processos, criação e gerenciamento da marca, a fim de que esta possa efetivamente agregar valor ao produto ou serviço assinalado por ela. Visa, portanto, alinhar a promessa da marca e a sua entrega ao público consumidor.

Para Sampaio (2002) *apud* Esteves (2006), “*branding* é gestão estratégica e pode ser definido como o conjunto de tarefas de *marketing* – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão das marcas”.

Já no entender de Naomi Klein (2004), “*branding* é o processo de estabelecer e gerenciar imagens, percepções e associações pelas quais o consumidor se relaciona com um produto ou empresa”.

Segundo Tomiya (2006), os programas de *branding* envolvem basicamente três etapas:

- i) Estratégia de marca, composta por: identidade da marca, posicionamento desejado da marca e arquitetura de marcas;

- ii) Implementação da estratégia, composta por: identidade visual e verbal da marca (logotipo e nome), alinhamento interno (promessa de marca) e comunicação interna e externa;
- iii) Sistema de métricas para monitoramento do programa, composto por: avaliação econômico-financeira da marca e *brand scorecards* (sistema de métricas para suporte e monitoramento da estratégia adotada).

O sucesso da implementação de um programa de *branding* depende da análise de vários fatores, tais como a estrutura do negócio, o público alvo, a concorrência etc. A partir dessas análises é possível estruturar os setores da empresa, perpassando por uma linguagem comum que torne possível o trabalho de posicionamento e gerenciamento bem-sucedidos da marca. Deve haver consistência e coerência com as práticas internas da empresa com o produto que ela pretende entregar. Esses fatores potencializam a imagem da marca no mercado.

Além disso, no caso de gestão de uma marca coletiva, é essencial que se faça uma verificação do ambiente, com suas potencialidades e seus obstáculos, uma vez que o sucesso da mesma depende, entre outras coisas, da interação entre os membros que compõem o ente coletivo.

Todavia, para as empresas de menor porte, a criação, proteção e, principalmente, a gestão de uma marca é um processo muito dispendioso. Os custos com o mix de *marketing*<sup>38</sup> (produto, preço, praça e promoção) podem ser inviáveis. Por essa razão, muitas empresas de menor porte acabam competindo por preço, investindo pouco em novos produtos, menos ainda em promoção (publicidade e propaganda), ficando nas mãos dos grandes varejistas das

---

<sup>38</sup> O mix de marketing ou marketing mix ou composto de marketing é formado por um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a maneira com que os consumidores respondem ao mercado. Foi primeiramente formulado por Jerome McCarthy em seu livro Basic Marketing (1960) e diz respeito ao conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas na busca de seus objetivos de marketing. É dividido em 04 seções, a saber: produto, preço, praça (ponto de venda/distribuição) e promoção (KOTLER e KELLER, 2006)

cadeias de distribuição (praça).

Propaganda e praça são dois itens do composto de *marketing* que podem ser redimensionados com o uso de um sinal distintivo coletivo, através de uma distribuição equitativa dos custos de um boa campanha de promoção, por exemplo.

Muñoz-Nájar (2009) salienta que a marca coletiva é uma boa opção para produtores e prestadores de serviço que atuem com uma qualidade similar, já que permite diminuir os custos que os mesmos teriam que assumir individualmente se desejassem obter e manter um registro de marca individual.

Além disso, os ganhos de eficiência com o uso de um sinal coletivo possibilitam a criação de um ator mais forte para negociar com os grandes canais de distribuição.

O posicionamento de uma marca deve ser resultado de um trabalho de adequação da identidade da marca ao seu público estratégico, mediante o estudo das oportunidades existentes no mercado. Cumpre ressaltar que, via de regra, uma estratégia de marca tem fundamental papel no suporte à estratégia de negócios pré-definida. Assim, Tomiya (2006) afirma que o posicionamento do negócio é a base para a definição do posicionamento da marca, que contribuirá para reforçar os diferenciais competitivos da empresa. O posicionamento estratégico da marca só pode ser atingido se os consumidores perceberem os diferenciais da empresa. Cabe a esta fazer com que eles sejam percebidos, razão pela qual os programas de gestão de marcas se revelam tão importantes.

Segundo Porter (1992), a sustentação de uma diferenciação por parte de uma empresa depende do “seu valor percebido permanente para os compradores e a falta de imitação por parte dos concorrentes”. Essa diferenciação deverá se basear em fatores que constituam barreiras para os concorrentes.

No tocante à geração de valor para os clientes, Aaker (1998) afirma o seguinte:

Os ativos do *brand equity* geralmente acrescentam ou subtraem valor para os consumidores. Podem ajudá-los a interpretar, processar e acumular grande quantidade de informações sobre produtos e marcas. Pode também afetar a confiança do consumidor na decisão de compra (devido ou à experiência passada ou à familiaridade com a marca e suas características). Potencialmente mais importante é o fato de que tanto a qualidade percebida como as associações da marca podem aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de utilização.

Com relação às marcas coletivas, Aragon (2008) salienta que estas, quando bem administradas, podem proporcionar a redução dos custos das campanhas de implantação e promoção da marca, além de vantagens como auxílio na proteção dos produtos contra falsificações, aquisição e manutenção da credibilidade dos clientes, diferencial na concorrência, favorecendo a sustentação ou o aumento da participação no mercado.

Para Aragon (2008), a utilização de uma marca coletiva não está necessariamente associada a fatores geográficos determinados, podendo ser uma estratégia replicável em outras localidades, contudo, certos fatores locais podem ser determinantes para o sucesso da estratégia. No caso dos Distritos Industriais Italianos, por exemplo, o nível de integração social das empresas é elevado, há uma forte rede de inter-relações que favorecem a cooperação, o que é considerado fundamental para a manutenção e aumento da competitividade das empresas nos mercados.

#### 2.3.4 Identidade e imagem da marca

A identidade da marca revela o conteúdo, as características da empresa e o posicionamento da marca traduz a maneira como a empresa quer ser percebida no mercado. O posicionamento de uma marca só pode ser definido a partir do momento em que se comprehende a identidade daquela marca.

Os estudos do fenômeno Marca apontam uma forte correlação entre identidade da

marca<sup>39</sup> e imagem da marca<sup>40</sup>. Considera-se que a imagem da marca é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos (RUÃO, 2003). Através de ações na identidade, podem ser conseguidos melhoramentos na imagem da marca. Aaker (2000) entende que gerir a marca significa planejar e implementar uma identidade forte, definindo os meios necessários à sua comunicação, com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento, manutenção e controle da imagem da marca. A definição da identidade da marca, através de programas eficazes de construção da marca, se revela fundamental, sendo aliada a ações integradas de comunicação, com a finalidade de criar uma imagem de marca forte e facilmente lembrada pelos consumidores e que perdure ao longo do tempo.

Aragon (2008) destaca a necessidade de um planejamento estratégico de comunicação da marca, com campanhas de *marketing* eficientes, que demandam um alto investimento, para que se obtenha sucesso na construção de uma imagem forte, capaz de atingir certos nichos de mercado, em especial os de alto padrão. Ressalta, ainda, que no caso das marcas coletivas a possibilidade de divisão de custos e utilização do regulamento de uso para estabelecimento de padrões de qualidade e outras especificidades que colaborem para a construção da imagem da marca, podem constituir grande vantagem para as empresas que se valem dessas marcas.

Assim, sendo a marca uma promessa de qualidade, credibilidade e valor (KNAPP, 1999 *apud* RUÃO e FARHANGMER, 2000) deve ser esta comunicada ao público, ou seja,

---

39 Identidade da marca é “todo o conjunto de características que lhe são específicas, resultantes da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspecto físico, do clima de relação que mantém com o público, do seu reflexo (KAPFERER, 1991 *apud* RUÃO e FARHANGMER, 2000). Em suma, da identidade da marca “fariam parte todas aquelas características tangíveis e intangíveis que a empresa atribuiu à sua marca e que procura comunicar ao consumidor” (RUÃO e FARHANGMER, 2000).

40 Imagem da marca é “o conjunto de atributos e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca, e na base do qual estão as suas decisões face aos produtos ou serviços. Neste sentido, a imagem de uma marca será o resultado da interligação entre as estruturas mentais do consumidor e o leque de ações de *marketing* destinadas a capitalizar o potencial contido no conhecimento da marca, gerando assim valor” (RUÃO e FARHANGMER, 2000).

deve ser dada a conhecimento do consumidor. A marca só existe na medida em que é comunicada. A comunicação da marca é o processo de transferência da identidade e imagem da marca (RUÃO, 2000).

Keller (1993) defende que a imagem da marca exerce um papel importantíssimo na tomada de decisão de compra dos consumidores. Logo, uma vez que os diferentes tipos de associações que os consumidores desenvolvem com relação às marcas é que determinarão a imagem que ficará na sua memória, é fundamental que as associações de marca criadas sejam favoráveis, fortes e únicas.

Dessa forma, devem as empresas apostar em associações únicas e fortes, lembrando que estas devem também ser fidedignas, a fim de não causarem frustrações, haja vista serem estas mais facilmente memorizadas. O processo de interação entre a marca e os consumidores gera percepções que refletem na imagem da marca e, consequentemente, no valor que ela alcançará no mercado. O sucesso da marca depende de uma gestão eficiente e contínua.

No caso das marcas coletivas, o regulamento de utilização se revela como uma ferramenta fundamental no processo coletivo de construção e comunicação da imagem da marca, assim como das associações a ela feitas. Muñoz-Nájar (2009) destaca que o regulamento de uso é o conjunto de disposições (normas internas) através do qual se pretende unificar ou padronizar o uso da marca por parte dos associados, em relação aos produtos ou serviços de que se trate, partindo-se de elementos de qualidade, homogeneidade, estabilidade ou qualquer outra característica particular que se pretenda que a marca englobe ou anuncie ao consumidor.

As diversas associações ligadas à marca acabam conferindo à mesma uma “personalidade” que facilita a sua identificação com os consumidores, bem como sua memorabilidade. Keller (1993) afirma que a memorabilidade “é o conjunto de associações

vinculadas à marca que os consumidores conservam na memória". Uma coisa é imitar certos atributos de um produto, outra, bem mais difícil, é copiar a personalidade de uma marca. Promoções de vendas, por exemplo, podem ser facilmente copiadas, diferentemente dos processos de construção da marca. Doyle (1990) considera que a marca facilita o processo de escolha do consumidor, que se baseia quer na experiência de uso, quer nas percepções culturais, sociais ou de personalidade que a marca lhe proporciona.

Uma marca com personalidade<sup>41</sup> bem definida contribui para que haja uma maior e melhor percepção desta, facilitando o seu posicionamento no mercado. Percebe-se com isto que a criação de uma marca forte e o seu gerenciamento estratégico geram para a empresa uma vantagem competitiva significativa. Neste sentido, afirma Pedrinha (2004) *apud* Esteves (2006) que:

A construção de uma marca forte e bem gerenciada agrupa uma grande vantagem estratégica e sustentável, pois criará barreiras de entrada a outros competidores. O reconhecimento de uma marca aumenta a percepção de valor da mesma, facilitando a decisão de uma eventual compra, diante de diversas alternativas. Esse contexto para o consumidor representa a redução da chamada percepção de risco em relação ao desconhecido.

O desenvolvimento e sustentação dessa vantagem competitiva proveniente da exploração da marca funcionam como barreira às investidas de concorrentes, o que acarreta a geração de lucros futuros. Por esta razão, a marca e o que ela representa constituem um dos ativos mais importantes das empresas, conforme leciona Aaker (2002): "o grande desafio é

---

41 David Aaker (1996) define "personalidade da marca" como sendo "um conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca". De acordo com Aaker (1996), a personalidade da marca, ainda que estabelecida sob a ótica do consumidor, deverá ser favorável à empresa, fazendo-se necessária a constante agregação de valor a si e aos produtos/serviços que fornece ao mercado. A criação desses valores se baseia no desenvolvimento do composto de *marketing* (produto, praça, promoção, público-alvo, posicionamento, fornecedores, colaboradores, pós-venda e proteção legal), uma vez que proporciona à marca o diferencial necessário para competir no mercado. "A personalidade da marca deverá criar um relacionamento forte e, consequentemente, duradouro com seus consumidores, pois assim como as personalidades humanas afetam os relacionamentos entre pessoas, a personalidade da marca pode construir a base do relacionamento entre o cliente e ela mesma"(AAKER, 1996 *apud* RUÃO e FARHANGMER, 2000).

justificar investimentos na construção de algo intangível, embora reconheça que os três ativos de maior importância para a maioria das empresas sejam as pessoas, a tecnologia da informação e a marca”.

No caso das marcas coletivas, o leque de associações que pode ser feito é bem vasto como, por exemplo, qualidade, padronização, preocupações sociais e ambientais. De acordo com Aragon (2008), “as mudanças nos paradigmas mundiais geraram a necessidade de mudança nos métodos de produção, não bastando boa qualidade, pois a forma como o produto é produzido influencia a imagem da marca e seu desempenho no mercado”. Ainda conforme Aragon (2008), “as noções de 'responsabilidade social' e 'respeito ambiental' se tornaram fundamentais, e novas regras foram estabelecidas com reconhecimento em âmbito mundial para viabilizar a sustentabilidade dos territórios, por parte dos governos, empresas e consumidores”.

Zoroastro Esteves, no seu estudo sobre “as perspectivas do *branding* como estratégia competitiva para o APL de moda íntima da região de Nova Friburgo” (2006) alega que, com o advento da FEVEST – feira de moda íntima de Nova Friburgo, os produtos do PMINF apresentaram um incremento na sua qualidade, em virtude do perfil mais exigente dos compradores que compareciam a feira, que fez com que os produtores investissem mais em acabamento, modelagem e *design*. Por outro lado, contudo, o grau de exigência desses compradores fez com que alguns produtores continuassem a preferir trabalhar com o mercado informal das “sacoleiras”.

Gerou-se, assim, um paradoxo para o posicionamento da marca do Polo, uma vez que, apesar do APL estar aos poucos se desenvolvendo tecnicamente, sua imagem ainda continua associada ao mercado informal relacionado às “sacoleiras”.

Segundo Zoroastro (2006), para que o Polo de Friburgo conquiste uma vantagem

competitiva significativa é necessário que construa uma marca forte e, para tanto, é preciso que os atores envolvidos trabalhem juntos, em cooperação. Isso possibilitaria que o Polo conquistasse um preço *premium* para seus produtos e desenvolvesse barreira de entrada para eventuais concorrentes, inclusive internacionais. Para tanto, sugere ao final de seu estudo que o Polo poderia se utilizar de uma marca coletiva que, além das vantagens anteriormente relacionadas, poderia também funcionar como instrumento de integração entre os atores do APL, fomentando estratégias e propostas de diferenciação e gestão da qualidade, entre outras coisas.

Nesse caso, o regulamento de uso da marca coletiva seria o ferramental para a construção coletiva e integrada do Polo. Assim, pode-se conceber que a marca coletiva poderia constituir um caminho de aprendizado para o processo de organização e cooperação coletiva, estabelecendo uma relação de ganho, minimizando as ações individuais e a rivalidade predatória.

Nesse sentido, Aragon (2008) ressalta que a possibilidade de implantação de uma marca coletiva no Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo, que apresenta semelhanças ao já mencionado modelo dos Distritos Industriais Italianos, parece viável e vantajosa, enquanto ferramenta estratégica para valorização da produção local.

Contudo, no entender de Aragon (2008) seria interessante observar de que forma a cooperação poderia ser reforçada para promover a competitividade, assim como incentivar uma maior interação entre pesquisadores acadêmicos, empresários e Governo na busca por novos materiais e novos processos produtivos que contribuíssem para elevar a qualidade dos produtos, a produtividade das empresas e a economia dos recursos naturais da região, visando a proteção do meio ambiente e a garantia da sustentabilidade local.

## CAPÍTULO III – O POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

### 3. O POLO DE MODA ÍNTIMA DE NOVA FRIBURGO E REGIÃO

#### 3.1. Breve panorama do setor têxtil e de confecções no Brasil

Pesquisa realizada pelo Programa de Substituição Competitiva de Importações – PSCI, em 2008, com base em dados levantados em estudos feitos pela Finep – Financiadora de Estudos e Projetos, Abravest – Associação Brasileira do Vestuário e ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, aponta a indústria têxtil e de vestuário (que engloba a produção de fibras, fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecção) como uma das mais disseminadas no mundo, constituindo uma importante fonte de geração de renda e empregos para muitos países, especialmente os em desenvolvimento.

Nas últimas décadas pôde-se observar um aumento de fluxo no comércio entre países, gerando um acirramento da concorrência no plano internacional, o que fez com que as empresas buscassem novas formas de criação de vantagens competitivas.

A indústria do vestuário é uma das mais afetadas por esse processo de renovação concorrencial, tendo em vista que o mercado é disputado por empresas de países desenvolvidos e empresas de países em desenvolvimento que exercem fortes pressões competitivas, oferecendo inúmeras vantagens de custo em relação às empresas localizadas nos países desenvolvidos. Empresas de vestuário do mundo todo se viram forçadas a promover alterações estratégicas, tais como mudanças na forma de organização da produção.

De acordo com a pesquisa realizada pelo PSCI (2008), desde 1970 o setor têxtil e de vestuário, em nível mundial, vem passando por mudanças organizacionais e processos de reestruturação produtiva que alteraram os padrões de concorrência e provocaram mudanças na

produção e comercialização. Segundo a referida pesquisa, “este processo de reestruturação implicou, sobretudo: acirramento da concorrência; incorporação de novos métodos (*just-in-time*) e de novas tecnologias nos processos produtivos; desenvolvimento de novos produtos e segmentação da cadeia, com deslocamento de unidades para países de custos inferiores” (PSCI, 2008).

Neste sentido, estudo realizado pelo BNDES em 2009 sobre o panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções destaca o seguinte:

A aceleração da integração dos mercados mundiais e o aumento da concorrência internacional, com a progressiva redução das barreiras tarifárias e outras salvaguardas internacionais de comércio, acarretaram redução nos preços dos artigos TC<sup>42</sup>, bem como mudanças na organização mundial da produção.

Acentua-se a tendência de deslocamento de parcela significativa da produção de artigos da cadeia TC dos países desenvolvidos (Estados Unidos, União Européia e Japão) para países emergentes da Ásia, Leste Europeu, Norte da África e Caribe. O incentivo fundamental para esse deslocamento é a busca por redução de custos de produção, principalmente relacionados à mão-de-obra.

Com isso, crescentes ganhos de produtividade foram observados, gerando reflexos no comércio mundial da indústria têxtil e de vestuário que, no ano 2000, movimentou aproximadamente 356 bilhões de dólares, sendo cerca de 158 bilhões no segmento têxtil e 199 bilhões no de confecção (PSCI, 2008).

Nesse contexto, segundo Clarice de Azevedo Braga (2005), a indústria do vestuário nacional que se desenvolveu de certa forma alheia aos fluxos de comércio internacionais, não obstante o aumento da concorrência especialmente na década de 90, não foi capaz de criar mecanismos que gerassem aumentos de produtividade efetivos ou a inserção no mercado externo do produto nacional.

Isto porque a indústria do vestuário deriva da indústria têxtil, localizando-se a jusante da cadeia de produção, portanto, um resultado da saída do processo coeso e integrado. A abertura comercial brasileira foi responsável pelo esfacelamento da cadeia produtiva de vários

---

42 TC = têxtil e de confecções

setores, sobretudo da indústria têxtil brasileira que se apoiava na tecnologia da metal-mecânica.

O paradigma da microeletrônica afetou diversos setores, entre eles, de forma substancial, o setor têxtil. A importação de máquinas e equipamentos modernos e sofisticados também necessita de processo de aprendizado, capacitação e habilidades e competências técnicas para internalizá-lo no processo produtivo nacional e no interior das empresas. Isto tenderia a explicar a falta de produtividade efetiva. Tal situação ainda seria agravada pela baixa barreira à entrada no setor de vestuário, falta de preparo dos empresários brasileiros, mão-de-obra desqualificada, entre outros.

O já mencionado estudo realizado pelo BNDES (2009) revela que o Brasil, ao longo dos anos 2000, tem perdido competitividade e mercado no setor têxtil e de confecções. Embora o consumo mundial de têxteis e confeccionados ter apresentado forte crescimento do consumo mundial, a participação do Brasil no comércio mundial regrediu de 0,7%, em 1997, para 0,3%, em 2007. O crescimento exponencial dos produtos asiáticos, principalmente da China, no comércio internacional acirrou a competição global, forçando as empresas da cadeia têxtil e de confecções a desenvolverem estratégias competitivas diferenciadas para que pudesssem se inserir e competir no mercado mundial.

Contudo, o estudo do BNDES (2009) ressalta que apesar da redução da participação do Brasil no comércio mundial de têxtil e confecções, o setor respondeu por 17,3% dos empregos gerados na indústria brasileira em 2007.

De acordo com Costa e Rocha (2009) *apud* Machado (2010), a indústria têxtil brasileira apresenta alguma características, tais como:

- a) Entrada maciça de importações mais baratas no mercado interno;
- b) Participação insignificante nas exportações mundiais, caracterizando como um país “produtor/consumidor”;

- c) Especialização em produtos à base de fibras naturais;
- d) Máquinas com idade média elevada, sem capacidade de competitividade global;
- e) Inexistência de coordenação das ações dentro da cadeia produtiva;
- f) Grande pulverização, principalmente no setor de vestuário, caracterizando baixa capacidade técnica gerencial e alta informalidade;
- g) Baixa confiança nas práticas comerciais entre as empresas dos diferentes elos da cadeia produtiva;
- h) Difícil acesso ao crédito.

No Brasil, o setor de confecções sofre com o amadorismo do processo empresarial. A década de 1990 foi marcada por um aumento no nível de desemprego e pelo aumento do empreendedorismo de sobrevivência, sendo uma relação direta de reestruturação da indústria para ganhar produtividade (mudança organizacional, modernização e otimização do aparato industrial, terceirização de atividades meio, entre outros), forte tendência da economia mundial a flexibilização e especialização da produção e o aparelhamento das vantagens competitivas locais, que não necessariamente se apoiam nas vantagens competitivas espúrias, que vigoraram na lógica anterior à década de 1980.

Tais fatos suscitam uma indagação sobre qual estratégia deveria ser adotada para elevar o potencial competitivo das confecções nacionais, não só no mercado interno mas também no mercado externo. Uma alternativa verificada na prática tem sido uma maior interação entre empresas e a localidade onde se situam, estreitando laços com instituições e agentes locais, ampliando o aprendizado e o potencial competitivo.

