

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

FERNANDO CAVALCANTE PINHEIRO

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PAGAMENTO DE GUIAS DE  
RECOLHIMENTO DA UNIÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELO  
INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

Rio de Janeiro

2022

FERNANDO CAVALCANTE PINHEIRO

**Mapeamento do processo de pagamento de guias de recolhimento da União dos  
serviços oferecidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial**

Dissertação apresentada, como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre, ao Programa  
de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e  
Inovação, do Instituto Nacional da Propriedade  
Industrial.

Orientador : Prof. Dr. Dirceu Yoshikasu Teruya

Rio de Janeiro

2022

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca de Propriedade Intelectual e Inovação – INPI  
Bibliotecário responsável Evanildo Vieira dos Santos – CRB7-4861

P654 Pinheiro, Fernando Cavalcante.

Mapeamento do processo de pagamento de guias de recolhimento da União dos serviços oferecidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Rio de Janeiro, 2022.  
Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação) – Academia de Propriedade Intelectual Inovação e Desenvolvimento, Divisão de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2022.

158 f. ; figs.; gráfs.; tabs.

Orientador: Prof. Dr. Dirceu Yoshikasu Teruya.

1. Propriedade industrial – Brasil. 2. INPI – Mapeamento de processos. 3. INPI – Gestão de pagamentos. I. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil). II. Título.

CDU: 658.8:347.77(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta tese, desde que citada a fonte.

---

Assinatura

---

Data

Fernando Cavalcante Pinheiro

**Mapeamento do processo de pagamento de guias de recolhimento da União dos  
serviços oferecidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, da Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento do Instituto Nacional da Propriedade Industrial, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação.

Aprovada em 15 de agosto de 2022.

Orientador: Prof. Dr. Dirceu Yoshikasu Teruya

Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Kátia Regina do Valle Freitas Pinto

Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Prof. Dr. Mauro Catharino Vieira da Luz

Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Dra. Vivian Iris Barcelos Soares

Instituto Nacional da Propriedade Industrial

A ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno.

Rio de Janeiro

2022

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Dr. Dirceu Yoshikasu Teruya por ter aceitado me orientar através deste trabalho, com infinita paciência e comentários sempre acertivos. Obrigado pela confiança, pelos consertos e sugestões.

Agradeço aos meus amigos e colegas do INPI, em especial aos da Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças, que se dispõem a trabalhar dia a dia ao meu lado, e a todos de outros setores que dispenderam tempo de suas atarefadas vidas para fornecer informações utilizadas neste trabalho. Sem a colaboração dos mesmos seria impossível reunir os dados necessários para esta pesquisa.

Agradeço à minha família, pelo apoio constante ao longo do mestrado. Sem vocês o caminho seria muito mais difícil. E agradeço, ao fim, a Deus, pela oportunidade de estudo e da realização desta pesquisa, muito custosa em tempo e esforço, mas muito recompensadora.

PINHEIRO, Fernando Cavalcante. **Mapeamento do processo de pagamento de guias de recolhimento da União dos serviços oferecidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2022. 136 f. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2022.

## RESUMO

Os serviços públicos são meios através dos quais o Estado viabiliza a prestação de direitos aos cidadãos. Considerando que os recursos públicos são limitados é necessário otimizar a prestação dos serviços, e os processos neles envolvidos, visando prestar um serviço de qualidade compatível com as restrições do Orçamento Público. Estando o INPI inserido neste cenário como autarquia responsável pelo registro e averbação de direitos de propriedade industrial em âmbito nacional, este trabalho propõe mapear o processo de pagamento através do qual são recolhidos os valores que financiam as atividades do Instituto. Através da identificação das fases do processo e do levantamento de dados de pontos de fragilidade junto aos stakeholders internos e externos ao processo, foi possível identificar os principais problemas que os usuários pessoa física e microempreendedor individual enfrentam ao realizar seus pagamentos, o que permitiu propor medidas mitigadoras buscando a otimização do processo de pagamento e uma melhor prestação do serviço público do INPI. Os resultados permitem concluir que as falhas no processo de pagamento são transversais ao INPI, cabendo a propositura de ações que abarquem mais de uma unidade da autarquia.

Palavras-chave: INPI. Propriedade Industrial. Mapeamento de Processos. Pagamento.

PINHEIRO, Fernando Cavalcante. **Mapping of the process of payment of collection slips for the services offered by the Brazilian National Institute of Industrial Property**. 2022. 136 f. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2022.

### **ABSTRACT**

Public services are the means by which the State enables the provision of rights to citizens. Considering that public resources are limited, it is necessary to optimize the provision of services, and the processes involved in them, in order to provide a quality service compatible with the restrictions of the public budget. As INPI is inserted in this scenario as an autarchy responsible for the registration of industrial property rights nationwide, this work proposes to map the payment process through which the amounts that finance the Institute's activities are collected. Through the identification of the phases of the process and the data survey of weak points with the internal and external stakeholders of the process, it was possible to identify the main problems that individual users and individual micro-entrepreneurs face when making their payments, which allowed to propose mitigating measures seeking the optimization of the payment process and a better provision of the INPI's public service. The results allow us to conclude that the flaws in the payment process are transversal to the INPI, fitting the proposition of actions that cover more than one unit of the agency.

Keywords: INPI. Industrial Property. Process Mapping. Payment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Processos chave e de apoio do INPL.....	38
Figura 2	Exemplo de Diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe” .....	43
Figura 3	Metodologia aplicada à pesquisa .....	58
Figura 4	Fluxo do Processo de Pagamento – Imotivado .....	62
Figura 5	Sistema de geração de GRUs .....	63
Figura 6	Serviços como dispostos na Tabela de Retribuição .....	63
Figura 7	Revista da Propriedade Industrial .....	68
Figura 8	Apresentação tela de serviços.....	79
Figura 9	Diagrama de Ishikawa – Problemas pagamento GRUs .....	94
Figura 10	Geração de GRU.....	99
Figura 11	Tela Inicial sistema e marcas.....	100
Figura 12	Tela de peticionamento e Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG e e-Software.....	101
Figura 13	Mensagens de erro e-Marcas, e-Contratos e demais sistemas.....	102
Figura 14	Seleção de serviços para geração da GRU.....	105



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição dos pedidos de Restituição por setor econômico (2018-2021).....	73
Gráfico 2	Uso de procuradores em pedidos de restituição por unidade (2018-2021).....	75
Gráfico 3	Motivos para restituição dos usuários PF/MEI (%) (2018-2021).....	77
Gráfico 4	Percentual de pedidos de restituição por unidade cuja razão refere-se a erro na seleção do código de serviço da GRU pelos usuários PF/MEI (2018-2021).....	78
Gráfico 5	Percentual de pedidos de restituição por unidade cuja razão refere-se a erros de fluxo dos usuários PF/MEI (2018-2021).....	80
Gráfico 6	Pagamentos em duplicidade usuários Pessoa Física/Microempreendedor Individual (2018-2021)(%).....	82
Gráfico 7	Tempo Gasto por dia com atendimentos de pagamento (%).....	86
Gráfico 8	Dúvidas/erros mais trazidos pelos usuários externos (%) .....	88
Gráfico 9	Prioridade de melhoramento da experiência de pagamento e acompanhamento no INPI(%).....	90

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Unidades do INPI para as quais foram enviados questionários .....	56
Tabela 2	Normativos que trazem a necessidade do pagamento da GRU .....	64
Tabela 3	Papel dos Stakeholders no processo de pagamento .....	69
Tabela 4	Petições protocoladas junto ao INPI por Unidade em 2019 .....	72
Tabela 5	Depósitos de usuários Pessoas Físicas por Unidade (2018-2021).....	72
Tabela 6	Pedidos de Devolução de Valores por unidade (2018-2021).....	73
Tabela 7	Pessoa Física/Microempreendedor Individual quanto à existência de procuradores (2018-2021).....	74
Tabela 8	Número de atendimentos sobre pagamento por ano (2018-2021).....	85
Tabela 9	Percentual de satisfação (Ótimo ou Bom) com atendimentos, por unidade (2018-2021).....	90
Tabela 10	Erros mais importantes no processo de pagamento das GRUs.....	93
Tabela 11	Disposição de códigos de serviço no manual de Contratos .....	104
Tabela 12	Normas e Sistemas Impactados pelas Medidas Mitigadoras no processo de pagamento das GRUs do INPI.....	112

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AECON	Assessora de Assuntos Econômicos
CX	Customer Experience
DI	Desenho Industrial
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
GRU	Guia de Recolhimento da União
IE	Instrumento Econômico
IG	Indicações Geográficas
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MEI	Microempreendedor Individual
MU	Modelo de Utilidade
PAG	Protocolo Automatizado Geral
PI	Propriedade Industrial
PF	Pessoa Física
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RPI	Revista da Propriedade Industrial
SEARC	Serviço de Arrecadação
TI	Tecnologia da Informação
USPTO	United States Patent and Trademark Office

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>PROBLEMA DA PESQUISA.....</b>	<b>17</b>
<b>HIPÓTESES.....</b>	<b>18</b>
<b>ESCOPO.....</b>	<b>19</b>
<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>19</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
Objetivo Geral.....	20
Objetivos Específicos.....	20
<b>ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>22</b>
1.1 Estado e serviço público .....	23
1.2 Burocracia: Modelos clássico e gerencial.....	29
1.3 Mapeamento de processos e identificação de pontos de melhoria.....	36
1.4 Direito de Propriedade Intelectual.....	43
1.5 Considerações.....	51
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
2.1 Tipologia da Pesquisa.....	53
2.2 Ambiente da Pesquisa.....	54
2.3 Amostragem.....	54
2.4 Mapeamento e Coleta de dados .....	54
<b>3 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE PAGAMENTO.....</b>	<b>60</b>
3.1 Primeira Fase: Pagamento Imotivado .....	60
3.2 Segunda Fase: Pagamento Motivado .....	67
3.3 Considerações .....	70
<b>4 DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE PAGAMENTO DE GUIA DE RECOLHIMENTO DA UNIÃO PELAS PESSOAS FÍSICAS .....</b>	<b>71</b>
4.1 Resultados obtidos dos pedidos de devolução de valores pagos .....	71
4.1.1 Motivos usados pelos usuários PF/MEI para restituição .....	77
4.1.2 Tipos de erro por unidade .....	78
4.2 Resultados obtidos através de questionários com servidores do INPI .....	85

4.2.1	Análise das respostas dos questionários .....	86
4.3	Comparação de resultados dos stakeholders internos e externos .....	93
4.4	Análise das hipóteses da pesquisa .....	95
4.5	Considerações .....	97
<b>5</b>	<b>PROPOSTAS PARA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSO DE PAGAMENTO</b> .....	<b>99</b>
5.1	Medidas relacionadas aos sistemas .....	99
5.2	Medidas relacionados ao método .....	109
5.3	Análise normativa e de sistemas .....	113
5.4	Considerações .....	115
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>117</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>121</b>
	<b>ANEXO I – Questionário</b> .....	<b>137</b>
	<b>ANEXO II - Tabela de Retribuições dos serviços prestados pelo INPI</b> .....	<b>139</b>

## INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea vem se modernizando e buscando oferecer ao cidadão um serviço de maior qualidade e valor, obedecendo aos preceitos legais e normativos. Chiavenato (1983), explica que as organizações utilizam a burocracia na forma de procedimentos que surgiram como decorrência da necessidade de ordem no atendimento das reivindicações da sociedade por um tratamento justo e imparcial e que pode ser traduzida, no âmbito das empresas, como uma forma de conduzir as atividades da empresa da forma mais eficiente possível.

Havendo igualmente essa necessidade no setor público, o governo federal brasileiro tem lançado iniciativas a fim de melhorar o desempenho da União, reduzindo custos e etapas para atendimento ao cidadão, como o lançamento do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov), instituído pelo Decreto 10.382, de 2020, do qual o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) faz parte e que tem por objetivos avaliar e modernizar a gestão estratégica dos órgãos integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conferindo mais eficiência ao gasto público e entregando mais valor à sociedade.

Sendo a autarquia responsável pela recepção, análise e registro dos pedidos de direitos de propriedade industrial e de averbação de contratos de tecnologia no Brasil, o INPI foi criado em 11 de dezembro de 1970 pela Lei nº 5.648 de 1970, com fins de promover a função social, econômica, jurídica e técnica dos registros de propriedade industrial em território brasileiro. Logo, são nele registradas as marcas, patentes, desenhos industriais, contratos de transferência de tecnologia e indicação geográfica. Adicionalmente, o Instituto também recebeu a competência de executar normas relativas a dois tipos de propriedade intelectual: programas de computador, conforme Lei nº 9.609/1998 e topografia de circuitos integrados, vide Lei nº 11.484/2007, devendo o interessado em acessar os serviços do Instituto, em qualquer das áreas mencionadas, fazer o pagamento pelos mesmos, ou seja, efetuar o recolhimento da retribuição devida, por uma Guia de Recolhimento da União – GRU.

Nesse sentido, um dos pontos mais sensíveis quando se pensa no ingresso da demanda do cidadão é justamente o momento inicial do pedido, ou seja, até o momento em que o pedido chega ao INPI para exame. De acordo com o artigo 19, Inciso VI da Lei nº 9.279 de 1996 (Lei da Propriedade Industrial- LPI), o comprovante de pagamento é documento obrigatório para o depósito do pedido de patentes, mas os pagamentos se estendem ao longo

da vida útil do pedido de patente, e mesmo após a sua concessão, conforme artigos 28, 33, 38 e 84 da Lei nº 9.279, de 1996. Igualmente, o comprovante do pagamento é exigido no artigo 101, VI, para o depósito de pedido de desenho industrial, nos artigos 107 e 120 para prorrogação do registro, no artigo 155, III para o depósito do pedido de registro de marcas e no artigo 133 § 1º para a prorrogação do mesmo, e do artigo 219, III para as petições envolvendo contratos de transferência de tecnologia licença e cessão de direitos de propriedade industrial e franquia. Para os direitos de propriedade intelectual que não preveem expressamente a exigência do comprovante, como a indicação geográfica, ou mesmo dos não tratados na LPI, como o registro de programas de computador e de topografia de circuitos integrados, o artigo 219, III, que prevê o não conhecimento de petições que não contenham o comprovante de pagamento, pode ainda ser aplicado.

Como resultado de uma não conformidade no pagamento, seja por perda de prazo ou por ausência da comprovação do recolhimento da retribuição, o pedido não será conhecido pelo INPI, conforme os artigos 218 e 219 da Lei n. 9.279, de 1996. Além disso, a retribuição necessariamente deve ser recolhida antes do protocolo de cada petição, conforme Resolução INPI nº 79 de 18 de março de 2013.

Depreende-se que o assunto “retribuição” é transversal no INPI. Segundo Lima (2020), as retribuições cobradas pelos serviços devem garantir a sustentabilidade da organização, tanto no que tange ao cobrimento de seus custos como quanto a possibilitar investimentos necessários à expansão das atividades da organização de modo a acompanhar a demanda. Já Costa (2008) afirma que os órgãos públicos possuem, dentre as ferramentas possíveis para regulação, instrumentos de comando e controle, impositivos e inflexíveis, e instrumentos econômicos, como isenções e políticas de preços públicos, que são usados para incentivar ou inibir comportamentos pontuais dos usuários daqueles serviços, estando os valores das retribuições pelos serviços do INPI neste segundo grupo.

Nesse sentido é importante identificar o perfil dos usuários do Sistema de Propriedade Industrial no Brasil. De acordo com o Boletim da Assessoria para Assuntos Econômicos (AECON) do INPI, o percentual de depositantes de patentes pessoas físicas é superior a 40 % dos pedidos totais pelo menos há mais de dez anos (período 2008 a 2021). Isso demonstra uma característica nacional importante, que é possuir uma importante parcela de usuários pessoas físicas depositando pedidos junto ao INPI, em comparação aos usuários pessoas jurídicas.

No caso de pedido de registro de marca, o número de pedidos aumentou 67,7 %, sendo do total 86 % de depositantes residentes no território nacional, tendo o INPI, apenas em 2018,

recebido mais de 40.000 pedidos de registro de marca cujo peticionante era residente e pessoa física.

É sobre esse usuário pessoa física que as medidas de otimização de procedimentos do INPI precisam se debruçar, uma vez que o mesmo dificilmente possuirá, ao contrário das pessoas jurídicas, pessoal encarregado de elucidar as questões jurídicas e procedimentais do INPI, que extrapolam a atividade de invenção em si. Mesma dificuldade pode ser encontrada pelos usuários microempreendedores individuais (MEI), que assim como a pessoa física, dificilmente terá apoio técnico para elaboração e protocolo de seu pedido. Em contrapartida, desburocratizar visando o usuário pessoa física/MEI acaba beneficiando também o depositante pessoa jurídica, que precisará alocar menos horas de trabalho em questões acessórias, liberando seu corpo técnico para análise e melhoria dos pedidos de PI em si, tendo como consequência um pedido melhor elaborado, melhor escrito e com maiores chances de deferimento. Ainda neste ponto, a desburocratização das partes acessórias do processo traz também uma melhoria ao próprio INPI, uma vez que o mesmo poderá direcionar seus servidores para outras áreas do Instituto, além de resolver problemas acessórios dos pedidos, como verificar pagamentos e analisar pedidos de devolução de valores pagos indevidamente.

Como evidência empírica, o INPI recebeu, ao longo dos anos de 2018 e 2019, 10.030 pedidos de devolução de valores indevidamente pagos. Cada um destes pedidos origina um processo administrativo, regulados pela Resolução INPI/PR n. 204/2017, que aborda os procedimentos de restituição, envolve sete unidades diferentes do INPI e um prazo de até seis meses para que o usuário tenha a devolução do valor efetuada. Ainda ilustrando o volume de dúvidas dos usuários sobre os pagamentos dos serviços do Instituto, o INPI recebeu, no mesmo período citado, 8.907 mensagens com dúvidas sobre pagamentos, através do canal Fale Conosco, podendo cada um dessas dúvidas ocupar até duas unidades do INPI para atendimento, o que demonstra que as diversas etapas ao longo do processo de registro de um direito de propriedade industrial nas quais o usuário precisa efetuar o recolhimento de alguma retribuição, têm trazido aos usuários do INPI diversos questionamentos.

Alguns passos já foram dados em prol da melhoria da interface de pagamentos com o usuário, como a inserção de avisos no boleto da Guia de Recolhimento da União (GRU), e no próprio sistema de geração de guias (sistema Protocolo Automatizado Geral - PAG) acerca da tempestividade e do modo de pagamento, inserção de avisos sobre a data de vencimento, sobre a necessidade de pagar a guia antes do protocolo da petição e sobre a possibilidade de pagar a GRU em qualquer banco. Outros importantes pontos de melhoria foram a remodelagem do portal do INPI <<https://www.gov.br/inpi/pt-br>> em maio de 2020, que



tornou a interface do portal mais acessível ao usuário e a criação da página “Pagamento de GRU” <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/pagamento-de-gru>> com orientações sobre os pagamentos dos serviços do INPI, em outubro de 2019. Porém, cabe avaliar se tais medidas se traduziram em redução das dúvidas dos usuários sobre o tema ou em diminuição do número de pedidos de devolução de valores apresentados junto ao Instituto.

A incorreção no pagamento pode trazer sérias consequências para o usuário, tais como:

- ❖ Em se tratando da petição inicial do pedido de patentes, relativa ao serviço de “Pedido nacional de invenção”, o pagamento precisa obedecer ao artigo 19, Inciso VI da LPI, ou seja, precisa vir acompanhando do comprovante de pagamento. Caso o usuário inverta a sequência dos atos, e pague após o protocolo da petição, a mesma não é conhecida pelo INPI. De acordo com o artigo 11, § 2º da Resolução INPI/PR n. 204/2017, que regulamenta o procedimento de restituição, caso esse mesmo usuário peça a devolução do valor pago, será necessário consultar a área finalística correspondente a fim de que a mesma informe se está de acordo com a devolução do valor. Ou seja, há poucas chances do usuário reaver o valor indevidamente pago.
- ❖ Em se tratando de petição ao longo do processo de concessão de patente, como anuidade de pedido de patente, por exemplo, o não pagamento tempestivo ou no valor correto pode acarretar o arquivamento do pedido de patente ou até mesmo a extinção do pedido ou da patente, trazendo prejuízos ao usuário e ao sistema de PI nacional como um todo, pois quando o usuário perde a confiança no INPI, por ser difícil ou burocrático, todo o país perde.

Contudo, não basta identificar que existem problemas, sem propor medidas possíveis para mitigá-los. Segundo Dias (2006), problemas são oportunidades de melhoria, seja de valor para o cliente final, seja de tempo e custos para a própria organização, que pode se valer dos mesmos como chances de implantação de medidas de inovação e otimização para aumentar e eficiência dos processos.

## **PROBLEMA DE PESQUISA**

Existem diversas formas de mapear processos e identificar fragilidades nos procedimentos. A realização deste tipo de análise ainda não é comum na Administração Pública e representa um desafio para a melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Logo, baseando-se na literatura disponível e nos dados levantados na pesquisa, este trabalho buscará responder às seguintes questões:

1. Quais são os principais problemas enfrentados pelos usuários pessoas físicas/MEI nos procedimentos do processo de pagamento das Guias de Recolhimento da União (GRUs) pelos serviços prestados pelo INPI?
2. Como mitigar os erros mais frequentes, tornando os processos de depósito e concessão no INPI mais otimizados aos depositantes residentes?

## **HIPÓTESES**

Buscando resolver as questões da pesquisa, algumas hipóteses serão verificadas, mediante confrontação com os dados levantados ao longo da pesquisa:

- a) Portal do INPI necessita de aperfeiçoamentos, como a adoção de uma linguagem simples ao usuário. Essa hipótese tenta responder à questão de pesquisa a partir de uma abordagem do portal do INPI na internet. A possível falta de clareza das informações no portal, ou sua difícil localização podem, em teoria, ser o motivo dos erros de pagamento;
- b) Os processos de peticionamento para pedidos de registro são complexos. Já essa segunda hipótese aborda a possibilidade dos erros dos usuários serem motivados pela complexidade que os registros junto ao INPI possuem. Como o INPI é o órgão no qual são feitos os registros de diversos direitos de propriedade industrial e cada direito possui um procedimento de registro próprio, é possível que os usuários se confundam entre os procedimentos, e acabem cometendo erros;
- c) As ferramentas de comunicação entre o INPI e o usuário necessitam de aperfeiçoamento. A terceira hipótese trata do cenário no qual os erros de pagamento dos usuários sejam motivados por uma comunicação ineficiente com o INPI, seja por existir dificuldade no uso das ferramentas de comunicação, seja pelos prazos das respostas serem inadequados ou mesmo pelo conteúdo das respostas dadas.

É possível que o principal motivador dos erros de pagamento seja uma combinação das hipóteses acima, ou ainda outras que surjam ao longo da pesquisa, a partir da análise dos dados.

## ESCOPO

A pesquisa tem por fim analisar os erros de pagamento cometidos por usuários pessoas físicas e MEI em suas petições junto ao INPI, porém não serão analisados dados de erros de pagamento relativos a outras categorias de usuários. Considerando que a realidade de erros pode ser dinâmica, uma vez que mudanças nos procedimentos e no portal do INPI se operam com certa frequência, serão utilizados dados de erros relativos aos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021, de modo a retratar um cenário mais próximo ao encontrado no INPI atualmente.

Anteriormente a 2018, as informações relativas a erros de pagamento eram tratadas em processos de papel, cujo acesso atual é limitado, dado o cenário de distanciamento social que dominou o período no qual esta pesquisa foi realizada. Ademais, considerando a mutabilidade de procedimentos e *website* citada, dados anteriores a 2018 teriam pouco a acrescentar sobre a realidade atual dos problemas enfrentados pelos usuários do Instituto no que tange ao pagamento dos serviços.

## JUSTIFICATIVA

Justifica-se a pesquisa pela necessidade de otimizar as diversas atividades do Instituto, permitindo um tempo de resposta menor às demandas da sociedade, buscando atender aos inventores independentes, pessoas físicas e microempreendedores na proteção da propriedade industrial que é um fator de suma relevância para o fomento e estratégia dos agentes econômicos.

A adoção de uma cultura de melhoria contínua nos processos do Instituto Nacional da Propriedade Industrial é um dos objetivos da Política da Qualidade do INPI, devendo ser buscada em todos os processos que compõem sua cadeia de valor, incluindo aqui os de suporte que visam garantir condições para que os processos finalísticos do Instituto ocorram.

Esse processo de melhoria passa, necessariamente, pelo mapeamento das fases do processo de pagamento, identificação de pontos de melhoria e estabelecimento de planos de ação para implantação dos mesmos.

Ademais, sendo o usuário residente pessoa física significativa parcela entre o total de depositantes, o mesmo precisa ter a sua disposição um processo claro e de fácil compreensão, através do qual tenderá a buscar mais o INPI, trazendo então uma oportunidade de aumento no número de pedidos e, conseqüentemente, de recursos arrecadados pelo Instituto.

Por fim, o mapeamento das fragilidades do processo de pagamento das GRUs permitirá ao INPI avançar rumo a um modelo burocrático que incentive o usuário pessoa física/MEI a utilizar os serviços oferecidos pelo Instituto, trazendo benefícios ao cidadão, ao Instituto e à sociedade como um todo, uma vez que esta acaba colhendo os benefícios de um sistema de propriedade intelectual mais inclusivo, pungente e diversificado.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é discutir os principais problemas enfrentados pelos usuários pessoas físicas e MEI no pagamento das GRUs de modo a identificar possíveis soluções que permitam ao INPI cumprir o seu papel de atender às demandas do mercado e da sociedade, prestando um serviço de maior qualidade aos seus usuários.

### **Objetivos Específicos**

- 1- Estudar a importância do serviço público desempenhado pelo INPI na recepção, análise e decisão de pedidos de direitos de propriedade industrial e averbação de contratos de transferência de tecnologia, licença de direitos de propriedade industrial e franquia.
- 2- Analisar o processo de recolhimento da retribuição dos serviços ofertados sobre as óticas de legislação aplicável, sistemas e procedimentos do INPI.
- 3- Identificar os equívocos mais frequentes dos usuários pessoas físicas e MEI no que tange ao pagamento dos serviços do INPI.
- 4- Propor melhorias no processo de pagamento dos serviços do INPI.

## **ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação começa com a introdução, na qual é feita contextualização da questão dos erros nos pagamentos dos serviços prestados pelo INPI, expostos os objetivos principal e secundários, a justificativa da pesquisa, as hipóteses que serão verificadas, além da delimitação do escopo.

No capítulo primeiro, é apresentada a revisão bibliográfica, trazendo os conceitos de serviço público e burocracia, com as diferenças facetas que este termo traz, clássicas e mais

atuais. Também são trazidos elementos teóricos sobre propriedade industrial, de modo a explicar a importância do serviço prestado pelo INPI para o desenvolvimento de um país, e, por fim, os conceitos relativos ao mapeamento de processos como forma de identificação de fragilidades.