A indústria do vestuário tem como característica uma imensa variedade de produtos que podem ser fabricados. Essa diversidade se dá tanto pela destinação que esses produtos podem ter (roupa íntima, social, esportiva, de praia etc), quanto pela alta segmentação do mercado consumidor (por sexo, idade, nível de renda etc).

O mercado apresenta desde artigos luxuosos, de marcas renomadas que se diferenciam pela qualidade e/ou pelo *status* social associado ao produto, até aqueles produtos padronizados, de baixa diferenciação, que são fabricados em grande escala e que possuem

preços que variam de acordo com a oferta global. Produtos como calças jeans, meias, roupas íntimas e camisetas podem se encaixar neste último caso, a não ser quando apresentam características diferenciadoras que agregam valor ao produto, tais como *design*, marca ou uso de tecidos diferenciados.

Clarice de Azevedo Braga (2005) ressalta que competir em segmentos de mercado de roupas de maior valor agregado ou penetrar nos grandes mercados consumidores, requer investimento significativo de volumes financeiros, especialmente em design e em tecnologias que atendam às demandas dos consumidores. Acrescente-se a esses fatores a criação e gerenciamento de uma marca que pode agregar valor e se tornar um forte elemento de diferenciação dos produtos no mercado.

Para Marco Aurélio Arbex (2005), utilizando a marca como estratégia de diferenciação no mercado, as empresas buscam maior identificação com o consumidor, explorando a lealdade do mesmo à marca como opção estratégica.

Segundo Arbex (2005), nas últimas décadas, as atividades produtivas, especialmente do segmento de vestuário, se deslocaram para regiões/países onde o custo do trabalho é menor. Em meados da década de 1980 observou-se um deslocamento da produção para a China e Sudeste Asiático, que se beneficiaram dos baixos custos da mão-de-obra para penetrarem em mercados de produtos menos sofisticados.

Arbex (2005) ressalta que os países desenvolvidos, como EUA e Japão, se destacam pela produção de têxteis, ao passo que países em desenvolvimento, tais como China, Coréia do Sul e Taiwan, destacam-se pela produção de confeccionados. O “fênomeno China” será melhor abordado no tópico a seguir.

### 3.2 A influência da China no panorama da indústria têxtil/confecção mundial

Nos últimos trinta anos, conforme Lucas de Medeiros Machado (2010) assinala, o panorama da indústria têxtil mundial sofreu profundas mudanças devido, principalmente, à reforma econômica ocorrida na China e sua entrada no comércio mundial de têxtil e confecção.

A grande reforma econômica chinesa, iniciada em 1978, alçou a China ao *status* de país que mais cresce no mundo (MACHADO, 2010). Tal reforma gera reflexos em todo o mundo, destacando-se a invasão mundial dos produtos chineses nos mercados, a eliminação de empregos em outros países devido à mão-de-obra chinesa altamente competitiva, com o deslocamento de fábricas multinacionais para a China, incremento da renda da imensa população chinesa, criando um poderoso mercado consumidor de diversos produtos, inclusive os têxteis (SHIN, 2008 *apud* MACHADO, 2010).

Analizando o comércio mundial de têxtil e confecção, nos últimos 20 anos, Machado (2010) observa que no início da década de 1990 os países com alto grau de industrialização, como Japão, Alemanha Ocidental e países da Europa, eram os grandes líderes do comércio mundial no setor. Em 1990, a Alemanha Ocidental respondeu por 25% das exportações do setor.

Com o passar dos anos, a abertura comercial da economia chinesa, assim como de outros países, gerou reflexos no comércio mundial do setor têxtil e de confecção. Alemanha e Japão perderam espaço nesse setor, dando lugar à China e Hong Kong que se tornaram líderes nas exportações. No ano 2000, a Alemanha deteve apenas 5% das exportações mundiais, ao passo que a China foi responsável por 14% e Hong Kong por 10%. No tocante às importações, no mesmo ano, os Estados Unidos se destacaram como maior importador desse setor, com 21% do volume total. Esses números refletem o movimento de deslocamento

anteriormente citado, no qual grandes empresas multinacionais passaram a se instalar na China buscando custos de produção mais baixos (MACHADO, 2010).

Segundo Machado (2010), “a mudança estrutural no setor forçou mudanças fundamentais no padrão de concorrência mundial no setor, que passou a não ser baseado apenas no preço, mas também em qualidade, flexibilidade e diferenciação de produtos”. De acordo com Gorini (2000) *apud* Machado (2010), “o aumento no poder competitivo de países como China, Hong Kong, Coréia do Sul e Índia, forçou tradicionais produtores têxteis como Estados Unidos e países europeus a investir em avanços tecnológicos e na produção em outros países com mão-de-obra mais barata”.

A China consolidou-se como grande exportadora do setor têxtil e confecção em 2009, sendo responsável por 34% das exportações mundiais. Fica evidente a mudança estrutural da competitividade no comércio mundial de produtos têxteis e confecção. Países com mão-de-obra com custos inferiores, como China, Índia e Hong Kong, passaram a ser grandes produtores de confecção (MACHADO, 2010).

Um fator de grande relevância para o crescimento da China no mercado mundial foi o fim do Acordo de Têxteis e Vestuários (ATV)<sup>43</sup> em 2005, quando as restrições quantitativas às importações de artigos da cadeia têxtil e de confecções foram abolidas. As exportações chinesas para o mundo, nesse setor, que em 1995 somavam 8% do total exportado, passaram a

---

43 Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV) - “Em 1974 ocorreu a assinatura do Acordo Multifibras, que inaugurou o sistema de quotas de importação que os países ocidentais atribuíram aos países em vias de desenvolvimento, a fim de lhes garantir o acesso em condições semelhantes aos seus mercados. Em 1994, seis regiões que integravam a OMC – Organização Mundial do Comércio - ainda utilizavam estas quotas: os Estados Unidos, Canadá, União Européia, Noruega, Suécia e Áustria, protegendo assim as suas indústrias nacionais. Em 1995, foi negociado o Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV), ou seja um período de 10 anos a partir de 1 de janeiro de 1995, durante o qual os Estados membros deveriam integrar o comércio de têxteis e vestuário no GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio), de acordo com três etapas para atingir a eliminação total destas quotas (1998, 2002 e 2005). No ano de 2002, metade das trocas comerciais de tecidos e vestuário já não estavam sujeitas a quotas. Em janeiro deste ano, a China adere a OMC, e este país se beneficiou retroativamente do levantamento das quotas em 11 categorias de produtos (oito das quais relativas ao vestuário) na Europa, e em vinte e três estados nos Estados Unidos. Finalmente, a 1 de janeiro de 2005, a totalidade das trocas mundiais de têxteis é liberada”. (RECH, 2006)

25% em 2006, ano seguinte ao término do ATV (BNDES, 2009).

A China é considerada, atualmente, como o principal ator global no mercado internacional de têxteis e confecções e sua elevada competitividade se deve, especialmente, ao seguinte:

A indústria têxtil *stricto sensu* é uma indústria de baixa tecnologia, não havendo fortes barreiras à entrada. A tecnologia é difundida e disponível no mercado mundial. Entre as empresas líderes dos diferentes países, não há um distanciamento tecnológico radical. Por essa razão, os dois insumos do processo produtivo – mão-de-obra e matéria-prima – desempenham um papel crucial na definição da competitividade dessa indústria. A mão-de-obra, na China, é superabundante e de baixo custo. No caso das matérias-primas, algodão e poliéster, a China também goza de uma situação privilegiada, principalmente no que diz respeito ao poliéster. Além disso, produz domesticamente máquinas têxteis de última geração. (RANGEL, 2008 *apud* BNDES, 2009)

Some-se a isso o fato de que a cadeia têxtil e de confecções da China é moderna e integrada, resultado da realização de altos investimentos, assim como haver sistemas de financiamento para o comércio e controle de determinadas etapas do processo produtivo (BNDES, 2009).

Ademais, para conquistar os mercados externos a China tem adotado uma política altamente agressiva, adotando como estratégia a concorrência via preços, exportando grandes quantidades de produtos padronizados, contudo, não necessariamente de baixa qualidade. Prova disso é que grandes empresas, com marcas internacionalmente reconhecidas pelo padrão de qualidade, tal como a francesa Pierre Cardin, por exemplo, compram mercadorias produzidas na China ou instalam suas linhas de produção em território chinês (BNDES, 2009).

As estratégias competitivas das empresas foram redefinidas pelo processo de liberalização do comércio da cadeia têxtil e de confecções, com o consequente acirramento da concorrência internacional. “Com o processo de reestruturação, as etapas de produção se autonomizam para se ajustar às novas condições de mercado e aproveitar as vantagens

oferecidas, o que conduz a uma fragmentação da cadeia” (RANGEL, 2008 *apud* BNDES, 2009).

As empresas, ao invés de produzirem ou adquirirem no mercado doméstico, recorrem às importações, dependendo dos preços praticados. Tais mudanças reforçaram a importância das atividades na ponta da comercialização e do papel das marcas no mercado. “Cada vez mais a marca, o *marketing*, os canais de distribuição e de comercialização tornam-se elementos cruciais nas estratégias das empresas” (BNDES, 2009).

Assim também entende Machado (2010), segundo ele as grandes empresas dos países desenvolvidos cada vez mais tendem a direcionar sua produção para as etapas com maior valor agregado, tais como *marketing*, *design* e organização da cadeia produtiva. Tal comportamento acompanha a tendência dos consumidores, que não buscam somente preços baixos, mas também roupas com marcas e características próprias.

Logo, tendo em vista o crescimento exponencial dos produtos asiáticos, especialmente os da China, desestabilizando os demais produtores de têxteis e confeccionados e acirrando a competição global, tornou-se fundamental para a sobrevivência e competitividade das empresas da cadeia têxtil e de confecções que essas desenvolvessem estratégias competitivas diferenciadas, utilizando-se das ferramentas supracitadas, em especial a marca, um dos objetos deste estudo.

### **3.3 O setor de vestuário e os Arranjos Produtivos Locais**

Segundo dados levantados pela supracitada autora, no Brasil “a maioria das empresas de vestuário é de micro e pequeno portes, são defasadas tecnologicamente, apresentam baixo nível de informatização e sua produção é voltada para atender o mercado interno” (BRAGA, 2005).

Dentre várias críticas características do segmento de confecções, Ferreira (2003) *apud* Esteves (2006) destaca a falta de barreira tecnológica à entrada de novas empresas (basta um máquina de costura, que é equipamento de operacionalização simples e de fácil acesso) e o baixo investimento requerido para a construção de uma unidade produtiva de médio ou pequeno porte. Essas características constituem um grande atrativo para a entrada de empresas no segmento, o que acaba fazendo com que esse segmento tenha um grande número de empresas atuando, em sua grande maioria de pequeno porte, onde a estratégia de inovação é caracterizada pela imitação das tendências ditadas pelo modismo, renovadas a cada estação.

Em geral, as empresas de maior porte e mais modernas, com investimentos em *design* e em marcas próprias, é que conseguem se inserir no mercado externo. Todavia, a participação do país nas exportações mundiais de roupas é considerada insignificante.

As empresas nacionais têm cada vez mais perdido espaço para empresas de países que ofertam produtos a preços mais baixos e com qualidade mais elevada e que são capazes de responder com agilidade às variações da moda, produzindo tecidos diversificados e consolidando marcas próprias no mercado mundial.

Isto pode ser reflexo também de uma cadeia produtiva mais consolidada e integrada do setor têxtil e o de confecção, ou de um poder de articulação dos elos da cadeia de produção no contexto global (cadeia de abastecimento global comandada pelo comprador, sendo uma tendência na indústria da moda).

Neste panorama, a maior interação entre as empresas e entre elas e instituições e agentes locais têm favorecido a troca de informações, o aprendizado e a cooperação, proporcionando crescimento e maior competitividade para as empresas.

A cadeia produtiva têxtil nacional (fiação, tecelagem, malharia, acabamento/beneficiamento e confecção) foi responsável em 1999 por 14% dos empregos

gerados na indústria brasileira. Em 2002, o faturamento das quase 30 mil empresas integrantes do setor foi certa de US\$ 22 bilhões. No campo da exportação atingiu aproximadamente US\$ 1 bilhão, sendo 57% para América Latina, 22% para os Estados Unidos e 14% para a Europa (BNDES, 2000 *apud* ROCHA e MOURA, 2008).

Estudo elaborado por Crocco *et al* (2003) que mapeou os APLs do setor têxtil no Brasil revelou que a maior concentração destes se encontra nas regiões Sudeste e Sul do país. Somadas, as duas regiões abrangem 75,8% do total dos arranjos, sendo 46,8% na região Sudeste e 29% na região Sul. Contudo, segundo os autores, desde os anos 90 tem-se observado um processo de realocação da indústria têxtil evidenciado pela migração de várias indústrias para a região Nordeste, que já conta com 22,6% de arranjos, devido às isenções fiscais e outros mecanismos de apoio dos Governos dessas regiões.

Conforme observa Cassiolato *et al* (2007), a produção dos APLs não é dirigida ao mercado externo, raramente as empresas inseridas nos APLs exportam. Contudo, nem sempre as vendas se limitam aos mercados locais (internos aos arranjos) ou regionais (no entorno dos arranjos), haja vista que a maioria das empresas possui capacidade de inserção no mercado nacional.

Ainda segundo Cassilato (2007), os APLs de confecções algutinam empresas em um setor da indústria que produz bens de consumo corrente de menor complexidade tecnológica, possuindo estruturas de mercados com baixas barreiras à entrada e cuja demanda responde fortemente à variação na renda, tendo seu desenvolvimento sido parcialmente condicionado às características da economia brasileira das últimas duas décadas.

Fatores como redução de investimentos, políticas antinflacionárias e restrições na política monetária, levaram as empresas de maior porte a adotarem uma reestruturação defensiva redutora de custos, o que acarretou uma redução na oferta de empregos, abrindo

espaço para investimentos de pequeno porte em atividades de serviços e em algumas atividades complementares da cadeia produtiva do setor têxtil e de confecções (CASSIOLATO *et al*, 2007).

Dessa forma, criaram-se oportunidades para o pequeno capital com algum nível de industrialização ou com forte presença de instrumentos de comercialização de confecções, nas quais já havia mão-de-obra com tradição e habilidade na produção de bens desse setor. Possibilitou-se, também, a migração do pequeno capital para áreas com processos de industrialização mais restritos, ensejando empreendimentos que, quando apresentavam êxito, acabaram por estimular o surgimento de aglomerações produtivas.

Cassiolato (2007) observa que, face à ausência de mecanismos adequados de financiamento para o pequeno capital, o investimento no crescimento dos arranjos produtivos se deu quase que exclusivamente através das economias domésticas. As práticas produtivas dessas empresas, condicionadas às restrições de financiamento, que limitavam o capital de giro, acabaram por estimular a grande informalidade que caracteriza este setor da indústria.

Os APLs de confecções, via de regra, consolidaram suas estruturas produtivas na década de 90, especialmente após 1996, devido à questões econômicas do país. Segundo Cassiolato *et al* (2007)

Uma das características desta consolidação foi o crescimento do número de micro e pequenas empresas no principal segmento produtor do bem final da cadeia produtiva em cada arranjo, tendendo a intensificar a concorrência entre elas, e por outro lado a estimular o desenvolvimento de alguns serviços nos espaços locais. Como consequência desse crescimento horizontal, ou seja, o aumento do número de empresas apenas no segmento principal da cadeia produtiva local, a estrutura produtiva dos arranjos apresentou em todos os casos estudados uma cadeia produtiva local incompleta.

Ainda que as empresas instaladas não criaram demanda suficiente para atrair aos locais investimentos nos outros elos da cadeia, a resposta à demanda por serviços foi positiva e estimulou no local o desenvolvimento de diversos serviços complementares. Mesmo com cadeias produtivas incompletas o estabelecimento no local de inúmeros serviços e representações comerciais estimulando as interações econômicas nestas regiões, se combinou com a presença de grandes contingentes de mão-de-obra qualificada. Na maioria dos arranjos as empresas pesquisadas

avaliaram essa presença como a principal vantagem competitiva local.

Assim, os arranjos produtivos de confecções se desenvolveram com base nessas estruturas produtivas, com predominância de empresas de pequeno porte, cadeias produtivas incompletas, oferta de serviços complementares e representantes comerciais locais fornecedores de matérias primas, insumos e componentes e a disponibilidade de mão-de-obra qualificada.

A prática de subcontratação de partes do processo produtivo, observada entre as micro e pequenas empresas e entre estas e a mão-de-obra local, é também uma característica relevante do desenvolvimento dos arranjos produtivos locais. Para Casssiolato *et al* (2007)

a divisibilidade das tarefas no setor de confecções, a habilidade específica da mão-de-obra local, a possibilidade de redução de custos com encargos trabalhistas, as dificuldades das pequenas empresas para dispor de capital de giro, e as variações da demanda, tornou o trabalho denominado de “facção” uma possibilidade atraente para as pequenas empresas no interior destas estruturas produtivas.

Dentro deste panorama, a indústria têxtil localizada no município de Nova Friburgo e região, localizada na região sudeste do país, tem ganhado cada vez mais destaque no cenário nacional, uma das razões pelas quais foi escolhida como objeto do presente estudo.

O Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e região abrange os municípios de Nova Friburgo, Duas Barras, Bom Jardim, Cordeiro, Cantagalo e Macuco e é formado por cerca de 900 confecções com produção voltada para as linhas: *lingerie*, noite, dia e sensual, moda praia e *fitness*. O setor tem um faturamento anual em torno de R\$ 600 milhões e gera mais de 20 mil postos de trabalho, diretos e indiretos. As peças produzidas no Polo correspondem a uma fatia significativa do mercado brasileiro, representando 25% da produção nacional em alguns segmentos, com uma estimativa de 114 milhões de peças por ano (91,5% *lingeries*). Atualmente 14% das empresas trabalham com mercado externo. Em 2004, as exportações giraram em torno de US\$ 4,6 milhões, sendo que os principais destinos são Portugal, EUA,

Uruguai e Argentina<sup>44</sup>. Os dados supracitados foram extraídos do *site* do PMINF ([www.intimafriburgo.com.br](http://www.intimafriburgo.com.br)). Outros dados e informações sobre o Polo serão vistos a seguir:

### **3.4 O PMINF: histórico e dados relevantes**

O APL de Nova Friburgo e região surgiu de forma espontânea a partir do espírito empreendedor de costureiras e mecânicos, oriundos de grandes empresas localizadas na região que entraram em crise e promoveram demissões em massa. A reunião das experiências adquiridas nas empresas deu início a cadeia de produção de moda íntima na região, que nos últimos anos vem ganhando notoriedade nacional como exemplo de integração entre micro, pequenos e médios empresários articulados numa cadeia produtiva com capacidade de geração de renda e empregos (SEBRAE, 2007).

Fatores históricos, sócio-econômicos, políticos e culturais influenciam a construção de um APL. O surgimento e desenvolvimento do referido Polo na Região de Nova Friburgo, que é reconhecida nacionalmente como a capital brasileira da moda íntima feminina, se deram, resumidamente, da seguinte forma:

Por volta de 1820, a região onde hoje o APL de Nova Friburgo se encontra começou a receber imigrantes europeus (em um primeiro momento suíços e alemães e, posteriormente

44 Em janeiro de 2011 fortes enxurradas assolaram a Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro, causando grande impacto na economia local. Pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro com 278 empresas da Região Serrana (sendo 129 delas de Nova Friburgo), estimou em R\$ 153 milhões o prejuízo das empresas. A pesquisa revelou que o município mais afetado foi o de Nova Friburgo, onde 79,8% das empresas (grande parte pertencente ao PMINF) sofreu algum tipo de impacto. Dentre as empresas que sofreram perdas com alagamentos, 70,3% tiveram seus estoques de matéria-prima afetados e 62,2% tiveram os estoques de produtos acabados atingidos. Além disso, muitas empresas do PMINF tiveram seus equipamentos danificados. De acordo com a pesquisa, 65,3% das empresas foram afetadas em sua capacidade de produção, 62,4% tiveram dificuldades no escoamento da produção e 59,5% não conseguiram receber matéria-prima adequadamente. Na opinião de autoridades e especialistas, a recuperação total da região pode levar até dois anos para ser concluída. O Governo do Estado do Rio de Janeiro, em parceria com a FIRJAN e o SEBRAE/RJ, criaram medidas tributárias e econômicas para ajudar na recuperação das empresas atingidas.

Fontes: Site do PMINF ([intimafriburgo.com.br](http://www.intimafriburgo.com.br), notícia vinculada em 18/01/11), O Globo Online ([oglobo.globo.com](http://oglobo.globo.com), notícia vinculada em 15/01/11), Exame.com ([exame.abril.com.br](http://exame.abril.com.br), notícia vinculada em 18/01/11)

italianos, espanhóis, libaneses e húngaros) que contribuíram para formação de uma cultura local empreendedora que acabou por influenciar no desenvolvimento do APL. A cidade de Nova Friburgo foi oficialmente fundada em 1890 e, por força dessa veia empreendedora dos seus fundadores, experimentou desde o início um significativo desenvolvimento industrial.

A chegada na cidade dos empresários alemães Julius Arp e Maximilian Falk, relacionados com o comércio de artigos leves e o setor bancário, impulsionaram a atividade empresarial local, uma vez que foram responsáveis pela criação da fábrica de rendas M. Sinjen e Cia. e da produtora de passamanaria Falk e Cia., no ano de 1911. A criação da Companhia de Eletricidade também foi responsabilidade de Arp, sendo de grande importância no desenvolvimento industrial local, beneficiado também por vantagens fiscais e pela proximidade com o Rio de Janeiro, naquela época capital do país.

Em 1911 e 1914, duas grandes empresas comerciais de têxteis importados, a Arp e a Ypu, se instalaram no município de Nova Friburgo. A drástica redução do comércio mundial de têxteis causada pela 2<sup>a</sup> Guerra Mundial, fez com que as empresas passassem a fabricar os próprios tecidos.

Em 1925, outra grande fábrica do setor têxtil, a Filó, se instalou na cidade. A partir dos anos 30 verificou-se a expansão da indústria têxtil e de outros segmentos como vestuário, plástico e metalúrgica. Porém, o processo de industrialização se consolidou com a instalação da fábrica de ferragens Hans Gaiser, por volta de 1937, e de outras indústrias de autopeças e metal-mecânicas. Esse fatores corroboram a formação de uma cadeia produtiva têxtil/confecção nessa região, baseada na tecnologia metal-mecânica.