O capítulo segundo traz a metodologia da pesquisa, apontando a forma como a mesma foi conduzida para obtenção das respostas aos objetivos propostos, além das classificações da pesquisa, identificação do ambiente na qual foi realizada e qualificação da amostra de dados.

Por sua vez, o capítulo terceiro traz o mapeamento das etapas do processo de pagamento, permitindo com isso a identificação dos *stakeholders* internos e externos envolvidos, que participaram da coleta de dados no capítulo quarto. A identificação das etapas é importante ainda para se entender os problemas que afetam o processo, assunto do capítulo quarto.

No capítulo 4, há o diagnóstico dos pontos de fragilidade do processo de pagamento, a partir da análise de dados levantados junto aos agentes identificados no capítulo terceiro, com foco nos usuários pessoa física e MEI. São também expostas neste capítulo sugestões que os mesmos trouxeram sobre como o processo poderia ser otimizado, com maior ganho de valor ao usuário externo dos serviços do INPI, além do teste das hipóteses da pesquisa.

O último capítulo da dissertação, o quinto, traz as proposições de melhoria ao processo de pagamento, com base no diagnóstico feito no capítulo anterior, de modo a sanar os problemas verificados no processo. Por fim, a conclusão, com as respostas à questão da pesquisa e aos objetivos inicialmente propostos.

## **1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo se concentrará em debater os conceitos teóricos que servirão de base para a análise feita nos capítulos seguintes, abordando quatro difentes macro conceitos.

A seção 1.1 tratará dos conceitos de estado e serviço público, sua importância no desenvolvimento da sociedade e as diferentes abordagens com as quais o mesmo é encarado, ponderando as visões de estado de Hobbes, Rousseau e Locke, definindo o que é serviço público e sua relação com direitos fundamentais. Também é debatido, nesta subseção, a forma como o estado remunera os serviços públicos, trazendo os conceitos de preço público e Guia de Recolhimento da União.

Na seção 1.2, o foco será abordar o conceito de burocracia, com a definição clássica, weberiana, demonstrando os motivos da expansão da mesma ao longo do século XX e os limites e críticas a este modelo. Em seguida, trata do modelo burocrático gerencial, com maior foco na satisfação dos clientes e mais voltado à inovação.

Por sua vez, a subseção 1.3 tratará de propriedade intelectual, trazendo os conceitos de propriedade industrial e direito do autor, de modo a definir o tipo de serviço público prestado pelo INPI, trazendo os marcos regulatórios, como a Convenção da União de Paris e a Lei da Propriedade Industrial (Lei 9.279/1996), que delimita fundamentalmente o escopo de atuação do Instituto. Nesta subseção, será também abordada a influência dos direitos de propriedade industrial sobre o desenvolvimento científico e social.

A seção 1.4, trará conceitos relativos a processos, mapeamento de processos e ferramentas para identificação de erros em processos. Estes conceitos e ferramentas serão chave no desenvolvimento da dissertação.

Feita a apresentação dos principais conceitos, a subseção 1.5 traz o referencial teórico que será utilizado para este trabalho, apontando os conceitos e linhas de visão mais relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

## 1.1 Estado e Serviço Público

A atuação de agentes estatais na prestação de serviços à sociedade é tema que remonta à própria formação do Estado em si e ao papel que o mesmo deve desempenhar. Debates sobre o papel do Estado, mais interventor ou mais liberal, devem ser analisados através de uma ótica que considere o contexto histórico e social nos quais os mesmos são emitidos, de modo a permitir uma análise mais completa dos conceitos abordados.

O primeiro autor trazido nesta subseção é Rousseau (1762), com o conceito de sociedade natural, que seria aquela com o qual o indivíduo primeiramente tem contato, baseada em sua família e entes próximos, e cujas relações são centradas em laços afetivos e comunais. Também chamado de Estado de Natureza, essa existência fundada em laços familiares permitiria ao homem atingir limitado grau de desenvolvimento e coesão com indivíduos exteriores ao seu núcleo familiar, motivo pelo qual houve a necessidade de transicionar entre os estados na natureza e o civil.

Chauí (1997, p. 517), defende que essa passagem de estados se deu no momento em que os indivíduos “renunciam à liberdade natural e à posse natural de bens, riquezas e armas e concordam em transferir a um terceiro – o soberano – o poder para criar e aplicar as leis, tornando-se autoridade política”. A partir deste ponto, o estado natural perde importância frente ao civil, permitindo ao indivíduo ampliar sua gama de interações sociais e permitindo também às sociedades se expandirem e buscarem ideias comuns.

Porém, não é unânime a forma como essa passagem do estado natural para o civil se deu. Rousseau discordaria do ponto trazido no parágrafo anterior, já que segundo o autor, a liberdade é uma qualidade indissociável ao próprio ser humano, motivo pelo qual seria impossível ao mesmo renunciar a si mesmo e aos seus bens, ao contrário: fazendo uso de sua liberdade, os indivíduos, voluntariamente, se uniriam em arranjos sociais amplos, cientes de que a união de todos permitiria o atingimento de metas que os indivíduos em estado natural não alcançariam. Ao mesmo tempo, o autor aponta que o uso da força do mais forte sobre o mais fraco de modo a moldar sua vontade, ou de obrigá-lo a buscar algo que não deseje, não constitui meio de direito adequado (ROUSSEAU, 1762, p.8):

é nulo o direito de escravizar, não só pelo fato de ser ilegítimo, como porque é absurdo e nada significa. As palavras escravatura e direito são contraditórias, excluem-se mutuamente. Seja de homem para homem, seja de um homem para um povo, este discurso será igualmente insensato: “Faço contigo um contrato, todo em teu prejuízo e todo em meu proveito, que eu observarei enquanto me aprouver, e que tu observarás enquanto me aprouver.”

Assim, se o uso da força para adoção de um novo procedimento por outrem deve ser preterido, e se no estado natural fica limitada a cooperação apenas entre membros de comunidades muito próximas, mormente familiares, há necessidade de se estabelecer um convênio, um acordo, um pacto social, que permita a indivíduos de grupos diferentes unirem-se em prol de objetivos comuns. Seria então, para Rousseau, este o ponto de transição, entre uma sociedade natural e uma civil.

Rousseau porém não foi o único a debater a existência de um pacto social originador do Estado. Esse conceito foi, inicialmente, trazido por Thomas Hobbes em sua obra *Leviatã* (1651), embora, para este autor, a associação entre indivíduos para formação do estado se dê não como um exercício de liberdade, mas sim pela insustentabilidade do estado natural, no qual os homens não possuiriam nenhuma trava ou óbice aos seus instintos naturais, levando assim a uma situação insustentável com a famosa frase “o homem é o lobo do próprio homem”. Logo, seria fundamental que o estado natural e suas paixões fossem “disciplinados” por um estado civil que permitisse, através de leis, o convívio social (HOBBS, 1651).

Por sua vez, John Locke possuía uma visão menos pessimista do que Hobbes. Para este autor, o homem em estado natural não necessariamente tenderia a atender a todos os seus desejos, ainda que bárbaros, sendo o estado natural, para Locke, aquele no qual o homem possui direitos previamente ao estabelecimento do estado, como liberdade, vida e propriedade, sendo um estado de igualdade no qual ninguém possui mais direitos que outro, não sendo natural nenhuma subordinação de um a outro, possuindo, portanto, mesmas faculdades e direitos entre si, sendo todos, por natureza, livres iguais e independentes (LOCKE, 1689). Mas, continua Locke, se todos são livres, iguais e independentes, por qual motivo haveria a necessidade de se organizar um estado civil?

A única maneira pela qual alguém se despoja de sua liberdade natural e se coloca dentro das limitações da sociedade civil é através de acordo com outros homens para se associarem e se unirem em uma comunidade para uma vida confortável, segura e pacífica uns com os outros, desfrutando com segurança de suas propriedades e melhor protegidos contra aqueles que não são daquela comunidade (LOCKE, 1689, p. 61).

Assim, embora os três autores, Hobbes, Locke e Rousseau concordem que os indivíduos se coordenam em sociedades civis através de um pacto social, formando o estado, os motivos para fazer esse pacto divergem: enquanto Hobbes defende que o pacto social protege o homem do próprio homem, por este ter uma natureza intrinsecamente hostil, para Locke e Rousseau a formação deste pacto busca resguardar direitos fundamentais, irrenunciáveis, e cujo atingimento se faz mais fácil através de cooperação social.



A abordagem de como as sociedades civis, e consequentemente os Estados, surgiram influencia diretamente na visão do que este estado pode fazer em relação à sociedade. Os escritos de Hobbes serviram, a partir do século XVII, para justificar a existência e atuação de estados que buscassem aplacar os impulsos naturais negativos do homem, condizentes com os estados absolutistas comuns no cenário europeu da época. Para os adeptos desta teoria, o estado deve, com o mote de proteger o homem de si mesmo, exercer uma ampla gama de atividades, indo desde aspectos civis à interferências na economia. Já para adeptos da teoria social de Locke, o estado deve ser suficiente para garantir o atingimento dos direitos fundamentais do cidadão, vida, liberdade, propriedade, sendo um teórico importante para as revoluções liberais que ocorreram na Europa e América do Norte no século XVIII e a ascensão da burguesia.

As diferentes visões sobre as funções do Estado se reproduzem nos serviços que o mesmo presta à sociedade, sendo os adeptos da teoria hobbiana mais propensos a defender que o estado deve disponibilizar grande gama de serviços públicos à sociedade enquanto os lockianos tenderão a uma visão mais liberal, na qual o estado concentre suas atividades em determinadas áreas.

Qualquer que seja a visão adotada, o Estado utilizará as ferramentas que dispuser de modo a atingir seus objetivos. A constituição brasileira, em seu artigo 3º, II, define como um dos objetivos nacionais garantir o desenvolvimento, que não fica restrito ao aspecto econômico, mas também à garantia da efetivação de direitos fundamentais. Nesse sentido, os serviços prestados pelo estado à sociedade possuem caráter prestacional, de modo à viabilizar à satisfação de necessidades básicas, que seriam direitos fundamentais (GARCIA FILHO, 2008).

Sendo necessário diferenciar uma atividade prestacional comum do estado de um serviço público, Garcia Filho defende que a finalidade da atividade é um fator determinante. Segundo o autor, serviço público é toda atividade prestada pelo estado, direta ou indiretamente, “voltada à satisfação de necessidades fundamentais de interesse geral da coletividade, que representem, em última análise, desdobramentos do princípio da dignidade da pessoa humana” (GARCIA FILHO, 2008).

Esse é o aspecto material do serviço público, havendo ainda um outro, de caráter formal. É serviço público, além do que defendido no parágrafo anterior, toda atividade assim estabelecida por aprovação legislativa. É também através do aspecto formal que se dá a regulação do serviço prestado, sua forma (direta ou indireta), os agentes responsáveis pela mesma e os direitos dos usuários (GARCIA FILHO, 2008).

A forma como o serviço público é oferecido ao cidadão varia conforme o grau de aproximação do mesmo ao atingimento de direitos fundamentais, não sendo porém, todos os tipos oferecidos de maneira gratuita. Em verdade, os considerados mais básicos, como educação e saúde, são remunerados a partir do orçamento geral do estado, cuja receita advém majoritariamente da arrecadação de tributos<sup>1</sup>, enquanto serviços públicos considerados menos essenciais podem ser remunerados a partir de taxas ou preços públicos (PROBST, 2018).

As taxas, por sua vez, são formas de tributo usadas quando o estado presta atividades relacionadas ao seu poder de polícia ou quando o particular faz uso de recursos e espaços públicos. Já o preço público é definido por Neto (1997) como a forma como são remunerados serviços públicos postos ao alcance formal de todos, de forma que aquele que o queira, voluntariamente assume a condição de usuário do serviço e realiza seu pagamento. O Supremo Tribunal Federal sumarizou as diferenças entre taxa e preço público através da edição da Súmula nº 545:

Preços de serviços públicos e taxas não se confundem, porque estas, diferentemente daqueles, são compulsórias e têm sua cobrança condicionada à prévia autorização orçamentária, em relação à lei que as instituiu.

Lima (2017), explica que ainda que possuam natureza voluntária e não compulsória, os serviços remunerados através desta ferramenta ainda assim são serviços públicos, devendo portanto, ter o bem coletivo como finalidade geral. Assim, incabível que o preço público tenha viés lucrativo, devendo ser suficiente para remunerar o próprio serviço e permitir, no máximo, capacidade de investimento da organização prestadora do serviço, sempre com a finalidade de beneficiar a sociedade.

São exemplos de serviços públicos remunerados mediante preço público aqueles oferecidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. De acordo com o artigo 239 da Lei 9.279 de 14 de maio de 1996 – Lei da Propriedade Industrial, ainda não regulamentado, o INPI pode decidir sobre aspectos financeiros e orçamentários próprios, como contratação de pessoal e salários, usando para isso seus próprios recursos. Esse artigo indica que a receita auferida pelo Instituto, através dos registros de direitos de propriedade industrial, não é originária do orçamento geral do governo federal, mas sim da prestação do próprio serviço.

Nesse mesmo tom, em julgamento de ação direta de inconstitucionalidade (ADI) de nº 3863 do Distrito Federal, o Supremo Tribunal Federal reafirmou o caráter de preço público

---

<sup>1</sup> De acordo com o artigo 3º do Código Tributário Nacional, um tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

dos preços cobrados pelo INPI para prestação de serviços de registro de propriedade industrial. Tratava, esta ação, de pedido de declaração de inconstitucionalidade contra medida provisória, posteriormente convertida na Lei 11.484 de 2007, que oferecia incentivos para a transição tecnológica para a TV digital e estabelecia as condições para o registro e averbação das licenças, junto ao INPI, das topografias de circuito integrado<sup>2</sup>.

Dentre as condições estabelecidas no ato normativo, encontrava-se a necessidade de pagamento pelo pedido de registro da topografia de circuitos junto ao INPI, ponto que o autor da ação considerava inconstitucional, uma vez que em sua visão, estava-se a criar novo tributo sem prévia lei que o definisse e sem clara definição de sua alíquota ou base de cálculo. Enfrentando este tópico, o relator da ADI, ministro Edson Fachin, definiu que:

(...) Em relação à determinação de pagamento ao INPI pelos serviços prestados em defesa do direito de propriedade intelectual, sem a fixação de base de cálculo ou alíquota, também não depreendo vício de inconstitucionalidade. Isso porque não se extrai do preço pago como retribuição à análise de pedido de registro natureza de taxa tributária ou sequer tributária, nos termos do art. 3º e 77 do Código Tributário Nacional. De acordo com entendimento sumulado desta Corte, “[p]reços de serviços públicos e taxas não se confundem, porque estas, diferentemente daqueles, são compulsórias e têm sua cobrança condicionada à prévia autorização orçamentária, em relação à lei que as instituiu.” (Súmula 545 do STF). No presente caso, o custeio desses serviços prestados pelo INPI não ostenta compulsoriedade própria de taxas, assim como a utilidade pública em si não está associada a prestações da estatalidade em sentido estrito<sup>3</sup>.

Além de permitir a remuneração pelos serviços prestados, uma segunda função do preço público é moldar comportamentos de seus usuários. Mota (2005), traz o conceito de Instrumento Econômico (IE), como o conjunto de ferramentas, incluindo o preço cobrado pelos serviços, capaz não apenas de financiar uma atividade, mas também induzir um comportamento em seus usuários, de forma a alterar o padrão de uso. Assim, o preço pode ser aumentado em serviços nos quais o estado quer desincentivar o uso e diminuído naqueles que deseja impulsionar, sem preocupar-se, nesta visão, com o aspecto da receita do preço.

Portanto, serviços públicos, embora disponíveis a todos, possuem variadas formas de remuneração, como tributos (impostos e taxas) e preços públicos, a depender do grau de fundamentabilidade do serviço oferecido. Além de servir como financiador do serviço prestado, o preço cobrado pelo serviço público também pode ter uma faceta comportamental, estimulando ou coibindo comportamentos que o estado julgue relevantes.

---

<sup>2</sup> Topografias de Circuito Integrado são imagens relacionadas, construídas ou codificadas sob qualquer meio ou forma, que represente a configuração tridimensional das camadas que compõem um circuito integrado. Em outras palavras, é o desenho de um chip.

<sup>3</sup> (STF - ADI: 3863 DF, Relator: EDSON FACHIN, Data de Julgamento: 20/09/2018, Tribunal Pleno, Data de Publicação: 05/10/2018).

O instrumento arrecadador do estado brasileiro, ou seja, a ferramenta que o mesmo usa para receber valores pelos serviços prestados, é a Guia de Recolhimento da União – GRU. Esta ferramenta foi inicialmente prevista no artigo 98 da Lei nº 10.707 de 2003, que dispunha sobre as diretrizes orçamentárias a serem observadas para elaboração do orçamento federal relativo ao ano de 2004, transcrito abaixo:

Art. 98. A arrecadação de todas as receitas realizadas pelos órgãos, fundos, autarquias, fundações e demais entidades integrantes dos orçamentos fiscal e da seguridade social, far-se-á por intermédio dos mecanismos da conta única do Tesouro Nacional, observadas as seguintes condições:

I - recolhimento à conta do órgão central do Sistema de Programação Financeira do Governo Federal, por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - Siafi; e

II - documento de recolhimento a ser instituído e regulamentado pelo Ministério da Fazenda.

O documento de recolhimento a que se refere o inciso II foi regulamentado pelo artigo 3º do Decreto nº 4.950 de 2004, no qual a GRU foi instituída como documento através do qual se daria o recolhimento de receitas, independente de sua natureza, ao Tesouro Nacional. Como exemplo de uso deste instrumento, estão os serviços de registro de marca junto ao INPI, como se extrai da seção 1.7 da 5ª revisão do Manual de Marcas daquela autarquia, “(...) As retribuições são efetuadas por meio da Guia de Recolhimento da União (GRU), o documento de arrecadação do INPI<sup>4</sup>”, ou mesmo do Manual do Depositante de Patentes, seção 5.3, “A emissão da GRU corresponde à etapa de seleção do serviço pretendido e, portanto, deverá ser efetuada obrigatoriamente pelo requerente ou por seu procurador (...)”<sup>56</sup>.

Não basta porém que o Estado determine e regule os serviços prestados à sociedade. Sendo os serviços públicos meios através do qual se busca efetivar direitos fundamentais, torna-se imperativo que a prestação se dê de forma eficiente, entendendo-se eficiência como resolução de problemas em tempo adequado. A constituição brasileira, em seu artigo 37, *caput*, define a eficiência como princípio da administração pública, devendo ser observada por todos os integrantes dos três Poderes da União, estados e municípios. Logo, não basta que o serviço público exista, mas sim que ele atinja o objetivo central, que é possibilitar, de forma eficiente e impessoal, a consolidação de direitos fundamentais (MIGLIAVACCA, 2015).

Neste sentido, há necessidade de se estabelecerem normas e procedimentos administrativos que viabilizem a prestação dos serviços públicos à população sem comprometer a imparcialidade dos agentes estatais. Há de se considerar, ainda, que os

---

<sup>4</sup> Manual de Marcas do INPI, 5ª revisão, p. 14.

<sup>5</sup> Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição, INPI, p. 51.

<sup>6</sup> Resolução INPI/PR nº 79/2013, que regulamenta o Manual do Protocolo automatizado geral (PAG).

recursos públicos não são ilimitados e, portanto, critérios de eficiência e qualidade podem ser introduzidos de modo a garantir a prestação do serviço visando assegurar os direitos dos cidadãos.

## 1.2 Burocracia: Modelos clássico e gerencial

O conjunto de normas e procedimentos que o Estado utiliza para garantir uma prestação eficiente dos serviços públicos, evitando pessoalismos que pudessem comprometer a própria prestação do serviço, é a burocracia. Originalmente, este conceito foi cunhado por Max Weber<sup>7</sup>, justamente para endereçar o problema de como os Estados modernos poderiam prestar serviços à população evitando pessoalismos. Num primeiro ponto, o autor define três tipos de autoridade: a tradicional, fundada em tradições e costumes; a carismática, fundada nas características físicas ou pessoais do líder; e a racional-legal, baseada em regras e normas oriundas de um regulamento. Neste último tipo, defendido por Weber como o melhor, a autoridade reside no cargo ocupado, e não na pessoa que o ocupa (CAMPOS, 1978).

A partir do modelo de autoridade racional-legal, surgiria o tipo de organização capaz de atender às demandas da sociedade ao mesmo tempo em que foge do pessoalismo. A autoridade racional-legal, além de embasada em regulamentos, editaria normas e decisões de maneira escrita e clara e o conjunto destes documentos técnicos e legais, organizado de forma contínua, comporia o *bureau*. Essa organização, “burocrática”, precisaria atender alguns princípios básicos, como (CAMPOS, 1978):

- divisão de tarefas racional, baseada em regras específicas;
- hierarquia definida por regras explícitas, que tragam os direitos e deveres de cada cargo, além dos limites da autoridade de cada um;
- contratação de funcionários públicos baseada em critérios pré definidos, visando garantir igualdade formal e selecionar indivíduos tecnicamente capazes para cada atividade;
- equiparação salarial para cargos e funções que desempenhem atividades semelhantes na iniciativa privada;
- promoções seguindo critérios previamente estabelecidos, considerando aspecto de meritocracia, que não levem em consideração favoritismos ou questões pessoais;
- separação entre a função exercida e a pessoa que a exerce; e
- regulamentos que disciplinem os direitos e deveres gerais, que devam ser seguidos por todos, de acordo com os cargos ocupados.

O conceito weberiano de organização burocrática se expandiu alcançando várias instituições sociais, além da administração pública. Assim, grandes empresas, igrejas e

---

<sup>7</sup> Maximilian Carl Emil Weber. Intelectual e jurista alemão, ele é considerado um dos pais da sociologia moderna. Seu pensamento influenciou outras áreas do conhecimento, entre elas a Economia, a Filosofia, a Ciência Política e, claro, a Administração, sendo contemporâneo do movimento da Administração Científica e das primeiras fases do pensamento da teoria do processo administrativo.

universidades passaram a aderir ao modelo de organização racional burocrática, como forma de atender suas demandas com impessoalidade. Weber identifica três fatores que favoreceram o crescimento do modelo burocrático no século XX: a existência de uma economia monetária, já que a moeda racionaliza as operações financeiras e constitui como meio de troca e reserva de valor; a crescente quantidade de atividades desenvolvidas pelo Estado moderno, que apenas seria atingida através de um modelo burocrático; e o desenvolvimento tecnológico, que permitiu às grandes empresas vencerem as menores através de mecanismos de produção em massa, que exigiam, para seu sucesso, planificação do processo de produção e previsibilidade dos resultados (CHIAVENATO, 1983).

Weber entendia que as organizações burocráticas apresentavam melhor desempenho do que as que não optavam por esse modelo, já que os objetivos da organização estariam claros na documentação que comporia o *bureau*. Além disso, com clara definição de cargos, competências e deveres de cada cargo, seria possível à organização empregar maior rapidez às decisões, já que cada funcionário conheceria bem o que deve fazer. Acreditava também que o modelo permitia à organização continuar, mesmo quando os servidores públicos deixassem seus cargos e operar de maneira previsível, permitindo aos interessados saber com antecedência, com base nos documentos escritos, as posições defendidas em cada situação (CHIAVENATO, 1983).

Pereira (1996), aponta que o modelo burocrático weberiano foi uma alternativa à então predominante administração patrimonialista, na qual o patrimônio público e o privado eram rotineiramente confundidos. Neste modelo de estado, o patrimônio público era propriedade do governante da ocasião, sendo o pessoalismo, o favoritismo e até mesmo a corrupção endêmicos. Mas, ainda de acordo com o autor, este modelo de administração patrimonialista se chocou com a expansão do modelo econômico capitalista industrial e as democracias liberais parlamentares do século XIX, uma vez que para o modelo capitalista existir, para Bresser, há a necessidade de separação entre estado e mercado, entre o que é público e o que é privado. Logo, teria surgido aí a necessidade de um modelo de administração que, além de separar o público do privado, separasse também o agente político do administrador público.

Weber, contudo, notou fragilidades em seu modelo de organização racional burocrática. O dilema central do modelo é que, apesar de todas as normas e regras constarem inscritas, compondo o *bureau*, a organização é formada por pessoas, que não são capazes de seguir critérios estritamente racionais indefinidamente, além de sofrerem pressões externas a seguirem normas diferentes. Outra fragilidade é a existência de chefes não burocráticos, como presidentes, reis e diretores, que por não serem burocráticos não gozam, em teoria, da benesse

da continuidade quando os detentores destas posições deixam a organização, gerando uma “crise de sucessão” e um período de instabilidade, até que novo chefe assuma. Esses pontos tenderiam a enfraquecer as organizações burocráticas ao longo do tempo (CHIAVENATO, 1983).

Merton (1970), vai além e defende que o modelo burocrático possui não apenas fragilidades, mas conduz as organizações a verdadeiras disfuncionalidades. A primeira delas seria o apego exagerado dos servidores públicos às normas que compõe o *bureau*: asfixiados pelo excesso de formalismo nas técnicas e decisões, os servidores públicos acabariam por se tornar especialistas não mais em suas funções originais, mas sim nas regras e documentos que a regulam, deixando os documentos de serem meio para o trabalho e tornando-se o próprio trabalho em si. Ao mesmo tempo, ao se prenderem aos documentos do *bureau*, os trabalhadores abririam mão de qualquer grau de flexibilidade, o que seria incompatível com um modelo de trabalho racional.

Continua o autor, outra disfuncionalidade criada pelo modelo burocrático é o excesso de produção de documentos e normas em papel, que engolfam qualquer leigo que precise fazer uso dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. Seria aqui uma crítica ao excesso de formulários, vias, firmas e atestações que se fizeram necessárias para o andamento das atividades destas organizações, desviando seus funcionários de produzirem efetivamente aquilo para o qual foram originalmente contratados (MERTON, 1970).

Cabe, neste tópico, interessante contraponto relativo à realidade brasileira. Conforme artigo 37, *caput*, a Administração Pública – e consequentemente o funcionário nela inserido – deve obedecer ao princípio da legalidade, segundo o qual o mesmo só pode fazer o que estiver previsto em leis e normas. Este princípio seria originário da Revolução Francesa<sup>8</sup>, que a partir de seus ideais liberais, prescreveria que ao administrador e ao juiz cabem apenas a aplicação da lei, buscando fugir do cenário absolutista prévio à Revolução (ARAGÃO, 2001). Embora seja possível ao funcionário público, utilizar a razão para dar interpretação às normas formuladas, não pode o mesmo desafiá-las ou moldá-las a seu conteúdo.

Sobre a disfuncionalidade apontada por Merton relativa ao excesso de formulários, vias e formalidades, o uso da linguagem técnica no atendimento às demandas dos cidadãos pode dificultar o acesso dos mesmos às informações públicas, obstando sua participação na sociedade. Por isso importante desenvolver uma linguagem capaz de transmitir ao cidadão médio as informações e dados relevantes ao seu interesse, expandindo a capacidade de

---

<sup>8</sup> Revolução de cunho liberal ocorrida na França entre 1789 e 1799, que derrubou o absolutismo e que possuía, dentre seus objetivos, a separação dos poderes do Estado e a implantação de um regime político parlamentarista.

comunicação e transparência dos diversos atores que compõem a Administração Pública (PINHO & GOUVEIA, 2021).

O modelo burocrático produziria, ainda, resistência a mudanças, engessando os modelos de produção. Uma vez que todo o trabalho é discriminado em diversos documentos, o funcionário neles se especializaria, tornando-se, com o tempo, reproduzidor de rotinas. Logo, qualquer mudança nos procedimentos passaria a ser encarada com hostilidade, como um risco à segurança e tranquilidade com as quais o trabalhador já está acostumado. Ao mesmo tempo, o apego inflexível do funcionário às normas do *bureau*, faria com que a organização perdesse oportunidades de melhoria, criando resistências a qualquer processo de inovação (MERTON, 1970).

Importante, contudo, pontuar que o autor analisa o cenário considerando funcionários públicos inseridos num sistema de *common law*<sup>9</sup>, enquanto a realidade brasileira diverge, uma vez que o Brasil adota um sistema de lei civil<sup>10</sup>. Nesse sentido, considerando o princípio da legalidade, há necessidade de norma que preveja o comportamento do funcionário público brasileiro, o que em tese, reduziria a hostilidade às mudanças implementadas, já que as mesmas igualmente precisariam de novas normas para sua concretização. No mesmo sentido, o princípio da legalidade põe o funcionário público brasileiro em uma categoria diferente do agente privado, uma vez que aquele só pode fazer o que estiver previsto em lei, enquanto a este, pautado pelas normas do direito privado, é permitido tudo o que não for vetado (MORAIS, 2009; HARGER, 1999).

A última disfuncionalidade apontada por Merton (1970), é decorrente do apego ao formalismo. Voltado para dentro da organização, para seus chefes hierárquicos e para suas rotinas e procedimentos, o funcionário burocrático tem dificuldades em oferecer soluções personalizadas ao cliente final que, por sua vez, percebe a padronização com que seus problemas é enfrentada como falta de interesse e descaso da organização. Como não é possível, ao mesmo tempo, seguir regras padronizadas e oferecer soluções personalizadas aos clientes, a interação com o cliente final tende ao conflito e à insatisfação.

Assim, o modelo burocrático geraria organizações extremamente formalistas, distantes de seus objetivos iniciais, voltada mais para a própria interação do que com o cliente final e fadada à ineficiência, já que a racionalidade pura e incondicional seria inalcançável em

---

<sup>9</sup> Sistema jurídico baseado em decisões proferidas por tribunais. Enquanto existe codificação do Direito nos sistemas de *common law*, o mesmo ocupa uma posição secundária frente às posições adotadas pelos magistrados.

<sup>10</sup> Sistema jurídico baseado na codificação do Direito e na interpretação das leis pela doutrina. Embora precedentes existam e sejam relevantes, os mesmos não possuem o mesmo peso da norma positivada e da doutrina.



organizações compostas por seres humanos, nos quais fatores sociais, emocionais e afetivos desempenham significativa influência.

Pereira (1996), expõe que o modelo burocrático weberiano encontrou terreno fértil para sua expansão nas democracias liberais do século XX, uma vez que as mesmas representavam o ideal de um estado que se concentrava em garantir direitos básicos, como vida e propriedade e o cumprimento de contratos. Porém, com a ascensão do modelo de estado social, assumindo para si uma ampla variedade de serviços e assuntos relacionados ao desenvolvimento econômico e social, houve uma expansão da estrutura dos serviços públicos, que passaram a prestar ou regular questões relativas à saúde, educação, previdência, assistência social e incentivo à pesquisa científica.

Nesse novo modelo de estado, no qual os serviços públicos precisam cobrir uma maior variedade de assuntos, o critério da eficiência se torna basilar, sobre o risco de inviabilizar as atividades do estado. E é justamente esse, segundo Pereira (1996) o ponto de crise do modelo burocrático weberiano, que com seu aspecto formalista e pouco flexível não conseguia garantir eficiência à uma sociedade que demandava cada vez mais a ação do Estado nos assuntos cotidianos.

Houve então necessidade de evoluir o modelo burocrático weberiano, clássico, para um modelo gerencial, que contemplasse aspectos mais condizentes com as atuais necessidades do estado e expectativas dos cidadãos. Neste novo modelo de administração, importado do setor privado para o público a partir da década de 80 do século XX, novas características inovam em relação ao modelo clássico, em nome de garantir a eficiência na prestação dos serviços, como mecanismos de incentivo e metas gerenciais sempre focando em resultados (BRULON & ROSEMBERG, 2012).

Também inserido neste modelo gerencial está a concessão de incentivos financeiros, baseados em metas previamente estipuladas, como mecanismo de melhoria da quantidade e da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população (JESUS, MORIGI, SOUZA & MARTIELLO, 2019). Através deles, podem ser estipuladas políticas públicas de valorização dos funcionários públicos que atinjam os resultados esperados, facilitando ainda, a adesão dos mesmos ao novo modelo gerencial.

A centralização da tomada de decisões é uma das diferenças chave entre os modelos burocráticos clássico e gerencial. Enquanto o modelo clássico favorece uma hierarquização rígida, com o ocupante do topo da cadeia funcional fiscalizando grande parte do trabalho desenvolvido, no modelo gerencial existe delegação de atribuições a gerentes locais e regionais, aumentando consideravelmente a autonomia dos mesmos. Nesse mesmo sentido,

são priorizadas, no novo modelo, organizações com poucos níveis hierárquicos, ao invés do modelo clássico no qual a estrutura piramidal era a mais comum, o que possibilita mais agilidade na tomada de decisão (PEREIRA, 1996).

Outra importante diferença é em relação aos controles dos processos, que no modelo clássico eram previstos em cada etapa da prestação do serviço, mas que no modelo gerencial são feitos, predominantemente, *a posteriori*, através da apresentação de resultados, que demonstrariam se os processos necessitam de maior ou menor atenção das instâncias superiores da organização. Por fim, o modelo burocrático gerencial, focado em obter melhores resultados em seus processos, permitiria à organização voltar-se à satisfação do cliente, o que havia sido perdido no modelo clássico (PEREIRA, 1996).

Segundo Martins (1997), o modelo burocrático gerencial se destaca pela ênfase nos resultados e na atenção que o mesmo traz aos custos da administração pública em comparação com os serviços que entrega à sociedade. Porém, segundo o autor, algumas das características do modelo gerencial poderiam, *per si*, trazer malefícios à organização, mormente quando aplicado à administração pública traz críticas ao modelo burocrático gerencial, no sentido em que o modelo gerencial, pautado na obtenção de resultados, pode ser apropriado para atividades nas quais se busca proveito econômico, mas nem sempre encontra aplicação em serviços públicos, cujo interesse é a satisfação de direitos.

Ademais, a Administração Pública deve se pautar na busca pelo interesse público, sendo este aquele alinhado aos interesses da comunidade e não de determinado indivíduo, não podendo a mesma dispensar sua persecução. Considerando que o interesse público nem sempre será representado por um retorno econômico direto, a aplicação irrestrita de ferramentas originárias do setor privado, tradicionalmente voltado ao retorno financeiro, pode gerar distorções na prestação do serviço público ou mesmo a privatização dos entes que compõem a estrutura pública (PEREIRA & GIOVANINI, 2017).

Ainda, o autor aponta que este modelo contribuiu para impulsionar certa aversão ao próprio conceito de burocracia e de atividade estatal, taxada como sempre ineficiente em prol da administração privada, com o incentivo a privatizações e terceirizações de serviços antes prestados exclusivamente por agentes públicos, o que poderia levar a situações disfuncionais nos serviços para os quais o ganho econômico direto não é o objetivo, como assistência social, saúde e educação. Assim, o melhor uso das características gerenciais à administração pública seria sua adequação às finalidades, valores e regras básicas de cada estado, evitando distorções e sua aplicação incondicional (MARTINS, 1997).

Os direitos de propriedade industrial são também um dos exemplos nos quais a aplicação irrestrita do modelo burocrático gerencial poderia levar a disfuncionalidades. O artigo 2º, *caput*, da Lei 9.279 de 1996 prescreve que a proteção dos direitos de PI no Brasil se dá considerando o interesse social, o desenvolvimento tecnológico e econômico do país. Portanto, além do papel jurídico que os direitos de PI possuem sobre bens incorpóreos, os mesmos precisam observar igualmente sua função social, sendo ao mesmo tempo, mecanismo de proteção da atividade inventiva para seu autor e ferramenta para desenvolvimento econômico e progresso científico da sociedade (SCUDELER, 2015).

O modelo burocrático weberiano, clássico, teve então papel importante em afastar a pessoalidade das relações entre os agentes públicos e os cidadãos, constituindo, através de seu formalismo e impessoalidade, uma maneira de fornecer os serviços públicos que se distanciava do modelo anterior, patrimonialista. Pautado na obediência às normas e regras que compõem o *bureau*, o modelo weberiano permitiu às organizações garantirem continuidade em suas funções, quando da saída de algum servidor público, além da previsibilidade das etapas do processo de produção e das decisões da organização, que muito influenciaram e foram influenciadas pelo modelo de produção em massa. Foi também muito importante ao separar o patrimônio público e o privado, impulsionado pelas democracias liberais e pelo capitalismo industrial da primeira metade do século XX.

Porém, com a mudança do Estado liberal, mínimo, para o Estado social, o grande aumento de responsabilidades que recaíram sobre o estado trouxe a necessidade de que os serviços públicos oferecidos fossem cada vez mais eficientes, preocupados com os resultados finais de sua atuação e com a satisfação do público alvo, surgindo então o modelo burocrático gerencial (MATOS, NOLASCO & SILVA, 2012). Dentre as inovações deste modelo, a descentralização administrativa, a busca por resultados e a melhor satisfação do cliente são as principais características, importadas da administração privada para a pública.

Exemplo de transição para um modelo estatal que se preocupa com o aspecto social foi a aprovação da Constituição Federal de 1988. O texto constitucional prevê, em seu artigo 3º, que um dos objetivos do Estado é promover o bem geral e o desenvolvimento nacional, garantindo a construção de uma sociedade livre, justa e solidária. Nota-se portanto, que o Estado assume um papel ativo no atingimento do objetivo, já que o Estado fica encarregado não apenas de garantir liberdades individuais, mas também de buscar o desenvolvimento social. A Constituição, ao estabelecer direitos e deveres dos cidadãos e responsabilidade do Estado na educação, saúde, trabalho e bem estar geral, posicionou o Estado Brasileiro em situação propícia para instalação de ferramentas burocráticas gerenciais, uma vez que o

modelo clássico, com formalismo exacerbado, poderia prejudicar a prestação de múltiplos tipos de serviços públicos simultâneos (ALMEIDA, 2011)

Contudo, mesmo o modelo gerencial tem críticas, que se concentram na crescente terceirização de atividades ao setor privado que, por sua natureza, não podem ser vistas através de um prisma unicamente econômico, como saúde, educação, pesquisa e assistência social, mas que trazem benefícios à sociedade. Considerando que estes segmentos fazem parte do modelo estatal adotado a partir da segunda metade do século XX, o modelo gerencial pode ser adotado na administração pública a partir de uma análise que reconheça seus pontos positivos e suas limitações (MARTINS, 1997), de modo a evitar que em nome da eficiência perca-se exatamente o sentido original dos serviços públicos, qual seja, efetivar direitos previstos na base social e jurídica de cada Estado.

Seja através do modelo burocrático clássico, do gerencial, ou de qualquer combinação entre os dois, há necessidade de buscar a melhoria constante dos processos organizacionais, com foco em reduzir custos para a Administração Pública e aumentar o grau de satisfação dos usuários dos serviços públicos. Para isso, torna-se fundamental conhecer as etapas envolvidas em cada processo, de modo a poder identificar possibilidades de melhoria.

### **1.3 Mapeamento de processos e identificação de pontos de melhoria**

Para solucionar problemas que acometem os processos das organizações, uma ferramenta que pode ser usada é o mapeamento de processos, visando identificar pontos de melhoria. Azevedo (2016) define “processo” como o conjunto de etapas existentes entre a entrada (*input*) e a saída (*output*), no qual a organização transforma os atributos do *input* no produto ou serviço final. Para a autora, o mapeamento do processo é uma ferramenta que permite desenhar e documentar as suas etapas, tendo como objetivos, além de aumentar a compreensão sobre o processo, identificar pontos de melhoria, de desperdício de recursos e correção de distorções (NOGUEIRA e CASTILHO, 2016).

De Sordi (2017), por sua vez, define processos como fluxos de trabalho que atendem um ou mais objetivos da organização e agregam valor ao produto ou serviço final. Os processos então devem ter um propósito, relacionado aos objetivos da organização e que proporcionem uma melhoria funcional entre os *inputs* e os *outputs*. Ele consiste numa cooperação repetitiva de atividades e recursos orientada à satisfação do cliente final, possuindo critérios de desempenho (quanto ao seu prazo de entrega e qualidade), dentro de uma organização cuja

estrutura materializa as interdependências de suas atividades (PAIM, CARDOSO, CAULLIRAUX & CLEMENTE, 2009).

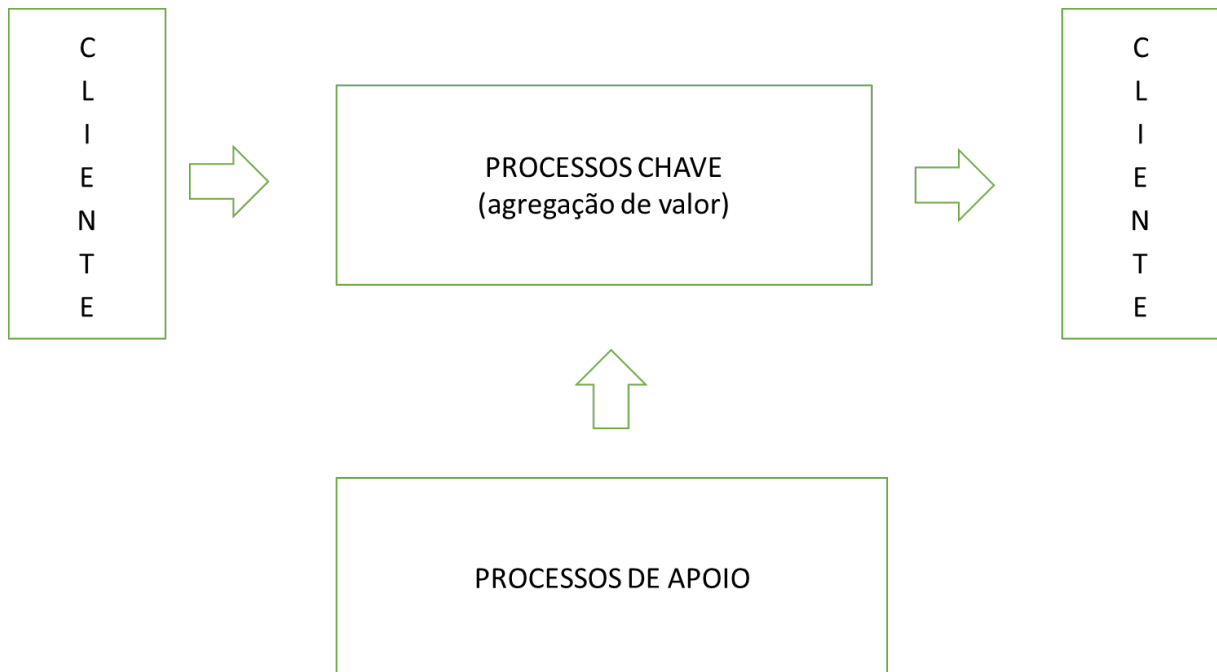
Gonçalves (2000) concorda que a definição do processo é relacionada à agregação de valor a *inputs* que se tornam *outputs* por meio de atividades ordenadas. Porém, este autor explica que nem todos os tipos de processo possuem início e fim tão claros, ou fluxos bem definidos, mormente aqueles que não são corriqueiros dentro das organizações, como sucessão de altos cargos, por exemplo. O autor classifica os tipos de processo conforme sua objetividade em:

- a) Processos como fluxos de trabalho: grande nível de objetividade, *inputs* e *outputs* claros, sequência de atividades observável. Exemplo: pagamento pelos serviços prestados pelo INPI;
- b) Processo como série de etapas: razoável nível de objetividade, caminhos diferentes podem ser usados para alcançar o resultado, inexistência de sequência de atividades mas possível identificação de correção entre as mesmas. Exemplo: redesenho de processos;
- c) Processos como atividades coordenadas: não há sequência de atividades obrigatórias e nem fluxo. Exemplo: negociação salarial; e
- d) Processos como mudança de estados: menor nível de objetividade, fraca conexão entre atividades, baixo nível de controle. Exemplo: mudança cultural da empresa.

Por sua vez, Lima (2017), divide os tipos de processo de uma organização em duas categorias, sendo a primeira a dos processos chave, que seriam aqueles essenciais aos objetivos centrais da organização, capazes de gerar significativo valor ao cliente final e aumentar a competitividade da empresa. Como exemplo, temos os processos de registros de direitos de PI junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Já os processos de apoio seriam aqueles que garantem suporte para que os processos chave aconteçam e, embora não possuam o protagonismo dos processos chave no atingimento dos objetivos da organização, são vitais para que estes aconteçam. Como exemplos, processos de recrutamento de pessoal qualificado e de pagamento pelos serviços oferecidos pela organização (LIMA, 2017).

**Figura 1: Processos chave e de apoio do INPI**



Fonte: Adaptado de Lima (2017)

O mapeamento das etapas do processo tem como objetivo identificar informações, fluxos de trabalho, agentes envolvidos no processo, competências e recursos disponíveis (CAMARGO, 2020). Assim, pode-se saber exatamente quais etapas do processo carecem de melhorias, quais podem ser eliminadas do fluxo e até mesmo como agregar maior valor ao produto ou serviço final.

Segundo Bahiense (2018), ao mapear um processo a organização melhora o entendimento sobre o mesmo e como ele funciona, tornando mais precisa qualquer ação no sentido de melhorá-lo. A autora elenca alguns passos para executar o mapeamento:

- 1) entender o processo. Nesta etapa, é importante esclarecer qual a importância do processo para o atingimento das metas da organização. Também é importante definir seu tempo de execução e a quem o mesmo atende;
- 2) identificar problemas: Aqui, o importante seria verificar pontos de melhoria e/ou ineficiência do processo em seu estado atual;
- 3) estabelecer fronteiras. É importante estabelecer os limites do mapeamento que, em um cenário ideal, são os mesmos do processo a ser mapeado. Assim, é necessário fixar onde e quando o processo inicia e termina; e

- 4) determinar as etapas do processo. Com os limites da etapa anterior definidos, é hora de estabelecer a sequência de atividades que compõem o processo, preferencialmente (mas não obrigatoriamente) através de um fluxograma.

Albano e Napolitano (2020), resumem os passos do mapeamento em delimitar as fronteiras do processo e de seus clientes, levantar informações sobre as diversas etapas do processo e organizar um modelo no qual as atividades possam ser entendidas logicamente.

Baldam (2008) explica que os atuais conceitos de processos tiveram uma evolução histórica, associada ao momento socioeconômico vivido. Segundo o autor, a primeira grande visão sobre os processos de uma organização veio na década de 1970, com a implantação do modelo da Qualidade Total<sup>11</sup>, baseado no sucesso das indústrias japonesas, visando eliminação de desperdícios e melhoria contínua.

Em seguida, teria ocorrido uma grande difusão da visão das atividades da organização como processos e destes como passíveis de melhoria contínua nos anos 80, com o avanço da informatização de procedimentos dentro das empresas. Percebeu-se, com a importação de processos para o universo digital, que as fragilidades não consertadas anteriormente na modalidade analógica não se resolviam unicamente pela digitalização, mas ao contrário, multiplicavam-se os erros utilizando a maior capacidade operacional dos computadores (BALDAM, 2008). Logo, visto que a digitalização não resolvia sozinha as falhas de produção, era necessário definir e mapear processos para identificar erros.

Na virada do século XX para o XXI, surgiu a terceira grande onda de difusão do conceito de processos, o gerenciamento de processos de negócios (BPM<sup>12</sup>, na sigla em inglês). Num contexto de globalização no qual existe a necessidade de coordenar cadeias de produção transnacionais e há grande competitividade, houve a necessidade de se pensar processos de forma permanente e voltado à inovação e à satisfação do cliente. Nessa visão, a flexibilidade dos métodos de trabalho passa a ser buscada através de grande integração dos trabalhadores e das equipes encarregadas de implementar mudanças, deixando então, as transformações da organização, de ser algo impreciso imprevisível, e tornando-se uma disciplina com indicadores que permitem acompanhar os processos (BALDAM, 2008).

---

<sup>11</sup> Qualidade total é um processo para o aperfeiçoamento contínuo da organização e que indica a necessidade de realizar onstantes avaliações do que está sendo feito. Tais avaliações devem estar centradas tanto no processo de produção quanto no próprio produto. No primeiro caso, trata-se de acompanhar o modelo de implantação a Qualidade e verificar como ocorrem as alterações propostas pelo programa; no segundo, pode-se determinar os resultados finais obtidos (CAMARGO, 2016)

<sup>12</sup> BPM é uma abordagem adaptável, desenvolvido com a finalidade de sistematizar e facilitar processos organizacionais, dentro e fora das empresas. O BPM tem como objetivo trazer a tona informações pertinentes de como os processos são executados para que melhorias possam ser realizadas e para que os processos possam ser gerenciados possibilitando uma melhor tomada de decisões e visão do negócio como um todo (OLIVEIRA, 2014).

O BPM, como estratégia de gerenciamento de processos, exige que a organização atinja um nível de maturidade funcional que a permita analisar os processos desenvolvidos tendo como foco a estratégia organizacional e sua cadeia de valor. Igualmente, o BPM prescinde que a organização gerencie seu *portfolio* de processos, pensando em formas de adaptá-los conforme as necessidades dos clientes, estabelecendo um “laboratório” ou “escritório” de processos (BALDAM, 2008).

Flores (2014), aponta que a maturidade organizacional é importante para implantação do método BPM, mas mesmo organizações que não possuam um escritório de processos podem se beneficiar a partir da implantação de metodologias que a levem, um dia, a estar pronta para implantação do BPM, que, como o autor aponta, não é um projeto de curto prazo, mas sim um que precisa estar alinhado à estratégia organizacional. Mesmo para estas empresas, o mapeamento dos processos traz pontos positivos, como aumento da integração entre diferentes áreas da empresa e redução de desperdícios.

O método BPM é composto por um conjunto de etapas, como a definição do escopo do mapeamento, a modelagem dos processos, sua execução e seu monitoramento (PIZZA, 2012), visando ao incremento de qualidade no produto ou serviço final oferecido. Esse método deriva do método PDCA (*Plan Do Check Act*), criado em 1921 por Walter Andrew Shewhart, que preconiza que a melhoria constante nos processos organizacionais é atingida a partir do planejamento, execução, monitoramento e correção de suas atividades, visando melhoria dos resultados (CORRÊA, 2021).

O PDCA ou mesmo o método BPM, podem ser utilizados como ferramentas de melhoria constante nos processos de uma organização. A cada vez que um problema é identificado e solucionado, o processo como um todo adquire um patamar superior de qualidade, e o ciclo PDCA é reiniciado, com novo planejamento para que aquele erro não se repita, nova execução melhorada, monitoramento se as ações resultaram em efetiva melhoria e eventuais novas correções. Os problemas são, então, oportunidades para melhoria dos processos (BUENO, FALCÃO, FONSECA, ALVES, CHAVES & DA SILVA SILHO, 2013).

Nessa ótica, a verificação de uma falha no processo não necessariamente é negativo, uma vez que força a organização a revê-lo e otimizá-lo, buscando melhorar seus resultados. Quando se analisam processos a partir do conceito de Qualidade Total, utilizando o método PDCA, identificar e solucionar problemas são chances de aumentar o valor entregue ao cliente final, reduzir custos, melhorar índices e metas associadas ao processo e implementar inovações (DIAS, 2006).



Rodar permanentemente o ciclo PDCA garante que a organização funcione de maneira cada vez mais eficiente tendo em consideração que o objetivo de identificar falhas não é achar culpados, mas sim corrigir e melhorar o processo para atingimento das metas institucionais (BUENO et al., 2013). Se um problema ou falha são, então, resultados indesejados de um processo, o PDCA pode ser utilizado como ferramenta de análise e tomada de decisões, visando sanear problemas organizacionais e impulsionar o atingimento de metas, desde que visto como ferramenta de melhoria contínua (FONSECA & MIYAKE, 2006).

Para endereçar os diferentes problemas que os processos organizacionais enfrentam, Dias (2006) apresenta sete ferramentas de controle da qualidade, que permitem manipular dados e informações qualitativas (no caso do diagrama de Ishikawa<sup>13</sup>). O uso dessas ferramentas permite uma melhor tomada de decisão, baseada em fatos objetivos traduzidos nos dados levantados dos processos. Segundo Dias (2006), as ferramentas são:

- 1) folha de verificação. É um formulário produzido de forma que seu preenchimento seja ágil e objetivo, permitindo identificar falhas nas etapas dos processos. Pode ser usada, majoritariamente, quando a informação que se deseja obter é a frequência da ocorrência de falhas nas etapas do processo, mas também para identificar o tipo da falha e sua localização, de forma simples e organizada (MARQUES, ANDRADE, ABREU, SILVA, & CUNHA, 2012);
- 2) histograma. É um gráfico que permite visualizar dados quantitativos agrupados em classes de frequências, permitindo identificar o ponto central (maior causa dos problemas), e a variação de distribuição das ocorrências. Ele pode ser utilizado quando se trabalha com grande quantidade de dados e se deseja representa-los de modo visual, permitindo a comparação (SIQUEIRA, 2021);
- 3) estratificação. É o agrupamento de dados sob vários pontos de vista, de modo a focalizar a ação, sendo muito usada para a focalização da coleta de dados a partir da compreensão do tipo de dados que devem ser coletados, tendo-se em mente seu objetivo. Através da estratificação dos dados, é possível subdividir o problema em estudo em partes menores, permitindo análise dos mesmos de forma mais profunda (MARIANI, 2005);
- 4) diagrama de Pareto<sup>14</sup>. Método que utiliza gráfico de barras para evidenciar as maiores incidências de erros, permitindo à organização focar em ações voltadas aos erros mais

---

<sup>13</sup> Kaoru Ishikawa, foi presidente do Instituto de Tecnologia de Musashi e membro da União Japonesa de Cientistas e Engenheiros. Desenvolveu o diagrama de causa e efeito e foi grande promotor dos conceitos da qualidade (RAMOS, 2017).