Um grande impulso ao desenvolvimento do Polo têxtil e de confecções de Friburgo foi verificado a partir da década de 60. O controle acionário da Filó foi assumido em 1968 pelo grupo multinacional Triumph, o maior produtor mundial de *lingerie* à época, consolidando o

mercado de *lingerie* na região. Acompanhando o momento, a fabricação artesanal de *lingerie* por pequenas empresas ganhou força, com o apoio do empresário Silvio Montechiari.

Até o início dos anos 80 o município de Nova Friburgo era considerado um importante polo industrial do interior do Estado do Rio, tendo como base de sua economia a indústria têxtil e a de autopeças e metal-mecância. Contudo, a crise econômica dos anos 80<sup>45</sup> atingiu severamente esse grupo de empresas, assim como as empresas do setor metal-mecânico local, que passou a perder importância na economia da região.

Apesar do seu contínuo crescimento ao longo dos anos, o polo foi afetado pela crise econômico-fiscal da década de 80, que atingiu fortemente o mercado consumidor carioca e fluminense, o que acabou agravando as dificuldades do setor têxtil friburguense. Assim, com a retração do mercado, as grandes empresas têxteis do município foram severamente atingidas no período mais agudo da crise, no início dos anos 80, acarretando a demissão em massa de funcionários e desaceleração na produção. As demissões promovidas pelas indústrias da cadeia têxtil liberaram no mercado uma grande quantidade de mão-de-obra, principalmente costureiras.

Tal fato, gerou um movimento espontâneo de desenvolvimento de pequenos negócios próprios, em sua grande maioria iniciados de forma informal e com base familiar, que tinham como local de trabalho as próprias residências, sem apoio de qualquer programa especial específico, contando apenas com suporte de financiamentos de fornecedores locais, ligados ao ramo têxtil. Muitos pequenos negócios familiares tiveram início a partir da compra de máquinas de costura com o dinheiro pago pelas indenizações trabalhistas.

Assim, com as exportações em baixa e o mercado interno retraído, as grandes indústrias deram lugar a empresas de pequeno porte, criadas por micro e pequenos

<sup>45</sup> Caracterizada por sucessivas crises inflacionárias, desestabilização da economia brasileira, juros elevados e pouco acesso ao crédito, agravado por um quadro recessivo e desemprego na economia.

empresários oriundos das grandes fábricas têxteis e metal-mecânicas que, num processo praticamente espontâneo, começaram a transformar o cenário do setor têxtil local, dando os primeiros passos na construção do Polo de Moda Íntima de Friburgo.

Isso denota uma inabilidade das grandes empresas em se mobilizarem rapidamente no cenário de crise na economia brasileira para processarem uma escala produtiva, condição de restrição às empresas de grande porte a se adaptarem às mudanças bruscas. A flexibilidade organizacional e de produção é inerente à empresa de pequeno porte, sendo mais apta a se adaptar às mudanças.

Além disso, outros fatores influenciaram o desenvolvimento das confecções, tais como, o custo relativamente baixo para dar início ao negócio, processo produtivo relativamente simples, existência de vários fornecedores de renda e passamanaria na região, grande quantidade de mão-de-obra treinada na indústria de *lingerie* disponível no mercado.

Vale ressaltar, que um fator que deu um impulso de grande importância no desenvolvimento do Polo foi a atuação do empresário Sílvio Montechiari. O empresário ingressara no ramo têxtil nos anos 60, comprando e revendendo aparas, peças defeituosas e peças que haviam saído de linha das grandes empresas têxteis locais. O empresário comprou, para fins de aluguel, as máquinas antigas da Triumph, na ocasião em que a empresa assumiu a Filó e começou a modernizar seu parque industrial, em 1968.

Ocorre que, com o passar do tempo, o mercado de *lingerie* sofreu uma retração e a procura por matérias-primas têxteis diminuiu consideravelmente. Diante da falta de clientela e da abundância de matéria-prima, o referido empresário começou a emprestar as máquinas que dispunha para que, então, pudesse vender as matérias têxteis para aqueles que pegavam as máquinas emprestadas. Chegaram a ser emprestadas mais de 100 máquinas e algumas delas acabaram sendo vendidas posteriormente. Tal fato contribuiu significativamente para o

desenvolvimento do Polo (SEBRAE 2007).

O sucesso inicial do Polo de Friburgo é historicamente atribuído à iniciativa de Montechiari que, de certa forma, promoveu o financiamento, a um custo acessível, de micro e pequenos negócios de dezenas de costureiras, que não tinham acesso à créditos bancários, escassos e caros, ou outras formas de financiamento. O empréstimo das máquinas foi o pontapé inicial para quem não dispunha de capital para iniciar um negócio, mas tinha qualificação e vontade de trabalhar no setor.

Por volta de 1982, a região já contava com mais de 200 confecções. Montechiari se juntou, então, a outros empresários locais para lançar a campanha “Friburgo Capital da Moda Íntima”, que conferiu notoriedade ao APL como centro produtor de *lingerie*, sendo de grande importância para o seu desenvolvimento.

O número de empresas e de empregados no setor têxtil e de confecções de Nova Friburgo sofreu considerável expansão no período compreendido entre 1985 e 2001, com exceção do quatriênio 1992-1995, quando houve várias greves e inúmeras empresas fecharam as portas, período difícil da economia brasileira logo após a abertura comercial e reestruturação da produção em virtude da presença dos produtos estrangeiros com maior qualidade e menos custos. A desaceleração da indústria foi provocada principalmente por fatores como a inexperiência geral de controle de custos e a crescente pressão sobre os trabalhadores especializados, o que levou a uma elevação dos salários locais. As instituições locais passaram então a desenvolver projetos de apoio às empresas, inicialmente relacionados à capacitação gerencial e profissional, bem como à capacitação e fornecimento de serviços de design. Esse movimento deu início a uma articulação profissional do polo.

Em 1997 foi a criada a FEVEST, inicialmente “Feira de Vestuário” e atualmente “Feira de Moda Íntima de Nova Friburgo”, iniciativa empresarial de grande sucesso que

representou um passo definitivo na consolidação de Nova Friburgo como a capital brasileira de moda íntima, ganhando rapidamente visibilidade em todo país e até mesmo no exterior.

A experiência do Polo de Friburgo pode ser contraposta a outros casos encontrados na literatura sobre o assunto, como o caso dos distritos industriais italianos, porém, como especificidades bem características, se tangenciando na especificação da mão-de-obra, conhecimento técnico e habilidades e competências locais. A história do APL de Friburgo teve sua gênese na demissão em massa de costureiras que, como estratégia de sobrevivência, criaram seus próprios negócios. Em menos de duas décadas, cerca de 600 micro e pequenos produtores formais, e um número possivelmente superior de informais, passaram a constituir a base produtiva da região, de maneira quase que totalmente espontânea (SEBRAE, 2007), o que despertou o interesse sobre a exploração do potencial APL em formação.

A evolução do APL passou a ganhar cada vez mais notoriedade, atraindo a atenção de agentes externos. O processo de articulação institucional do APL de Nova Friburgo teve início efetivamente a partir de diversos estudos realizados por diferentes instituições. Por volta de 1995, o SENAI CETIQT (Centro Tecnológico da Indústria Química e Têxtil do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) fez uma análise do setor têxtil do Estado e identificou as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas. Posteriormente, em 1997, FIRJAN e SEBRAE realizaram, com apoio do Governo Estadual e através da Fundação Getúlio Vargas – FGV, o primeiro estudo sistemático das vocações e das condições de desenvolvimento local da região, em parceria com a CODIN (Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro), através do qual foram levantadas as potencialidades das diferentes regiões do Estado. Em 1998, um estudo sobre as indústrias têxteis e de confecções no Estado do Rio foi realizado através de um acordo de cooperação internacional entre o SENAI CETIQT e o instituto alemão GTZ.

A FIRJAN, em parceria com o governo estadual, criou a partir desses estudos o Programa de Competitividade da Indústria Têxtil e de Confecção, com objetivo de organizar cursos específicos do SENAI CETIQT e do SEBRAE e grupos de trabalho para estudar a redução do ICMS na cadeia têxtil. Estas medidas tinham o objetivo de aumentar o padrão competitivo local com cursos de capacitação de mão-de-obra para a utilização de maquinários mais modernos e medidas de incentivo para o estabelecimento de novas empresas legalmente constituídas.

Em 1999, foi realizado outro estudo pela FGV para o SEBRAE e a FIRJAN no qual foi feito um diagnóstico específico sobre o setor de confecções. Surgiu a partir desse estudo, a iniciativa de organizar formalmente num polo industrial o conjunto de micro e pequenas empresas instaladas em Nova Friburgo e região. Inspirado no modelo dos distritos industriais italianos, num primeiro momento foi chamado de cluster, sendo mais tarde denominado de Arranjo Produtivo Local (APL)<sup>46</sup>.

Posteriormente, em 1999/2000, foi elaborado pela FGV um estudo específico para a FIRJAN e SEBRAE/RJ, através do qual foi mapeada a estrutura produtiva instalada na região de Friburgo, onde foi analisado seu posicionamento de mercado. Tal estudo procurou estabelecer as bases para o desenvolvimento de uma rede de serviços capaz de potencializar a geração de economias de aglomeração associadas ao que antes se chamava de cluster e que, posteriormente, passou a se chamar de Arranjo Produtivo Local – APL. As ações de entidades empresariais e de fomento ao desenvolvimento do Polo se intensificaram a partir desse estudo da FGV, consolidando o APL de Nova Friburgo como referência estadual e nacional na confecção de moda íntima.

---

46 O Arranjo Produtivo Local tem por base as correntes evolucionistas e estruturalistas que, respectivamente, condicionam a questão do aprendizado local e a dinâmica inovativa da empresa, a cumulatividade de conhecimento no desenvolvimento científico-tecnológico e produtividade, contraposto ao papel do Estado em prover, estruturar e fomentar o ambiente através de políticas públicas.

Em 2002, o Polo de Nova Friburgo e Região foi inserido no Programa de Desenvolvimento de Distritos Industriais, organizado pelo SEBRAE Nacional em parceria com o BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, através do Fundo Multilateral de Investimento (FOMIN) e da Câmara de Comércio de Milão (Projeto BID/PROMOS<sup>47</sup>). Pelo projeto verificou-se, dentre outras coisas, que não bastava apenas se preocupar em aumentar a oferta de produtos no mercado, era necessário também organizar o setor e investir na capacitação profissional dos empregados, a fim de melhorar a qualidade dos produtos e a produtividade das empresas.

Ainda neste ano, também foi criado como marco do processo de consolidação do Arranjo Produtivo Local de Nova Friburgo e Região, o Conselho da Moda. Este Conselho consolida um sistema institucional de governança<sup>48</sup> para o APL e conta, atualmente, com a participação das seguintes instituições assinaladas no Quadro 2:

---

47 A PROMOS é a Agência Especial da Câmara de Comércio de Milão para o desenvolvimento das atividades internacionais, que tem por missão promover, no mundo inteiro, o sistema empresarial e as áreas de excelência de Milão e da sua área metropolitana.

48 Governança refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os atores e atividades, que envolvem da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, uso e disseminação de conhecimentos e de inovações. A Governança exercida pelo Conselho da Moda é responsável pela articulação das instituições e programas que prestam serviços de apoio às empresas, vinculando os programas existentes com as demandas.

**Quadro 2**  
**Governança atual do APL de Nova Friburgo e Região**

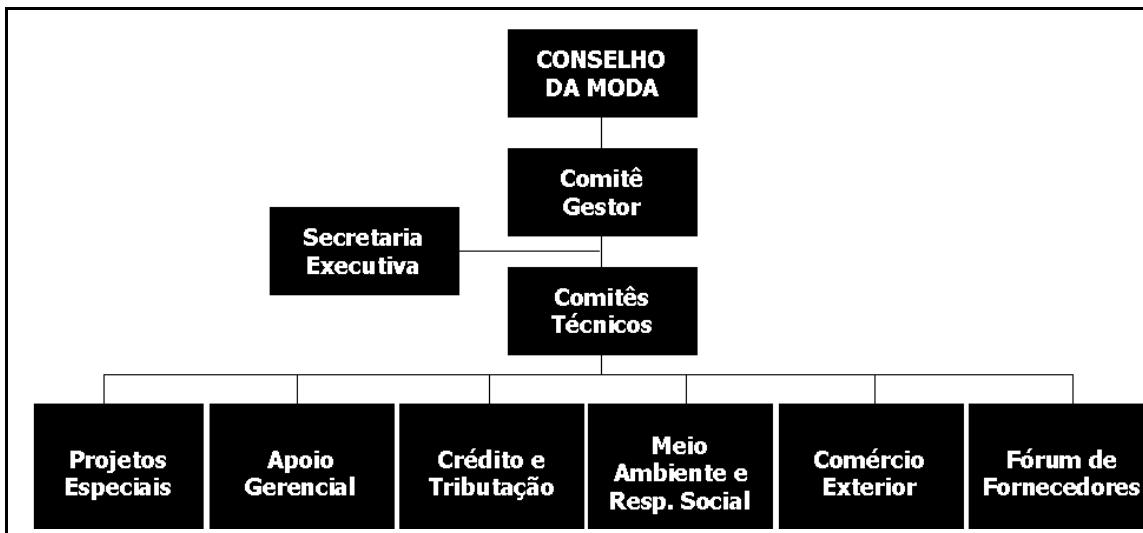


Do ponto de vista de desenvolvimento das políticas, o Conselho da Moda organiza-se com base em seis comitês técnicos<sup>49</sup> de governança (Quadro 3). Estes foram estruturados em 2004, com o objetivo de discutir as questões estratégicas adotando uma linha comum de ação, evitando assim duplicidade de iniciativas e maior racionalização dos investimentos orientados para um desenvolvimento sustentável, o que sinaliza o interesse dos agentes coordenadores do processo em criar um ambiente pró-exportação e o aumento do padrão de competitividade dos produtos nacionais, com adequação à qualidade e às normas sócio-ambientais.<sup>50</sup>

49 O comitê de projetos especiais é responsável pelas ações relacionadas à comunicação, acesso ao mercado, design, centro de serviços e formalização de empresas e selo de qualidade. O comitê de apoio gerencial é responsável pelos programas relacionados a melhorias nos processos produtivos, de informatização e capacitação empresarial e de recursos humanos das empresas do Pólo. O comitê de crédito e tributação é responsável pelas ações que digam respeito ao acesso ao crédito e a incentivos fiscais. O comitê de meio ambiente e responsabilidade social trata dos programas de reaproveitamento econômico de resíduos do Pólo e de questões concernentes à responsabilidade social. O comitê de comércio exterior é responsável pelas ações voltadas à internacionalização de empresas. O comitê relacionado ao Fórum de Fornecedores busca organizar ações referentes a inserção de fornecedores na governança do Pólo.

50 Dentre as macro-ações realizadas entre 2002 e 2006 envolvendo o Conselho da Moda, destacam-se: missão técnica à Nova Serrana, entrada de novos parceiros no Conselho, reposicionamento da FEVEST, participação conjunta no *Fashion Rio*, missões internacionais, realização de eventos para disseminação de conhecimento e estudo de viabilidade do Centro de Serviços.

**Quadro 3**  
**Organograma do Conselho da Moda**



No bojo do processo de desenvolvimento do APL de Friburgo foram executados também, diversos projetos que viabilizaram, ou estão viabilizando, a implantação de estruturas prestadoras de serviço para os produtores do APL. Tais estruturas prestadoras de serviço têm papel fundamental para a geração de economias de aglomeração e consequentemente para a competitividade do APL, no que tange à potencialização das externalidades positivas.

O Quadro 4 apresenta e caracteriza as principais estruturas prestadoras de serviço implantadas ou em implantação no APL de Moda Íntima de Nova Friburgo.

## Quadro 4

### APL de Moda Íntima de Nova Friburgo - Estruturas prestadoras de serviço

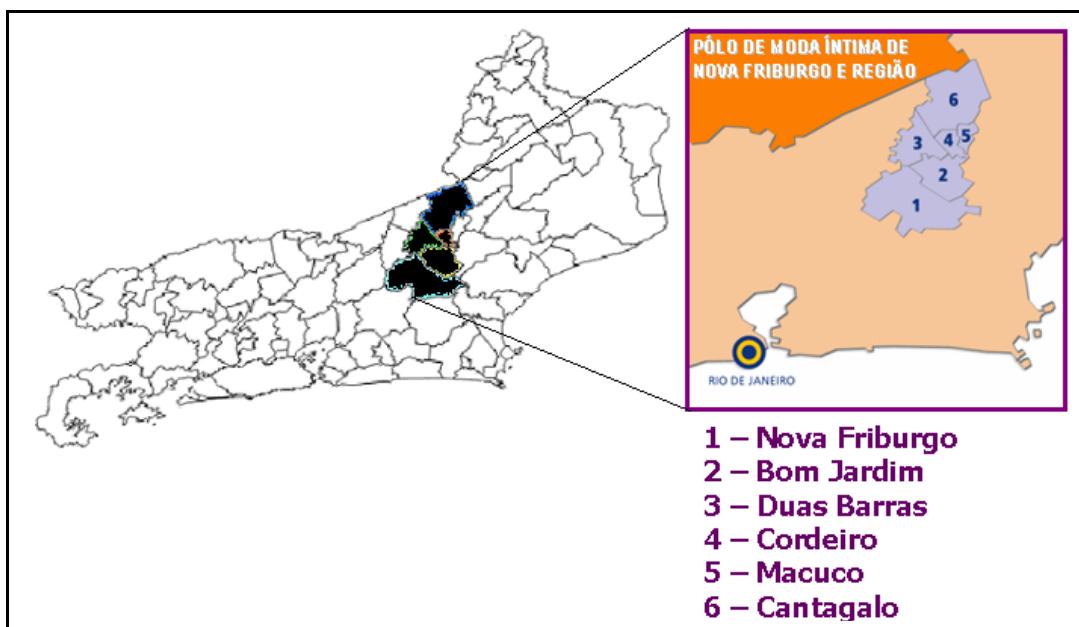
- **Serviços implantados ou em implantação**
  - **SEBRAE**
    - Apoio a missões, feiras e estudos de mercado
    - Capacitação (Formação de preços, gestão de pessoas, planejamento estratégico, marketing e vendas etc)
    - Consultorias nas áreas de design, acesso ao crédito, P+L, conservação de energia, qualidade total, etc.
    - Informações aos empresários
    - Núcleo Exporta Nova Friburgo
    - Site
  - **SENAI**
    - Análises de materiais para selo de qualidade
    - Consultoria
      - métodos ótimos de costura, célula de produção, cronometragem e cronoanálise
    - NAD (SENAI Modas)
      - Consultoria
      - Desenvolvimento de peças
    - Treinamento
      - costureira, modelagem, mecânico de máquina de costura, costureira de produção, cortador, etc
      - gestão da qualidade e gestão da produção (SENAI/SETIQT)
      - estilismo e programação de moda
  - **Prefeitura**
    - Cursos básicos de capacitação
      - Customização
      - Modelagem Básica
      - Modelagem Moda Intima
      - Modelagem Computadorizada
      - Costura Industrial
      - Corte Industrial
      - Audaces
      - Plotter
      - Aproveitamento de aparas
      - Iniciação em Estilo
  - **UERJ**
    - Laboratório de apoio a produção
    - Núcleo de inteligência
    - Treinamento
    - Unidade computadorizada de corte

Apesar da trajetória bem sucedida, emana do próprio Conselho da Moda a identificação de três condicionantes para o aprofundamento desse processo de adensamento e, sob uma perspectiva de mais longo prazo, para a consecução do objetivo de auto-sustentação financeira da estrutura de serviços do APL:

- Aumentar a utilização dos serviços oferecidos para as empresas do APL.
- Aumentar a participação do empresariado na gestão das iniciativas.
- Reduzir superposição de esforços nas iniciativas de prestação de serviços, otimizar e racionalizar a participação dos atores coordenadores do processo.

A otimização na territorialização dessas atividades tende a elevar o nível das externalidades, contribuindo para a dinâmica inovativa e a elevação do padrão de competitividade local. O aumento do adensamento dos agentes econômicos (MPEs) também pode ser motivo do aumento do nível das externalidades, maior difusão tecnológica e do padrão de competitividade entre os agentes.

A seguir, mapa do Estado do Rio de Janeiro com destaque para os seis municípios que formam o Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região (Figura 1).

**Figura 1****Mapa do Estado do Rio de Janeiro e Municípios do Pólo Moda Íntima**

Conforme já foi visto anteriormente, segundo a classificação da FIRJAN, o Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região abrange os municípios de Cantagalo, Cordeiro, Duas Barras, Bom Jardim Macuco e Nova Friburgo, localizados na região serrana do Estado do Rio de Janeiro (Centro-Norte).

Os municípios componentes do Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região ocupam uma área de 2.644,7 km<sup>2</sup> (Tabela 2), equivalentes a 6,05% do território do Estado. No que se refere ao número de habitantes, estes municípios têm uma participação percentual de 1,71% da população estadual, e a cerca de 50% da população de toda a Região Centro-Norte.

**Tabela 2**

Município	População (2005)	População (% no ERJ)	Área (Km <sup>2</sup> )	Área (% no ERJ)
Nova Friburgo	177.388	1,18	938,4	2,15
Cantagalo	20.717	0,14	754,1	1,73
Bom Jardim	23.917	0,16	385,8	0,88
Cordeiro	19.764	0,13	112,5	0,26
Duas Barras	10.622	0,07	376,3	0,86
Macuco	4.478	0,03	77,6	0,18
Pólo de Moda Íntima	256.886	1,71	2.644,7	6,05
Teresópolis	148.965	0,99	772,9	1,77
Cachoeiras de Macacu	53.765	0,36	956,8	2,19
Carmo	15.778	0,11	320,7	0,73
Sumidouro	14.927	0,1	397,6	0,91
Trajano de Moraes	9.661	0,06	592,9	1,36
Santa Maria Madalena	10.242	0,07	816,8	1,87
São Sebastião do Alto	8.747	0,06	397	0,91
Região Centro-Norte	518.971	3,45	6.899,40	15,79
<b>Estado do Rio de Janeiro</b>	<b>15.024.965</b>	<b>100,00</b>	<b>43.696,00</b>	<b>100,00</b>

População e Área dos Municípios componentes do Pólo de Moda Íntima e da Região Centro-Norte Fluminense

Fonte: IBGE (2005) *apud* SEBRAE (2007)

No que se refere ao PIB (Produto Interno Bruto), os municípios componentes do Polo de Moda Íntima geravam em 2004, R\$ 2,15 bilhões, equivalentes a 0,85% do PIB estadual (Tabela 3). Considerada a Região Centro-Norte, segundo a classificação da FIRJAN, o PIB dos municípios componentes do Pólo tinha uma participação em 2004 de em torno de 48,7%.