<sup>14</sup> Vilfredo Pareto, cientista político, sociólogo e economista italiano fez grandes contribuições aos estudos da economia, dentre elas a “lei da pareto”, segundo a qual 80 % dos resultados devem-se a apenas 20 % das causas.

frequentes. Ao utilizar essa ferramenta busca-se identificar as causas que mais contribuem para os resultados estudados, visualizando, através de um gráfico, as causas de um problema da maior para a menor frequência/gravidade/relevância e, portanto, serve à uma priorização de quais causas devam ser tratadas primeiro (OLIVEIRA, , ALLORA & SAKAMOTO, 2005; MAINARDI & BIDOIA, 2020);

- 5) carta de tendência. É um gráfico que acompanha a evolução de determinado fator ao longo de um período de tempo. Normalmente utilizado conjuntamente ao histograma, permite estudar a estabilidade e capacidade de um processo ao longo de um determinado período, analisando se houve alteração na média esperada;
- 6) diagrama de dispersão. Gráfico utilizado para avaliação do relacionamento entre duas variáveis, que podem ser duas causas de erros no processo, uma causa e um efeito, ou dois efeitos. Essa ferramenta é utilizada quando existe uma hipótese sobre o que causou o resultado analisado, mas se deseja verificá-la através de uma análise mais profunda (RODRIGUES, 2021); e
- 7) diagrama de causa e efeito. Também conhecido pelo nome de seu criador, o diagrama de Ishikawa, ou espinha de peixe, representa graficamente a correlação entre causas e efeitos dentro de um processo que possam afetar o resultado. Dentre as macrocausas que compõem as “espinhas” do diagrama, o modelo mais tradicional cita mão de obra, maquinário, método, meio ambiente, matéria prima e medida (SANDRINI, 2021).

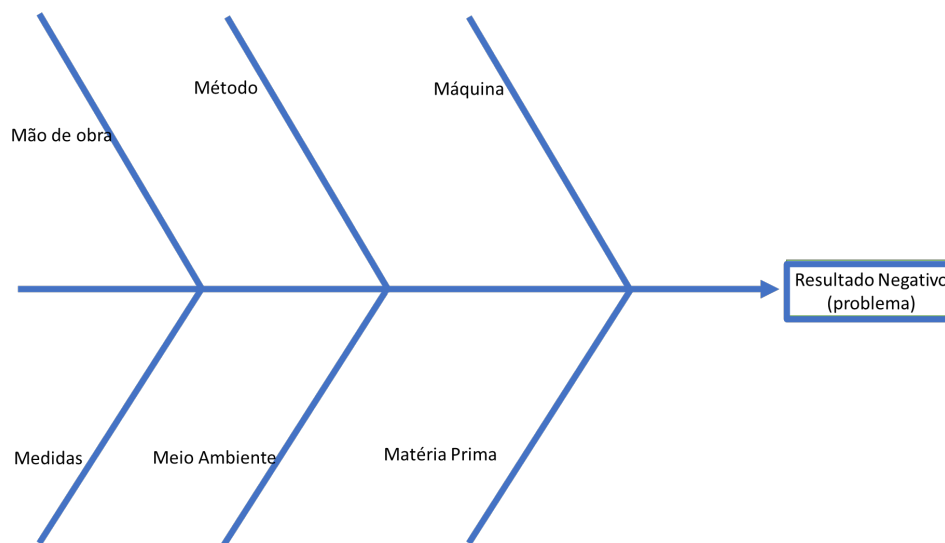
Para Sabino (2015), “mão de obra” envolve fatores ligados aos funcionários da empresa, como falta de qualificação, imprudência, insegurança, entre outros. Já em “maquinário”, verifica-se se as causas que originaram o problema tem origem no equipamento utilizado para desenvolvimento das tarefas. Por sua vez, “método”, faz referência aos procedimentos utilizados, que podem não ser os mais adequados para aquele processo.

“Meio ambiente” é relacionado à causas como local inadequado, calor, *layout*, poluição, poeira, falta de espaço, dimensionamento inadequado dos equipamentos, dentre outros que possam atrapalhar a execução das atividades. Já as causas pertinentes ao material utilizado para o trabalho são relacionadas ao fator “matéria prima”, enquanto “medida” corresponde à qualidade das medições feitas, e dos indicadores utilizados, já que problemas podem aparecer quando os resultados são maculados por indicadores mal calibrados (SABINO, 2015).

Para elaboração do diagrama de Ishikawa, é preciso seguir alguns passos, como determinar o problema a ser estudado, elencar suas possíveis causas, construir o diagrama usando as “espinhas” citadas, analisar o diagrama e corrigir o problema (JUNIOR, 2010). Assim, pode-se visualizar claramente como cada causa contribui para o resultado obtido,

propondo medidas mitigadoras personalizadas que permitam à organização abordar cada causa e seus efeitos no produto ou serviço final.

**Figura 2: Exemplo de Diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe”**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Costa & Mendes, 2018.

As medidas de otimização de processos e identificação de pontos de melhoria podem ser aplicadas independentemente do objeto dos processos analisados, mesmo naqueles que tenham como foco concessão, reconhecimento, cessão ou licenciamento de direitos de propriedade intelectual, motivo pelo qual faz-se necessário conceituar este instituto, que será muito usado no andamento desta pesquisa.

#### **1.4 Direito de Propriedade Intelectual**

Em um ambiente concorrencial, a necessidade de diferenciar produtos e serviços de similares abre espaço para o conceito de propriedade intelectual - PI. Esse instituto pode ser entendido como a proteção legal e reconhecimento de autoria de criações intelectuais, por determinado período de tempo, estabelecido de acordo com os preceitos legais (ARAÚJO, BARBOSA, QUEIROGA & ALVES, 2010). Os direitos de PI, igualmente, podem ser definidos como um conjunto de regras que permite a apropriabilidade, transferência e direito exclusivo de uso sobre conhecimentos e ativos intangíveis (ZUCOLOTO, 2013).

A Convenção da Organização Mundial da Propriedade Intelectual define PI como o conjunto de direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, além das interpretações dos artistas intérpretes e das execuções dos artistas executantes. Engloba também os fonogramas e as emissões de radiodifusão, as invenções nos mais diversos ramos

da atividade humana, as descobertas científicas, os desenhos e modelos industriais, marcas industriais, comerciais e de serviço, firmas comerciais e denominações comerciais, a proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico (BARBOSA, 2010).

Teruya (2014) define os direitos de propriedade intelectual como os produtos do próprio intelecto humano que, além de um aspecto remuneratório relacionado à retribuição financeira do inventor, constituem também um incentivo à criação humana e à difusão do conhecimento. Os mesmos podem ser divididos entre três espécies:

- a) Direito do autor, relacionado aos aspectos inventivos não industriais, como criações artísticas, obras literárias e programas de computador;
- b) Direito de propriedade industrial, relacionado à inventividade e signos distintivos aplicados ao ramo industrial e de serviços, envolvendo questões relativas a marcas, patentes, desenhos industriais e indicações geográficas; e
- c) Direitos *sui generis*, que seriam aqueles que não encontram definição nas duas opções anteriores, sendo os maiores exemplos as topografias de circuito integrado, o conhecimento tradicional e cultivares.

A lógica dos direitos de propriedade intelectual é que o inventor possua um incentivo em difundir seu invento na sociedade, mediante um direito de exclusividade de uso e comercialização sobre a invenção, que o estado lhe garante por determinado período. Barbosa (2010), traz o exemplo da primeira legislação brasileira sobre o tema, o Alvará Régio de 28 de abril de 1809, no qual se lia:

Sendo muito conveniente que os inventores e introdutores de alguma nova máquina e invenção nas artes gozem do privilégio exclusivo, além do direito que possam ter ao favor pecuniário, que sou servido estabelecer em benefício da indústria e das artes, ordeno que todas as pessoas que estiverem neste caso apresentem o plano de seu novo invento à Real Junta do Comércio; e que esta, reconhecendo-lhe a verdade e fundamento dele, lhes conceda o privilégio exclusivo por quatorze anos, ficando obrigadas a fabricá-lo depois, para que, no fim desse prazo, toda a Nação goze do fruto dessa invenção. Ordeno, outrossim, que se faça uma exata revisão dos que se acham atualmente concedidos, fazendo-se público na forma acima determinada e revogando-se todas as que por falsa alegação ou sem bem fundadas razões obtiveram semelhantes concessões.

A Lei n. 9.279 de 1996, Lei da Propriedade Industrial, segue lógica muito semelhante, feitas as devidas correções sociais e temporais, ao determinar, em seu artigo 42, que a patente concede ao seu dono o direito de impedir terceiros de reproduzir a invenção sem o seu consentimento, ou mesmo de comercializá-la ou importá-la, demonstrando que com o registro da patente recai sobre o inventor um monopólio sobre o uso da invenção registrada.

Sendo portanto uma relação entre o inventor e o estado, este tipo de direito possui características únicas, relacionadas à sua natureza. Teruya (2010) elenca como principais características dos direitos de PI, sua temporalidade, territorialidade, segurança jurídica e abrangência. Em relação ao primeiro, a temporalidade, os direitos de PI possuem um período no qual a proteção é efetiva, o direito de exclusividade pode ser gozado. Já o critério de territorialidade está ligado ao fato do direito de exclusivo ser concedido e garantido por cada estado, sendo portanto importante que o inventor observe o marco regulatório competente em cada jurisdição. O fator da territorialidade possui também uma consequência importante, que é a não validade internacional de um direito de PI, ou seja, caso o inventor ou autor deseje ter sua invenção reconhecida em jurisdições diferentes, deverá peticionar pelo mesmo em cada uma delas, não sendo a decisão de uma vinculativa a outra.

Ainda para o autor, a abrangência do direito é característica fundamental, já que o direito de exclusividade precisa ter o seu objeto bem definido, já que o direito de exclusividade é, sob todos os efeitos, um dever de não uso a todos não autorizados pelo titular do direito de PI. Ascensão (2002), defende que ao garantir um direito de exclusividade, deve o Estado ter em foco o interesse social que aquela exclusividade beneficia – que seria, no caso dos direitos de PI, a difusão de novos conhecimentos. Assim, os direitos de exclusividade seriam indispensáveis para remunerar indivíduos e empresas que através de suas atividades artística e inventiva tenham contribuído para a sociedade. Logo, fundamental que os limites dessa exclusividade sejam bem delimitados.

Como última das características importantes dos direitos de PI, a segurança jurídica que a concessão do direito confere ao seu autor ou inventor é o que permite ao mesmo gozar das benesses morais e patrimoniais de sua criação ou invenção. A rigidez com que esses direitos são definidos e defendidos em cada ordem jurídica é o que viabiliza o direito de exclusividade e o que permite ao autor/inventor licenciar sua criação ou invento a terceiros (TERUYA, 2010). É a segurança jurídica que permite a estabilidade das relações entre o estado e os cidadãos e empresas, trazendo segurança e confiabilidade aos cidadãos em relação aos atos dos agentes públicos e particulares (SIQUEIRA, MOTA & MENDONÇA, 2019).

Segundo Buaianain, Souza e Vieira (2009), com o desenvolvimento da economia industrial e com a globalização, foi necessário reconhecer o direito de propriedade para bens além dos então reconhecidos na sociedade pré-industrial, como terras e produtos. Nesse sentido, a propriedade sobre ideias, especialmente aquelas voltadas para a produção ou reprodução de um produto configurou o que hoje chamamos de propriedade intelectual.

Tratando das características de direito autoral e de propriedade industrial, o direito do autor é essencialmente, um direito de exclusividade quanto à utilização pública de uma obra artística ou intelectual, tanto no que tange à reprodução, distribuição e de comunicação ao público (ASCENÇÃO, 1999, p. 23-24). Por sua vez, a Lei nº 9.610 de 1998, define o conceito de direito do autor em seu artigo 7º, ao estabelecer que:

Art. 7º São obras intelectuais protegidas as criações do espírito, expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte, tangível ou intangível, conhecido ou que se invente no futuro, tais como:

I - os textos de obras literárias, artísticas ou científicas;

II - as conferências, alocações, sermões e outras obras da mesma natureza;

III - as obras dramáticas e dramático-musicais;

IV - as obras coreográficas e pantomímicas, cuja execução cênica se fixe por escrito ou por outra qualquer forma;

V - as composições musicais, tenham ou não letra;

VI - as obras audiovisuais, sonorizadas ou não, inclusive as cinematográficas;

(...)

Já a propriedade industrial, em sua acepção moderna, conforme traz Barbosa (2010, p.164), nasceu da necessidade de se estabelecer regras internacionais que conferissem proteção não apenas às ideias, mas também à tecnologia. Ilustra o autor que, em 1873, uma exposição foi organizada na Áustria para que inventores internacionais expusessem seus inventos, mas o governo americano se recusou a enviar representantes, alegando que seus inventores não gozariam de nenhuma garantia jurídica sobre a proteção de seus inventos, o que permitiria a qualquer visitante da exposição copiar as tecnologias ali expostas.

No intuito de conferir essa proteção à nível internacional, foi celebrada, em 1878, a Convenção da União de Paris – CUP<sup>15</sup>, sobre direitos de propriedade industrial, que definiu, em artigo 1 (3) que a “Propriedade Industrial deve ser entendida no sentido mais amplo possível, e deve ser aplicada não somente à indústria e comércio, mas também às indústrias extrativistas e de agricultura, e a todos os produtos manufaturados e naturais (...)” (BRASIL, 1975).

A CUP teve o objetivo de harmonizar o entendimento dos países signatários sobre propriedade industrial, sem contudo, exigir dos mesmos uniformização em suas legislações nacionais, nem mesmo exigindo reciprocidade entre os seus membros. Como princípios básicos, a CUP trazia a necessidade de paridade entre os tratamentos recebidos por nacionais e estrangeiros, princípio do tratamento nacional e o da prioridade unionista, cabível aos nacionais de estados participantes da Convenção. Este segundo princípio permite que o cidadão que houver efetuado o depósito de seu pedido de registro de PI em um dos estados

---

<sup>15</sup> A Convenção da União de Paris - CUP, de 1883, deu origem ao hoje denominado Sistema Internacional da Propriedade Industrial, e foi a primeira tentativa de uma harmonização internacional dos diferentes sistemas jurídicos nacionais relativos a Propriedade Industrial. Os trabalhos preparatórios dessa Convenção Internacional se iniciaram em Viena, no ano de 1873, tendo o Brasil como um dos países signatários originais.

membros tenha um período de até 12 meses para realizar o mesmo depósito em qualquer outro participante, devendo a data de protocolo deste segundo depósito retroceder à data do primeiro. Esta questão traz uma grande vantagem ao depositante, visto que os pedidos de PI são examinados, em geral, na ordem em que são depositados (GONTIJO, 2005).

Romeiro e Santos (2006) complementam ainda com o princípio da independência das patentes, trazido no artigo 4º da CUP. Segundo este princípio, cada patente é concedida por um estado nacional e é independente de registros feitos em outros estados, membros ou não da CUP. Esse princípio busca resguardar a soberania dos estados membros, bem como seus mercados, visto que a introdução de uma tecnologia, já monopolizada por força de um registro em outro país, poderia trazer malefícios à economia local e conflitos jurídicos com inventores nacionais que possuíssem inventos correlatos.

O texto da CUP trouxe ainda deveres dos depositantes, como o desvendamento integral da invenção, por ocasião do pedido de registro, não podendo o inventor omitir partes da invenção, na tentativa de cumular, irregularmente, o registro de PI sobre o que foi depositado e um segredo industrial sobre a parte omitida. Também abordado na CUP, o dever de exploração, entendido como o dever de usar o direito, visava excluir depositantes que efetuassem pedidos meramente como forma de impedir que concorrentes utilizassem a tecnologia ou mesmo como medida anticoncorrencial, garantindo para si o direito de exclusividade apenas para inviabilizar as atividades de potenciais concorrentes (GONTIJO, 2005). Embora mais de 140 anos tenham se passado desde sua celebração, a CUP continua em uso, mediante atualizações e revisões, e os pedidos de PI depositados fazendo uso de suas garantias ainda são um grupo importante em diversos ramos da indústria, como celulose e papel (MARTINEZ, REIS, SANTOS & WINTER, 2015).

Avançando no tema de tratados internacionais de propriedade intelectual é importante abordar o Acordo Sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (TRIPS, na sigla em inglês). Celebrado em 1994 no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC)<sup>16</sup>, o TRIPS reafirmou a importância do tópico para o comércio mundial em cinco grandes temas (FREITAS, 2009): princípios básicos do comércio envolvidos com propriedade intelectual; como proteger os direitos de propriedade intelectual; como os países signatários podem por essa proteção em prática; como resolver litígios envolvendo PI; e disposições transitórias.

---

<sup>16</sup> A Organização Mundial do Comércio (OMC) é o foro multilateral responsável pela regulamentação do comércio internacional. Seus diversos órgãos se reúnem regularmente para monitorar a implementação dos acordos em vigor, bem como a execução da política comercial dos países membros, negociar o acesso de novos participantes e acompanhar as atividades relacionadas com o processo de solução de controvérsia.

O TRIPS também teve como um de seus objetivos adequar as legislações nacionais aos seus termos, promovendo uma harmonização que tratados anteriores, como a CUP, não tinham almejado. Ao mesmo tempo, ao ser discutido no âmbito da OMC, e não da Organização Mundial da Propriedade Intelectual - OMPI<sup>17</sup>, como era usual nos tratados de PI, o TRIPS trouxe um novo olhar para o assunto, focado nas suas ramificações econômicas (BARBIERI & CHAMAS, 2008). Não por acaso, dois anos após sua celebração, o Brasil aprovava a atual lei que regula os direitos de propriedade industrial no país e mais dois anos em seguida, a que regula os direitos de autor.

Barbosa (2002) defende que a a necessidade de se positivar, através de leis, os direitos de propriedade intelectual, advém da não existência de um direito natural à PI. Segundo o autor, sem a intervenção do estado no assunto, agentes econômicos mais fortes e competitivos absorveriam e reproduziriam imediatamente novos conceitos e tecnologias através da cópia, excluindo assim qualquer incentivo ao investimento em pesquisa e inovação. Logo, caberia ao estado intervir, criando restrições legais a estes agentes, de modo a viabilizar o investimento em inovação mas, pelas restrições advirem de leis, o que fica fora do escopo das mesmas permanece público, apto à reprodução por terceiros, independente da vontade de seu criador. Nesse mesmo sentido, a proteção conferida pelo direito de propriedade industrial confere ao seu proprietário a retribuição pelos seus esforços no desenvolvimento e criação do produto ou processo, que não seria possível caso um concorrente pudesse livremente copiar o invento produzido, advindo daí o direito de exclusivo uso (JESUS, 2018).

No Brasil, a Constituição de 1988, artigo 5, XXIX, confere proteção temporária aos inventores de inventos industriais, considerando o interesse social e o desenvolvimento econômico do país. Neste mesmo sentido, em recente decisão envolvendo o prazo de vigência de patentes, o Supremo Tribunal Federal decidiu:

Ação direta de inconstitucionalidade. Parágrafo único do art. 40 da Lei nº 9.279/1996. Lei de propriedade industrial. Ampliação do prazo de vigência de patentes na hipótese de demora administrativa para a apreciação do pedido. Indeterminação do prazo de exploração exclusiva do invento. Ofensa à segurança jurídica, à temporalidade da patente, à função social da propriedade intelectual, à duração razoável do processo, à eficiência da administração pública, à livre concorrência, à defesa do consumidor e ao direito à saúde. Procedência do pedido. Modulação dos efeitos da decisão. 1. **A proteção à propriedade industrial, prevista como direito fundamental no art. 5º, inciso XXIX, da Constituição de 1988, se dá de forma temporária e com fundamento no interesse social e no desenvolvimento tecnológico e econômico. Trata-se, portanto, de instituto com finalidade determinada pela Constituição e que não se circunscreve a um**

---

<sup>17</sup> A OMPI é o fórum global para serviços, políticas, informações e cooperação de propriedade intelectual (IP). É uma agência de autofinanciamento das Nações Unidas, com 193 estados membros.



**direito individual, pois diz respeito à coletividade e ao desenvolvimento do País.<sup>18</sup>**

Posteriormente, em 1996, a Lei 9.276 passou a regular os direitos de propriedade industrial, e embora não defina o conceito de PI, afirma, em seu artigo 2º:

Art. 2º A proteção dos direitos relativos à propriedade industrial, considerado o seu interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País, efetua-se mediante:

- I - concessão de patentes de invenção e de modelo de utilidade;
- II - concessão de registro de desenho industrial;
- III - concessão de registro de marca;
- IV - repressão às falsas indicações geográficas; e
- V - repressão à concorrência desleal.

O inciso V do artigo 2º deixa clara a relação entre os direitos de propriedade industrial e a questão concorrencial, trazendo a preocupação citada no caso da convenção austríaca de 1873 até os dias atuais: só há sentido em se falar em propriedade industrial em um ambiente concorrencial, sendo ela justamente uma ferramenta para permitir o bom andamento do sistema. Pode-se, mais uma vez, citar a própria Convenção da União de Paris, que em seu artigo 1º (2) traz expressamente a figura da concorrência desleal como parte da propriedade industrial, demonstrando a preocupação a nível internacional com o assunto.

Além do fator concorrencial, a propriedade industrial possui o mote de impulsionar o desenvolvimento econômico de uma sociedade. Macedo e Barbosa (2007) afirmam que ao se protegerem invenções através do instituto das patentes, por exemplo, gera-se um incentivo à produção de novas tecnologias, visto que o inventor terá a sua disposição um mecanismo legal para apropriação dos lucros advindos da invenção e, ao mesmo tempo, a sociedade se beneficia ao ter acesso à uma nova tecnologia posta ao seu consumo, trazendo assim incremento tanto ao inventor quanto à sociedade.

No mesmo sentido, Portela (2006, p. 182) afirma que a proteção à propriedade industrial, “incentiva os investimentos em pesquisa e produção no campo da indústria e, por conseguinte, favorece a geração de novos bens, empregos, riquezas, de modo a melhorar (...) as condições de vida da humanidade.”

No Brasil, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial é o órgão público responsável pela execução das normas que regulam propriedade industrial. Medeiros e Pelaez (2021) explicam que houve três fases de desenvolvimento histórico do órgão no país:

- a) Fase cartorial, entre 1970 e 1989: grande ênfase à transferência de tecnologias que pudessem contribuir para o desenvolvimento nacional. É nesta fase que são abertas

---

<sup>18</sup> ADI 5529, Relator(a): DIAS TOFFOLI, Tribunal Pleno, julgado em 12/05/2021, processo eletrônico dje-174 divulg 31-08-2021 public 01-09-2021.

representações regionais, em Porto Alegre, Brasília e São Paulo, voltadas ao atendimento do público geral e, posteriormente, Curitiba e Belo Horizonte, ambas com uma visão focada no atendimento ao inventor isolado e à pequena empresa. Neste período, o foco do INPI era a operacionalização da política de industrialização por substituições<sup>19</sup>, principalmente com a análise dos contratos de transferência de tecnologia;

- b) Fase informacional, entre 1990 e 2003: ainda com bastante ênfase em transferência de tecnologia mas, ao contrário da fase anterior, dando mais liberdade de negociação entre as partes contratantes, com interferência estatal menor. Esta fase foi voltada à disseminar a cultura de PI no país, tendo sido nela aprovadas a lei da propriedade industrial (n. 9.279/1996), Lei de Proteção de Cultivares (n. 9.456/1997), Lei de Proteção aos Programas de Computador (n. 9.609/1998) e Lei de Direitos Autorais (n. 9.610/1998), legislações que fundamentaram a implementação de políticas de inovação e trouxeram segurança jurídica à apropriação de investimentos em pesquisa e inovação;
- c) Fase sistêmica, entre 2003 e 2019: período influenciado pela Lei de Inovação, influenciando o desenvolvimento de um sistema nacional de inovação. Neste período é criada a Academia de Propriedade Intelectual e Inovação do INPI, buscando capacitar o público em temas que pudessem contribuir para o cenário de PI no Brasil.

O Instituto promoveu, entre 1970 e 2019, setenta projetos e ações voltadas ao estímulo de PI (MEDEIROS & PELAEZ, 2021). Da mesma forma, apenas com o registro do direito de propriedade industrial no INPI, se obtém segurança jurídica necessária para salvaguardar os investimentos feitos, podendo a partir do registro, mover ações judiciais contra eventuais violadores, prevenindo atos de concorrência desleal e má fé (DE OLIVEIRA JUNIOR, 2014).

Depreende-se, portanto, que propriedade industrial é ferramenta de incentivo ao desenvolvimento econômico e científico de um país, sendo necessário conceder esse direito de exclusividade de forma a garantir a disseminação de novas tecnologias e a remuneração de quem as inventou. As suas duas principais facetas, a propriedade industrial e o direito do autor, podem ser, em conclusão, diferenciadas uma vez que naquela, além da originalidade, há um caráter de utilidade associado, recaindo a propriedade industrial sobre um novo produto, processo industrial, ou novo efeito técnico (SILVEIRA, 2014). Neste sentido, a propriedade

---

<sup>19</sup> Substituição de importações seria o processo de desenvolvimento interno, existente a partir de pressões restritivas externas, manifestando-se através da ampliação e diversificação da capacidade produtiva industrial, buscando produzir internamente o que, por algum motivo, já não se encontra disponível, na mesma medida, para exportação. (TAVARES, 1964, p. 230).

industrial se refere às obras de cunho utilitário, se dividindo entre patentes, desenho industrial, marcas e indicações geográficas e outras. (TARDIN, 2015).

Dada a importância do direito de propriedade intelectual nas estratégias empresariais e dos agentes, é necessário aprimorar os fluxos de trabalho internos no INPI para otimizar o atendimento ao público.

## 1.5 Considerações

O capítulo primeiro foi iniciado com a definição de Estado, mostrando através das visões de Hobbes, Rousseu e Locke como as sociedade ditas “naturais” organizaram-se formando as primeiras sociedade civis. A partir desta nova organização, os Estados passaram a empregar seus recursos prestando uma quantidade maior ou menor de serviços ao público, de acordo com os valores que ditavam o ambiente em cada sociedade.

Apesar de público, não se deve entender, de imediato, que a prestação do serviço se dará de modo gratuito, limitando-se o Estado a garantir gratuidade naqueles mais propensos a garantir a efetivação de direitos fundamentais. Para os demais, o Estado brasileiro instituiu o pagamento, através da Guia de Recolhimento da União (GRU), como forma de custeio do serviço público na figura de preço público, que não se confunde com impostos, tendo em vista a natureza facultativa destes serviços, tal como os serviços prestados pelo Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI).

No mesmo sentido, o preço público não se limita ao custeio das atividades que suportam a prestação do serviço, mas também é meio de garantia de recursos para aprimoramento da própria atividade prestacional estatal, estando vedado o lucro, tal como seria em pessoas jurídicas de direito privado. Ainda, o preço público pode ser utilizado como instrumento econômico de modulação de comportamento de usuários, desestimulando comportamento indesejados através do preço.

Igualmente importante é a forma como a Administração Pública busca atender às diversas necessidades da sociedade, evitando sempre que possível, pessoalismos. Para atingir esse objetivo, o conceito clássico de burocracia prescreve um modelo organizacional baseado em estruturas hierárquicas rígidas, fundamentadas em um conjunto de documentos que comporia o escritório, o *bureau*. Esse arranjo permitiria ainda aos cidadãos poderem prever, com base nas decisões pretéritas da organização, como a mesma decidirá situações análogas que a ela sejam apresentadas, garantindo estabilidade econômica e social.

Contudo, o modelo burocrático clássico não foi capaz de acompanhar as alterações político, econômico e sociais do século XX, tendo havido um movimento de adoção de novas técnicas ao modelo clássico, como o foco nos resultados, acompanhamento das etapas do processo, melhoria contínua e foco na satisfação do cliente, transfigurando o modelo clássico no modelo gerencial.

Buscando atingir uma excelência na prestação dos serviços e melhor eficiência na alocação de recursos públicos, podem ser aplicadas ferramentas de otimização, como o mapeamento de processos com fins de identificação de pontos de melhoria. Ao se definir processos como fluxos de trabalho que visam atingir os objetivos da organização pode-se chegar às fases prescritas deste mapeamento, quais sejam, identificar o processo, verificar seus problemas, estabelecer seus limites e suas etapas.

Utilizando-se, então o método PDCA (Plan – Do – Check - Act), almeja-se identificar, constantemente, oportunidades de melhoria nos processos organizacionais, utilizando-se ferramentas de monitoramento e identificação de falhas no processo, como o Diagrama de Ishikawa, ou Diagrama de Espinha de Peixe, que busca, através da análise dos fatores mão de obra, maquinário, método, meio ambiente, matéria prima e medida observar o porquê do processo não estar atingindo os resultados operacionais planejados.

Concluindo o capítulo, foram trazidos os conceitos de propriedade intelectual, como meio de se estabelecer direitos sobre bens imateriais advindos do intelecto e inventividade humana e propriedade industrial, relativa aos bens imateriais com aplicação industrial, como marcas, patentes e desenhos industriais. Os mesmos são concedidos ou reconhecidos por estados nacionais, que os garantem como direitos de exclusivo aos seus titulares, por determinados períodos de tempo, com um duplo viés: de remuneração ao inventor, pelos esforços empreendidos, mas também como incentivador do desenvolvimento econômico e social, já que a concessão dos direitos de PI configura-se como incentivo ao inventor para registrar e disponibilizar ao mercado e à sociedade os frutos de seu intelecto. Portanto, direitos de propriedade industrial, dentro do ordenamento jurídico brasileiro, só se sustentam enquanto forem ao mesmo tempo, mecanismo de remuneração ao inventor e de desenvolvimento social, tal como previsto na Constituição de 1988, na Lei 9.279 de 1996 e confirmado pelo Supremo Tribunal Federal.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa proposta para verificação dos principais pontos de melhoria no processo de pagamento pelos serviços prestados pelo INPI, assim como subsídio para o aprofundamento dos debates relativos à aplicação de ciclos de melhoria contínua no âmbito da administração pública.

## **2 Metodologia**

O capítulo segundo tratará da metodologia utilizada na pesquisa, perpassando sua tipologia quanto às técnicas e abordagens adotadas para examinar o problema de pesquisa. Em seguida, é apresentado o ambiente da pesquisa e a amostragem utilizada, ponderando os motivos para a seleção e limitação da mesma. Por fim, é apresentado como se deu a coleta de dados e a forma adotada para elencar os pontos de melhoria do processo de pagamento pelos serviços prestados pelo INPI.

### **2.1 Tipologia da Pesquisa**

Coelho (2019) separa os tipos de pesquisa científica considerando sua abordagem, natureza, objetivos e procedimentos. No que tange à abordagem, as pesquisas seriam divididas entre qualitativas, quantitativas ou ambas. A presente pesquisa combina os dois aspectos, ao reunir dados objetivos coletados mas analisados de maneira qualitativa.

No que tange à natureza da pesquisa, a mesma pode ser básica, quando se tratar de estudos de natureza teórica, que não possuam aplicação direta; ou aplicada, quando voltada a apresentar conhecimentos que possam ser diretamente aplicados na solução de problemas existentes (OLIVEIRA, 2019). A atual pesquisa se enquadra na segunda categoria, uma vez que busca a partir da análise dos dados levantados, identificar fragilidades no processo de pagamento do INPI propondo medidas mitigadoras.

Sobre os objetivos, uma pesquisa pode ser classificada como exploratória, quando visa a adentrar um campo novo ou pouco estudado, introduzindo um novo estudo sem, contudo, exauri-lo; descritiva, quando os fenômenos são estudados sem manipulação do pesquisador, sem uma análise subjetiva do mesmo; ou explicativas, quando assumem um caráter mais complexo, não se limitando a introduzir um assunto ou observá-lo, como nas duas anteriores, mas buscando estabelecer todas as relações de causa e efeito sobre o objeto analisado (PINTO, 2015). A presente pesquisa é exploratória, pois procurou verificar os problemas mais frequentes no processo de pagamento e propor soluções aos mesmos, contribuindo para uma visão mais aproximada do assunto estudado.

Por sua vez, quanto aos procedimentos, a pesquisa utilizou levantamento bibliográfico, com artigos, livros, periódicos e estudos publicados na internet. Além disso, a mesma utiliza

levantamento de dados e informações coletadas *ex-post-facto*, relativas aos problemas enfrentados pelos usuários e servidores do INPI, no que tange ao processo de pagamento.

## **2.2 Ambiente da pesquisa**

A pesquisa tem como ambiente a operacionalização do usuário quanto ao pagamento dos serviços a serem utilizados no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, onde é possível levantar informações relativas aos problemas enfrentados pelos usuários no processo de pagamento pelos serviços oferecidos pelo INPI.

## **2.3 Amostragem**

Nesta pesquisa, foram levantados dados dos pedidos de devolução de valores pagos ao INPI entre os anos de 2018 e 2021. Além de fornecer informações mais próximas da realidade atual, o período anterior a 2017 não contava com processos digitalizados, o que poderia tornar a pesquisa mais árdua, além de não contribuir para a construção de soluções aplicáveis com as ferramentas atuais do Instituto, pelo lapso temporal, cabendo em pesquisas com interesse histórico, mas diverso do que aqui se apresenta.

Quanto ao uso de questionários, os mesmos foram encaminhados às unidades do INPI relacionadas ao atendimento ao público externo, e não a todo o Instituto, de modo a captar os maiores problemas trazidos pelos usuários no que tange ao pagamento.

## **2.4 Mapeamento e Coleta dos Dados**

O processo de pagamento é transversal à todas as unidades finalísticas do INPI, uma vez que os serviços prestados pela autarquia são, em regra, pagos. Por este motivo, a coleta de dados buscou envolver os serviços relacionados a todos os macroprocessos do INPI: marcas, patentes, desenho industrial, indicação geográfica, programas de computador e topografia de circuitos integrados e contratos de transferência de tecnologia e franquia.

O primeiro passo dado foi o mapeamento do processo de pagamento em si. A sequência de etapas para a o mapeamento seguiu a teoria já trazida nesta pesquisa, buscando entender o processo como meio do atingimento das metas da organização e determinar suas etapas,

utilizando a ferramenta Bizagi<sup>20</sup>. Com o mapeamento, pode-se identificar os *stakeholders*<sup>21</sup> do processo direcionando a coleta de dados para os processos finalísticos do INPI e as unidades que participam, ainda que indiretamente, do processo de pagamento.

Em seguida foi iniciada a fase de coleta de dados que consistiu em duas etapas, direcionadas a *stakeholders* externos e internos ao processo. A análise externa consistiu no estudo dos processos administrativos relativos a pedidos de restituição de valores indevidamente pagos pelos usuários do INPI. Disciplinado pela Resolução INPI nº 204 de 07 de dezembro de 2017<sup>22</sup>, o processo de restituição pode ser iniciado pelo usuário externo que tenha promovido pagamentos indevidos ao INPI e, portanto, deseja ser ressarcido. De acordo com o artigo 4º da resolução, o usuário pode requerer a devolução dos valores em oito hipóteses:

- a) Quando o serviço pago não será mais utilizado: situação na qual o usuário paga a GRU, mas posteriormente desiste de efetivamente solicitar o serviço ao INPI;
- b) Pagamento em duplicidade de guias: hipótese na qual o usuário gera e paga, indevidamente, múltiplas GRUs para o mesmo serviço, cabendo a devolução dos valores das guias excedentes;
- c) Pagamento em duplicidade da mesma guia, quando o usuário indevidamente paga múltiplas vezes a mesma GRU;
- d) Pagamento feito a maior: quando o valor pago é superior ao necessário;
- e) PCT: casos específicos de restituição previstos no Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes<sup>23</sup>;
- f) Pagamento com código incorreto: o código do serviço selecionado para a geração da GRU foi incorreto;
- g) Serviço com número do pedido incorreto: pagamento de serviço correto, mas no âmbito de processo diverso do pretendido; e
- h) Pagamento a menor: casos nos quais o usuário realizou o pagamento de valor menor do que o necessário para o serviço pretendido, e não efetuou a complementação do pagamento.

---

<sup>20</sup> Bizagi é um software de mapeamento de processos, permitindo identificar oportunidades de melhoria e aumento da eficiência organizacional. Fonte: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>

<sup>21</sup> stakeholder: qualquer indivíduo ou grupo que é afetado ou pode afetar o atingimento dos objetivos de uma organização (FREEMAN & McVEA, 2001).

<sup>22</sup> Resolução INPI/PR 204 de 07 de dezembro de 2017. Estabelece normas e procedimentos relativos à restituição de retribuições recolhidas indevidamente ao INPI. Disponível em [https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/arquivos/legislacao/RES\\_204\\_2017.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/arquivos/legislacao/RES_204_2017.pdf).

<sup>23</sup> O Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes é um acordo multilateral, no âmbito da Organização Mundial da Propriedade Intelectual, que permite ao depositante requerer, simultaneamente, o registro de uma patente em múltiplos países a partir de um único pedido. Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/Como-proteger-patente-no-exterior/pct/tratado-de-cooperacao-em-materia-de-patentes-pct>

Os pedidos de restituição de valores constituem-se em fontes de informação valiosas, visto que cada um representa um pagamento indevidamente feito ao Instituto e, portanto, podem contribuir para a elucidação dos pontos frágeis no processo de pagamento. Em cada processo, foram separados os seguintes campos: atividade econômica do titular, que permitiu separar os usuários pessoas físicas e MEI; o motivo do pedido de devolução do valor pago, informação vital para identificação das fragilidades do processo; se o pedido de devolução foi deferido ou não; nos casos em que foi indeferido, o motivo do indeferimento; se houve recurso quanto ao indeferimento e, por fim, se o eventual recurso foi deferido ou não.

Esses dados foram então reunidos em uma planilha Excel, permitindo filtrar os usuários pessoas físicas/MEI e classificar as motivações por eles escolhidas para os pedidos de restituição. Assim, foi possível organizar os 7.834 pedidos de devolução no período, e identificar os problemas que mais acometem as classes de usuários estudadas nesta pesquisa.

A segunda etapa da coleta de dados, voltada aos *stakeholders* internos, consistiu no envio de questionário com perguntas relativas ao processo de pagamento, cujo modelo encontra-se em anexo a esta dissertação. O mesmo foi encaminhado às unidades do INPI que promovem atendimento ao público, ou que gerenciam o portal do INPI, conforme tabela a seguir, buscando colher informações do processo de pagamento sob uma ótica interna, dos funcionários que diuturnamente são confrontados com questões trazidas a eles por usuários externos, de modo a analisar as respostas dos questionários (ótica interna) em conjunto com as respostas advindas da classificação dos processos de restituição (ótica externa), promovendo assim, uma análise global sobre o processo de pagamento.

**Tabela 1: Unidades do INPI para as quais foram enviados questionários** (continua)

<b>Diretoria</b>	<b>Unidade</b>	<b>motivo</b>
Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas	Serviço de Relacionamento com o Usuário	Atende usuários com dúvidas relacionadas aos processo de marcas
Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas	Seção de Apoio de Indicações Geográficas e Desenhos Industriais	Atende usuários com dúvidas relacionadas aos processo de desenhos industriais e indicações geográficas
Diretoria de Marcas, Desenhos Industriais e Indicações Geográficas	Divisão de Exame Técnico X	Atende usuários com dúvidas relacionadas aos processo de indicações geográficas



(continuação)

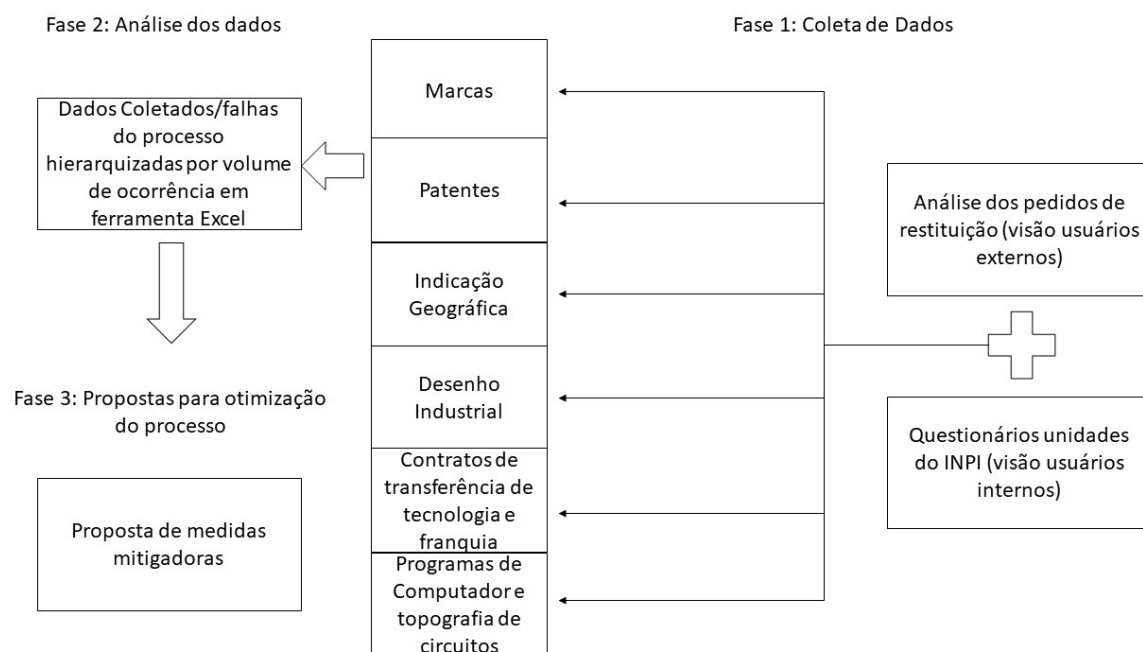
<b>Diretoria</b>	<b>Unidade</b>	<b>motivo</b>
Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografia de Circuitos Integrados	Serviço de Assuntos Especiais de Patentes	Atende usuários com dúvidas relacionadas aos processo de patentes
Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografia de Circuitos Integrados	Divisão de Programas de Computador e Topografia de Circuitos Integrados	Atende usuários com dúvidas relacionadas aos processo de programa de computador e topografia
Coordenação Geral de Contratos de Tecnologia	-	Atende usuários com dúvidas relacionadas aos processo de contratos de transferência de tecnologia e franquia
Diretoria Executiva	Coordenação-Geral da Tecnologia da Informação	Atende usuários com dúvidas relacionadas ao portal e sistemas do INPI
Diretoria Executiva	Ouvidoria	Atende usuários com dúvidas relacionadas a processos diversos
Diretoria de Administração	Serviço de Arrecadação	Atende usuários com dúvidas relacionadas ao processo de pagamento

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Regimento Interno do INPI<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Portaria nº 11, de 27 de janeiro de 2017, que aprovou o atual regimento interno do INPI. Disponível em [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20599368/doi-2017-01-30-portaria-n-11-de-27-de-janeiro-de-2017-20599110](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20599368/doi-2017-01-30-portaria-n-11-de-27-de-janeiro-de-2017-20599110)

Figura 3: Metodologia aplicada à pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Elencadas as questões em planilha, foi possível ranqueá-las, baseado no número de ocorrências, com fins de estabelecer as ocorrências mais comuns, que levam os usuários a interromperem ou equivocaram-se no processo de pagamento das GRUs relativas aos serviços prestados pelo INPI.

Com a informação provida pela planilha de ocorrências, os problemas do processo de pagamento foram ordenados seguindo o modelo do diagrama de Ishikawa, de modo a identificar o que era relacionado a cada uma de suas “espinhas”, como força de trabalho, infraestrutura etc. Dessa forma, foi possível averiguar as hipóteses desta pesquisa, analisando se os problemas que envolvem esse processo estão relacionados ao portal do INPI e à possível dificuldade de localizar informações; ou à complexidade dos processos de registro oferecidos pelo INPI, ou mesma à dificuldade de comunicação entre o Instituto e seus usuários.

Por fim, estabelecidos os pontos de fragilidade do processo de pagamento e sua relação com as hipóteses da pesquisa, foi possível propor medidas mitigadoras que possam endereçar cada um dos problemas observados, contribuindo para a melhoria global do processo e, considerando que o pagamento é transversal aos demais processos finalísticos do Instituto, para uma melhoria do próprio INPI no atingimento de seus objetivos como provedor de serviços à sociedade.

No capítulo que segue, será efetuado o mapeamento do processo de pagamento das GRUs dos serviços oferecidos pelo INPI. Através da caracterização das etapas necessárias para que os pagamentos alcancem seus objetivos, será possível verificar os agentes internos e externos ao processo, bem como os passos que o usuário precisa seguir para concluí-lo. O melhor entendimento de como o pagamento ocorre também será útil nos capítulos 4 e 5, quando serão apontados os principais erros do processo e sugestões para mitigá-los.

### **3 Mapeamento do Processo de Pagamento**

O processo de pagamento das GRUs dos serviços do INPI é aquele através do qual o usuário externo realiza o pagamento do preço público devido no âmbito do registro, reconhecimento, manutenção ou cessão de direitos de propriedade intelectual, dentro das competências do Instituto. Como tal, o mesmo perpassa os processos finalísticos do Instituto, estando presente em diversas etapas dos processos de marcas, patentes, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografia de circuitos integrados e contratos de transferência de tecnologia.

Importante também considerar que o ato do pagamento pode ocorrer no início ou durante o processo do registro do direito de PI. Portanto, para fins de mapeamento, serão divididas duas fases do processo de pagamento, a saber, a fase do pagamento motivado, quando o usuário recolhe valores ao INPI após receber uma comunicação da Autarquia e a fase do pagamento imotivado, que dá início aos processos de registro. Em cada uma das fases, serão verificadas as etapas do processo de pagamento e os *stakeholders* envolvidos.

Neste capítulo serão então analisadas as duas fases que compõem o processo de pagamento, consistentes nos tópicos 3.1 e 3.2, com suas etapas e a elaboração de um fluxograma gráfico que permita identificar os passos necessários para conclusão do pagamento. Em seguida, o mapeamento feito servirá como base para identificação dos agentes internos e externos ao processo, que devem ser envolvidos na fase de coleta de dados da pesquisa, seguido por breves considerações.

#### **3.1 Primeira fase: Pagamento Imotivado**

A primeira fase a ser analisada é a do pagamento imotivado. Este pagamento acontece quando o usuário realiza um pagamento para o Instituto sem ter recebido notificação para fazê-lo e sem ter algum prazo a atender. A situação mais comum para o pagamento imotivado é justamente o início do processo de registro do direito de PI, quando o usuário julga conveniente para ele requerer um dos serviços oferecidos pelo INPI, selecionando-o dentre as disponíveis no portal do Instituto, gerando a GRU correspondente e realizando seu pagamento.

Conforme figura 4, a fase imotivada do processo de pagamento conta com 15 etapas, perpassando pelo próprio usuário externo, iniciador do processo, pelo Serviço de Arrecadação

do INPI, unidade responsável pela conciliação dos pagamentos<sup>25</sup>, e finalmente pela área finalística do Instituto responsável pela prestação do serviço requisitado.

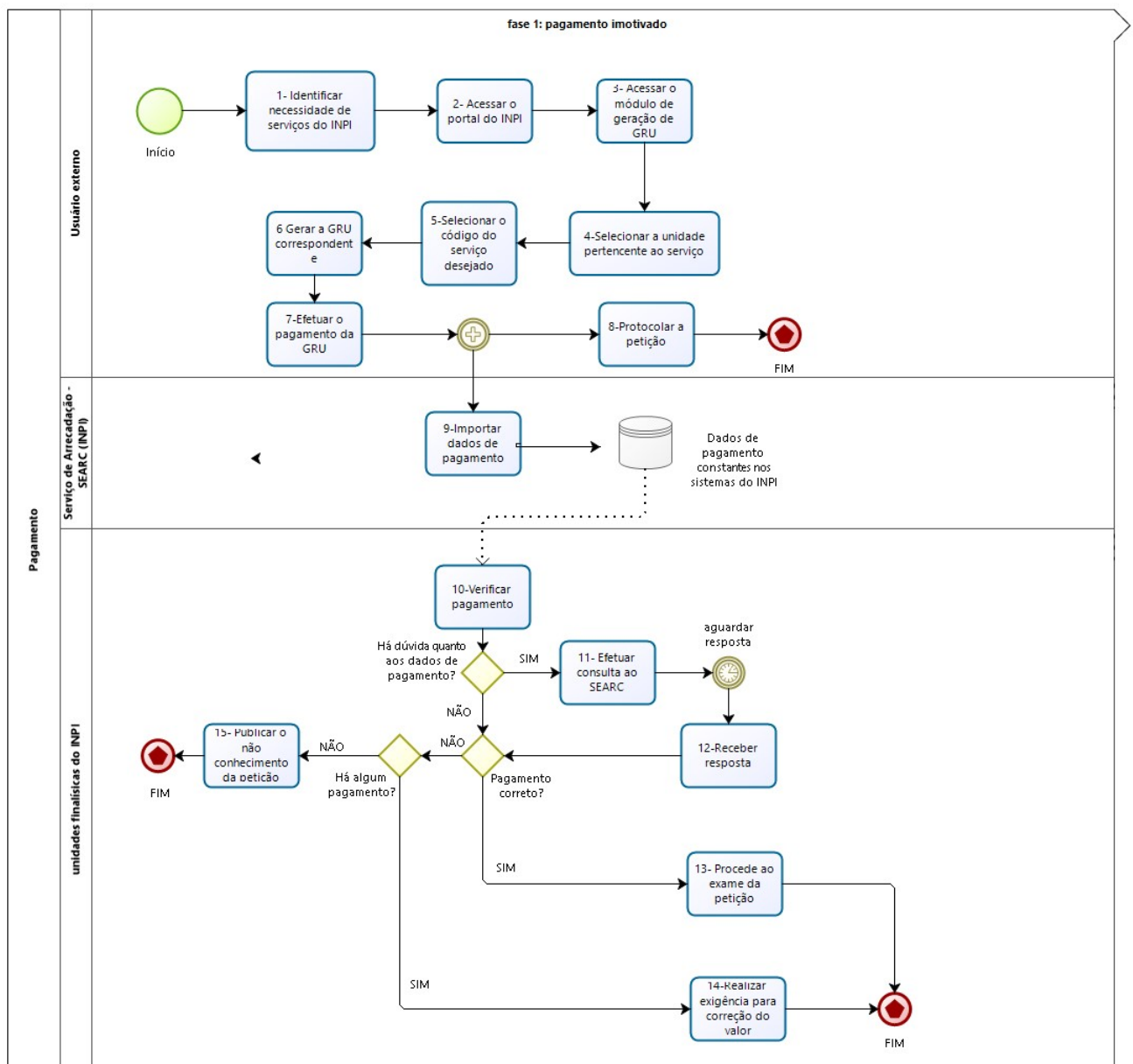
As atividades 1 a 8 dão-se exclusivamente na competência do usuário externo. É ele que identifica a necessidade de requerer um serviço do INPI, que acessa o portal, e seleciona, dentre as opções disponíveis, o serviço desejado. Decompondo as atividades, o usuário acessa o portal <https://www.gov.br/inpi/pt-br>, seleciona a opção “Custos e Pagamento” e em seguida o macroprocesso do INPI relativo ao serviço desejado: Marcas, Patentes, Desenhos Industriais, Indicações Geográficas, Programas de Computador, Topografias de Circuito Integrado ou Contratos de Tecnologia e de Franquia.

Escolhido um dos assuntos, o usuário pode consultar a lista de preços (retribuições) relativa aquele macroprocesso, acessar o sistema de emissão de GRU, consultar a página com orientações sobre pagamento de GRUs ou consultar a página com orientações sobre como solicitar a devolução de valores já pagos.

---

<sup>25</sup> De acordo com Regimento Interno do INPI, já referenciado.

Figura 4: Fluxo do Processo de Pagamento – Imotivado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao acessar o sistema de emissão de GRU, há necessidade de informar o *login* e senha que o usuário utiliza junto ao INPI, e que é único para acesso a todos os sistemas do Instituto. Dentro do sistema, o usuário se depara com a tela seguinte:

Figura 5: Sistema de geração de Guias de Recolhimento da União (GRUs)

Seja bem-vindo [ ] Gerar GRU Minhas GRUs Alterar Senha Sair do Sistema

**Dados do Cliente**

CPF/CNPJ/NINPI: [ ]

Nome: [ ]

Endereço: [ ]

Cep: [ ]

Cidade: [ ]

Estado: [ ]

País: [ ]

**Dados do Serviço**

Tipo de Serviço: [ ] --Selecione--

Serviço: [ ] --Selecione--

Confirmar

**INPI INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL**

Rua São Bento, 1 - CEP: 20090-010 | Rua Mayrink Veiga, 9 - CEP: 20090-910 | Praça Mauá, 7 - CEP: 20081-240  
 Portal INPI - Ouvidoria - Fale Conosco Centro - Rio de Janeiro/RJ | CNPJ: 42.521.088/0001-37  
 Tel: (21) 3037-3000 | Fax: (21) 3037-3398 • twitter: @inpiBrasil | facebook: INPI Brasil

Fonte: <https://gru.inpi.gov.br/pag/gru/gerar>

Aqui, o usuário precisa primeiro selecionar o “tipo de serviço” pretendido, mais uma vez selecionando um dos macroprocessos do INPI. A partir da seleção feita pelo usuário, o campo abaixo “Serviço”, muda de forma a exibir unicamente os serviços contidos dentro do macroprocesso selecionado, no formato “nome do serviço – código”.