**Tabela 3**

PIB, Participação Percentual e PIB Per capita dos Municípios do Pólo e Região Centro-Norte (2004)

Região	PIB (R\$ 1.000)	PIB (% no Estado)	PIB per capita (R\$)
Nova Friburgo	1.485.899	0,59	8.411
Cantagalo	354.548	0,14	17.247
Bom Jardim	115.043	0,05	4.857
Cordeiro	98.231	0,04	5.024
Duas Barras	61.312	0,02	5.801
Macuco	37.437	0,01	8.224
<b>Pólo de Moda Íntima</b>	<b>2.152.470</b>	<b>0,85</b>	<b>8.422</b>
Teresópolis	1.246.456	0,49	8.480
Cachoeiras de Macacu	484.351	0,19	9.170
Carmo	280.876	0,11	17.903
Sumidouro	93.031	0,04	6.290
Santa Maria Madalena	59.911	0,02	5.826
Trajano de Moraes	64.646	0,03	6.645
São Sebastião do Alto	35.756	0,01	4.117
<b>Região Centro-Norte</b>	<b>4.417.498</b>	<b>1,75</b>	<b>8.585</b>
<b>Estado do Rio de Janeiro</b>	<b>252.945.575</b>	<b>100,00</b>	<b>16.836</b>

Fonte: SEBRAE (2007)

O setor primário contribui com 3,1% do PIB dos municípios componentes do Pólo de Moda Íntima e Região, com destaque para os municípios de Duas Barras (25,4%) e Bom Jardim (8,6%). O setor secundário corresponde a 33,9% do PIB do Pólo. Por fim, o setor

terciário participa com 63% do PIB do Pólo (Tabela 4)<sup>51</sup>.

**Tabela 4**

**Participação por Setor de Atividade Econômica dos Municípios do pólo de Moda Íntima e Região Centro-Norte Fluminense (2004)**

Região	Setor Primário (%)	Setor Secundário (%)	Setor Terciário (%)
Nova Friburgo	2,2	29,7	68,2
Cantagalo	2,2	62,3	35,5
Bom Jardim	8,6	15,7	75,6
Cordeiro	0,9	20,2	78,9
Duas Barras	25,4	22,2	52,5
Macuco	1,0	42,5	56,5
Pólo de Moda Íntima	3,1	33,9	63,0
Teresópolis	8,16	25,70	66,14
Cachoeiras de Macacu	4,92	51,60	43,48
Carmo	2,16	77,67	20,16
Sumidouro	41,61	11,00	47,40
Santa Maria Madalena	41,09	8,80	50,11
Trajano de Moraes	47,02	7,08	45,91
São Sebastião do Alto	20,84	12,33	66,83
Região Centro-Norte	8,3	33,4	58,3
<b>Estado do Rio de Janeiro</b>	<b>0,4</b>	<b>44,7</b>	<b>54,9</b>

Fonte: SEBRAE (2007)

51 No entendimento de Moreira (2002), as atividades econômicas são divididas em três setores da economia. O setor primário engloba as atividades ligadas ao campo, como a agricultura, a pecuária e o extrativismo. O setor secundário, no qual as atividades industriais estão inclusas, e, o setor terciário, o qual inclui as atividades ligadas ao comércio e a prestação de serviços.

### 3.5 Principais indicadores econômicos do APL de Nova Friburgo e região

Os dados, gráficos e tabelas aqui apresentados foram extraídos do levantamento feito pelo SEBRAE (2007) sobre o PMINF com base nas pesquisas BID/PROMOS/SEBRAE (de 2002 a 2006), GEOR/SEBRAE (de 2002 a 2006), FGV/SEBRAE/FIRJAN (1999), Censo UFRJ/SEBRAE<sup>52</sup> (2003) e Consultoria Qualimétrica (2004) e a pesquisa de marketing realizada pela Contemporânea (2006).

#### a) Mercado interno:

A Tabela 5 evidencia a distribuição a partir das formas de comercialização utilizadas pelas empresas do Pólo de Moda Íntima. Segundo dados de pesquisa amostral realizada em 354 empresas em 2004, observou-se que quase 50% destas utilizam sacoleiras como canal de distribuição no mercado interno, número inferior apenas ao de lojistas de outros estados (65,3%). A parcela dos que se utilizam de lojas próprias também já era significativa (34,7%).

**Tabela 5**

Canal de comercialização no mercado interno	Qtde empresas	% Empresas que utilizam o canal	% Médio comercializado
<b>Lojistas de outros estados</b>	231	65,3%	45,3%
<b>Sacoleiro</b>	172	48,6%	50,6%
<b>Lojistas do RJ</b>	132	37,3%	25,2%
<b>Loja própria</b>	123	34,7%	32,0%
<b>Distribuidores</b>	118	33,3%	52,2%
<b>Magazine</b>	26	7,3%	42,3%
<b>Consumidor final</b>	19	5,4%	23,2%
<b>Catálogos</b>	17	4,8%	43,5%
<b>Internet</b>	14	4,0%	5,9%
<b>Supermercados</b>	3	0,8%	5,0%

#### Comercialização no Mercado Interno (%) do Pólo de Nova Friburgo (2004)

Fonte: Qualimétrica (2004) *apud* SEBRAE (2007) – Base de 354 empresas

52 PROJETO “CENSO DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES DE NOVA FRIBURGO”, Grupo Economia da Inovação – Instituto de Economia da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) em convênio com o SEBRAE/RJ.

### b) Mercado externo

Um dos desafios impostos às empresas do Polo de Friburgo, bem como para as instituições envolvidas na capacitação e orientação a destas empresas, era o de alavancar o seu potencial exportador. Neste sentido, diversas iniciativas foram adotadas, tendo ocorrido entre 2002 e 2005, de acordo com dados da FIRJAN da região Centro-Norte, uma ampliação do número de empresas exportadoras, de 13 para em torno de 80.

Para realizar exportações, as empresas se valeram dos canais apresentados na Tabela 6. O principal meio de exportação foi através do produto “Exporta Fácil” da Empresa de Correios e Telégrafos, com 51,9% da preferência. As que se utilizaram da via aérea foram 27,8%, e as que contrataram empresas de exportação, 24,1%. Algumas (13%) possuem representantes comerciais no exterior.

**Tabela 6**

Canais utilizados pelas empresas do Polo para exportar (2004)

Canais utilizados	Empresas (%)
Correios - Exporta fácil	51,9
Via aérea	27,8
Comercial exportadora	24,1
Representantes no exterior	13

Fonte: Qualimétrica 2004 *apud* SEBRAE (2007) – base de 54 empresas

No entanto, no que se refere ao valor faturado a participação do Polo ainda é extremamente baixa. Isto se deve em parte ao valor atual do câmbio, que afeta não só as empresas do setor de confecções e têxtil em todo o país, como também diversos outros setores da economia brasileira, voltados para produção de bens de consumo não duráveis. A valorização da moeda brasileira tende a encarecer os produtos exportados, em relação aos

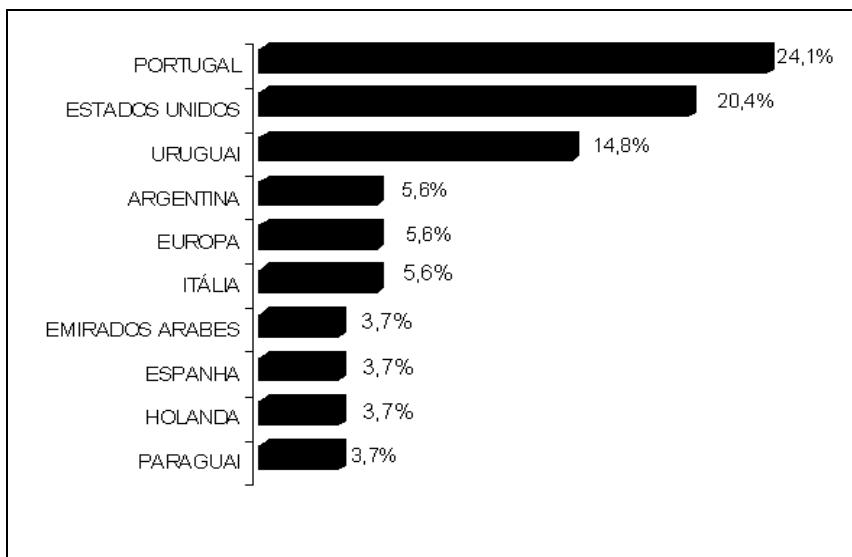
produtos exportados por outros países (especialmente os chineses). Embora os produtos brasileiros possuam maior qualidade em relação aos produtos dos demais concorrentes, essa condição não é suficiente para inserção desses no mercado, até porque a qualidade percebida pelo consumidor internacional se enquadra dentro da média mundial. A diferenciação pelo *design* e a imagem de marca aliados à qualidade poderiam ser um fator a conferir reputação e visibilidade aos produtos nacionais no mercado externo.

Desta forma, um desafio que ainda se coloca à governança e às empresas do Polo é o de articular estratégias e políticas visando a ampliação da participação no mercado exterior. Isto permitirá não só uma ampliação do faturamento e da escala do Polo, como também uma melhoria de imagem, por gerar uma participação significativa de exportações.

Dentre os principais mercados externos que já eram atingidos no ano de 2004 (Gráfico 4), se encontravam: Portugal, responsável pela compra de 24,1% da produção exportada, Estados Unidos com 20,4% e Uruguai com 14,8%. Também se pode notar que, além dos mercados europeu e sul/norte americanos, o Polo está ingressando no mercado do Oriente Médio, com 3,7% do volume exportado, em 2004, já se direcionando para os Emirados Árabes.

**Gráfico 4**

Destino das exportações das empresas do Pólo de Nova Friburgo (2004)

Fonte: Qualimétrica 2004 *apud* SEBRAE (2007) – base de 54 empresas.

### c) Concorrência

Ao se examinar a concorrência segundo a origem (Tabela 7), observa-se que, das 365 empresas do Polo entrevistadas em 2004, 87,1% consideravam como principais concorrentes as outras empresas situados no próprio Pólo de Friburgo.

Fora a Região do Polo, os outros centros produtores considerados concorrentes potenciais foram os localizados nos estados de São Paulo (9%), Rio de Janeiro (8,8%) e Minas Gerais (6%), além do Nordeste (8,5%), principalmente Fortaleza.

**Tabela 7****Comercialização no Mercado Interno (%) do Polo de Nova Friburgo (2004)**

<b>Sede dos Concorrentes</b>	<b>Qtde empresas</b>	<b>% Empresas</b>
<b>Pólo de Friburgo</b>	318	87,1%
<b>SP</b>	33	9,0%
<b>RJ</b>	32	8,8%
<b>Nordeste</b>	31	8,5%
<b>MG</b>	22	6,0%
<b>Sul</b>	20	5,5%
<b>Exterior</b>	8	2,2%
<b>ES</b>	2	0,5%
<b>Centro Oeste</b>	2	0,5%
<b>Norte</b>	1	0,3%

Fonte: Qualimétrica (2004) *apud* SEBRAE (2007) – base de 365 empresas

A avaliação de que a concorrência encontra-se no próprio Polo é um desafio para a governança, em um primeiro aspecto pela inexistência de formação de fileiras produtivas (especialização de empresas em determinadas fases da produção), como a existente nos Distritos Industriais italianos. Esse fato pode também ser explicado pelas razões históricas que perpassam pela origem dos APLs, principalmente após a década de 1980, caracterizada pelo empreendedorismo de sobrevivência, inserção individual devido a baixa barreira à entrada, acirrando a rivalidade entre os agentes. É um desafio também pelo fato da concorrência vir ampliando-se não só pela competição de outros polos existentes no país, em regiões como as do estado do Ceará, Goiás, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, como também pela entrada da China neste mercado.

d) Divisão territorial e diversificação das atividades produtivas

Com relação à divisão territorial das empresas do Polo, segundo pesquisa realizada em 2004, que contou com a participação de uma amostra de 384 empresas, pode-se ter uma idéia da concentração destas empresas nos seis municípios do PMINF. Cerca de 93% encontravam-se, em 2004, concentradas em Nova Friburgo (vide Tabela 8).

**Tabela 8**

Concentração de empresas do Polo de Moda Íntima

Cidade	Quantidade	%
Nova Friburgo	357	93,0%
Cordeiro	10	2,6%
Bom Jardim	8	2,1%
Cantagalo	7	1,8%
Duas Barras	1	0,3%
Macuco	1	0,3%

Fonte: Qualimétrica (2004) *apud* SEBRAE (2007) – base de 384 empresas

Cabe destacar que a participação dos outros municípios tende a aumentar como resultado das ações implementadas com vistas a uma maior dinamização do Polo, como por exemplo, a criação pelas prefeituras de Centros de Formação Básica de Costureiras. Além disso, entre as empresas que mais exportam e apresentam diferenciação duas encontram-se localizadas no município de Cantagalo e uma no de Bom Jardim.

De acordo com a tabela 8, pode-se inferir que o maior adensamento das atividades se encontra em Nova Friburgo. Isto tende a se refletir na capacidade de acumulação de aprendizado e ganho das externalidades positivas.

Com relação à diversificação das atividades produtivas (Tabela 9), no ano de 2004, a *lingerie* se configurava como o principal segmento, com grande predomínio sobre os demais

segmentos, possuindo maior representatividade tanto em relação à quantidade de empresas (91,5%), quanto em relação ao volume de produção (91,7%). O volume médio anual de peças produzidas foi de 224.297, resultando num volume médio mensal de 18.691 peças.

**Tabela 9**

**Diversificação da Produção nos Municípios do Polo de Nova Friburgo (2004)**

Segmento	Qtde Empresas*	Volume	Volume Médio	% Qtd Emp.	% Volume
Lingerie	302	67.737.564	224.297	91,5%	91,7%
Praia	7	368.700	52.671	2,1%	0,5%
Fitness	15	1.804.600	120.307	4,5%	2,4%
Noite	31	2.713.675	87.538	9,4%	3,7%
Infantil	50	1.260.420	25.208	15,2%	1,7%

Fonte: Qualimétrica (2004) *apud* SEBRAE (2007) – base de 354 empresas.

**3.6 Indicadores setoriais do APL de Nova Friburgo**

**I - Evolução de investimentos em *marketing***

Um ponto importante a ser referenciado compete à importância dada pelos empresários do Polo de Nova Friburgo e Região à questão da divulgação de seus produtos e marcas. Na tabela a seguir, apresentam-se o faturamento total do setor e o total de investimentos em *marketing* para os anos de 2004 e 2005. A participação destes investimentos no orçamento das empresas passou de algo em torno de 2,5% para 4,7%, na amostra pesquisada através do GEOR (Tabela 10).

**Tabela 10****Investimento em *Marketing* por empresas do Pólo (2004 e 2005)**

Item	2004	2005
<b>Faturamento Total do Setor (R\$ 1.000,00)*</b>	31.102,55	32.879,33
<b>Investimentos em <i>Marketing</i> (R\$ 1.000,00)</b>	794,47	1.558,64
<b>Investimentos em <i>Marketing</i> (%)</b>	<b>2,55</b>	<b>4,74</b>

Fonte: GEOR/SEBRAE (2006) *apud* SEBRAE (2007)

## II - Informatização das empresas do Polo

Em 2004, como pode se verificar na Tabela 11, embora em torno de 78% das empresas pesquisadas fossem dotadas de microcomputadores, cerca de 76,8% não utilizavam serviços de internet para efetivação de compras com fornecedores, 72,4% não utilizavam a internet como canal de comercialização e 63,3% não possuíam *websites* como instrumento de divulgação de produtos e marcas. Ou seja, faz-se necessária a intensificação de programas e cursos de orientação aos empresários e de treinamento a funcionários, de forma a implementar mais intensivamente o uso de recursos de tecnologia da informação, inclusive com vistas a agilizar processos e estreitar vínculos com fornecedores e clientes.

**Tabela 11**

Utilização da tecnologia da informação por empresas do Polo de Friburgo (2004)

Posicionamento da sua empresa em relação aos seguintes recursos de tecnologia da informação	Possui e utiliza Parcialmente	Possui e utiliza Totalmente	Não possui	Não responderam	Total
Microcomputadores	20,6%	57,8%	21,1%	0,5%	384
Internet como fonte de informação	15,9%	47,4%	33,1%	3,6%	384
Internet como canal de compra	7,0%	11,2%	76,8%	4,9%	384
Site para divulgação de produtos/serviços	6,8%	25,0%	63,3%	4,9%	384
Internet como canal de comercialização de produtos/serviços	7,6%	15,6%	72,4%	4,4%	384
Software específicos - modelagem, encaixe e risco	1,3%	11,5%	81,3%	6,0%	384
Software de apoio a gestão da produção	4,2%	15,6%	75,3%	4,9%	384
Sistema integrado de gestão	3,6%	12,5%	77,1%	6,8%	384
Outros	0,0%	0,5%	0,5%	99,0%	384

Fonte: Qualimétrica (2004) *apud* SEBRAE (2007)

A fragilização existente no uso de tecnologia de informação fica ainda mais evidenciada quando verificamos que em 1999, mediante a realização de pesquisa pela FGV/SEBRAE/FIRJAN<sup>53</sup>, o reconhecimento do uso da internet como instrumento de vendas já era bastante reconhecido pelos empresários do setor, conforme Tabela 12. Nesta pesquisa aparecem, como instrumentos mais importantes de marketing, a televisão e a internet , com 74,8% e 74,5% da preferência dos entrevistados respectivamente.

53 Projeto “Desenvolvimento do Cluster de Moda Íntima da Região Centro-Norte Fluminense”, de março de 2000.

**Tabela 12****Instrumentos utilizados pelas empresas do Polo de Friburgo (1999)**

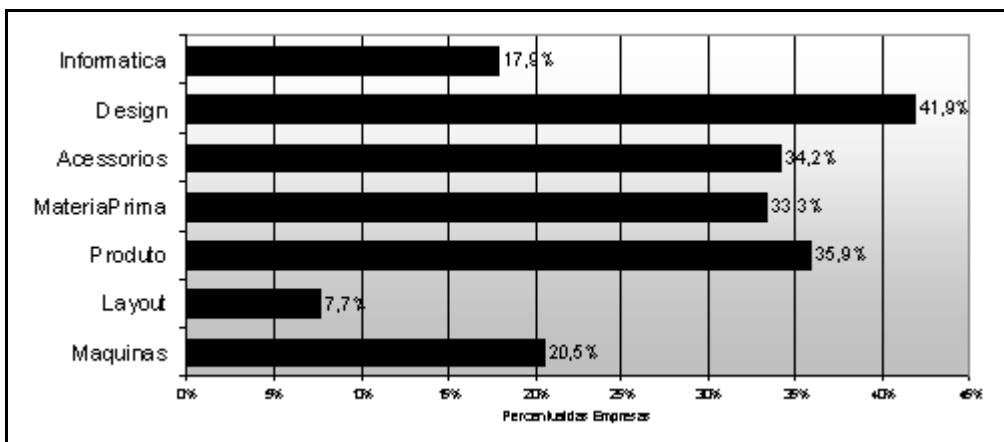
Instrumento	Sem importância	Pouco importante	Importante
Televisão	14,00%	11,20%	74,80%
Internet	12,30%	13,20%	74,50%
Catálogos	11,20%	15,00%	73,80%
Feiras	14,00%	19,60%	66,40%
Revistas	15,90%	22,40%	61,70%
Folders	17,80%	26,20%	56,10%
Jornais	17,80%	28,00%	54,20%
Outdoors	23,40%	23,40%	53,30%
Rádio	24,30%	25,20%	50,50%

Fonte: FGV/SEBRAE/FIRJAN (1999) *apud* SEBREA (2007)

**III - Design**

Dentre as principais inovações introduzidas pelas empresas do Polo (Gráfico 5), as concernentes ao *design* responderam por 41,9% do total, sendo o maior foco de interesse por parte das entrevistadas. Inovações quanto ao produto, acessórios e matéria-prima utilizados, foram aplicadas por 35,9%, 34,2% e 33,3% das empresas respectivamente.

Isto denota uma maior preocupação com relação a inovações em estilo, modelagem, coordenação de cores, forma de utilização de tecidos e aviamentos, e com a parte de criação, buscando-se, no conjunto uma maior identidade do produto final com o mercado consumidor a ser atendido.

**Gráfico 5**

Introdução de Inovações<sup>54</sup> pelas empresas do Polo de Moda Íntima (2006)

Fonte: Banco de dados do Projeto BID/PROMOS/SEBRAE (1999) *apud* SEBRAE (2007)

Complementarmente, a partir de uma pesquisa realizada com 392 empresas em 2004 (Tabela 13), 85,2% delas desenvolvem na própria empresa o *design* e projetos relacionados ao produto, enquanto que 4,3% terceirizam totalmente sua parte de criação. Diante destes resultados, percebe-se que as empresas do Polo preferem trabalhar internamente a questão de inovações e de lançamentos.

**Tabela 13**

Procedimentos adotados pelas empresas do PMINF com relação ao *design* (2004)

Qual o procedimento adotado pela empresa no desenvolvimento do <i>design</i> ou projeto de seus produtos?	Qtde	%
Desenvolve na empresa	316	85,2%
Ambos	36	9,7%
Às vezes terceiriza	24	6,5%
Terceiriza	16	4,3%

Fonte: Qualimétrica (2004) *apud* SEBRAE (2007) – base de 392 empresas

54 Período considerado: 1º semestre de 2006.

Por outro lado, pequena parcela das empresas entrevistadas (29,7%) afirmou possuir estilistas em seu quadro de funcionários, o que indica que a maior parte da criação destas não é realizada efetivamente por profissionais do ramo, denotando um nível de especialização reduzido nesta etapa da produção (vide Tabela 14).

**Tabela 14**

Presença de estilistas nas empresas do Polo de Moda Íntima (2004)

Tem estilista na empresa?	Qtde	%
<b>Sim</b>	114	29,7%
<b>Não</b>	232	60,4%
<b>Não Responderam</b>	38	9,9%
<b>Total</b>	384	100,0%

Fonte: Qualimétrica (2004) *apud* SEBRAE (2007) – base de 384 empresas.