O código relativo a cada serviço pode ser consultado na tabela de retribuições pelos serviços prestados pelo INPI, que pode ser consultada, por macroprocesso, na tela que antecede o sistema de geração de GRUs. Como o foco desta pesquisa é entender o processo de pagamento, cabe trazer um exemplo de como os serviços são apresentados na tabela de retribuições, uma vez que esta é a forma que o usuário tem de consultar a lista de serviços oferecidos:

Figura 6: Serviços como dispostos na Tabela de Retribuição

SERVIÇOS RELATIVOS A MARCAS			
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
(I) Pedido de registro de marca			
389	Pedido de registro de marca (com especificação pré-aprovada) - valor por classe	355,00	142,00
394	Pedido de registro de marca (com especificação de livre preenchimento) - valor por classe	415,00	166,00

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

Tal como no sistema de geração de GRUs, a tabela de retribuições apresenta os serviços oferecidos por seus nomes e códigos, além dos valores de cada um, cabendo ao usuário externo escolher o serviço correto para sua necessidade.

Selecionado o serviço correto no sistema de geração de GRUs, o usuário tem a opção de gerar a GRU no formato de boleto ou utilizar-se do cartão de crédito ou PIX<sup>26</sup> para efetuar o pagamento. Concluído o mesmo, pode o usuário proceder ao protocolo da petição relativa ao serviço almejado.

A execução do pagamento, prévio ao protocolo, é fundamental para o andamento da petição junto ao INPI, segundo a Resolução INPI nº 79 de 18 de março de 2013, que estabeleceu o Protocolo Automatizado Geral (PAG) como ferramenta padrão para a geração de GRUs e recepção de petições no âmbito do Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Em seus artigos 4.3.1, 4.3.2 e 7.1.1, a resolução prevê que a não observância do pagamento correto da GRU antes do protocolo é motivo para exigência formal ao requerente que, em caso de não atendimento tempestivo, gera o não conhecimento e consequente arquivamento da petição. No mesmo sentido, há necessidade de que o pagamento seja efetivamente concluído antes do protocolo da petição, e não apenas agendado, sob mesmo risco de não conhecimento do ato praticado pelo usuário.

Concluída a parte que compete ao usuário, cabe ao Serviço de Arrecadação do INPI (SEARC), acessar a conta do Instituto e recolher os dados de pagamentos efetuados, importando-os, então, para os sistemas do INPI. A partir dessa importação de dados, a petição do usuário estará apta a prosseguir no exame da unidade responsável pela prestação do serviço solicitado, visto que a conformidade do pagamento, atestada pelos dados importados, é condição para prosseguimento do exame das formalidades da petição, sendo considerada inexistente a petição feita com GRU incorreta, entendendo-se, nestes casos, que o pagamento não ocorreu. Este procedimento é prescrito nos artigos 218 e 219 da LPI e em diversos documentos do INPI:

---

<sup>26</sup> O PIX é um meio de pagamento instantâneo desenvolvido pelo Banco Central do Brasil, que permite a realização de transações entre contas correntes mesmo fora do horário comercial. Fonte: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>



**Tabela 2: Normativos que trazem a necessidade do pagamento prévio da GRU**

Unidade	Normativo INPI	Dispositivo	Trecho
Marcas	Manual de Marcas	item 4.2	O exame formal compreende a verificação dos dados e documentos constantes do pedido de registro, a fim de verificar sua conformidade.
		item 4.3	Os pedidos de registro de marca podem ser considerados inexistentes pelos motivos abaixo: Falta de pagamento da retribuição(...);

Unidade	Normativo INPI	Dispositivo	Trecho
Patentes	Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição	item 6.3.1	Neste momento o pedido é encaminhado para o Setor de Exame Formal para a verificação da documentação e das condições mínimas para recebimento do Pedido de Patente ou do Certificado de Adição (conteúdo técnico, formulário de requerimento e pagamento da retribuição relativa ao depósito).
Desenho Industrial	Manual de Desenhos Industriais	item 4.2.1	A geração da Guia de Recolhimento da União (GRU) é de total responsabilidade do usuário. A não confirmação do pagamento ou o pagamento posterior ao protocolo do pedido acarretará a publicação de inexistência do pedido de registro e não conhecimento da petição.
Indicações Geográficas	Manual de Indicações Geográficas	item 7.1.4	O comprovante do pagamento da retribuição é obrigatório e deve ser apresentado por todos os requerentes.
Contratos de Transferência de Tecnologia e Franquia	Manual do formulário eletrônico de Contratos de Tecnologia	item 5	O pagamento da GRU, na rede bancária, deverá ser obrigatoriamente realizado até o envio do Formulário Eletrônico, sob pena do serviço solicitado não ser considerado;
Contratos de Transferência de Tecnologia e Franquia	Resolução INPI/PR nº 199/2017	Artigo 1º	a) O pagamento da GRU, na rede bancária, deverá ser obrigatoriamente realizado até o envio do Formulário Eletrônico, sob pena da solicitação do serviço ser considerada inexistente no INPI;
Programas de Computador	Manual do Usuário para o Registro Eletrônico de Programas de Computador	item 3.5	O pagamento da GRU na rede bancária deve ser realizado obrigatoriamente antes do envio do formulário eletrônico e-Software, sob pena de não conhecimento do serviço solicitado.
Topografia de Circuitos Integrados	Manual do Usuário para o Registro Eletrônico de Topografias de Circuito Integrados	item 3.5	O pagamento da GRU na rede bancária deve ser realizado obrigatoriamente antes do envio do formulário eletrônico e-Chip, sob pena de não conhecimento do serviço solicitado.

Fonte: Portal do INPI<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> [http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/04\\_Exame\\_formal](http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/04_Exame_formal)  
<http://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/guia-basico/ManualdePatentes20210706.pdf>

O artigo 220 da LPI estabelece que o INPI aproveite os atos das partes, quando possível. Logo, nos casos em que o usuário faz o pagamento da GRU, mas em valor menor do que seria devido, não cabe o indeferimento da petição, mas sim a realização de uma exigência para complementação do valor pago. Neste sentido, a Resolução INPI/PR n. 251/2017, em seu artigo 1º define as classes de usuários que fazem jus ao pagamento das retribuições com valor 60 % menor do que o valor padrão. Na hipótese, portanto, de um usuário que realize o pagamento com valor reduzido, mas que falhe ao comprovar sua situação como um dos favorecidos pelo desconto, não caberia o indeferimento da petição, mas sim uma exigência de complementação do valor pago.

Essa etapa de verificação de formalidades feita pela unidade do INPI encarregada da prestação do serviço requerido equivale à etapa 10 do fluxo exposto na figura 4. A partir dela, o servidor público encarregado do exame formal pode, caso possua dúvidas sobre as informações de pagamento, consultar novamente o SEARC buscando qualquer esclarecimentos, mas caso não haja pontos a serem esclarecidos, cabe a ele verificar se o que foi pago pelo requerente está de acordo com o serviço solicitado. Em caso positivo, o servidor dá continuidade ao exame da petição e, caso contrário, publica na Revista da Propriedade Industrial<sup>28</sup> uma exigência para retificação do valor pago.

Vistas as atividades que compõem a fase imotivada do processo de pagamento das GRUs dos serviços do INPI, resta verificar os agentes nela envolvidos, que são aqueles que afetam ou podem afetar o processo. Nesse sentido, o usuário externo é *stakeholder*, visto que é ele que inicia essa fase do processo, independentemente de sua natureza jurídica, como pessoa natural ou jurídica; além do Serviço de Arrecadação do INPI, encarregado de importar os dados de pagamento para os sistemas do Instituto; e suas unidades finalísticas, responsáveis que são pela prestação final do serviço escolhido.

---

[http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual-de-indicacoes-geograficas/wiki/07\\_01\\_Requerente\\_Nacional#714-Comprovante-do-pagamento-da-retribui%C3%A7%C3%A3o-correspondente](http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual-de-indicacoes-geograficas/wiki/07_01_Requerente_Nacional#714-Comprovante-do-pagamento-da-retribui%C3%A7%C3%A3o-correspondente)  
[http://manualdedi.inpi.gov.br/projects/manual-de-desenho-industrial/wiki/04\\_02\\_Procedimentos\\_do\\_exame\\_formal#421-Dados-de-protocolo](http://manualdedi.inpi.gov.br/projects/manual-de-desenho-industrial/wiki/04_02_Procedimentos_do_exame_formal#421-Dados-de-protocolo)  
<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/contratos-de-tecnologia-e-de-franquia/manualcontratos.pdf>  
<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/contratos-de-tecnologia-e-de-franquia/arquivos/legislacao-contratos/Resoluo1992017DiretrizesCGTEC.pdf>  
<https://www.gov.br/inpi/pt-br/assuntos/arquivos-programa-de-computador/ManualdoUsurioRPCportugusV1.8.5.pdf>  
<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/topografias-de-circuitos-integrados/arquivos/guia-basico/ManualdoUsurioeChippportugusV1.2.1.pdf>

<sup>28</sup> A Revista da Propriedade Industrial é o meio oficial de comunicação entre o INPI e seus usuários, sendo publicada toda terça-feira no portal do INPI, com informações sobre o andamento dos processos peticionados no INPI e comunicados pertinentes. Fonte: <http://revistas.inpi.gov.br/rpi/>

### 3.2 Segunda fase: Pagamento Motivado

A segunda fase do processo de pagamento das GRUs é a de pagamento motivado. Ela acontece quando o usuário externo usa o pagamento como resposta a uma comunicação prévia do INPI ou em atendimento a um dos dos prazos estipulados na Lei da Propriedade Industrial (LPI)<sup>29</sup>.

Como tal, esse tipo de pagamento é previsível, mas não garantido, visto que o usuário pode escolher não atender ao prazo ou à comunicação do INPI, pode não receber a comunicação, ignorar que a mesma foi feita ou confundir-se por ocasião do pagamento. Os prazos legais encontram-se na própria LPI e baseado neles o INPI publica notificações ao usuário, através da Revista da Propriedade Industrial (RPI).

O não atendimento a um prazo processual ou comunicação feita em RPI pode trazer consequências graves ao titular do processo, como a demora na sua tramitação ou até mesmo seu arquivamento, com a decorrente perda do direito de propriedade industrial, vide artigos 218 e 219 da LPI. O Manual de marcas do INPI, em seu capítulo 6.1 exemplifica o argumento:

(...) em caso de deferimento parcial do pedido de registro de marca, deverão ser observadas as seguintes orientações:

O pagamento das retribuições relativas à concessão nas classes em que o pedido de registro for deferido, ainda que com restrição ou alteração de ofício na especificação de produtos e serviços, deverá ser efetuado no prazo ordinário de 60 (sessenta) dias após a publicação do despacho de deferimento parcial na RPI ou no prazo extraordinário de 30 (trinta) dias após o término do prazo ordinário, sob pena de arquivamento de todo o pedido de registro.

Disposição semelhante traz o Manual de Desenhos Industriais do INPI, em seu capítulo 6.4<sup>30</sup>:

Além dos prazos descritos, há ainda a concessão de prazo adicional de 6 (seis) meses (período extraordinário) para realização dos pagamentos, conforme disposto nos arts. 108, § 2º e 119, III da LPI.

Caso o segundo quinquênio ou as renovações não tenham sido recolhidos, o registro de desenho industrial será extinto a contar do dia subsequente ao término do último período efetivamente recolhido.

Em relação à representação gráfica do processo, a única diferença em relação à figura 4, é a etapa 1, que na fase de pagamento imotivada consistia em identificar necessidade de serviços do INPI. Enquanto na fase anterior essa identificação advinha da vontade do usuário em requerer um serviço ao INPI, na fase do pagamento motivado, essa identificação não é livre, mas advém da LPI ou de comunicação feita em RPI.

<sup>29</sup> Lei 9.279 de 14 de maio de 1996. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm).

<sup>30</sup> Disponível em [http://manualdedi.inpi.gov.br/projects/manual-de-desenho-industrial/wiki/06\\_Concess%C3%A3o\\_manuten%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_extin%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_registro#64-Manuten%C3%A7%C3%A3o-e-prorroga%C3%A7%C3%A3o-do-registro](http://manualdedi.inpi.gov.br/projects/manual-de-desenho-industrial/wiki/06_Concess%C3%A3o_manuten%C3%A7%C3%A3o_e_extin%C3%A7%C3%A3o_do_registro#64-Manuten%C3%A7%C3%A3o-e-prorroga%C3%A7%C3%A3o-do-registro)

Para efetivar a consulta à Revista da Propriedade Industrial, o usuário precisa acessar o portal do INPI<sup>31</sup> e acessar o ícone “Revista da Propriedade Industrial”, acessando em seguida a seção da revista relativa ao seu processo, podendo escolher acessar os arquivos nos formatos PDF<sup>32</sup>, TXT<sup>33</sup> ou XML<sup>34</sup>.

**Figura 7: Revista da Propriedade Industrial**

Revista da Propriedade Industrial - Resolução nº 22/2013 de 18 de março de 2013									
<p>Acompanhe o andamento do seu pedido através da Publicação Oficial da versão completa, em pdf. Os formatos xml/txt contém informações simplificadas da RPI, para uso através de aplicativos.</p> <p>A partir do dia 31/01/17, RPI 2404, a publicação foi dividida em seções que correspondem aos serviços do INPI: Contratos de Tecnologia, Desenhos Industriais, Indicações Geográficas, Marcas, Patentes, Programa de Computador e Topografia de Circuitos Integrados.</p> <p>Clique aqui para acessar a RPI 2202 extra - Normativos, de 19/03/13.</p>									
NÚMERO REVISTA	DATA	SEÇÃO I COMUNICADOS	SEÇÃO II CONTRATOS DE TECNOLOGIA	SEÇÃO III DESENHOS INDUSTRIAIS	SEÇÃO IV INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS	SEÇÃO V MARCAS	SEÇÃO VI PATENTES	SEÇÃO VII PROGRAMA DE COMPUTADOR	SEÇÃO VIII TOPOGRAFIA DE CIRCUITO INTEGRADO
2674	05/04/2022	PDF	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF	PDF   XML	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF
2673	29/03/2022	PDF	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF	PDF   XML	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF
2672	22/03/2022	PDF	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF	PDF   XML	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF
2671	15/03/2022	PDF	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF	PDF   XML	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF
2670	08/03/2022	PDF	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF	PDF   XML	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF
2669	03/03/2022	PDF	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF	PDF   XML	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF
2668	22/02/2022	PDF	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF	PDF   XML	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF
2667	15/02/2022	PDF	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF	PDF   XML	PDF   TXT	PDF   TXT	PDF
		Buscar Comunicados	Buscar Contratos	Buscar Desenhos	Buscar Indicações	Buscar Marcas	Buscar Patentes	Buscar Programas	Buscar Topografia

Fonte: <http://revistas.inpi.gov.br/rpi/>

Após acesso à RPI, o usuário externo pode consultar o número de seu processo dentro os diversos publicados à cada edição e, consequentemente, responder à notificação recebida através da geração da GRU correspondente.

Considerando então que as demais atividades da fase de pagamento motivado são as mesmas que da fase anterior, os *stakeholders* envolvidos, são, igualmente, os mesmos, o usuário externo, o Serviço de Arrecadação e as Unidades Finalísticas do INPI, encarregadas de prestar os serviços solicitados pelos usuários. Vistas as atividades que compõem o processo de pagamento, foi possível organizar os *stakeholder* na representação abaixo:

<sup>31</sup> <https://www.gov.br/inpi/pt-br>

<sup>32</sup> PDF (Portable Document Format) é um formato de arquivo que captura todos os elementos de um documento impresso como uma imagem eletrônica que pode ser visualizada, navegada, imprimida ou encaminhada para outra pessoa. Fonte: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/Portable-Documents-Format-PDF>

<sup>33</sup> Um arquivo TXT é um documento de texto padrão que contém texto simples. Pode ser aberto e editado em qualquer programa de edição de texto ou processador de texto. Fonte: <https://fileinfo.com/extension/txt>

<sup>34</sup> Um arquivo XML (Extensible Markup Language) contém um conjunto de dados formatado para uso e processamento em websites, aplicações web ou programas de análise de dados. Fonte: <https://fileinfo.com/extension/xml>

**Tabela 3: Papel dos *Stakeholders* no processo de pagamento**

<b>Stakeholder</b>	<b>O que faz</b>	<b>Quando</b>
usuário externo	Acessa o portal do INPI, escolhe a GRU relativa ao serviço pretendido, gera e paga a GRU	Ao iniciar um processo junto ao INPI ou atendendo a prazos da LPI ou a uma notificação feita em RPI
Serviço de Arrecadação do INPI	Importa os dados de pagamento de GRUs para os sistemas do INPI	Sempre que um pagamento ocorre
Unidades Finalísticas do INPI	Verifica informações de pagamento, retira dúvidas, faz exigências e dá prosseguimento ao serviço pedido pelo usuário	Sempre que um pagamento ocorre

Fonte: Elaborado pelo autor

Por “unidade finalística” entende-se todas aquelas encarregadas de prestar serviços oferecidos ao público pelo INPI, cujos detalhes já se encontram presentes na tabela 1, elaborada com base no Regimento Interno do INPI. Além dos agentes que atuam diretamente no processo, outras unidades do INPI foram envolvidas na fase de coleta de dados, consistindo na Ouvidoria do Instituto, unidade encarregada de recepcionar as reclamações dos usuários externos sobre todos os processos do Instituto<sup>35</sup>, inclusive pagamento e a unidade de tecnologia da informação, uma vez que a importação de dados de pagamento é feita através dos sistemas do INPI.

Identificadas as unidades que precisam ser incluídas na fase de coleta de dados sobre os erros ocorridos no processo, foi dado início a mesma, primeiro tratando dos pedidos de devolução de valores pagos, feitos pelos usuários externos e em seguida analisando as respostas dos *stakeholders* internos sobre o questionário a eles enviado. O foco da coleta de dados foi identificar os problemas mais frequentes relatados, para no capítulo seguinte propor sugestões de melhoria.

### **3.3 Considerações**

Realizado o mapeamento do processo de pagamento das GRUs dos serviços prestados pelo INPI, pode-se dividir o processo em duas fases: o pagamento motivado, em atendimento aos prazos legais ou notificações recebidas em LPI; e o pagamento imotivado, que ocorre por vontade e conveniência do interessado.

---

<sup>35</sup> Portaria nº 11, de 27 de janeiro de 2017, que aprovou o atual regimento interno do INPI. Disponível em [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20599368/doi-2017-01-30-portaria-n-11-de-27-de-janeiro-de-2017-20599110](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20599368/doi-2017-01-30-portaria-n-11-de-27-de-janeiro-de-2017-20599110)

Através do mapeamento, foi possível identificar as etapas que compõem o processo, as etapas que o usuário externo precisa cumprir, as possíveis consequências para sua incorreção, bem como os agentes internos e externos envolvidos e no que consiste sua participação nos procedimentos do pagamento.

As informações sobre os stakeholders e sobre as etapas dos processos serão vitais nos dois próximos capítulos, que abordarão, respectivamente, a coleta de dados sobre pontos de melhoria no processo, feita considerando os *stakeholders* elencados e as propostas de mitigação para os problemas relacionados ao pagamento pela prestação dos serviços do INPI.

## **4 Diagnóstico do processo de pagamento de Guia de Recolhimento da União pelas pessoas físicas**

A partir da metodologia apresentada no capítulo 2, e baseando-se na revisão da literatura apresentada no capítulo 1, foram levantados os dados relativos aos pedidos de restituição e valores pagos ao INPI entre os anos de 2018 a 2021. Os mesmos são grande fonte de informações sobre o processo de pagamento das GRUs do INPI, uma vez que cada pedido de restituição representa um pagamento que não atingiu seu objetivo final.

Ademais, o capítulo 4 traz as respostas dos questionários enviados aos servidores do INPI lotados nas unidades envolvidas com o processo de pagamento, apresentando suas visões quanto às limitações e possibilidades de otimização, além de sugestões dos mesmos quanto aos principais pontos a melhorar dentro da sistemática de pagamento dos serviços do INPI.

O presente capítulo está estruturado da seguinte forma. O tópico 4.1 abordará os problemas enfrentados pelos usuários externos quanto ao processo de pagamento (visão externa), enquanto que o tópico seguinte analisará as respostas aos questionários enviados às unidades do INPI elencadas na tabela 1 (página 60), trazendo a visão interna do processo de pagamento. Em seguida, o tópico 4.3 terá por mote consolidar as informações obtidas no modelo de Diagrama de Ishikawa que demonstre em que categorias se enquadram os problemas encontrados no processo, o que permitirá testar as hipóteses da pesquisa no tópico 4.4 e concluir o capítulo com breves considerações no tópico 4.5.

### **4.1 Resultados obtidos dos pedidos de devolução de valores pagos**

No período analisado, 2018 a 2021, não foram localizados pedidos de devolução de valores relativos a serviços de registro de indicação geográfica e de topografia de circuitos integrados, motivo pelo qual os mesmos não se encontram representados nos resultados deste tópico. Um dos motivos que pode vir a explicar essa ausência de pedidos de devolução, é o diminuto volume de petições relativas a estas duas unidades:

Tabela 4: Petições protocoladas junto ao INPI por Unidade em 2019

Unidade	nº petições
Marcas	245.154
Patentes	28.318
Desenho Industrial	6.432
Programas de Computador	3.049
Contratos de Transferência de Tecnologia e Franquia	577
Indicações Geográficas	16
Topografia Circuitos Integrados	3

Fonte: Indicadores de Propriedade Industrial – AECON - INPI<sup>36</sup>

Considerando o o período entre 2018 e 2021, as petições cujos usuários eram pessoas físicas representaram quase metade do total na unidade de patentes nos dois primeiros anos analisados, além de mais de um terço em Desenho Industrial e parcelas significativas em Marcas e Registros de Programa de Computador, vide Tabela 5:

Tabela 5: Depósitos de usuários Pessoas Físicas por Unidade (2018-2021)

	<b>(%) Pessoa Física</b>			
Proteção	2018	2019	2020	2021
Marcas	23,12	24,78	26,88	26,82
Patentes	49,90	49,52	15,09	13,67
Desenho industrial	38,55	36,01	29,71	26,25
Programas de Computador	20,6	22,47	23,7	21,66
Topografia de Circuitos Integrados <sup>37</sup>	100	0	50	0
Contratos de Transferência de Tecnologia e Franquia	0	0	0	0
Indicações Geográficas	0	0	0	0

Fonte: Indicadores de Propriedade Industrial – AECON – INPI, Sistema PAG.

A tabela 5 demonstra ainda, que o usuário pessoa física é estatisticamente relevante frente ao total de petições feitas ao INPI no período analisado, ao menos para a maioria das unidades pesquisadas, apesar da redução sensível da participação deste tipo de usuário nos depósitos de patentes e desenhos industriais ao longo do período 2020 - 2021. Esta informação baseia a necessidade de serem desenvolvidas políticas voltadas a este público, especialmente nos processos de patentes.

<sup>36</sup> Tabelas Completas dos Indicadores de Propriedade Industrial, disponibilizadas pela Assessoria de Assuntos Econômico do INPI (AECON) em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/indicadores-de-propriedade-industrial>.

<sup>37</sup> Os números associados à topografias de circuitos integrados são proporcionalmente grandes, mas muito pequenos quando considerados de forma absoluta, havendo menos de 10 depósitos, de todos os tipos de usuários, por ano no período pesquisado.



A fim de operacionalizar a coleta de dados, foram consideradas então as petições de devolução de valores, ou seja, os casos em que os usuários efetuaram pagamentos ao INPI mas, por algum motivo, requisitaram a devolução dos mesmos:

Tabela 6: Pedidos de Devolução de Valores por unidade (2018-2021)

Unidade	2018	2019	2020	2021
Marcas	1126	1423	1217	1240
Patentes	503	635	545	554
Desenho Industrial	76	96	82	84
Programa de Computador	38	48	40	42
Contratos de Transferência de Tecnologia e Franquia	19	25	20	21

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema PAG e RPI<sup>38</sup>

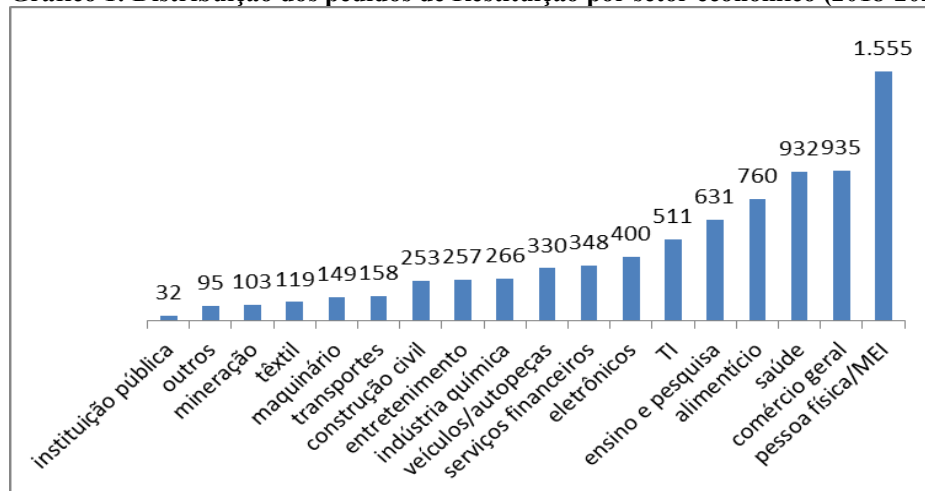
A tabela 6 mostra que as maiores incidências de pedidos de restituição de valores concentram-se em petições de marcas (63,9%) e patentes (28,5%), o que é esperado considerando que as duas unidades concentram parte substancial dos peticionamentos junto ao INPI, vide tabela 4.

Porém, é importante verificar quantos destes pedidos se referem aos grupos que fazem parte desta pesquisa e, para tanto, foram os pedidos de devolução separados pela atividade econômica dos titulares, obtendo-se a seguinte configuração:

---

<sup>38</sup> Os processos de restituição são publicados mensalmente na Revista da Propriedade Industrial, na seção “Comunicados”.

**Gráfico 1: Distribuição dos pedidos de Restituição por setor econômico (2018-2021)**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema PAG

O gráfico 1 permite auferir que os usuários pessoas físicas ou MEI (PF/MEI) representam aproximadamente 20 % do total analisado, sendo o maior grupo representado na amostra. Ainda, as PF/MEI superaram em 40 % o segundo e terceiros colocados, “comércio geral”, e “saúde”, respectivamente, demonstrando que o grupo analisado é o que mais solicita a devolução de importâncias pagas ao INPI.