Pela Tabela 15 (pesquisa BID/PROMOS/SEBRAE), nota-se que a adoção de uma marca própria e a introdução de inovações tem sido trabalhadas pelos empresários. Esta questão associada à pequena presença de estilistas e profissionais especializados nas empresas demonstra a necessidade, no Polo, de ampliar a consistência das políticas empresariais referentes à qualidade e inovação.

**Tabela 15**

Controle de qualidade, marca e inovação das empresas do Polo de Moda Íntima

	<b>Julho 2002</b>	<b>Julho 2004</b>	<b>Maio 2005</b>	<b>Dezembro 2005</b>	<b>Julho 2006</b>
<b>Adoção de algum tipo de Marca</b>	3,6%	65,7%	71,1%	79,7%	69,2%
<b>Introdução de Inovações</b>	1,8%	62,9%	75,0%	71,4%	59,0%

Fonte: Banco de Dados do Programa BID/PROMOS/SEBRAE (1999) *apud* SEBRAE (2007)

Com relação à inovação e *design*, o SENAI Moda vem aprimorando políticas, que no momento as mesmas dividem-se da seguinte forma:

- *Design*: consultoria customizada em desenvolvimento de produto/coleção e *marketing* e informação de moda com foco segmentado (*lingerie*, praia etc);
- Tecnologia: soluções para o cenário de produção (chão de fábrica), alinhadas às novas tecnologias de materiais e processos produtivos;
- Mercado: captação de oportunidades comerciais em apoio às empresas na definição de estratégias com foco em inteligência comercial para mercados interno e externo.

#### IV - Capacitação

No que se refere à capacitação profissional, atuam no Polo o SEBRAE, o SENAI, as Prefeituras e a UERJ. Os desafios colocados nesta área dizem respeito à busca da universalização da oferta para todas as empresas do Polo, uma ampliação das sinergias e uma maior especificação sobre as áreas de atuação de cada uma das instituições.

Com relação à capacitação, a governança do Polo organizou o “Programa de Capacitação Empresarial em Gestão” que foi estruturado em seis módulos abrangendo Qualidade nas Confecções, Gestão do Processo Produtivo, Formação de Preços x Mercado, *Marketing* e Vendas, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e Gestão Estratégica, todos com consultoria nas empresas. Os dois primeiros módulos, Qualidade nas Confecções e Gestão no Processo Produtivo, ficaram sob a responsabilidade do SENAI CETIQT/SEBRAE, duas turmas foram concluídas em 2005 com 80 empresários e 80 gestores formados. Outra turma se formou em 2006 no módulo Gestão do Processo Produtivo, com 20 empresários e 20 gestores.

O SEBRAE organizou os módulos Formação de Preços x Mercado e Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Este módulo capacitou 40 empresários e 40 gestores. Os módulos relativos a *Marketing* e Vendas, e Gestão estratégica, sob a responsabilidade do SEBRAE, foram oferecidos em 2007, contudo, não foram encontrados dados a respeito.

Além disso, através do SENAI Moda, passaram por capacitação: costureiras, mecânicos de máquinas de costura, modelistas, estilistas e coordenadores de moda.

Desde 2001 foram formadas quase 500 costureiras e cerca de 200 modelistas. Em 2005 e 2006, 42 novos estilistas e coordenadores de moda foram formados. Além disso, desde 2002, aproximadamente 200 mecânicos de máquinas de costura, passaram pelo curso do SENAI e realizaram mais de 1000 consultorias para melhorias dos processos produtivos e desenvolvimentos experimentais.

A UERJ, criou a partir de novembro de 2002 uma área de atendimento ao Polo chamado de Núcleo de Inteligência Produtiva – NIP, cujos objetivos são o de criar um centro de referência sobre o setor, e o de auxiliar na estruturação de um sistema local de inovação com a realização de diagnósticos e da identificação de gargalos tecnológicos. Através desse Núcleo, aproximadamente 65 empresas já participaram de consultorias e treinamentos em áreas como gestão da produção, finanças e *marketing*, criação, padronização, e modelagem para confecção de moda íntima, informática básica para confecções e introdução ao custo fabril para confecção de moda íntima.

No que se refere às prefeituras foram criados Centros de Formação Profissional Municipal em Nova Friburgo, Bom Jardim, Cordeiro e Macuco. Esses centros de formação têm como público alvo pessoas de baixa renda que buscam a inserção no mercado de trabalho além de profissionais sem renda fixa buscando a qualificação e especialização.

No caso da Prefeitura de Nova Friburgo já foram mais de 600 alunos capacitados nos cursos de corte, costura, iniciação em estilo, modelagem básica e de moda íntima, aproveitamento de aparas e confecção. Mais de vinte por cento dos alunos foram absorvidos pelo mercado de trabalho e cerca de dois por cento abriram seu próprio negócio.

Essas tentativas coordenadas por esses diferentes agentes visam estabelecer e aumentar o nível mínimo de competências e habilidades técnicas, assim como dotar o Polo com mão-de-obra mais qualificada no processo de gestão, controle, finanças e mercado. O grande gargalo ainda é o baixo nível de qualificação da mão-de-obra nesse setor, na região de Nova Friburgo, e ainda o amadorismo no ambiente profissional causado e/ou agravado pelo baixo nível de qualificação.

## V – Atividades e eventos

Como atividades sistemáticas da governança do Polo, ocorrem, além de uma reunião trimestral do Conselho da Moda, duas atividades mensais denominadas “Café da Moda” e “Conversa Íntima”, visando uma maior integração dos empresários e disseminação de informações.

O Café da Moda, que possui periodicidade mensal, é um momento de integração entre empresas e instituições parceiras e de disseminação de informações relevantes para o Polo. Entre as atividades desenvolvidas pelo Café da Moda encontram-se, por exemplo, todos os lançamentos de novas ações do Polo.

A atividade denominada Conversa Íntima, também ocorre mensalmente, e tem por objetivo central promover palestras e eventos onde se trazem especialistas em áreas vinculadas à moda para a disseminação de informações dos participantes do Arranjo

## Produtivo Local de Nova Friburgo e Região.

O Polo possui ainda um informativo semanal que busca gerar integração e disseminação de informações entre os agentes do APL chamado “Agenda da Moda”.

Por último, cabe destacar, a FEVEST - Feira Brasileira da Moda Íntima, maior feira de moda íntima da América Latina, realizada anualmente na cidade de Friburgo, é voltada para empresários, compradores, fornecedores e entidades ligadas à cadeia têxtil, e objetiva expor os produtos, destacar o crescimento econômico do setor na região, além de alavancar e fechar novas oportunidades de negócios. Procura também destacar a relação entre tecnologia e comportamento, revelando para o visitante a influência dos aspectos históricos na produção atual de *lingerie*, além de retratar a diversidade de estilos, tecidos, modelagens e acabamentos usados a cada ano.

A exposição é realizada pelo Conselho da Moda e pelo Sindvest, tendo patrocínio do Sistema FIRJAN, SENAI Moda, SEBRAE, principalmente. Essas ações visam minimizar o problema da assimetria das informações e facilitar o fluxo de informação entre os agentes econômicos do APL.

A Tabela 16 evidencia a importância deste evento para o setor e, mais especificamente para os empresários do Pólo de Nova Friburgo e Região, dado que se trata de uma ótima oportunidade para a troca de experiências e ideias com profissionais e empresários de outras regiões e países. Referenciando-se as edições de 2004, 2005 e 2006, a feira apresentou evolução em vários aspectos como área utilizada pela feira, número de compradores, número de estandes e volume de negócios (em milhões de reais).

**Tabela 16****A Feira Brasileira de Moda Íntima (FEVEST) em números<sup>55</sup> (2004 a 2006)**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Área de Feira</b>	<b>6.000m<sup>2</sup></b>	<b>6.000 m<sup>2</sup></b>	<b>6.500 m<sup>2</sup></b>
<b>Compradores</b>	<b>668</b>	<b>777</b>	<b>1122</b>
<b>Estandes</b>	<b>169</b>	<b>169</b>	<b>200</b>
<b>Público</b>	<b>10.859</b>	<b>15.000</b>	<b>20.000</b>
<b>Negócios (*)</b>	<b>R\$ 18</b>	<b>R\$ 25</b>	<b>R\$ 30</b>

Fonte: SEBRAE (2007)

A FEVEST significa também uma importante fonte de renda para o Município e para o turismo local, além de cumprir um importante papel para a consolidação da imagem de Nova Friburgo e Região como capital nacional da *lingerie*. A FEVEST dá visibilidade nacional ao Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo.

O Projeto Setorial Integrado de Desenvolvimento de Moda de Friburgo (PSI), que contava com o suporte de organismos públicos e privados, serviu de base para que o desenvolvimento empresarial de Nova Friburgo fosse estruturado. O PSI promovia ações de capacitação profissional, gerencial e em design, bem como ações voltadas para melhoria do acesso ao mercado, tanto interno como externo, e seus principais canais de distribuição. Dentro dessas ações, incluía-se a organização de uma central de serviços para compras de matérias-primas.

Segundo Fauré & Hasenclever (2003) *apud* Esteves (2006), o escopo deste projeto era o seguinte:

Integração, articulação e capacitação do setor, de responsabilidade do SEBRAE Nacional e financiado pelo BID; prospecção de mercado e capacitação em *design*, de responsabilidade da empresa de consultoria italiana PROMUS (Agência de

<sup>55</sup> Em milhões de reais.

Promoção de Negócios da Câmara de Comércio de Milão) e financiado também pelo SEBRAE Nacional; capacitação gerencial e obtenção de crédito para o setor, de responsabilidade do SEBRAE Rio de Janeiro; formação de consórcios de exportação, de responsabilidade da APEX e do SEBRAE Nacional; aporte e transferência de conhecimento e tecnologia, de responsabilidade do Instituto Politécnico da UERJ; capacitação profissional, *design*, e serviços de gestão da produção, de responsabilidade da FIRJAN através do SENAI local pelo NAD – Núcleo de Apoio ao Design.

As instituições que integravam o PSI possuíam diferentes atribuições. O SEBRAE era responsável pela parte de integração, articulação e capacitação, com eventual apoio do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento). A PROMOS (Agência de Promoção de Negócios da Câmara de Comércio de Milão), consultoria italiana, ficou responsável pela parte de prospecção de mercado e capacitação em *design*, com financiamento pelo SEBRAE. O Instituto de Politécnica da UERJ cuidava do aporte e transferência de conhecimento e tecnologia e à FIRJAN, através do Núcleo de Apoio ao *Design* do SENAI, cabiam os serviços de gestão da produção e *design*. Cabe ressaltar que o SEBRAE sempre atuou como grande incentivador do Polo, buscando estratégias de cooperação que fomentassem o desenvolvimento do mesmo.

A base de articulação institucional do APL de Nova Friburgo teve como base o modelo produtivo dos Distritos Industriais Italianos, localizados nas regiões norte e nordeste da Itália, devido principalmente a grande concentração de micro e pequenos empreendimentos, nos mais variados segmentos, assim como o padrão de qualidade, encontrados na região. A FGV realizou uma pesquisa na Itália, com o intuito de desenvolver uma metodologia de promoção do desenvolvimento de redes de micro e pequenas empresas, tendo como foco a indústria de moda íntima. A partir daí, foi elaborado o projeto Desenvolvimento do Cluster de Moda Íntima da Região Centro Norte Fluminense, uma parceria entre SEBRAE/RJ e FIRJAN.

Apesar de todos os esforços, o APL de Moda Íntima de Nova Friburgo não apresentou

o desenvolvimento esperado. A falta de ambiente cooperativo e amadurecimento das relações e o pouco grau de especialização entre os agentes estabelece um padrão de competitividade individual e de isolamento. O baixo nível de cooperação entre os agentes do Polo e a mão-de-obra pouco qualificada também colaboram para essa situação. A falta de planejamento, controle e estratégias contribuem para a falta de cooperação entre os agentes.

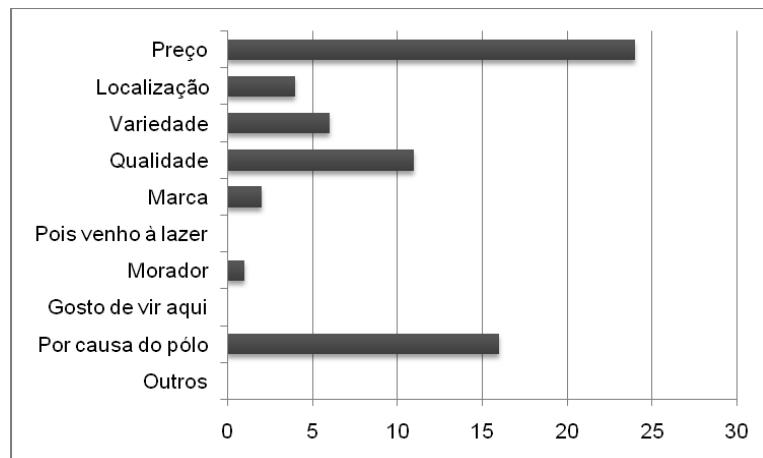
### **3.7 Dados levantados a partir de pesquisa envolvendo a questão “marca” no PMINF**

Em 2004, Fernando Steiner Costa realizou um estudo tendo como objeto o Polo, a fim de investigar, dentre outras coisas, se o investimento em marca seria mais eficaz se realizado pelas empresas do Polo juntas ou separadamente. Avaliou também se a marca local auxiliaria na alavancagem das vendas.

Da análise dos dados levantados na referida pesquisa, pode-se concluir, em suma, o seguinte:

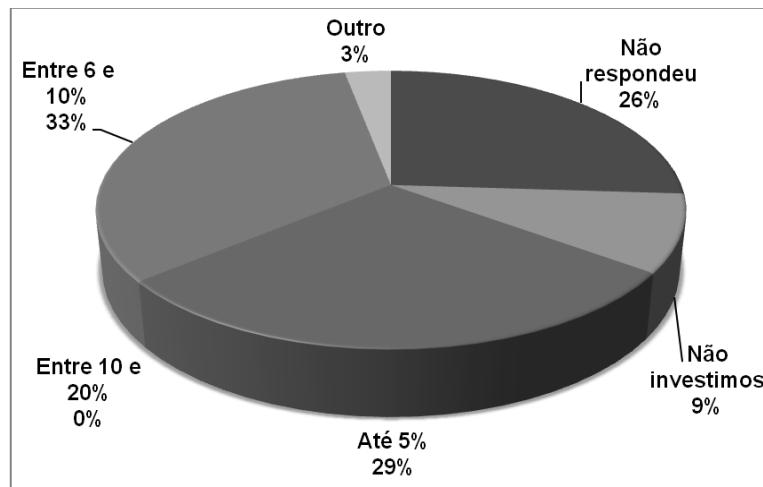
No tocante ao entendimento do cliente pelo empresário e aspectos promocionais da marca constatou-se que, segundo a opinião dos empresários, os consumidores compram em Nova Friburgo principalmente em razão do preço (o que se explica devido ao tipo de cliente que compra na região, a saber sacoleiras), seguido do fator “Polo”, o que revela que os empresários acreditam que o Polo de Nova Friburgo já possui uma identidade que por si só é capaz de atrair consumidores, assim como pela qualidade dos produtos.

Contudo, o padrão concorrencial dessa região é baseado na concorrência pelo mercado de preço, o que condiciona a escala de produção (volume de produção).

Gráfico 6: motivo de compra em Nova Friburgo<sup>56</sup>

Quanto aos investimentos em marca, foi surpreendente o percentual de empresários que não informou o quanto era investido na mesma (26%), bem como o de empresários que sequer investem em suas marcas (09%). Isto demonstra falta de gerência/controle e despreparo profissional.

Gráfico 7: porcentagem da receita direcionada para o investimento em marca



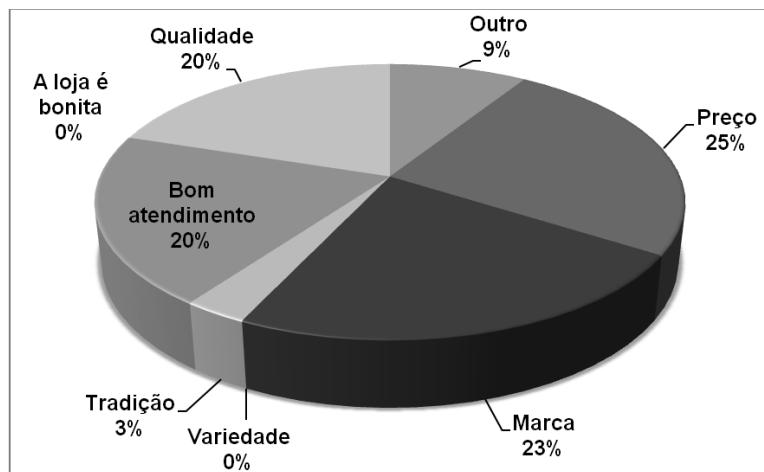
56 O presente gráfico e os seguintes são adaptações de gráficos encontrados em Costa (2006).

Curioso notar que, apesar do investimento em suas marcas ser pouco expressivo e de não perceberem a marca como um relevante motivo de compra por parte dos clientes, os empresários elencaram a marca como segundo fator de destaque no que se refere ao diferencial de suas lojas com relação à concorrência (23%), perdendo apenas para o preço (25%).

Como o consumidor é motivado pelo mercado de concorrência por preço, sua opção torna-se uma questão de equalização do binômio custo x benefício, onde o critério qualidade não é fundamental. Entretanto, quando os entrevistados atribuem a marca ao diferencial de suas lojas, podem estar atrelando a questão ao atendimento ao cliente, prazo e condições de pagamento. Esses fatores podem ser decisivos para o cliente motivado pela concorrência por preço. A marca nesse cenário pode estar vinculada ao processo interativo do processo de compra – do relacionamento tácito entre cliente/produtos.

A concentração do número de estabelecimentos em Nova Friburgo também é fator de escolha entre os clientes, pois aumenta a probabilidade de encontrar e satisfazer suas necessidades de compra (maior número de opções, variedades e preço acessíveis).

Gráfico 8: diferencial da loja em relação à concorrência



Com referência ao comportamento do consumidor e às motivações de compra no Polo, sob a ótica dos clientes, verificou-se que dentre as razões que levam os consumidores a comprar *lingerie* em Nova Friburgo, a marca representa 13% dessa motivação de compra (gráfico 9). No concernente aos atributos que os clientes consideram importantes na escolha de uma *lingerie*, a marca foi mencionada em 2º lugar (19%), perdendo apenas para o conforto (gráfico 10). Já com relação à escolha da loja em que a compra será efetuada, os clientes apontaram a marca como 3º fator de escolha, precedido por preço e variedade (gráfico 11).

Gráfico 9: Por que você vem comprar *lingerie* em Nova Friburgo?

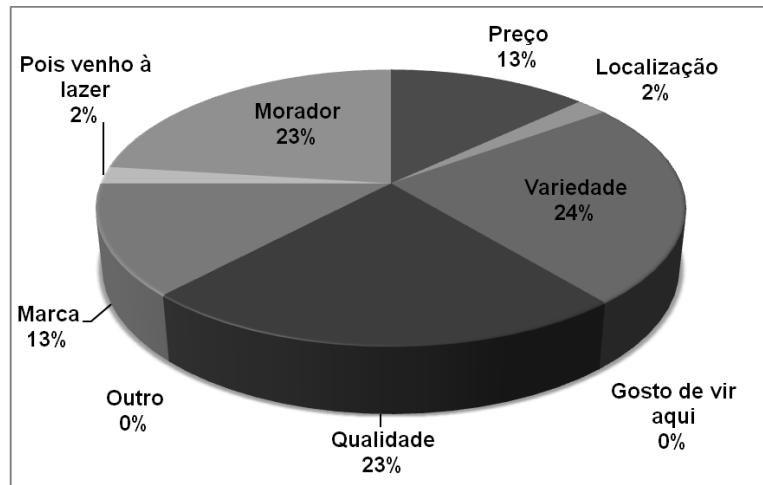


Gráfico 10: atributos importantes de compra

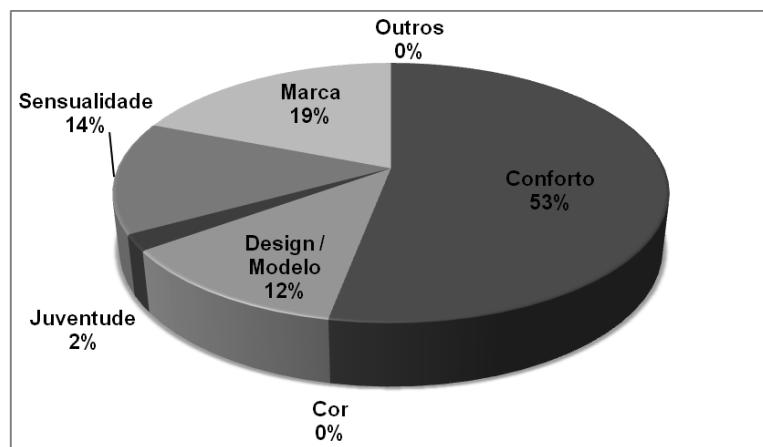
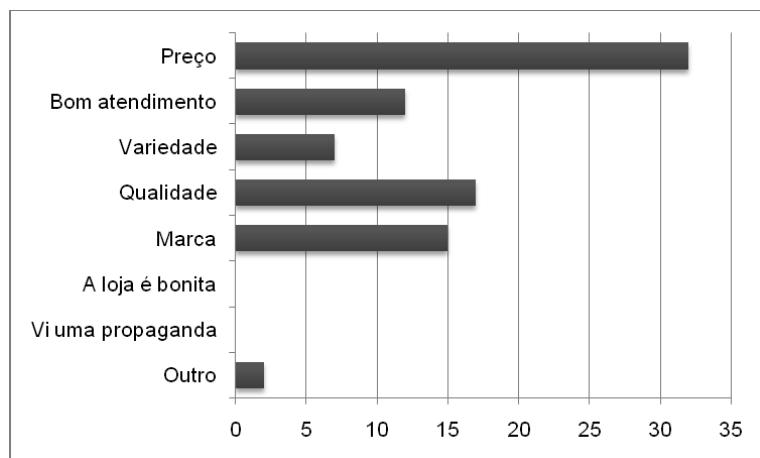


Gráfico 11: razão de escolha da loja



Assim, do ponto de vista dos clientes, pode-se atestar que a marca revela-se como um dos principais motivos de compra no Polo. Contudo, a visão dos empresários não se coaduna com as necessidades dos consumidores, tendo em vista que a pesquisa revela que não investem na marca como um diferencial competitivo, apesar de alegarem que, depois do preço, seus estabelecimentos se diferenciam dos demais pela marca (gráfico 7). Isto talvez por considerarem o investimento na marca um gasto desnecessário, pois os empresários estabelecem seu grau de competitividade num mercado de concorrência por preço.

No tocante à importância da marca no processo de decisão de compra (amostra clientes), uma das revelações mais interessantes da pesquisa é a de que 66% dos clientes comprariam mais produtos se houvesse uma marca forte ou selo atrelado ao Polo e 33% se disporiam a pagar mais por isto. Dentre os empresários, constatou-se que 77% deles eram favoráveis à utilização de um selo conjunto do Polo, como alternativa de marca coletiva associada ao Polo de moda íntima. Concluiu-se que tal associação aumentaria a percepção de valor das marcas no mercado.

Novamente, o resultado da pesquisa aponta para um grau de rivalidade baseado na

inserção individual do agente no mercado e não baseado no princípio da cooperação entre os agentes, A opção pela marca coletiva pressupõe um nível de associativismo entre os agentes. A questão do uso de um selo atribulado ao Polo poderia lhe conferir qualidade no atendimento de um padrão externo e alheio ao controle da coletividade, sendo de caráter individual do agente do Polo. A percepção de qualidade pelo consumidor e a predisposição do mesmo a pagar mais pelas mercadorias assinaladas pelo selo não seria suficiente para estabelecer um padrão de concorrência baseado na diferenciação.

Mais uma vez, isto pode indicar o predomínio na preferência dos agentes econômicos de concorrerem no mercado de preço.

## RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Uma vez estabelecidos os conceitos e levantadas as principais questões relacionadas ao tema deste estudo, tais como marcas e *branding*, marcas coletivas, APLs e o Polo de Nova Friburgo, dentre outros, entendemos ter formado a base necessária para instruir a pesquisa aqui realizada.

O foco principal do presente estudo é entender o tratamento que o Polo está dando à sua marca “Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região”, assim como levantar as possibilidades que expliquem porque a mesma ainda não foi registrada junto ao INPI.

Na verdade, ao se identificar no mercado consumidor e nas diversas mídias como “Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região” o mesmo se utiliza de uma marca de fato<sup>57</sup>, uma vez que não possui uma marca registrada dentro do que se entende por marca registrada à luz da legislação brasileira e da doutrina sobre o assunto, conforme já discorrido ao longo deste trabalho.

Assim, o Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo não possui registro ou sequer pedido de registro de marca referente a esta expressão junto ao INPI<sup>58</sup>, apesar de utilizar a mesma como indicação de origem e para diferenciar seus produtos/serviços no mercado. Podemos

57 Conforme leciona Oliveira Neto (2007), pode-se definir marca de fato, a partir do conceito geral de marca, como: “O signo lícito e disponível para uso, efetivamente usado sem registro, de modo a identificar produto ou serviço e distingui-los de outros idênticos, semelhantes ou afins e de origem diversa, certificar a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas ou os identificar como proveniente de membros de uma determinada entidade”.

58 Em dezembro de 2003, o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Nova Friburgo depositou a marca “Moda Nova Friburgo” para assinalar os seguintes serviços: “representação da categoria econômica da indústria do vestuário; assessoria em gestão de negócios; serviços de assistência informativa aos associados, em matérias concernentes aos seus negócios; consultoria em gestão de pessoal; consultoria em gestão e organização de negócios; assessoria em gestão industrial ou comercial; informações de negócios”. Apesar do pedido ter sido deferido, a marca não tornou-se registro por falta de pagamento das retribuições relativas à expedição do certificado de registro e ao primeiro decênio de vigência (art. 162, par. Único da LPI). Desde então, não foi verificado na base de dados do INPI nenhum pedido de registro de marca relativa ao PMINF, requerido por qualquer entidade representativa do Polo.

então afirmar que o Polo se utiliza tão somente de uma marca de fato.

Como já visto anteriormente, a proteção que o registro confere à marca pode trazer uma série de vantagens e benefícios, mais especificamente no caso do Polo, que se trata de uma coletividade, pode resultar em uma marca coletiva protegida de contrafações e concorrência desleal.

A fim de identificar as razões que motivariam esta ausência de registro da marca do Polo, entrevistamos<sup>59</sup> alguns atores que tem um nível de relacionamento ou conhecimento sobre o Polo de forma a proporcionar um entendimento dos objetivos, desafios, vantagens, dificuldades etc. presentes para os gestores do PMINF. Para tanto, foram escolhidos 07 atores que representam instituições que trabalham ou trabalharam diretamente com o Polo em cargos ou funções ligados a setores estratégicos de liderança. São eles:

Paulo Chelles – presidente do SINDVEST<sup>60</sup> – Sindicado das Indústrias do Vestuário de Nova Friburgo e região;

Nelci Layola – presidente do Conselho da Moda<sup>61</sup>;

Renata Medeiros – assessora da Conselho da Moda, representante da FIRJAN<sup>62</sup>;

59 As perguntas realizadas na entrevista encontram-se no ANEXO A

60 O objetivo do SINDVEST é “representar as empresas do setor de vestuário dentro de sua área de abrangência, oferecendo serviços de qualidade e transferindo conhecimentos que agreguem valor aos empresários nas áreas de gestão de negócios, empreendedorismo e tecnologias específicas do setor”. Fonte: [www.sindvest.com.br](http://www.sindvest.com.br)

61 No dia 18 de abril de 2002, data de lançamento da 10<sup>a</sup> edição da Feira do Vestuário de Nova Friburgo (FEVEST), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), o Sindicato da Indústria do Vestuário (SINDVEST), o Serviço Nacional da Indústria (SENAI)/Serviço Social da Indústria (SESI) e a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) assinaram um convênio de criação do Conselho de Desenvolvimento da Moda que tem, dentre outras, a atribuição de definir políticas e programas orientados para a promoção do desenvolvimento regional e setorial da indústria de vestuário da região centro norte fluminense, dentro do conceito de distritos industriais, denominado cluster. A estrutura deste Conselho prevê, uma Secretaria Executiva (composta por um representante do SEBRAE e um da FIRJAN) que coordena todas as ações definidas pelo Conselho e um Comitê Técnico (composto por representantes de todas as instituições que formam o Conselho), que tem a função de acompanhar a execução das políticas definidas pelo próprio Conselho. Fonte: [www.intimafriburgo.com.br](http://www.intimafriburgo.com.br)

62 O Sistema FIRJAN é um importante parceiro das empresas do Estado do Rio de Janeiro na busca pelo desenvolvimento. As cinco organizações que compõem o Sistema oferecem soluções e serviços capazes de multiplicar a produtividade das empresas e melhorar a qualidade de vida dos funcionários. A FIRJAN desenvolve e coordena estudos, pesquisas e projetos para orientar as ações de promoção industrial e novos

Wania Monnerat – subsecretária de Ciência e Tecnologia de Nova Friburgo;

Lia Hasenclever – professora do IE – Instituto de Economia da UFRJ, coordenou diversas pesquisas envolvendo o polo de confecções de Nova Friburgo<sup>63</sup>;

Zoroastro Esteves – consultor do PMINF;

Carolynne Gomes – gestora do projeto do PMINF no SEBRAE de Nova Friburgo.

Entramos em contato com a FGV – Fundação Getúlio Vargas a fim de localizar os responsáveis pela elaboração do estudo que, em 1999/2000, a pedido da FIRJAN e do SEBRAE/RJ, procurou estabelecer as bases para o desenvolvimento de uma rede de serviços capaz de potencializar a geração de economias de aglomeração associadas ao APL de Friburgo. Contudo, fomos informados que, como já havia se passado mais de 10 anos do referido estudo, não era possível localizar os autores do mesmo.

Da análise do conteúdo das entrevistas<sup>64</sup>, podemos extrair o seguinte:

I – Quanto aos aspectos gerais sobre marcas e trâmites administrativos do INPI

Com relação à existência no PMINF de algum departamento ou comitê que cuide de questões relacionadas a marcas, os entrevistados afirmaram desconhecer tal informação, à exceção de Renata Medeiros que atribuiu tal função ao Conselho da Moda.

---

investimentos no estado. Seus Conselhos Empresariais temáticos e Fóruns Empresariais setoriais discutem tendências e lançam diretrizes para ações de apoio e assessoria às empresas. Hoje, sindicatos industriais filiados à FIRJAN representam empresas em todo o Rio de Janeiro. Fonte: [www.firjan.org.br](http://www.firjan.org.br)

63 Citamos, como exemplos, os seguintes trabalhos: Novos rumos para a Economia Fluminense – oportunidades e desafios do crescimento no interior (2008); Censo e Diagnóstico da Indústria Têxtil e de Confecções de Nova Friburgo (2005); O Caso do Pólo de Moda do Município de Nova Friburgo: Desafio da Introdução de Inovações em Configurações Produtivas Locais (2003); Dinâmica da Inovação na Indústria Têxtil e de Confecções de Nova Friburgo. In: Luis Fernando Tironi. (Org.). Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais (2001).

64 As entrevistas foram concedidas por e-mail ou telefone no período compreendido entre 27/01/11 a 11/03/11.

No tocante aos instrumentos para gestão de marcas, em especial a própria marca do Polo, os entrevistados entendem não haver nenhum.

Quanto à existência de investimentos diretamente voltados para gestão da marca do Polo, disseram não haver, sendo que Carolynne Gomes destacou que houve investimentos apenas na criação de um selo de origem e qualidade referente ao Polo.

Quando indagados sobre as razões pelas quais a marca do Polo não está registrada no INPI, responderam não saber os motivos, exceto Renata Medeiros e Paulo Chelles que atribuem tal fato à falta de recursos do Polo. Renata ressalta que hoje em dia o PMINF já não conta mais com o grande volume de recursos externos que recebia no passado (advindos, por exemplo, do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento e do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e, por essa razão, tem que priorizar a aplicação de seus recursos em ações que visam retorno mais imediato. Nesse contexto, destacou que os focos principais do Polo são ações voltadas para qualidade, design, capacitação e acesso a mercado. Contudo, a entrevistada informou haver um projeto que prevê a captação de recursos que possibilitem, dentre outras ações, a contratação de uma empresa para providenciar o registro da marca do Polo junto ao INPI.

Questionados sobre o número de empresas do Polo que possuem pedidos de registro de marca, ou registros efetivos, junto ao INPI, os entrevistados afirmaram não ter conhecimento dessa informação. Wania Monnerat ressaltou que nunca houve um levantamento deste tipo no Polo.

Com relação ao conhecimento sobre as possíveis vantagens advindas da proteção legal da marca, Renata Medeiros e Paulo Chelles acreditam que o conhecimento sobre tais vantagens existe, porém, como já foi dito anteriormente, a proteção da marca ainda não foi priorizada por falta de recursos disponíveis para tanto. Segundo Renata, a preocupação com a

questão não é tão grande, tendo em vista que já possuem o uso da marca no mercado. Ademais, no passado, foram orientados no sentido de que caso alguém viesse a requerer o registro de marca igual ou similar a do PMINF junto ao INPI, o Polo poderia entrar com recurso contra esse pedido alegando o pré-uso da marca. Contudo, afirmou que não há uma preocupação em se verificar se terceiros já requereram pedidos de registro junto ao INPI.

Já Carolynne Gomes, informou que há conhecimento sobre o assunto e que o SEBRAE de Nova Friburgo já promoveu palestras orientando os empresários do Polo a registrarem suas marcas próprias. Acrescentou que são poucos os interessados nessa questão.

Lia Hasenclever também entende haver conhecimento sobre o tema no Polo. Zoroastro Esteves acredita que o nível de conhecimento sobre o assunto é médio, Wania Monnerat e Nelci Layola acreditam ser pouco.

No referente ao conhecimento sobre os trâmites administrativos para requisição de pedido de marca junto ao INPI, e se consideram os mesmos complexos ou custosos, os entrevistados entendem que não se tem conhecimento sobre essa questão, à exceção de Zoroastro Esteves e Nelci Layola que afirmaram serem tais procedimentos complexos e custosos. Carolynne Layola acrescentou que, no SEBRAE, indicam o site do INPI quando se trata dessas questões.

## II – Quanto à Marca Coletiva

Indagados se há conhecimento sobre o que se entende por marca coletiva, marca de certificação e selo de qualidade, assim como quais seriam as diferenças entre estes institutos, Renata Medeiros e Paulo Chelles afirmaram que esse conhecimento foi passado através de palestras ministradas por profissionais da área contratados pelo Centro de Formação da Prefeitura de Nova Friburgo. Zoroastro Esteves também entende haver esse conhecimento e

ressalta que o Polo já procedeu à implementação de um selo de qualidade. Já os demais entrevistados entendem que não há o conhecimento destes institutos, bem como da diferenciação entre eles.

Os entrevistados, exceto Zoroastro Esteves, responderam que não há no Polo conhecimento de que a marca coletiva, apesar de ser de titularidade da entidade representativa da coletividade que requereu o pedido de registro da marca, pode ser utilizada por todos os membros da coletividade através de simples autorização, não havendo necessidade de qualquer tipo de contrato de licenciamento para tanto e ainda que a marca coletiva pode ser usada concomitantemente com as marcas individuais de cada empresa.

Com relação ao entendimento de que a marca coletiva visa indicar a origem empresarial de produtos provenientes de uma determinada coletividade, distinguindo-os de produtos oriundos de empresas estranhas à coletividade que utiliza a marca coletiva e, ainda, que essa indicação de origem pode funcionar como uma barreira às investidas de concorrentes, a maioria dos entrevistados acredita que não há essa compreensão no Polo. Em sentido contrário, entendem Nelci Layola e Zoroastro Esteves. Este último ressaltou que, no caso de Friburgo, essa indicação de origem empresarial pode ter um aspecto negativo, uma vez que, em pesquisa realizada pelo SENAI através de uma agência chamada Contemporânea, foi constatado que os consumidores associam o nome “Nova Friburgo” a produtos de baixa qualidade. Segundo ele, por esta razão as grandes empresas não teriam interesse em utilizar uma marca coletiva, sendo seguidas pelas empresas menores.

Indagados se há conhecimento de que o pedido de registro de marca coletiva deve necessariamente vir acompanhado de um regulamento de utilização, o qual deverá conter as condições e proibições de uso da marca coletiva pelos membros da coletividade autorizados a utilizá-la, assim como que o referido regulamento de utilização deverá indicar as pessoas

físicas ou jurídicas autorizadas a utilizar a marca, afastando a possibilidade de que pessoas estranhas àquela coletividade se utilizem indevidamente daquela marca coletiva, e também que o mesmo deverá indicar as condições de uso da marca (tais como forma, cor, tamanho, local onde poderá ser aplicado) e eventuais sanções no caso de uso indevido da marca, os entrevistados responderam que não há esse entendimento em todas as situações elencadas, exceto Zoroastro Esteves que entendeu em sentido contrário aos demais entrevistados.

### III – Quanto à gestão da Marca Coletiva

Quando indagados sobre se o regulamento de utilização, enquanto ferramenta de gestão da coletividade, poderia funcionar como forma de controle de qualidade e padronização dos produtos, uma vez que as empresas teriam que atender a certos requisitos para poderem utilizar a marca coletiva em seus produtos, os entrevistados se dividiram da seguinte forma: Renata Medeiros, Paulo Chelles e Nelci Layola responderam positivamente, Carolynne Gomes acredita que talvez fosse possível, os demais responderam negativamente.

Partindo-se da premissa de que a criação e gestão de uma marca, quando feita em conjunto, pode gerar benefícios dificilmente alcançados individualmente, tais como redução de custos, através da divisão de custos com propaganda e *marketing*, por exemplo, e ampliação de canais de distribuição, perguntamos aos entrevistados se havia essa consciência no Polo. Nelci Layola, Carolynne Gomes, Renata Medeiros, Paulo Chelles e Zoroastro Esteves entendem que há essa consciência no Polo. Renata acrescentou que essas ações conjuntas são promovidas pelo Conselho da Moda. Zoroastro ressalvou que, apesar de pensarem em ações conjuntas, os atores do Polo não concebem a utilização de uma marca coletiva para viabilizar ou fomentar tais ações. Isto seria feito, por exemplo, através de uma central de serviços.

Já para Wania Monnerat, existe uma grande dificuldade dos empresários do Polo se reunirem, por uma questão até mesmo cultural. Lia Hasenclever também partilha deste pensamento. Ela acredita que as empresas do Polo não possuem uma identidade única, o que dificulta muito a execução de ações conjuntas. Ela cita como exemplo disto a tentativa frustrada, no passado, de se criarem consórcios de exportação<sup>65</sup> compostos por grupos de 10 a 20 empresas do Polo.

Lia ressalta, ainda, que não existe no Polo um espírito coletivo de ganho, mas sim um espírito individual de ganho, o que é bastante prejudicial. Para ilustrar cita 02 exemplos: o primeiro diz respeito à compra de tecidos em conjunto, para conseguir preços mais baixos e melhores condições de pagamento, dentre outras vantagens. Os empresários do Polo resistem em adotar tal medida, tendo em vista que não querem que os concorrentes se utilizem do mesmo tecido, temendo que seus produtos finais se assemelhem aos dos concorrentes.

O outro exemplo se refere à compra de uma máquina de corte de tecidos no intuito de melhorar a precisão do corte e, consequentemente, proporcionar um produto final de melhor qualidade. Devido ao alto custo dessas máquinas, a grande maioria das empresas não teria capital suficiente para investir na compra de uma delas. Assim, foi proposto que os empresários se reunissem e comprassem, em conjunto, uma máquina, que seria utilizada em sistema de rodízio, uma vez que nenhuma empresa necessitaria usar tal máquina em tempo integral. Contudo, os empresários rechaçaram essa ideia, tendo em vista que não queriam que as outras empresas, consideradas concorrentes, tivessem acesso aos seus moldes, perdendo, assim, o sigilo sobre seus modelos.

---

65 “Consórcio de exportação é um sistema criado para viabilizar a exportação de micro, pequenas empresas e até mesmo médias empresas. Consiste na união de várias empresas para ratear as despesas aduaneiras e os custos nas participações de feiras. É um agrupamento de empresas com o mesmo interesse, ou seja, exportar. Dessa forma, reunem-se em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos, na qual as empresas participantes têm maneiras de trabalho conjugado e em cooperação, com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações”. (Rizzo e Codogno, 2006)

#### IV – Quanto à implementação de uma marca coletiva no PMINF – obstáculos e possibilidades

O regulamento de utilização é condição *sine qua non* de existência e validade da marca coletiva. Assim sendo, perguntamos aos entrevistados se acreditavam que as empresas do PMINF se submeteriam às regras estabelecidas no regulamento de utilização de uma marca coletiva. Wania Monnerat e Lia Hasenclever acreditam que dificilmente isso seria possível, devido principalmente ao fato de que o perfil das empresas que compõem o Polo é muito heterogêneo, o que dificultaria a adequação de empresas tão diferentes a um regulamento que fosse igual para todas. Carolynne Gomes concorda que as empresas são muito diferentes, porém, acredita que algumas empresas se submeteriam ao regulamento, especialmente as de menor porte. Os demais entrevistados acreditam ser possível que as empresas se submetam à regulamentação em questão.

Partindo-se do princípio de que há entre as empresas do Polo um espírito maior de competição do que de cooperação, ou seja, as empresas se enxergam mais como concorrentes do que como aliadas<sup>66</sup>, indagamos se os entrevistados acreditam ser viável a construção e gestão em conjunto de uma marca coletiva no PMINF e se tal ação poderia aumentar a integração entre as empresas.

Exceto por Lia Hasenclever e Zoroastro Esteves, os demais entrevistados acreditam na

66 Essa premissa aparece em diversos trabalhos sobre o APL de Nova Friburgo. Ilustramos com os seguintes:

“Além da prevalência de microempresas que competem entre si num mercado restrito, outra característica da economia friburguense – não apenas da indústria, mas também dos setores agropecuário, de comércio e de serviços – é o alto grau de informalidade, com todas as consequências que daí decorrem, seja para os níveis de renda, seja para a capacidade de arrecadação e de investimento da prefeitura municipal, seja ainda para o controle social e legal sobre as condições de ocupação de certas áreas do município” (Lemgruber e Musumeci, 2009).

“Para Gulati et. al. (apud. Vasconcelos e Nascimento, 2005), as empresas que competem por lucros, umas com as outras em um mercado impessoal, mostram comportamentos não cooperativos e, portanto, crescentemente inadequados em um mundo em que as empresas em rede fortalecem os relacionamentos social, profissional e de trocas com outros atores institucionais. Esse ambiente empresarial de baixa cooperação verificado em Nova Friburgo e região desenha um cenário pouco alvissareiro para o APL. A maioria das empresas do pólo de moda íntima não possui massa crítica para competir isoladamente em mercados cada vez mais exigentes e complexos” (Lima, 2006).

viabilidade da construção e gestão de uma marca coletiva no PMINF. Contudo, Renata Medeiros ressalva que as empresas que tem produção própria voltada para a venda, estariam mais propensas a se utilizarem de uma marca coletiva. Já as grandes empresas que tem sua produção voltada para revenda, ou seja, a produção é vendida por terceiros, como grandes magazines, por exemplo, não teriam interesse na marca coletiva, uma vez que a marca que será apostada em seus produtos será a dos revendedores. Renata acrescentou, ainda, que considera a concorrência entre as empresas do Polo saudável.

Wania Monnerat concorda que o ambiente no PMINF é muito competitivo, mas acredita que uma marca coletiva bem trabalhada poderia melhorar a integração entre as empresas. Segundo ela, em um primeiro momento, poucas empresas teriam real interesse na marca coletiva. Porém, Wania acredita que, ainda que se começasse com uma marca coletiva que contemplasse poucas empresas, uma vez que a adoção desta marca apresentasse resultados positivos, outras empresas se interessariam e passariam a aderir ao uso da marca coletiva. Para ela, as empresas menores são as que têm um perfil que se enquadraria mais no uso da coletiva, as empresas maiores são mais independentes e não teriam tanto interesse, podendo até inibir a participação de outras empresas. Wania destacou, ainda, que a heterogeneidade das empresas constitui um grande empecilho para a implementação de uma marca coletiva.

Carolynne Gomes acredita que algumas empresas tendem a ter mais facilidade de trabalhar em conjunto do que outras. Para ela, a marca coletiva poderia integrar ainda mais as empresas com este perfil e a integração entre estas empresas poderia atrair outras, a reboque.