Considerando que uma das premissas da pesquisa é que o usuário PF/MEI necessita de mais atenção por parte do INPI tendo em vista não possuir, em teoria, os recursos funcionais e financeiros de outros tipos de usuários, como pessoas jurídicas ou órgãos públicos, uma das questões que se levanta é se o usuário PF/MEI afere vantagem ou desvantagem pelo uso ou não de procuradores em seu processos junto ao INPI. Como a pesquisa tem por foco o processo de pagamento da GRUs pelos serviços oferecidos pelo Instituto, cabe verificar se a existência de um procurador representando o usuário PF/MEI se traduziu em menos problemas relativos ao pagamento:

**Tabela 7: Pessoa Física/Microempreendedor Individual quanto à existência de procuradores (2018-2021)**

Unidade	Nº de pedidos com procuradores	Nº de pedidos sem procuradores	Porcentagem de pedidos com procuradores (%)
Programas de Computador	9	22	29
Contratos de Trans. de Tecnologia e Franquia	2	1	66
Desenho Industrial	32	9	78
Patentes	202	94	68
Marcas	495	689	42
Total	740	815	48

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema PAG e SEI

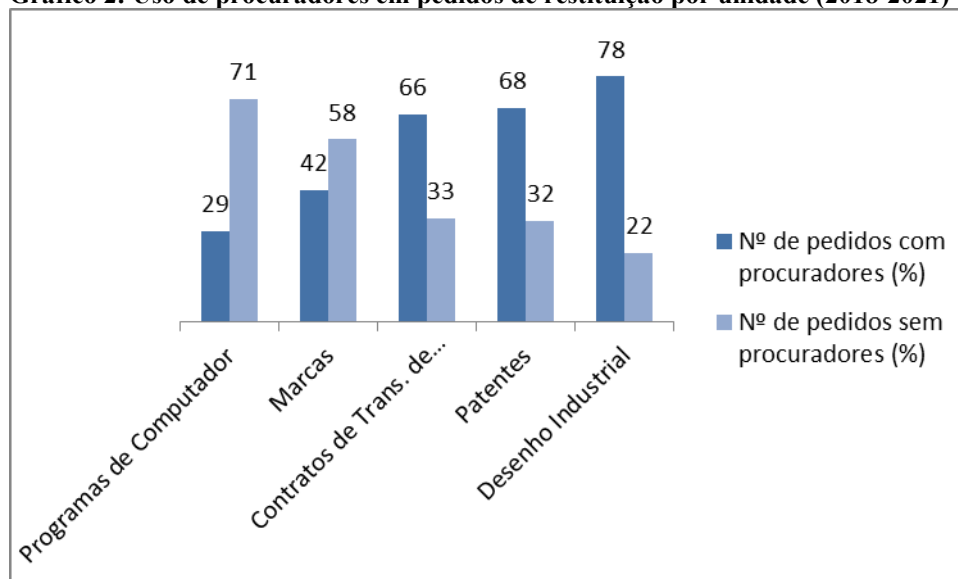
A tabela 7 demonstra que os usuários PF/MEI que fizeram uso de procuradores figuraram em menos pedidos de restituição de valores do que os que não possuíam representação, quando se analisa o total de petições do período. Porém, analisando os dados por unidade, verifica-se que em Desenho Industrial, Patentes e Contratos de Transferência de Tecnologia e Franquia, o cenário é inverso, havendo mais pedidos de restituição com procuradores do que sem, o que não chega a comprometer a análise global de que possuir um procurador resulta em maior sucesso nas petições do que não possuir. Contudo, a diferença entre os dois grupos mostrou-se pequena, considerando que 47,5 % dos pedidos de restituição de PF/MEI tinham procuradores cadastrados, enquanto 52,4 % não o tinham.

Uma vez que cada pedido de restituição representa um pagamento que não atingiu seu objetivo final, daí a necessidade de restituição, conclui-se que, em relação aos usuários PF/MEI, os mesmos têm maiores chances de obter sucesso nos pagamentos feitos se forem representados por procuradores, mas que essa vantagem sobre os que não são é de cerca de apenas 5 % a mais de chances de sucesso.

Outra conclusão advinda dos números é que a pouca diferença entre resultados do usuário PF/MEI com procurador e sem representa um cenário no qual o INPI tem logrado êxito relativo em suas políticas de comunicação. Dessa forma, possuindo ou não procurador cadastrado, o usuário PF/MEI consegue obter resultados bastante similares, utilizando-se das instruções que a ele estão disponíveis no portal do INPI.

Quando analisado por unidades, o uso de procuradores se mostrou mais acentuado em petições de restituição relacionadas a registros de desenho industrial (DI), seguido por patentes e contratos de transferência de tecnologia e franquia:

**Gráfico 2: Uso de procuradores em pedidos de restituição por unidade (2018-2021)**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema PAG.

Embora pareça razoável que Desenho Industrial, Patentes e Contratos possam possuir um maior nível de complexidade para o usuário quando comparados às marcas, cabe analisar o porquê do alto número de petições em programas de computador que dispensaram o uso de procuradores. Acessando o manual de registro de programas de computador do INPI o mesmo resume o processo de registro em apenas sete passos<sup>39</sup>, com a concessão do direito ocorrendo em 10 dias<sup>40</sup>. Em comparação, o manual de marcas, que é disposto em páginas da *web* e não em páginas, possui 11 capítulos que buscam explicar ao usuário como o processo de marcas deve ser feito, com tempo médio para análise em seis meses, nos casos em que não há oposição ao registro<sup>41</sup>. O mesmo *layout* é seguido pelo manual de desenhos industrial<sup>42</sup>, que possui 10 capítulos e tempo médio de tramitação superior a 3 meses<sup>43</sup>. Por sua vez, em patentes, o manual do usuário<sup>44</sup> possui 102 páginas, com tempo médio para concessão em 5,8

<sup>39</sup> Manual do usuário para o registro eletrônico de programas de computador, p. 28. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/assuntos/arquivos-programa-de-computador/ManualdoUsurioRPCportugusV1.8.5.pdf>

<sup>40</sup> Perguntas e respostas relativas a programas de computador. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/perguntas-frequentes/programas-de-computador#faq9.0>.

<sup>41</sup> Relatório de Atividades INPI 2019, p. 19. Disponível em [https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/arquivos/relatorios/relatoriodeatividadesinpi\\_2019.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/arquivos/relatorios/relatoriodeatividadesinpi_2019.pdf)

<sup>42</sup> Disponível em <http://manualdedi.inpi.gov.br/projects/manual-de-desenho-industrial/wiki>

<sup>43</sup> Relatório de Atividades INPI 2019, p. 19. Disponível em [https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/arquivos/relatorios/relatoriodeatividadesinpi\\_2019.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/arquivos/relatorios/relatoriodeatividadesinpi_2019.pdf)

<sup>44</sup> Manual Básico para proteção por patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição do INPI, disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/guia-basico/ManualdePatentes20210706.pdf>

anos<sup>45</sup>e, por fim, o manual de contratos de tecnologia<sup>46</sup> possui 104 páginas, e prazo de 30 dias a contar da publicação da petição em RPI<sup>47</sup>.

Analizados os pontos, o registro de programa de computador é o processo do INPI com menor número de instruções a serem observadas pelos usuários e com tempo de tramitação mais ágil, fatores que podem contribuir para que os mesmos busquem realizar sozinhos suas etapas, inclusive no que tange ao pagamento das petições. Estes fatores podem explicar o alto percentual de pedidos de restituição nos quais não havia procuradores cadastrados. Outro fator que pode contribuir para a alta porcentagem de pedidos sem procurador na unidade de programas de computador é o uso de um sistema eletrônico de registro de programa de computador que reduziu o tempo de tramitação anterior dos pedidos, perto de 100 dias, e a eliminação da fila de pedidos pendentes, otimizando o procedimento anterior do registro<sup>48</sup>.

#### **4.1.1 Motivos usados pelos usuários Pessoa Física/Microempreendedor Individual para restituição**

No que tange às motivações que levaram os usuários PF/MEI a solicitar a devolução dos valores pagos, quatro foram os motivos verificados a partir da análise dos pedidos de restituição: não utilização da GRU, quando o usuário efetua o pagamento mas desiste de dar andamento ao processo de registro; erro na seleção do código de serviço pretendido; erro de procedimento, quando o usuário cometeu um erro relacionado ao fluxo do processo de registro e, por isso, deseja ser ressarcido dos valores pagos; e duplicidade de pagamento, quando diversas guias são pagas, indevidamente, para a obtenção do mesmo serviço.

---

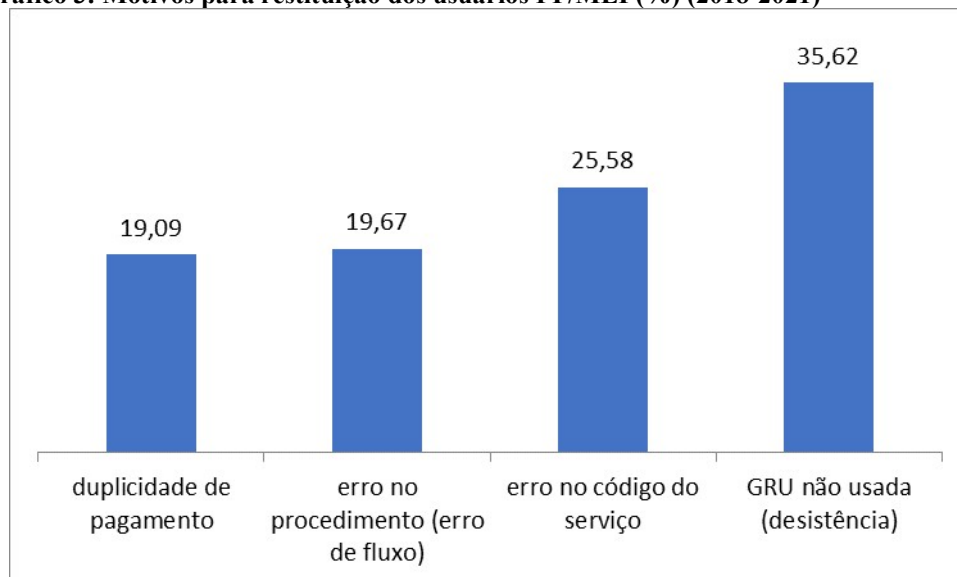
<sup>45</sup> Informação divulgada pela Diretora de Patentes do INPI, disponível em [https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/08/31/interna\\_nacional,1180975/inpi-tempo-medio-para-registrar-patente-no-brasil-e-de-5-8-anos.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/08/31/interna_nacional,1180975/inpi-tempo-medio-para-registrar-patente-no-brasil-e-de-5-8-anos.shtml)

<sup>46</sup> Manual do Formulário Eletrônico de Contratos de Tecnologia. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/contratos-de-tecnologia-e-de-franquia/manualcontratos.pdf>.

<sup>47</sup> O prazo de 30 dias a partir da publicação em RPI é previsto no artigo 211 da Lei 9.279/1996.

<sup>48</sup> O sistema atual de registro de software foi instituído pela Instrução Normativa INPI nº 74/2017, publicada na Revista da Propriedade Industrial nº 2435 de 5 de setembro de 2017. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/assuntos/noticias/inpi-lanca-sistema-eletronico-para-registro-de-software>

**Gráfico 3: Motivos para restituição dos usuários PF/MEI (%) (2018-2021)**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos Sistemas PAG e SEI

O motivo mais selecionado, a não utilização das GRUs pagas pelos usuários, quando os mesmos geram e pagam as guias, mas desistem de dar andamento aos seus processos de registro, constituem uma limitação de pesquisa, visto que pelo artigo 4º, I, da Resolução INPI 204/2017 pode o usuário solicitar a devolução de uma GRU paga e não usada, simplesmente informando que não a pretende mais usar, sem que seja necessário trazer mais informações sobre o porquê da desistência. Dessa forma, não é possível, com as ferramentas existentes, tecer comentários específicos sobre este motivo.

Situação diferente é representada nos outros motivos trazidos no gráfico 3. A seguir serão apresentados os dados referentes a como esses erros foram representados em cada uma das unidades estudadas, marcas, patentes, desenho industrial, contratos de transferência de tecnologia e franquia e programas de computador. Esse recorte, de tipo de erro por unidade, permite o estudo individualizado das diferentes áreas do INPI, partindo do pressuposto que as dificuldades enfrentadas pelos usuários PF/MEI podem variar conforme os processos selecionados no âmbito do INPI, o que será útil, no capítulo referente a soluções propostas, para identificar aquelas que melhor se enquadrariam para cada unidade.

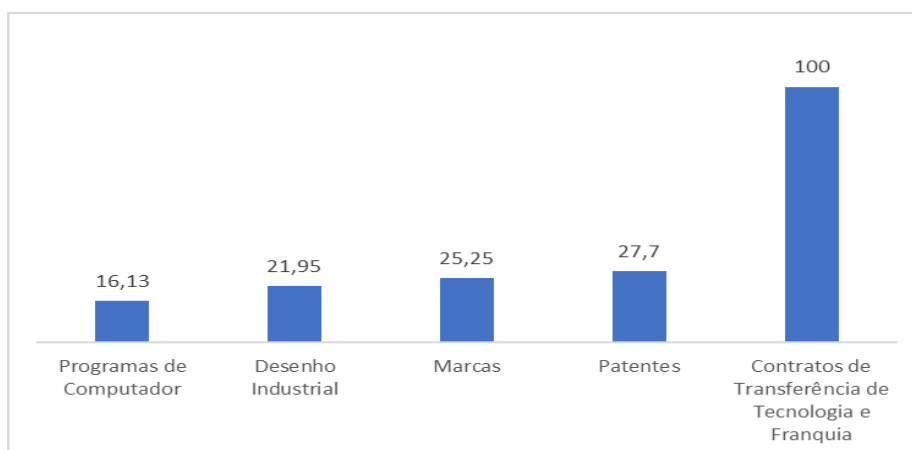
#### **4.1.2 Tipos de Erro por Unidade**

Estudando os quatro principais erros relacionados no gráfico 3, foi possível separar suas ocorrências dentro de cada unidade do INPI conforme o percentual de ocorrência. Nos gráficos abaixo, o somatório de cada percentual não necessariamente atinge 100 % uma vez

que representam o percentual da ocorrência daquele erro na unidade selecionada, e não o total de erros identificado globalmente.

O gráfico 4 apresenta o erro mais enfrentado pelos usuários PF/MEI, a incorreção na seleção do código do serviço. Esse problema ocorre sempre que o usuário, ao selecionar o serviço pretendido junto ao INPI, erra ao selecionar o serviço correto, acabando por gerar e pagar GRUs indevidas.

**Gráfico 4: Percentual de pedidos de restituição por unidade cuja razão refere-se a erro na seleção do código de serviço da GRU pelos usuários PF/MEI - 2018- 21**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistemas PAG e SEI

Em relação ao gráfico 4, cabe observar que os resultados encontram-se em porcentagem, e que a tabela 7 demonstrou que no período analisado houve apenas 3 pedidos de restituição relacionados à unidade de Contratos, o que evidencia uma baixa representatividade. Ou seja, dos 3 pedidos, todos eram relacionados a erros na seleção do código do serviço, o que representa 100 % dos erros naquela unidade, mas ainda assim representam apenas três usuários.

De toda forma, verifica-se que nas demais unidades a ocorrência deste problema encontrou porcentagens próximas, o que indica que este é um ponto que pode ser melhorado de forma transversal. Fazendo uso do mapeamento realizado no capítulo 3<sup>49</sup>, os usuários acessam o portal do INPI e podem consultar a lista de serviços oferecidos em três ambientes: no próprio sistema de geração de GRUs<sup>50</sup>; na tabela de retribuições pelos serviços prestados pelo INPI<sup>51</sup>; ou nos manuais de registro do INPI<sup>52</sup>. Ao acessar o portal do INPI e selecionar a

<sup>49</sup> Figura 4.

<sup>50</sup> Figura 5.

<sup>51</sup> Figura 6.

<sup>52</sup> Vide Manual de Contratos de Tecnologia do INPI, página 57.

unidade do pedido que se deseja formular, o usuário é levado à tela seguinte, independentemente do tipo de serviço selecionado:

**Figura 8: Apresentação telas de serviços- INPI**



Fonte: Portal do INPI<sup>53</sup>.

Nesta tela, embora seja possibilitado ao usuário selecionar a opção “guia básico para o pedido”, na qual o mesmo encontra informações e dicas para sobre como prosseguir, inclusive com acesso aos manuais, também é possível ao usuário selecionar, diretamente, a opção “Custos e Pagamento”, na qual o requerente é conduzido à geração e pagamento da GRU.

Considerando que os manuais contenham informações que poderiam dirimir erros relacionados à escolha incorreta do código do serviço, aventa-se se, num primeiro momento, o usuário deveria ser levado à tela do guia básico e apenas em seguida ter acesso à tela de pagamento. Embora essa alteração possa trazer benefícios aos usuários inexperientes, a mesma poderia representar um aumento de tempo desnecessário para aqueles usuários que já conhecessem o sistema, a partir da inserção de mais uma tela, com instruções básicas, antes que o mesmo pudesse acessar as opções de pagamento.

Outra objeção possível à obrigatoriedade de acesso prévio à página do guia básico, pode ser encontrada no Manual de Diretrizes para a Padronização dos Portais do Governo Federal, instituído pela Portaria nº 483 de 2020. Este manual tem como objetivo padronizar os diferentes portais utilizados pelos órgãos da administração pública federal. Segundo o capítulo 2 do Manual, a Administração Pública deve:

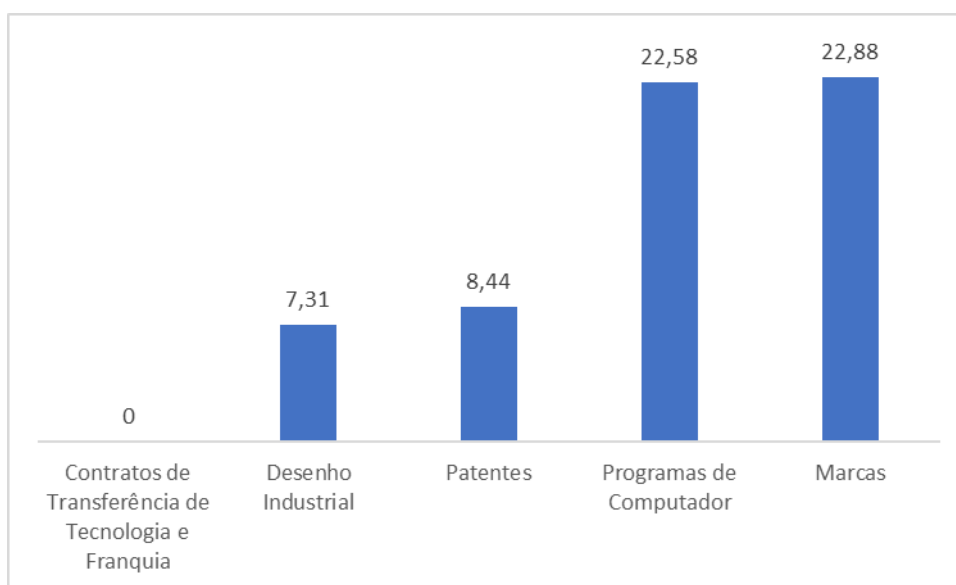
<sup>53</sup> <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/contratos-de-tecnologia-e-de-franquia>



Não optar por soluções tecnológicas e de segurança mais complexas apenas por presumir inabilidade ou imperícia do usuário. É preciso ter soluções mais simples e eficientes, além de mecanismos de controle que devem ser utilizados racionalmente, para minimizar os danos na experiência do usuário. (BRASIL, Ministério das Comunicações, 2020).

Assim, não caberia obrigar a todos os usuários que acessassem a tela do guia básico antes de procederem ao pagamento dos serviços, já que não se pode impor solução tecnológica mais complexa a partir da presunção de que o usuário não conheça o ambiente. Presumindo então que parte dos usuários PF/MEI inexperientes acessa diretamente a página relativa à geração de GRU e pagamento, é nesta que podem ser inseridas observações que podem esclarecer o usuário, tópico que será melhor aprofundado no capítulo seguinte desta dissertação. Em seguida, o gráfico 5 traz a distribuição do erro de fluxo relativo aos usuários PF/MEI:

**Gráfico 05: Percentual de pedidos de restituição por unidade cuja razão refere-se a erros de fluxo dos usuários PF/MEI (2018-2021)**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos Sistemas PAG e SEI

Por “erro de fluxo” entende-se erros advindos da má interpretação – ou desconhecimento- do usuário externo acerca do fluxo processual necessário para dar andamento aos seus pedidos de registro junto ao INPI. Não são portanto, erros conceituais relativos à natureza dos direitos pleiteados, mas sim à forma como os mesmos devem ser

analisados e processados junto ao INPI, como o fluxograma das etapas do processo ou seus prazos.

Note-se que Marcas é a unidade na qual a maioria dos usuários que errou o pagamento o fez efetuando pagamentos de GRUs com erro de fluxo, o que pode levar à conclusão de que os usuários necessitam de mais informações e treinamento sobre o andamento do fluxo das petições junto ao INPI. O número também indica que o manual de marcas, apesar de sua extensão, pode ser melhorado visando trazer, além dos conceitos relativos à marca, um fluxograma com as opções disponíveis aos usuários, em cada momento do processo. O INPI disponibiliza, em seu portal<sup>54</sup>, vídeos instrucionais sobre como realizar o pedido de registro de marca, mas não há indicação dos mesmos no manual de marcas, o que também poderia ser inserido, garantindo maior adesão.

Já em Programas de Computador, o manual do usuário traz a vídeo aula sobre o registro logo no primeiro tópico<sup>55</sup>, mas a mesma se concentra em explicar ao usuário os conceitos do direito de PI, e não o fluxo de atividades que precisa ser feito pelo usuário para registro. Também não há, no manual de registro de programas de computador, um fluxograma com os passos que precisam ser tomados pelos usuários para o registro, embora os mesmos estejam explicados textualmente.

No que tange às três unidades seguintes, Patentes, Desenho Industrial, e Contratos de transferência de tecnologia e franquia, verificou-se que este tipo de erro tem baixa incidência, chegando a zero por cento na unidade de contratos. Analisando o manual de contratos, o mesmo é mais voltado à operacionalização do registro do que à definição em si do que seja um contrato de transferência de tecnologia e franquia. Um dos motivos para tanto é o perfil do usuário da unidade de Contratos, que pouco corresponde aos usuários pessoas físicas e MEI<sup>56</sup>, sendo dominado por usuários pessoas jurídicas, fazendo com que seja pouco produtivo utilizar parte significativa do manual para explicar o direito, embora esses conceitos encontrem-se explicados em outros documentos do portal<sup>57</sup>.

O último erro mais encontrado na análise dos pedidos de devolução do gráfico 3 foi a duplicidade de pagamentos, que ocorre quando múltiplas GRUs são geradas e pagas, incorretamente, para a mesma solicitação. Nesses casos, o INPI recebe dois ou mais

---

<sup>54</sup> <https://www.youtube.com/playlist?list=PLH6pvmqw30sWVejczafhr5T6XcEfsPwGr>.

<sup>55</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=R2qCAusRYCw&list=PLH6pvmqw30sVv-IK7penYRqtb26RRQ7o6&index=20>

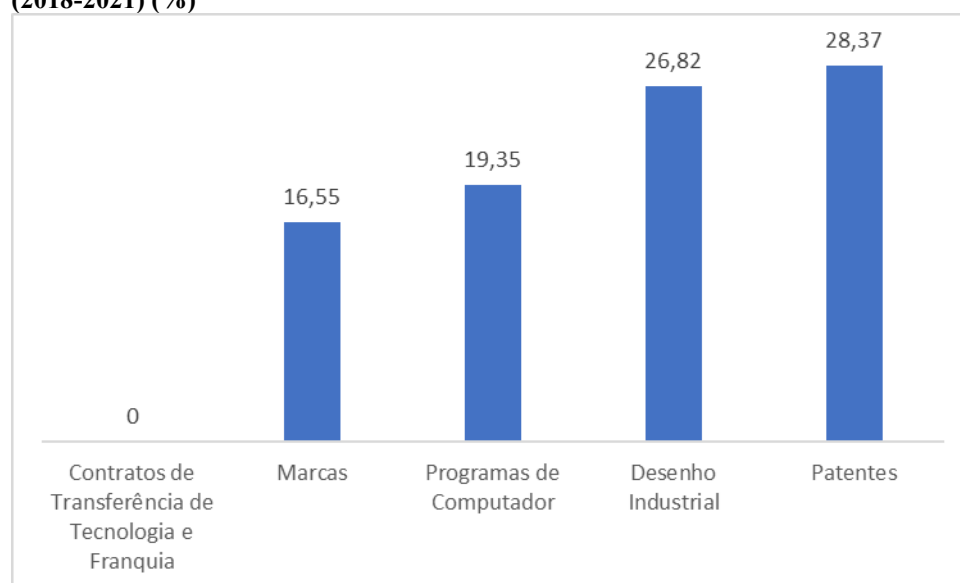
<sup>56</sup> Vide tabela 7.

<sup>57</sup> Guia básico de contratos. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/contratos-de-tecnologia-e-de-franquia/guia-basico>

pagamentos para a prestação do mesmo serviço, cabendo a devolução dos valores pagos desnecessariamente.

O segundo tipo de duplicidade, quando a mesma GRU é paga múltiplas vezes, tornou-se inviável para os usuários após a adesão do INPI, em 2017<sup>58</sup>, à Nova Plataforma de Cobrança da Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN)<sup>59</sup>. A nova plataforma trouxe novas diretrizes e funcionalidades para geração de boletos e Guias de Recolhimento da União, sendo, uma delas, o registro dos boletos e GRUs geradas, o que inibe o pagamento repetido do mesmo documento ou pagamentos com valores diferentes ao do documento<sup>60</sup>.

**Gráfico 6: Pagamentos em duplicidade usuários Pessoa Física/Microempreendedor Individual (2018-2021) (%)**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistemas PAG e SEI

O gráfico 06 demonstra que a maior ocorrência deste tipo de erro entre os usuários PF/MEI acontece na unidade de Patentes, seguida por Desenho Industrial. Uma das formas de analisar esse erro é entender a quantidade de vezes, em cada unidade, que o usuário precisa executar algum pagamento para que seu pedido percorra o fluxo normal de processamento, partindo do pressuposto que, quanto mais vezes o usuário precisar realizar um pagamento, mais chances terá de errar. Os gráficos 4 e 6 indicaram Patentes com números superiores às demais unidades, indicando que o número de pagamentos envolvidos nos processos daquela unidade representam mais chances de erros para os usuários. Um dos motivos que pode

<sup>58</sup> <https://www.gov.br/inpi/pt-br/assuntos/noticias/inpi-altera-data-de-vencimento-da-gru-a-partir-de-julho>

<sup>59</sup> A Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN) é uma entidade representativa do setor bancário brasileiro. Fundada em 1967, tem o objetivo de fortalecer o sistema bancário nacional, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do país. Fonte: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3031/9/pt-br/institucional>

<sup>60</sup> <https://bnb.gov.br/documents/45827/368890/Cartilha+da+Nova+Plataforma+de+Cobran%C3%A7a+FEBRABAN.pdf/8e5a262f-3e7e-a5f6-302c-57898b82e4b6?version=1.2&t=1632430580155&download=true>

explicar a inexistência deste tipo de erro em Contratos é o baixo número de pagamentos obrigatórios envolvidos no processo, que se resume ao pagamento da GRU correspondente ao peticionamento inicial.