Já Zoroastro Esteves e Lia Hasenlever não acreditam na viabilidade da implantação de uma marca coletiva no PMINF. Lia entende que as empresas do Polo não estão preparadas para ter um comportamento cooperativista, pelo contrário, demonstram ter um

comportamento competitivo predatório. Para ela, a dificuldade de se criar uma identidade coletiva no Polo se deve muito ao fato de que as empresas competem muito entre si.

Partindo-se do princípio que a criação e gerenciamento da marca envolve, dentre outras coisas, a associação desta a certos valores, características, qualidades e outros atributos que sejam capazes de auxiliar (e também influenciar) os consumidores a tomar decisões e fazer escolhas com mais segurança e rapidez, interferindo assim na decisão de compra, perguntamos aos entrevistados se existem atributos associados à marca do Polo e, caso positivo, quais seriam estes. Indagamos, ainda, se acreditam que, existindo tais atributos, estes são capazes de agregar valor aos produtos do Polo, aumentando sua rentabilidade e diferenciação no mercado, assim como se a marca coletiva poderia potencializar isso.

Nelci Layola, Renata Medeiros, Paulo Chelles e Wania Monnerat responderam positivamente. Para Renata, o PMINF está associado aos atributos “qualidade e design com baixo preço”. Além disso, segundo ela, o Polo apresenta outro grande atrativo que é a grande variedade de produtos reunidos em um mesmo local. Wania salientou que o Polo se destaca pela sua diversidade de produtos e cores, bem como a criatividade e tropicalidade que lhes são característicos, representando um importante diferencial com relação aos produtos dos concorrentes, principalmente estrangeiros, como a China, por exemplo, que são mais limitados em termos de cores, tamanhos, modelagens etc. Essa diferenciação, segundo ela, atrai o interesse dos grandes magazines. Contudo, Wania ressalva que para haver uma maior rentabilidade dos produtos e maior diferenciação no mercado é necessário que os produtos sejam de primeira linha e tenham um conceito de qualidade embutido. Para ela, seria interessante uma marca coletiva que atestasse a qualidade dos produtos.

Os demais entrevistados se posicionaram negativamente sobre o assunto. Carolynne Gomes acredita que os consumidores têm uma percepção negativa dos produtos do Polo,

associando-os à baixa qualidade.

Quanto à possibilidade da marca coletiva funcionar como elemento de diferenciação dos produtos do Polo no mercado, sendo percebida pelo público consumidor e contribuindo para fidelização dos consumidores aos produtos do Polo, Wania Monnerat ressaltou que essa questão deveria estar necessariamente atrelada à questão da qualidade. Renata Medeiros entende que a marca coletiva seria uma ótima ferramenta de divulgação do Polo, haja vista que a mesma é muito deficitária em função da falta de recursos disponíveis para tanto. Para Carolynne Gomes a marca coletiva poderia melhorar a imagem do Polo e gerar uma diferenciação junto ao mercado consumidor, proporcionando uma fidelização de clientela que, segundo ela, hoje não existe.

Admitindo-se que a marca coletiva proporcionasse uma maior qualidade dos produtos percebida pelos consumidores, perguntamos se isso possibilitaria a cobrança de um preço acima dos praticados no mercado e, também, se haveria maior facilidade no lançamento de extensões de linha. Nelci Layola e Wania Monnerat acreditam que sim e que seria possível se atingir mercados mais exigentes, segundo a última. Para os demais entrevistados essa hipótese só poderia ser verificada na prática mesmo.

Perguntados se acreditam que uma vez construída uma marca coletiva considerada “forte” no mercado, as empresas do Polo possivelmente poderiam se tornar mais competitivas, os entrevistados, à exceção de Lia Hasenclever e Zoroastro Esteves, entendem que sim.

Uma vez que a marca coletiva poderia induzir à padronização e melhoria da qualidade dos produtos, havendo a possibilidade de uma maior entrada no mercado externo, indagamos dos entrevistados se acreditam que a marca coletiva poderia alavancar o potencial exportador do Polo. Lia Hasenclever se manifestou no sentido da necessidade de se padronizar os

produtos do Polo, para atender não só o mercado externo, mas também o interno. Zoroastro Esteves ressaltou a tentativa que fizeram no passado de alavancar as exportações através dos consórcios de exportação. Os demais entrevistados se manifestaram positivamente sobre a questão.

Perguntamos se os entrevistados acreditam que a heterogeneidade das empresas que compõem o Polo (em termos de tamanho, capacidade produtiva, *know-how*, tipo de produto fabricado, segmentação de mercado etc.) podem constituir empecilho para a adoção de uma marca coletiva pelo Polo. Exceto por Nelci Loyola, todos os entrevistados responderam que sim. Para Wania Monnerat a heterogeneidade das empresas constitui uma grande dificuldade para se trabalhar ações em conjunto. Para ilustrar cita a grande diversidade de produtos (linhas noite, dia, moda praia, *fitness* etc), mercado/público-alvo muito segmentado, grande variação de preços e qualidade dos produtos e variedade de fornecedores. Renata Medeiros concorda que a diferença entre as empresas é gritante, contudo, acredita que há mercado para todos e isso não inviabilizaria a adoção de uma marca coletiva. Lia Hasenlever acredita que a enorme diferença entre os níveis de produção, desenvolvimento tecnológico, qualificação, investimentos etc que caracterizam a heterogeneidade das empresas do PMINF constitui um dos maiores empecilhos para criação de uma marca coletiva no Polo.

Partindo-se do princípio que o Polo atua no mercado com uma estratégia de competição por preço<sup>67</sup>, perguntamos aos entrevistados se acreditam na possibilidade de uma

67 Na literatura sobre o PMINF a estratégia de competição por preço é a mais apontada, como observamos em:

“Ao passar, para o NAD, a modelagem de peças, a empresa tem três vantagens. A primeira é a de que o Núcleo conta com especialistas em *design* e tem acesso a informações sobre as tendências da moda internacional. Segundo, o desenho tem que viabilizar uma produção a baixo custo, principalmente em Nova Friburgo, onde o critério de compra mais importante do principal canal de vendas, as sacoleiras, é o preço da mercadoria”(Prochnik, 2006).

“No caso do APL de Moda Íntima de Nova Friburgo, a atuação de especialistas na área de confecção de vestuário permitiu a constatação de alguns obstáculos para seu desenvolvimento, como nível tecnológico baixo, concorrência via preço, gestão precária, deficiente qualificação da mão-de-obra, baixa qualidade para competir com mercados mais exigentes, pouca diferenciação de produtos, entre outros” (Almeida, 2009).

modificação de estratégia com base na utilização de uma marca coletiva como elemento diferencial, diante das possíveis vantagens em relação à concorrência que ela traria. Nelci Layola e Wania Monnerat acreditam nessa possibilidade. Os demais entrevistados não enxergam tal relação.

Perguntamos se a questão da adoção da marca coletiva já foi tema do evento “Café da Moda”<sup>68</sup> e, caso positivo, qual o retorno dado pelas empresas e instituições parceiras a respeito do assunto. Segundo Renata Medeiros, o assunto já foi tema do “Café da Moda” e os empresários demonstraram interesse na adoção de uma marca coletiva para o Polo, contudo, conforme já mencionado anteriormente, a falta de recursos disponíveis impossibilitou que isso se tornasse possível. Para Nelci Layola houve uma total aceitação por parte dos empresários presentes no evento. Já na visão de Carolynne Gomes, as empresas que compõem o Polo deixam a cargo das instituições (SEBRAE, UERJ, FIRJAN e Prefeitura) questões como esta da marca coletiva. Para ela, apesar de haver um trabalho para que o Polo seja auto-suficiente, os empresários não se envolvem tanto em certas questões, como a da marca coletiva, por exemplo, permanecendo na dependência das instituições. Os demais entrevistados não tinham conhecimento desta informação.

Por fim, indagamos dos entrevistados se existe a percepção das vantagens advindas da proteção legal da marca coletiva e, caso positivo, se há intenção do Polo em proceder ao registro de uma marca coletiva junto ao INPI, bem como qual a razão desse registro ainda não ter sido providenciado.

Nesta seara, Renata Medeiros ressaltou que há intenção do Polo em registrar uma marca coletiva, o que ainda não foi feito devido a falta de recursos, uma vez que, conforme já

---

“A entrada de produtos chineses e o aumento do número de empresas informais também afetam em muito a produção das empresas, principalmente na questão do preço, porque esses produtos forçam as MPEs formais a jogarem seus preços para baixo”. (Fauré, Hasenclever e Silva Neto, 2008)

68 O evento “Café da Moda” foi abordado no capítulo sobre o Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo.

foi dito, tem-se priorizado ações de retorno mais imediato. Ela salienta que existe um projeto voltado para ações de comunicação e *marketing* do PMINF, incluindo o registro e gerenciamento de uma marca coletiva, contudo, o projeto foi orçado em R\$ 2 milhões, não havendo, no momento, recursos disponíveis para tanto.

Wania Monnerat não acredita haver uma intenção de registro de marca coletiva do Polo e aponta como principais obstáculos a heterogeneidade e falta de associativismo das empresas, assim como a grande diversidade de segmentos do PMINF.

Para Carolynne Gomes, os possíveis benefícios que poderiam advir da implementação de uma marca coletiva não estão claros para os empresários, além disso, estes não querem assumir este processo, deixando a questão a cargo das instituições que atuam no Polo. Para ela, não há uma participação efetiva do empresariado, o que dificulta operacionalizar ações deste tipo. Carolynne ressalta que o Polo não conta mais com recursos externos (advindos do BID, por exemplo), recebendo basicamente recursos do SEBRAE e do SINDVEST, atualmente. Assim, uma vez que não tem recursos para abranger todas as ações, priorizam as demandas mais imediatas dos empresários, tais como, qualificação, acesso a mercado e investimentos na FEVEST<sup>69</sup>.

Na visão de Lia Hasenklever, há no PMINF conhecimento suficiente acerca das vantagens e desvantagens da adoção de uma marca coletiva, todavia, ela entende que as empresas não estão preparadas para se submeterem aos requisitos necessários para existência dessa marca. Segundo ela, não há maturidade na indústria para isso. Para Lia, questões de governança e culturais tem grande influência nessa questão, mas um dos principais fatores negativos diz respeito ao baixo grau de divisão do trabalho, isto é, não se verifica uma segmentação na cadeia de produção, cada empresa é responsável por todo processo produtivo,

---

<sup>69</sup> A FEVEST foi abordada no capítulo sobre o Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo.

o que gera uma competitividade muito grande entre as empresas. Esse espírito extremamente competitivo dificultaria a adoção de ações conjuntas. O outro fator principal seria a já mencionada heterogeneidade das empresas, que tornaria muito difícil a criação de uma identidade coletiva no Polo. Esses então seriam os dois principais obstáculos à adoção de uma marca coletiva no PMINF.

Da análise das respostas compiladas nas entrevistas, combinadas com o estudo feito ao longo deste trabalho, podemos concluir, principalmente, o seguinte:

O grau de conhecimento acerca da marca coletiva e questões relacionadas a ela ainda é muito pequeno no PMINF. Seria necessário, antes de mais nada, ampliar esse conhecimento junto ao empresariado e às principais instituições ligadas ao PMINF. Apesar do pouco conhecimento, parece haver uma boa aceitação quanto à implementação de uma marca coletiva no Polo. Contudo, mesmo havendo interesse, o Polo apresenta alguns obstáculos a esta implementação, dentre os quais destacamos:

Muito embora o PMINF seja considerado como um dos exemplos mais típicos de APL no Brasil, o mesmo apresenta certas características peculiares que constituem obstáculos para adoção de ações coletivas, tais como a adoção de uma marca coletiva, como a forma como se encontra estruturado (baixa divisão do trabalho, empresas com perfis muito diferentes etc.), alto grau de competitividade e baixo associativismo entre as empresas, assim como questões culturais e de governança. Verifica-se no Polo uma falta de maturidade nas relações e baixo poder de organização e cooperação em grupo.

Podemos afirmar que a heterogeneidade das empresas foi apontada nas entrevistas como o grande empecilho para adoção da marca coletiva. Além disso, é preciso que haja uma maior mobilização por parte do empresariado, inclusive na construção de ações em prol da coletividade, bem como um espírito mais cooperativista e menos competitivo.

Ademais, embora haja uma vontade de se investir em uma marca coletiva, a realidade é que não existem recursos disponíveis para tal ação. Atualmente, o Polo já não conta com tantos recursos externos como no passado e, diante deste panorama, acaba por priorizar ações que resultem em retorno mais imediato para o Polo. Logo, mesmo que haja interesse por parte do Polo na adoção de uma marca coletiva, esta não é uma das prioridades do mesmo.

Curioso notar que, dentre os entrevistados, os que demonstraram ter uma visão mais otimista sobre o Polo e a questão da implementação da marca coletiva foram justamente os que possuem uma relação mais direta com o PMINF<sup>70</sup>, exercendo cargos ou funções diretamente ligados a este. Os demais, ou seja, aqueles que tem uma visão mais externa, tendem a ser mais pessimistas<sup>71</sup>.

Não obstante, parece haver um senso comum de que a adoção de uma marca coletiva seria benéfica para o PMINF.

---

70 A saber: Paulo Chelles, Renata Medeiros e Nelci Layola

71 São eles: Wania Monnerat, Lia Hasenclever, Carolynne Gomes e Zoroastro Esteves

## CONCLUSÃO

Conforme verificamos ao longo deste trabalho, a marca é um importante instrumento de proteção da propriedade industrial, configurando-se, mais do que nunca, como um dos principais ativos intangíveis das empresas.

Vimos que as marcas exercem o papel fundamental de auxiliar os consumidores no processo de compra, uma vez que trazem em si uma série de informações capazes de ajudar (e também influenciar) os consumidores a tomarem decisões e fazerem escolhas, com mais segurança e rapidez. Os consumidores utilizam as marcas como base de suas escolhas, uma vez que estas possibilitam associações a qualidades, características, funcionalidades, imagens, experiências, etc. O sucesso da marca depende dessas associações e em um mercado altamente competitivo, onde a quantidade de mercadorias que se assemelham é cada vez maior, uma marca de sucesso representa um grande diferencial, pois muitas vezes pode ser determinante na escolha entre produtos concorrentes. Essas características intangíveis ou valores, sentimentos, ideias ou afins, constituem elementos fundamentais para a orientação do comportamento do consumidor.

Assim, neste cenário competitivo, a criação de uma marca forte e o seu gerenciamento estratégico possibilitam para a empresa a geração de uma vantagem competitiva significativa.

Porém, constatamos que a criação e gestão de uma marca capaz de obter reconhecimento e lealdade do consumidor é uma árdua tarefa para as micro, pequenas e médias empresas, uma vez que tal tarefa requer um significativo investimento que pode exceder em muito os orçamentos dessas empresas. Devido a pequena escala de produção, muitas MPMEs encontram muita dificuldade em desenvolver uma campanha de *marketing* poderosa que possibilite o posicionamento de seus produtos no mercado e a criação de uma

reputação capaz de atrair e fidelizar consumidores.

Percebemos que a reputação construída por um arranjo local pode vir a constituir um diferencial competitivo para as micro, pequenas e médias empresas nele situadas. Mas essa reputação, para poder realmente ser um diferencial competitivo, deverá ser comunicada ao consumidor de forma clara e eficaz. Para tanto, faz-se necessário o uso de uma marca, como ferramenta de comunicação e agregação de valor ao produto provindo do APL.

Ressalte-se, porém, que a marca é o resultado e reflete uma postura empresarial e o impacto do seu gerenciamento depende de um conjunto de fatores internos à empresa, assim como a construção dos atributos para refletir a identidade da empresa.

Para este fim, ressaltamos neste trabalho a figura da marca coletiva que, conforme já expressamos, visa distinguir um produto ou serviço de outros do mesmo gênero por referência à sua proveniência empresarial específica, assim, o produto ou serviço assinalado por uma marca coletiva indica que a empresa da qual o mesmo provém é membro de uma determinada coletividade (Carvalho, 2004). A finalidade da marca coletiva, de acordo com Carvalho (2004), é dar conhecimento ao público consumidor que aquele determinado produto ou serviço sobre o qual a marca é afixada provém de um membro de uma associação.

Compartilhamos do entendimento de que as marcas coletivas podem ajudar uma coletividade a promover seu posicionamento no mercado, criar sua reputação e protegê-la frente à concorrência desleal e organizar melhor a atividade econômica coletiva (OMPI, 2009).

Dentre algumas das vantagens advindas da adoção de uma marca coletiva por uma coletividade de empresas destacamos a divisão de custos com a criação e gerenciamento da marca, assim como com propaganda e *marketing*, possibilidade de se utilizar o regulamento de utilização como instrumento de gestão, podendo controlar a padronização e qualidade dos

produtos/serviços, maior facilidade de ingresso em novos mercados, ganho de notoriedade, maior eficiência no combate a usurpação e contrafação da marca, dentre outros.

Contudo, mesmo diante dessa gama de vantagens que a marca coletiva pode proporcionar, observamos que o Polo de Moda Íntima de Nova Friburgo e Região não possui registro ou sequer pedido de registro de marca coletiva junto ao INPI, utilizando-se apenas uma marca “de fato”, sem a devida proteção legal que o registro da marca confere.

Como visto no presente estudo, o APL de Friburgo teve sua gênese na demissão em massa de costureiras que, como estratégia de sobrevivência, criaram seus próprios negócios, culminando, de maneira quase que totalmente espontânea, num aglomerado de micro, pequenas e médias empresas, que passou a constituir a base produtiva da região. A experiência do Polo de Friburgo se assemelha ao caso dos distritos industriais italianos, porém, como especificidades bem peculiares, que implicam em comportamentos e dinâmicas competitivas distintas. Estes fatores dificultam o desenvolvimento da cooperação no APL de Nova Friburgo.

De acordo com a doutrina sobre o tema, a origem e o desenvolvimento de um distrito industrial não resultam tão somente da junção, numa determinada localidade, de algumas características sócio-culturais com características históricas e naturais e com atributos técnicos do processo produtivo, mas resulta também de um processo de interação dinâmica entre a divisão do trabalho, a expansão do mercado para os seus produtos e a formação de uma rede permanente de contatos entre a localidade e os mercados externos (Becattini, 1990).

O modelo italiano é um dos mais copiados no mundo, devido aos fatores de sucesso que apresenta, e as principais lições que se pode extrair deste modelo são: organização e mobilização. É fundamental que os pequenos empresários se organizem de forma que haja uma maior interação entre eles, criando-se parcerias e processos produtivos mais integrados

entre empresas do mesmo setor.

Dentre as principais características dos distritos italianos podemos destacar a existência um forte movimento cooperativista entre as empresas na divisão do trabalho e na interação na cadeia produtiva, ou seja, as empresas são especializadas em algumas etapas do processo de produção.

Contudo, com base na literatura sobre o Polo, somada às informações obtidas através da presente pesquisa, verificamos que o PMINF não apresenta as características acima mencionadas. Ao contrário, no PMINF verifica-se um baixo grau de divisão do trabalho e pouca especialização produtiva. Em geral, as empresas arcam com todo o processo produtivo, havendo pouca interação entre elas, o que gera um alto nível de competitividade.

O ambiente competitivo e o baixo nível de cooperação entre as empresas dificulta a adoção de ações conjuntas, tais como a implementação de uma marca coletiva do Polo.

Aliado a isso, constatamos uma grande heterogeneidade no perfil das empresas que compõem o Polo (em termos de tamanho, capacidade produtiva, *know-how*, tipo de produto fabricado, segmentação de mercado, destinação da produção etc.). Essa heterogeneidade foi considerada como um dos maiores empecilhos para adoção da marca coletiva.

Constatamos, também, que o grau de conhecimento acerca da marca coletiva e questões relacionadas a ela ainda é muito pequeno no PMINF. Seria necessário, antes de mais nada, ampliar esse conhecimento junto ao empresariado e às principais instituições ligadas ao PMINF. Neste contexto, o INPI poderia contribuir disseminando, de forma mais efetiva e concreta, os conhecimentos sobre o assunto e fomentando o interesse no registro da marca coletiva do Polo.

Ademais, haja vista que, atualmente, o Polo não recebe mais o mesmo volume de investimentos externos que recebia antes, a falta de recursos faz com que sejam priorizadas

ações que resultem em retorno mais imediato, tais como investimentos em qualificação, *design*, acesso a mercados e melhorias na qualidade dos produtos. Assim sendo, face a escassez de recursos, a implementação de uma marca coletiva não se enquadra nas prioridades do PMINF.

Por fim, concluímos que, apesar das dificuldades enumeradas, nos parece que a implementação de uma marca coletiva no Polo é possível. Contudo, para que a mesma seja bem sucedida o ideal é que, ao menos, se crie um ambiente favorável para que isto ocorra.

Para tanto, cabe à governança do Polo adotar medidas que promovam uma mudança na cultura do Polo. Ações que estimulem a integração e o associativismo entre as empresas, gerando um espírito mais cooperativista e menos competitivo. Necessário também que se busquem alternativas que visem a captação de recursos que possam ser destinados diretamente à criação e gerenciamento da marca coletiva.

Além disso, é preciso que haja uma maior participação e mobilização por parte do empresariado, que não deve deixar a cargo somente das instituições ligadas ao Polo a adoção de ações que visem satisfazer o interesse da coletividade.

*A priori*, a adoção de uma marca coletiva pelo PMINF poderia funcionar, de certa forma, como uma ferramenta para viabilizar soluções para dificuldades do Polo, tais como integração entre as empresas, melhora na qualidade dos produtos, divulgação e melhora da imagem do Polo, maior acesso a mercados e maior competitividade das empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.. **Brand Equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo, Negócio Editora, 1998.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais: Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. Disponível em: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) Acessado em 20 de novembro de 2008.

ANGULO, Astrid Uzcátegui. **Marcas Coletivas e Marcas de Certificação**. Disponível em [web.ula.ve/cjuridicas/gpi/documentos/marcas\\_certifica\\_curso.pdf](http://web.ula.ve/cjuridicas/gpi/documentos/marcas_certifica_curso.pdf). Acesso em 24/07/10.

\_\_\_\_\_. **As marcas de certificação**. 2006. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PDPC0749.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2008.

ARAGON, Luciene Gregorio de. **A Marca Coletiva SERI.CO como estratégia de valorização do Made in Italy**. Monografia (Especialização em Gestão da Inovação para o Desenvolvimento Local) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

ARBEX, Marco Aurélio. **Aglomeração Industrial de Empresas do Vestuário no Município de Londrina**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2005.

ASCENSÃO, José de Oliveira. **Revista da ABPI nº 61**. A função da marca e dos descritores na Internet (metatags). Rio de Janeiro: ABPI, 2002.

ASHEIM, Bjorn T., COOKE, Philip. **Localised innovation networks in a global economy: a comparative analysis of endogenous and exogenous regional development approaches**.

In: IGU COMMISSION ON THE ORGANISATION OF INDUSTRIAL SPACE RESIDENTIAL CONFERENCE, Gothenburg, Sweden, August, 1997.

BARBOSA, Antônio L. F. **Sobre a propriedade do trabalho intelectual: uma perspectiva crítica.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

BARBOSA, Denis Borges. **Bases Constitucionais da Propriedade Intelectual.** Disponível em <http://denisbarbosa.addr.com/bases2.pdf>. Acesso em 25/05/2009.

\_\_\_\_\_. **Proteção das Marcas**, Rio de Janeiro, Lumens Júris, 2008.

\_\_\_\_\_. **Uma introdução à propriedade intelectual.** Rio de Janeiro: Lumens Júris, 2003.

BARBOSA, Patricia Maria da Silva. **A Importância do Uso de Sinais Coletivos.** Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Academia de Propriedade Intelectual e Inovação, 2011.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Linha Lar.** Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2407.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2407.pdf) Acessado em 15/02/2011.

\_\_\_\_\_. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação.** Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf) Acessado em 15/02/2011.

BORDA, Ana Lucía de Sousa. **Estudio de Las Indicaciones Geográficas, Marcas de Certificacion y las Marcas Colectivas – su proteccion em Brasil e importancia em el contexto internacional.** Disponível na internet: [http://www.dannemann.com.br/files/ASB\\_Indicaciones\\_Geograficas.pdf](http://www.dannemann.com.br/files/ASB_Indicaciones_Geograficas.pdf)

CARVALHO, Maria Miguel. **Marcas Colectivas: breves considerações**. Coimbra. Coimbra Editora, 2004.

CASSAROTTO, Nelson F; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com base na Experiência Italiana**. 2<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E., LASTRES, H., VARGAS, M. **Cooperação e competitividade de MPME: uma proposta de instrumentos financeiros voltados a arranjos produtivos locais**. Artigo apresentado no V Fórum da Microempresa. Rio de Janeiro, 2002.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. In.: LASTRES, Maria; CASSIOLATO, José; MACIEL, Maria. Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local. Relume Dumará Editora, julho de 2003.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. Capítulo 2 do livro “Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local”, organizado por Helena M.M. Lastres, José E. Cassiolato e Maria Lúcia Maciel, Relume Dumará Editora, julho de 2003.

CASSIOLATO, José; LASTRES, Helena M. M. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira**. Disponível em Internet:  
[http://aprender.unb.br/file.php/1500/4o\\_encontro/arranjos\\_e\\_sistemas\\_produtivos\\_locais\\_na\\_industria\\_brasileira.pdf](http://aprender.unb.br/file.php/1500/4o_encontro/arranjos_e_sistemas_produtivos_locais_na_industria_brasileira.pdf) Acesso em: 25 set 2008.

CASSIOLATO, J. E.; CAMPOS, Renato Ramos; STALLIVIERI, Fabio. **Processos de Aprendizagem e Inovação em Setores Tradicionais: Os Arranjos Produtivos Locais de Confecções no Brasil**. Revista Economia, v.7, n.3, p.477-502, Brasília, 2007.

CERQUEIRA, João da Gama. Tratado da Propriedade Industrial. 2<sup>a</sup> ed., vol. II. São Paulo:

Revista dos Tribunais, 1982.

COSTA, Eduardo; ANGELIS, Ângelo; BULHÕES, Ronaldo; Correia, Tiago; MONTEIRO, Valdecir. **Reflexões sobre a origem, o conceito e a metodologia de estudo de clusters econômicos.** Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, 2003.

COSTA, Frederico Steiner. **Utilização da Marca Local combinada a empresas e produtos: estudo de caso do Polo de moda íntima de Nova Friburgo.** Dissertação (Mestrado em sistemas de gestão – Universidade Federal Fluminense, 2006.

CUCCIA, Tiziana; MARRELLI, Massimo; SANTAGATA, Walter. **Collective Trademarks and Cultural Districts: The Case of San Gregorio Armeno – Naples.** Working Papers Series N° 01/2007. Dipartimento di Economia “S. Cognetti Martiis”, (EBLA). Università di Torino. Torino, 2007. Disponível em: [http://www.eblacenter.unito.it/WP/2007/1\\_WP\\_Ebla.pdf](http://www.eblacenter.unito.it/WP/2007/1_WP_Ebla.pdf)  
Acessado em 15/06/11

DAHAH, S.S. et. Al. **Competitividade e capacitação tecnológica para pequena e média empresa.** Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

DI BLASI, Gabriel. **A propriedade industrial: os sistemas de marcas, patentes e desenhos industriais analisados a partir da lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996.** 2<sup>a</sup> ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

DOMINGUES, Douglas Gabriel. **Marcas e expressões de propaganda.** Rio de Janeiro: Forense, 1984.

ETZEL, M. J. WALKER, B. J. STANTON, W. J. **Marketing.** São Paulo: Makron Books, 1997.

FABBRI JÚNIOR, HÉLIO. **Anais do XV Seminário Nacional de Propriedade Industrial, Marcas Tridimensionais, de Certificação e Coletivas sob a perspectiva da nova legislação de**

propriedade industrial. Rio de Janeiro: ABPI, 1995.

FARINA, E.M.M.Q., AZEVEDO, P.F. e SAES, MSM. **Competitividade, mercado, estado e organização**. Editora Singular. 1997.

FERNANDEZ-NÓVOA, Carlos. **Tratado sobre derecho de marcas**. Espanha: Gomez-Acebo & Pombo, 2004.

FERRAZ, J. C.; Kupfer, D. e Kaguenauer, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIL, Rita Largo. **Las marcas colectivas y las marcas de garantía**. Navarra: Thompson/Civitas, 2006.

GONÇALVES, Luís M. Couto. **Função distintiva da marca**. Livraira Almedina. Coimbra, 1999.

IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. (2002) - **Clusters ou Sistemas Locais de Produção e Inovação: Identificação, Caracterização e Medidas de Apoio**. In: Seção Estudos: Indústria e Política Industrial. Disponível em:  
<[http://www.iedi.org.br/adm/pdf/20030516\\_clusters.pdf](http://www.iedi.org.br/adm/pdf/20030516_clusters.pdf)> Acesso em: 26 set 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Prentice Hall Brasil, 12<sup>a</sup> edição, 2007

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2006

KUPFER, David. **Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial**. Ensaios FEE, Porto Alegre. 1996. Disponível em:  
<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/1848/2217>. Acesso em: 26 set

2008.

KUPFER, David. **Trajetórias de reestruturação da indústria brasileira após a abertura e a estabilização.** Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Economia. 1998. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1998-1\\_Kupfer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1998-1_Kupfer.pdf). Acesso em: 26 set 2008

LASTRES, Helena .M.M. **Políticas para promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais.** In: Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. 2004. Disponível na Internet: <[http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt\\_count.php?projeto=ar1&cod=1](http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=ar1&cod=1)>. Acesso em: 25 set 2008.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. **Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado.** In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Orgs.) Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEMOS, C. **Notas preliminares do Projeto Arranjos Locais e Capacidade Inovativa em Contexto Crescentemente Globalizado.** IE/ UFRJ, Rio de Janeiro, 1997.

LOPES, Andrés; LUGONES, Gustavo. **Los sistemas locales en el escenario de la globalización.** In: CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena (ogr.). Globalização & inovação localizada: Experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

MACHADO, Lucas de Medeiros. **Estratégias de Crescimento no Setor Têxtil Catarinense. O Caso da Cia. Hering SA.** Monografia (Curso de Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

MOREIRA, Igor. **O espaço geográfico:** Geografia geral do Brasil. 47. ed. São Paulo: Ática, 2002.

MUÑOZ-NÁJAR, Luis Alonso García. *Alternative development tools: collective trademarks,*

*certification marks, and indications of geographic origin* In.: *Organization of American States Inter-American Drug Abuse Control Commission (CICAD)*. Forty-Second, Santa Marta (Colombia), 2007.

---

*Propiedad Intelectual – El uso de la marca como herramienta de mercado.* Publicação produzida pelo Projeto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA. Nathan Associates Inc.. Peru, 2009

**OLAVO, C. Propriedade Industrial. Sinais distintivos do Comércio, Concorrência Desleal.** Volume primeiro. Coimbra: Edições Almedina, 2005.

**OLIVEIRA NETO, Geraldo Honório de. Manual de Direito das Marcas.** Editora Pilares. São Paulo, 2007.

OMPI – Organização Mundial da Propriedade Intelectual, Comitê Permanente sobre o Direito de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas. 22<sup>a</sup> sessão. Genebra, 2009.

**PORTRER, Michael. Competição – estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**PORTRER, M. The competitive advantage of nations,** New York: The Free Press, 1990.

**PORTO, Patricia Carvalho da Rocha. A Função de qualidade nos Signos Distintivos Substanciais.** Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Academia de Propriedade Intelectual e Inovação, 2011.

**PSCI – Programa de Substituição Competitiva de Importações. O Mercado Brasileiro para Camisas de Uso Masculino, de Algodão, Originárias do Peru.** Brasília, 2008.

**PUGA, Fernando Pimentel. Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais.** Rio de Janeiro: BNDES, jun. 2003 (Texto para Discussão, 99).

RAMELLO, Giovanni B. **What's in a sign? Trademark Law and economic Theory.** In.: *Journal of economic surveys.* Vol. 20, nº. 4, 2006.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia Produtiva da Moda: um Modelo Conceitual de Análise da Competitividade no Elo Confecção.** Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC). Florianópolis, 2006

REDESIST. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em:<<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>> Acesso em: 26 set 2008.

REGAZZI, Renato Dias. **A importância das marcas coletivas nos Arranjos Produtivos Locais – APLs. Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: SEBRAE, out. 2007 (apresentação em power point).

RIZZO, Marçal Rogério e CODOGNO, Rossana Judite. **Consórcios de Exportação: uma alternativa para as pequenas e médias empresas.** 2006. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/economia/consorcios-de-exportacao:-uma-alternativa-para-as-pequenas-e-medias-empresas-744/artigo/> Acessado em 10/03/2011.

RUÃO, Teresa. **As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas.** 2003. Disponível em: <http://www.bocc.uff.br/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf> Acessado em 20/07/2009.

RUÃO, T. & FARHANGMER, M. **A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso.** 2000. Atas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

SANTOS, Gustavo Antônio Galvão dos; DINIZ, Eduardo José; BARBOSA, Eduardo Kaplan. **Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais.**

Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.

SCHULTS, Don E. e BARNES, Beth. **Campanhas estratégicas d comunicação de marca.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SEBRAE. **Arranjos Produtivos Locais.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/>> Acesso em 24 de set de 2008.

**SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais.** Edição SEBRAE. 1ª Edição. Brasília, 2003.

**SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA. Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Locais:** Projeto PROMOS/ SEBRAE / BID Versão 2.0 Edição SEBRAE: Brasília, 2004.

SOARES, José Carlos Tinoco. **Marcas vs. Nome comercial:** conflitos. São Paulo: Jurídica Brasileira, 2000.

SOARES, José Carlos Tinoco. **Tratado da Propriedade Industrial: Marcas e Congêneres.** São Paulo: Jurídica Brasileira, 1996.

STRENGER, Irineu. **Marcas e patentes.** 2ª ed. São Paulo: LTR, 2004.

TOMIYA, Eduardo. **Brand Value Management – da estratégia da marca ao valor do acionista.** BA Knowledge, 1ª edição, 2006.

VIEIRA, Marcos Antonio. **Propriedade industrial: marcas: história, legislação, comentários, jurisprudência.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

## ANEXO A

### PERGUNTAS APLICADAS NA ENTREVISTA

1 – Existe no PMINF algum departamento ou comitê que cuide de questões relacionadas a marcas?

2 – Existem instrumentos para gestão de marcas, em especial a própria marca do Polo? Caso positivo, quais seriam? Existem investimentos diretamente voltados para gestão da marca do Polo?

Por que a marca do polo não está registrada no INPI? Quem desenvolveu a marca do polo (um designer, algum associado)?

3 – Há conhecimento sobre o número de empresas que possui pedido de registro de marca, ou o registro efetivo, junto ao INPI?

4 – Há conhecimento sobre as possíveis vantagens advindas da proteção legal da marca?

5 – Há conhecimento sobre os trâmites administrativos para requisição de pedido de marca junto ao INPI? Consideram esses trâmites complexos? Consideram de alto custo?

6 – Há conhecimento sobre o que se entende por marca coletiva, marca de certificação e selo de qualidade, assim como quais seriam as diferenças entre estes institutos?

7 – Há conhecimento de que a marca coletiva, apesar de ser de titularidade da entidade representativa da coletividade que requereu o pedido de registro da marca, pode ser utilizada por todos os membros da coletividade através de simples autorização, não havendo necessidade de qualquer tipo de contrato de licenciamento para tanto? E ainda, que a marca coletiva pode ser usada concomitantemente com as marcas individuais de cada empresa?

8 – Entendem que a marca coletiva visa indicar a origem empresarial de produtos provenientes de uma determinada coletividade, distinguindo-os de produtos oriundos de empresas estranhas à coletividade que utiliza a marca coletiva? Entende-se, ainda, que essa indicação de origem pode funcionar como uma barreira às investidas de concorrentes?

9 – Há conhecimento de que o pedido de registro de marca coletiva deve necessariamente vir acompanhado de um regulamento de utilização, o qual conterá as condições e proibições de uso da marca coletiva pelos membros da coletividade autorizados a utilizá-la?

10 – Entendem que o referido regulamento de utilização deverá indicar as pessoas físicas ou jurídicas autorizadas a utilizar a marca, afastando a possibilidade de que pessoas estranhas àquela coletividade se utilizem indevidamente daquela marca coletiva? E também que o mesmo deverá indicar as condições de uso da marca (tais como forma, cor, tamanho, local onde poderá ser aplicado) e eventuais sanções no caso de uso indevido da marca?

11 – Acreditam que as empresas se submeteriam às regras estabelecidas no regulamento de

utilização?

12 – Acreditam que o referido regulamento de utilização, enquanto ferramenta de gestão da coletividade, poderia funcionar como forma de controle de qualidade e padronização dos produtos, uma vez que as empresas teriam que atender a certos requisitos para poderem utilizar a marca coletiva em seus produtos?

13 – Entendem que a criação e gestão de uma marca, quando feita em conjunto, pode gerar benefícios dificilmente alcançados individualmente, tais como redução de custos, através da divisão de custos com propaganda e *marketing*, por exemplo, e ampliação de canais de distribuição?

14 – Partindo-se do princípio de que há entre as empresas do Polo um espírito maior de competição do que de cooperação, ou seja, as empresas se enxergam mais como concorrentes do que como aliadas, acreditam ser viável a construção e gestão em conjunto de uma marca coletiva? Acreditam que tal ação poderia aumentar a integração entre as empresas?

15 – Partindo-se do princípio que a criação e gerenciamento da marca envolve, dentre outras coisas, a associação desta a certos valores, características, qualidades e outros atributos que sejam capazes de auxiliar (e também influenciar) os consumidores a tomar decisões e fazer escolhas com mais segurança e rapidez, interferindo assim na decisão de compra, existem atributos associados à marca do Polo? Caso positivo, quais seriam estes? Acreditam que, existindo tais atributos, estes são capazes de agregar valor aos produtos do Polo, aumentando sua rentabilidade e diferenciação no mercado? A marca coletiva poderia potencializar isso?

16 – Acreditam que a marca coletiva poderia funcionar como elemento de diferenciação dos produtos do Polo no mercado? Acreditam que essa diferenciação seria percebida pelo público consumidor? Isso contribuiria para fidelização dos consumidores aos produtos do Polo?

17 – Partindo-se do princípio que a marca coletiva proporcionasse uma maior qualidade dos produtos percebida pelos consumidores, acreditam que isso possibilitaria a cobrança de um preço acima dos praticados no mercado? Acreditam também que haveria maior facilidade no lançamento de extensões de linha?

18- Acreditam que uma vez construída uma marca coletiva considerada “forte” no mercado, as empresas do Polo possivelmente poderiam se tornar mais competitivas?

19 – Uma vez que a marca coletiva poderia induzir à padronização e melhoria da qualidade dos produtos, haveria a possibilidade de uma maior entrada no mercado externo, assim, acreditam que a marca coletiva poderia alavancar o potencial exportador do Polo?

20 – Acreditam que a heterogeneidade das empresas que compõem o Polo (em termos de tamanho, capacidade produtiva, *know-how*, tipo de produto fabricado, segmentação de mercado etc.) podem constituir empecilho para a adoção de uma marca coletiva pelo Polo?

21 – Partindo-se do princípio que o Polo atua no mercado com uma estratégia de competição por preço, acreditam na possibilidade de uma modificação de estratégia com base na

utilização de uma marca coletiva como elemento diferencial, diante das possíveis vantagens em relação à concorrência que ela traria?

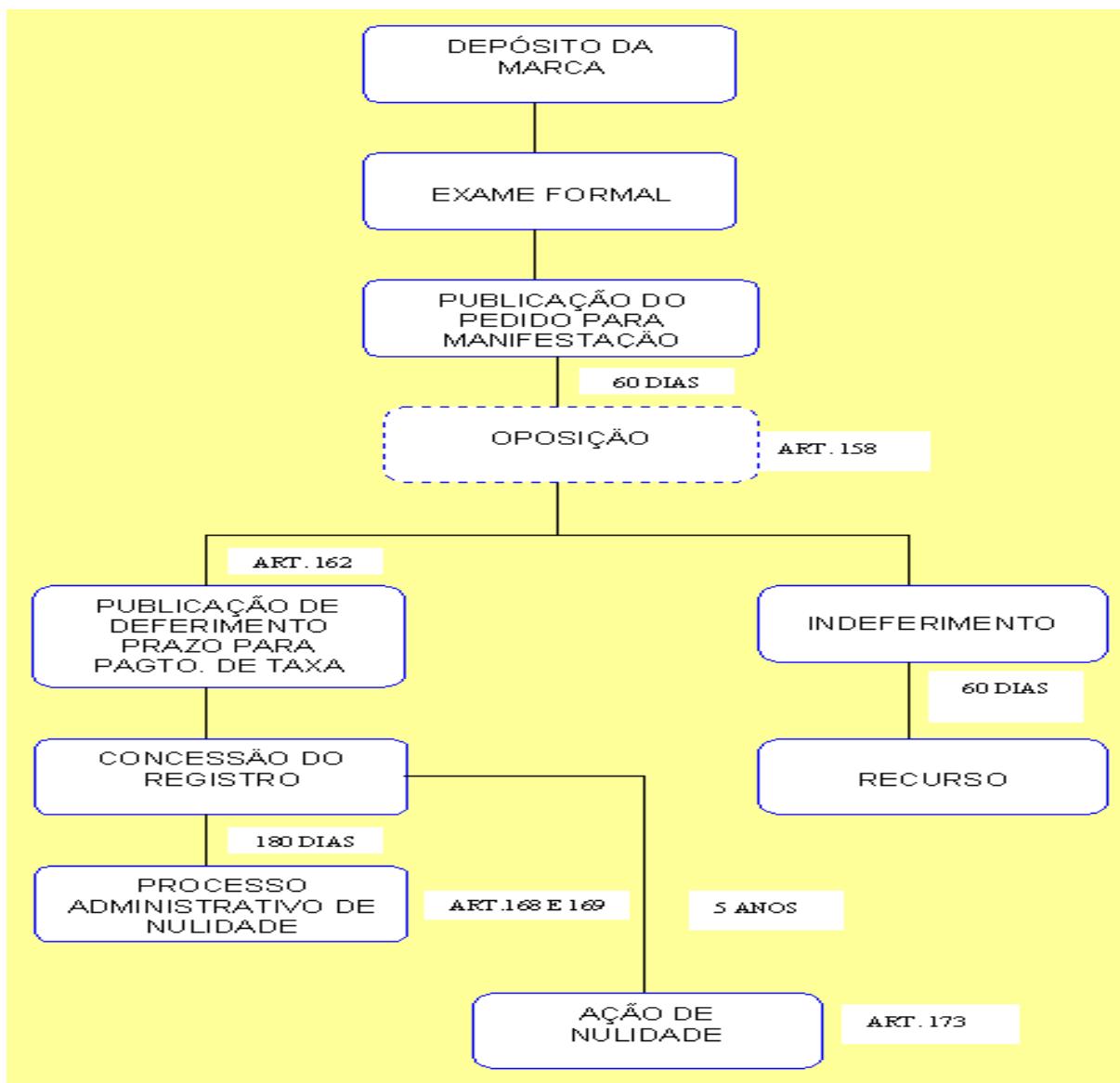
22 – A questão da adoção da marca coletiva já foi tema do evento “Café da Moda”? Caso positivo, qual o retorno dado pelas empresas e instituições parceiras a respeito do assunto? Caso negativo, por que o tema não foi ainda abordado?

23 – Em que medida o grau de articulação da estratégia de consolidação e desenvolvimento local perpassaria pela marca coletiva?

24 – Existe a percepção das vantagens advindas da proteção legal da marca coletiva? Caso positivo, há intenção do Polo em proceder ao registro de uma marca coletiva junto ao INPI? Qual a razão de ainda não ter sido providenciado?

## ANEXO B

### FLUXOGRAMA DA ANÁLISE DE PEDIDO DE MARCA NO INPI





# OPOSIÇÃO

PUBLICA-SE A OPOSIÇÃO

PROCEDE?

NÃO

EXIGÊNCIA/INDEFERIMENTO  
SOBRESTAMENTO  
DEFERIMENTO  
PRAZO P/ PAGAMENTO

INDEFERE-SE  
SOBRESTA-SE

SIM



# DEFERIMENTO

PUBLICAÇÃO DE DEFERIMENTO  
PRAZO P/ PAGAMENTO DE TAXA

PAGOU

SIM

CONCESSÃO DO REGISTRO

NÃO

PUBLICA-SE O  
ARQUIVAMENTO

# CONCESSÃO DE REGISTRO

DEPÓSITO DE MARCA

PUBLICAÇÃO DO PEDIDO PARA  
MANIFESTAÇÃO  
ART. 158

PUBLICAÇÃO DE DEFERIMENTO  
PRAZO PARA PAGAMENTO DE  
TAXA  
ART. 162

CONCESSÃO DO REGISTRO