Nessa linha, a quantidade de pagamentos necessárias para que o pedido de patentes chegue à uma conclusão final é maior, uma vez que por força do artigo 84 *caput* da LPI, o depositante do pedido de patente e o titular de patente devem recolher, anualmente, o valor da anuidade ao INPI, a partir do terceiro ano do depósito. Considerando que o artigo 40 da mesma lei estipula 20 anos de vigência para as patentes de invenção (PI) e 15 para as de modelo de utilidade (MU), o usuário precisa realizar, além do pagamento inicial do depósito e exame, 17 pagamentos de anuidade para os pedidos de PI e 12 para os de MU, mesmo que seus processos não tenham sofrido nenhuma oposição ou exigência.

Para efeitos de comparação, nenhuma outra unidade do INPI traz o conceito de pagamentos anuais: o pedido de registro de desenho industrial, que vale por 10 anos, pode ser estendido através do pagamentos quinquenais até o limite de 25 anos<sup>61</sup>, o pedido de registro de *software*, vale por cinquenta anos, sem possibilidade de renovação<sup>62</sup>, o pedido de registro de marcas vale por 10 anos e pode ser prorrogado através de pagamentos decenais ao INPI<sup>63</sup>, e a averbação de contratos de transferência de tecnologia e franquia não prevê pagamentos obrigatórios além da própria apresentação da petição inicial, exceto se houver necessidade de atualização do certificado expedido, hipótese na qual seria necessário apresentar petição de alteração de certificado, limitando-se, esta atualização, à vigência do certificado originalmente expedido<sup>64</sup>.

Assim, considerando um processo sem exigências ou oposições, um titular terá realizado, ao fim de 20 anos, caso deseje usufruir ao máximo do direito de propriedade intelectual em questão: 20 pagamentos em patentes de invenção (apresentação do pedido<sup>65</sup>, exame do pedido, expedição da carta patente<sup>66</sup> e 17 anuidades) e 15 para modelos de utilidade (apresentação, pedido de exame, expedição da carta patente e 12 anuidades). O mesmo usuário, nas mesmas condições, teria realizado apenas 3 pagamentos em desenho industrial (depósito, 1º quinquênio e 2º quinquênio<sup>67</sup>), 3 em marcas (depósito, expedição do certificado

---

<sup>61</sup> Artigo 108, *caput*, LPI.

<sup>62</sup> Artigo 2º, § 2º da lei 9.609 de 19 de fevereiro de 1998.

<sup>63</sup> Artigo 133 *caput* LPI.

<sup>64</sup> Página 57 do Manual do Formulário Eletrônico de Contratos de Tecnologia

<sup>65</sup> Página 50 do Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição

<sup>66</sup> Op. Cit. Página 82.

<sup>67</sup> Manual de Desenhos Industriais do INPI, capítulos 1 e 6.

e prorrogação do registro<sup>68</sup>), e apenas 1 em programas de computador e contratos de transferência de tecnologia, relativo ao depósito/pedido de averbação.

A grande quantidade de pagamento necessários nos processos de patentes, contudo, concentram-se em pagamentos repetitivos, de anuidades, o que pode explicar o porquê da unidade não figurar no topo dos erros representados no gráfico 05, relativo aos erros de fluxo de processo, mas sim no de pagamentos duplos, que podem acontecer principalmente se o usuário possuir diversos pedidos de patente junto ao INPI, tendo que realizar o pagamento anual de cada um deles.

Concluída a análise dos dados dos pedidos de restituição, tem-se a visão externa dos problemas do processo de pagamento, bem como a identificação dos três principais tipos de falhas enfrentados pelos usuários do INPI por ocasião do pagamento: erro na seleção do código do serviço desejado; erro no fluxo processual do registro ou averbação pretendido e duplicidade de pagamentos. No ponto seguinte, serão analisados dados referentes aos *stakeholders* internos, identificados durante o mapeamento realizado no capítulo terceiro.

#### **4.2 Resultados obtidos através de questionários com servidores do INPI**

De forma a obter a visão dos *stakeholders* internos ao processo de pagamento das GRUs do INPI, foram encaminhados questionários às unidades identificadas na tabela 1 desta dissertação, correspondentes aos assuntos de Marcas, Patentes, Desenhos Industriais, Indicações Geográficas, Programas de Computador e Topografia de circuitos integrados, Contratos de transferência de tecnologia e franquia, além da unidade do INPI responsável pelo atendimento ao público externo relacionado aos assuntos tecnologia da informação, à Ouvidoria, e ao setor encarregado de lidar com as questões de pagamento do Instituto.

Dos questionários enviados, 88 % retornaram com respostas aos questionamentos referentes ao processo de pagamento, constituindo a base dos dados coletados sobre a visão interna dos problemas existentes neste processo. Dentre as informações solicitadas, foi verificado se as unidades possuíam manuais de uso dos serviços disponíveis no portal, os atendimentos ao público feitos relativos a pagamentos, se as unidades possuíam mão de obra suficiente para estes atendimentos, bem como o tempo que cada unidade leva para concluir os mesmos e avaliação feita pelos usuários externos sobre os atendimentos feitos. Adicionalmente, foi solicitado aos respondentes que informassem, baseados na sua vivência

---

<sup>68</sup> Manual de Marcas do INPI, capítulos 3 e 6.

no INPI, quais os principais problemas relacionados a pagamentos os usuários mais enfrentavam e se havia pontos nos quais o INPI poderia melhorar.

#### 4.2.1 Análise das respostas aos questionários

O primeiro tópico assuntado no questionário foi se as unidades possuíam manuais de uso disponíveis no portal do INPI e onde tais documentos se encontravam no portal. A resposta unânime foi positiva quanto à existência dos mesmos e, através dos links enviados, pode-se verificar que todos se encontram na opção “guia básico para o pedido”, já representado na figura 8 deste trabalho.

Como já trazido no ponto 4.1.2, a opção do guia básico para o pedido encontra-se na mesma tela que leva os usuários à geração e pagamento das GRUs, não havendo necessidade que o usuário acesse a opção do guia, que contém todos os manuais, antes de seguir diretamente à página de pagamento. Adicionalmente, a opção que leva às GRUs, chamada de “Custos e Pagamento” e igualmente ilustrada na figura 8, não referencia os manuais de nenhuma unidade.

Quando questionadas, as unidades entrevistadas, sobre o número médio de atendimentos ao ano relativos a erros ou dúvidas relacionado ao pagamento das petições, ou seu acompanhamento, algumas unidades informaram que não possuíam dados específicos sobre mensagens relacionadas aos pagamentos nos canais de atendimento oficiais, Fale Conosco e Ouvidoria, ficando os dados conforme tabela 8:

**Tabela 8: Número de atendimentos sobre pagamento por ano (2018-2021)**

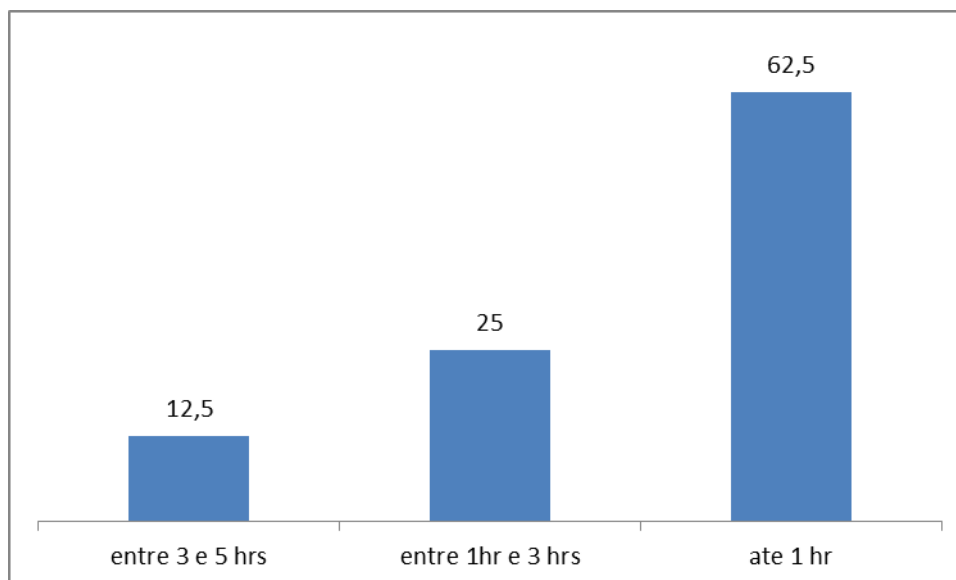
<i><b>unidade</b></i>	<i><b>número</b></i>
Ouvidoria	7
Contratos de Trasnf. Tecnologia e Franquia	120
Indicações Geográficas	1380
Tecnologia da Informação	1920
Unidade de Arrecadação	4.330
Marcas	30000
Patentes	Não informado
Desenho Industrial	Não informado
Topografia de Circuitos Integrados	Não informado
Programa de Computador	Não informado

Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas dos questionários.

Os dados mostram que Marcas é a unidade que mais recebe atendimentos relacionados ao pagamento ou andamento das petições, superando em muito a unidade de arrecadação, que possui a atribuição de equacionar questões relativas ao pagamento das GRUs. Os dados condizem com os trazidos na tabela 4 desta pesquisa, mostrando que as petições de Marcas correspondem a mais de 80 % das petições totais recebidas pelo INPI e, sendo responsável pela maior parte das petições recebidas, faz sentido que a mesma também seja a maior destinatária dos pedidos de informações dos usuários externos. Os dados também demonstram que o assunto é transversal, superando mil atendimentos ao ano nas unidades de tecnologia da informação, encarregada da manutenção do portal do INPI e dos sistemas de geração e protocolo das GRUs, bem como na unidade de indicações geográficas.

A pergunta seguinte feita nos questionários foi se o quantitativo de funcionários encarregados de atender às dúvidas relacionadas aos pagamentos é suficiente. Dentre as respostas, apenas Marcas indicou haver carência de mão de obra para atender a demanda de atendimentos tempestivamente, o que pode ser influenciado pelo volume de solicitações de informações e/ou de petições recebidas por ano, vide tabelas 4 e 6. A resposta do item anterior relaciona-se diretamente com a pergunta seguinte, sobre o tempo médio gasto pelos funcionários das unidades, por dia, com atendimentos relativos a pagamento e acompanhamento de petições:

**Gráfico 7: Tempo Gasto por dia com atendimentos de pagamento (%)**



Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas dos questionários.

O gráfico 7 mostra que mais de 60 % das unidades respondentes ocupa até 1 hora de sua jornada diária com atendimentos relativos a pagamentos. Porém, as respostas relativas à

Marcas indicaram haver necessidade de 3 a 5 horas diárias para essa função, o que condiz com um cenário de grande volume de solicitações recebidas (tabela 6) e lotação insuficiente de funcionários para atender à demanda.

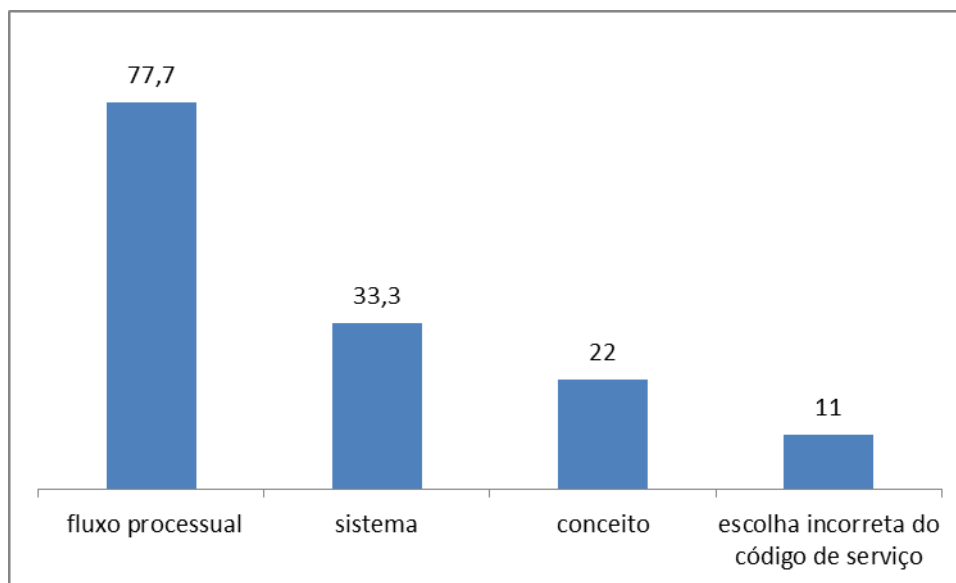
As respostas oriundas das Unidades de Contratos e da Ouvidoria indicaram necessidade de tempo entre uma e três horas para realizar os mesmos atendimentos, o que poderia indicar lotação insuficiente de pessoal ou alta complexidade das demandas recebidas. Considerando que as duas unidades não apontaram carência de mão de obra nos questionários, entende-se que o tempo elevado dá-se pela complexidade dos questionamentos recebidos. Por sua vez, Patentes, Desenho Industrial, Indicações Geográficas, Tecnologia da Informação e a unidade de Arrecadação apontaram que levam menos de uma hora por dia para realizar estes atendimentos, não tendo estas unidades apontado carência de pessoal para esta função.

Os dados das perguntas feitas até o momento permitem identificar um quadro institucional no qual as dúvidas e consultas sobre pagamento de petições apresentam-se distribuídos pelas unidades do INPI, mostrando a necessidade de soluções transversais. Também foi possível verificar que a unidade de Marcas recebe anualmente a grande maioria de consultas sobre o assunto, chegando a representar aproximadamente o quádruplo do somatório de todas as outras unidades informadas, e que a mesma não considera que o seu quadro atual de funcionários está adequado à grande demanda por informações, o que se traduz em maior tempo diário gasto para atendimento dos usuários.

Os questionários tiveram por mote, ainda, perguntar às unidades quais eram os principais problemas ou dúvidas trazidos a elas pelos usuários externos, relativos a pagamento e acompanhamento de petições junto ao INPI. As contribuições trazidas nas respostas apontaram quatro tipos de problemas mais frequentes: questões relacionadas aos fluxos processuais, aos sistemas do INPI, aos conceitos relativos aos direitos de propriedade industrial e à escolha incorreta do código do serviço.



**Gráfico 8: Dúvidas/erros mais trazidos pelos usuários externos (%)**<sup>69</sup>



Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas dos questionários.

O gráfico 8 mostra que a maioria das respostas das áreas técnicas do INPI indicou que as dúvidas e erros mais frequentes sobre pagamento estão relacionadas ao fluxo processual de registro ou averbação dos direitos de PI. Dentre as respostas sobre esse ponto, as unidades apontaram que os usuários se confundem sobre qual o ato adequado a fazer em cada momento processual, os tempos e prazos para cada ato e, uma vez pagos os serviços pretendidos, como peticioná-los. A incorreção no fluxo processual leva então os usuários a gerarem GRUs e efetuar pagamentos incorretos, distantes dos objetivos por eles almejados, gerando insatisfação dos usuários externos e retrabalho aos funcionários do INPI, que precisam realizar exigências e notificações em RPI para que o interessado regularize os processos.

Em seguida, o segundo assunto mais trazido às unidades, relativo aos pagamentos das GRUs, foram dúvidas e erros relativos aos sistemas do INPI. Dentre as respostas, informações sobre a dificuldade dos usuários em acessar os sistemas do Instituto e com a navegabilidade dos mesmos, que seria pouco amigável aos usuários não especializados em PI. Também foi informado, nas respostas, que os usuários têm dificuldades em acompanhar o andamento de seus processos, que necessitam ser cadastrados individualmente na opção “Meus pedidos”<sup>70</sup>, caso o usuário deseje ser avisado, por e-mail, sobre publicações em RPI. Ainda no ponto de sistemas, as respostas indicaram que os usuários se confundem com os diversos sistemas

<sup>69</sup> O somatório da porcentagem é superior a 100 % porque as unidades ficaram livres para identificarem mais de um problema.

<sup>70</sup> O “Meus Pedidos” é um sistema de acompanhamento de processos, acessível através da Busca do INPI, que emite uma notificação para o endereço de e-mail cadastrado a cada vez que os processos nele inseridos têm alguma movimentação publicada em RPI. Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/assuntos/noticias/conheca-o-meus-pedidos-a-forma-mais-facil-de-acompanhar-processos-no-inpi>

disponíveis no portal do INPI, como o e-Marcas, o e-Patentes, o e-Contratos, e o sistema de geração de GRUs.

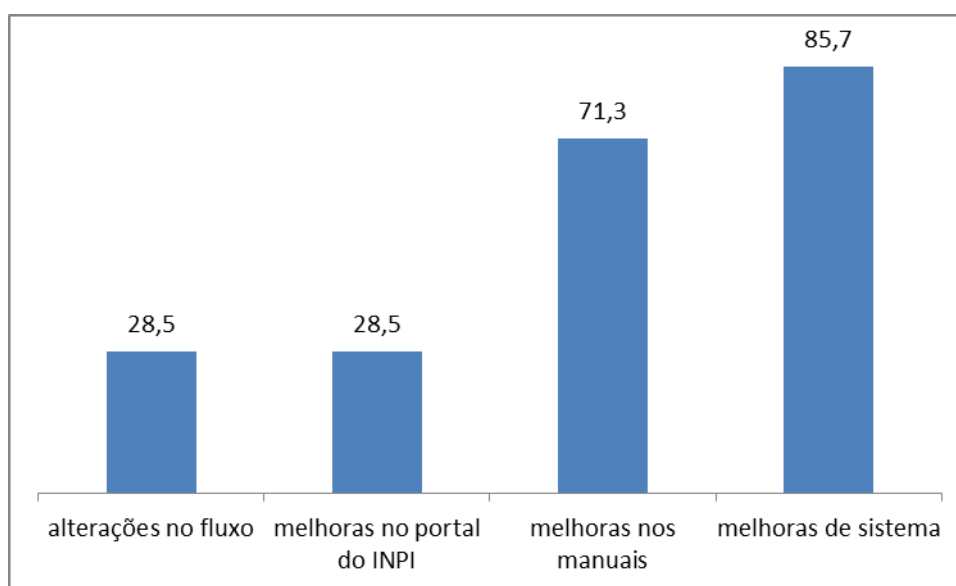
A dificuldade no acompanhamento das petições e sistemas impacta diretamente na questão do pagamento das guias, uma vez que se o usuário não consegue acompanhar seu processo, não saberá qual o ato processual necessário e, portanto, a GRU relativa ao mesmo. A consequência desta dificuldade são mais erros relativos aos pagamentos, advindos de GRUs pagas intempestivamente ou com códigos de serviço errados, ameaçando inclusive o próprio processo de registro/averbação do direito de PI.

O terceiro tópico mais frequente é relativo aos conceitos relacionados aos direitos de PI. Embora os manuais reportados nas respostas da primeira pergunta conttenham as definições teóricas sobre cada direito de PI registrável ou averbável no INPI, o gráfico 8 mostra que ainda assim questões conceituais estão entre os assuntos mais comentados e os erros mais frequentes. Mais uma vez, são questões que afetam diretamente o pagamento, uma vez que se o usuário não entende o que deve solicitar junto ao INPI, não apenas relativo aos conceitos, mas aos limites e condições de cada direito de PI, o mesmo acaba por realizar pagamentos de GRUs incorretas, acarretando desistências, pedidos de devolução dos valores pagos e, nos casos em que isso não é mais possível, insatisfação dos usuários externos.

Por fim, o quarto tópico mais presente nos erros ou dúvidas dos usuários sobre pagamentos é relativo à má escolha dos códigos dos serviços, que resulta em GRUs pagas para fins diversos do pretendido. Nota-se que este tópico e o primeiro, sobre o fluxo processual, também se mostraram presentes na análise das informações dos *stakeholders* externos, feita no tópico 4.1.2 desta pesquisa. Assim como os erros anteriores, a incorreta seleção do código do serviço acarreta um pagamento indevido ao INPI, com possível perda dos prazos processuais e do próprio direito de PI.

O questionário incentivava, ainda, os entrevistados a sugerir opções sobre como o INPI poderia melhorar a experiência dos usuários quanto ao pagamento e acompanhamento das petições junto ao Instituto. Computadas as respostas, quatro tópicos de sugestões foram apresentados:

**Gráfico 9: Prioridade de melhoramento da experiência de pagamento e acompanhamento no INPI (%)**<sup>71</sup>



Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas dos questionários.

Mais de 85 % das respostas relacionaram as possíveis melhorias da sistemática de pagamentos das GRUs do INPI às melhorias de sistemas de tecnologia da informação. Dentre os pontos elencados se encontram: necessidade de um sistema que uniformize e simplifique a interface com os usuários; necessidade de integração dos atuais sistemas do INPI, dispensando o usuário de acessar múltiplos sistemas, como o de geração de GRUs e o de protocolo de petições; e um sistema que limite as opções disponíveis para geração das GRUs pelo usuário, não permitindo que o mesmo gerasse, pagasse e protocolasse GRUs incorretas considerando o fluxo do processo em questão. De fato, em alinhamento a este dado, os percentuais de satisfação dos usuários externos no período entre 2018 a 2021, que também foi alvo de indagação no questionário, foram os menores justamente nos atendimentos relacionados aos sistemas do INPI, o que indica que os usuários externos têm bastante dificuldade no assunto:

**Tabela 9: Percentual de satisfação (Ótimo ou Bom) com atendimentos, por unidade (2018-2021)** (continua)

Unidade	(%)
Patentes	97
Programas de Computador	90,7
Desenho Industrial	90
Indicações Geográficas	89
Contratos de Transferência de Tecnologia e Franquia	89

<sup>71</sup> O somatório da porcentagem é superior a 100 % porque as unidades ficaram livres para trazerem mais de uma sugestão.

(continuação)

<b>Unidade</b>	<b>(%)</b>
Unidade de Arrecadação	84
Marcas	81,7
Ouvidoria	Entre 65 e 80
Topografia de Circuitos Integrados	75
Tecnologia da Informação	67,5

Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas dos questionários.

Em segundo lugar nas respostas, os manuais do INPI foram apontados como pontos de possível melhoria para dirimir erros de pagamento. Segundo as respostas, os documentos são bastante completos mas apresentam linguagem técnica e/ou acabam se estendendo muito, o que pode acabar afastando os usuários menos experientes. A ausência, ou presença deficiente, de uma linguagem próxima ao cidadão comum impulsiona os erros de pagamento das GRUs, visto que se o usuário não entende os manuais, acaba por gerar e pagar guias desvinculadas ao seu intento original. Ainda no tópico de manuais, uma das sugestões trazidas nas respostas foi de que o INPI desenvolva manuais gerais, que explicassem a lógica da entrada e processamento dos pedidos de PI de forma generalista, com a entrada do pedido, sua tramitação e atividades comuns aos diversos serviços do Instituto, como as instruções para geração e pagamento das GRUs.

O tema da linguagem voltada ao usuário inexperiente também surgiu nas respostas que apontavam necessidades de melhoria no portal do INPI como um dos possíveis pontos de melhoria para diminuição dos erros de pagamento dos usuários. De acordo com as unidades respondentes, o portal do Instituto precisa possuir linguagem apropriada ao entendimento dos usuários inexperientes, além de adotar o conceito de “linguagem cidadã”. Este estilo de comunicação é previsto nos atos da administração pública federal através ao artigo 5º da Lei nº 13.460/2017<sup>72</sup>:

Art. 5º O usuário de serviço público tem direito à adequada prestação dos serviços, devendo os agentes públicos e prestadores de serviços públicos observar as seguintes diretrizes:

(...)

XIV- utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos;

---

<sup>72</sup> A Lei n. 13.460 de 26 de junho de 2017 dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos dos três entes da federação, União, Estados e Municípios.

Atualmente, o INPI já possui uma política de relacionamento e transparência<sup>73</sup> que prevê, em seu artigo 6º o uso da linguagem cidadã no atendimento ao público externo:

Art. 6º São direitos dos usuários dos serviços prestados pelo INPI:

(...)

VI – obter resposta em linguagem cidadã no tratamento das manifestações;

O último dos quatro tópicos citados pelos *stakeholders* internos foi a necessidade de alteração no fluxo dos processos. As respostas apontaram que a lógica atual, na qual os usuários fazem o pagamento da GRU e só depois peticionam seus pedidos, contribui para o aumento de erros por parte dos usuários, que só percebem que estão peticionando incorretamente após já terem gerado e pago as respectivas GRUs.

A Lei da Propriedade Industrial é clara ao estabelecer a sequência pagamento > protocolo, visto que exige que os usuários tragam os comprovantes de pagamento das GRUs por ocasião do peticionamento junto ao INPI<sup>74</sup>. Porém, segundo as respostas dos questionários, o INPI poderia se beneficiar da inversão da presente ordem, assumindo uma interface similar ao de portais de *e-commerce*, nos quais o cliente primeiro seleciona o produto desejado e só depois é direcionado ao pagamento do mesmo. Adotando essa nova sistemática, segundo as respostas, o usuário disporia de mais tempo e informações antes de efetuar o pagamento da GRU, tendo portanto mais chances de identificar precocemente uma escolha incorreta.

Contudo, tal alteração necessitaria de atualizações na própria LPI, suprimindo os trechos que estabelecem os comprovantes de pagamento como essenciais para o protocolo das petições. Cabe também pontuar que a LPI foi aprovada em 1996, quando os processos de registro e averbação tramitavam por meios físicos, em papel, situação distante da atual, na qual os processos eletrônicos se tornaram dominantes e o próprio peticionamento junto ao INPI dá-se integralmente de forma digital.

#### **4.3 Comparação de Resultados stakeholders internos e externos**

Vistos os pontos 4.1, no qual foram analisados os erros mais comuns pela ótica dos *stakeholders* externos, e o 4.2, com as informações dos agentes internos ao processo de pagamento das GRUs, pode-se comparar os resultados advindos das duas análises, permitindo elencar os principais pontos de melhoria do processo. Os resultados foram reunidos na tabela

---

<sup>73</sup> Portaria INPI/PR nº 512 de 25 de outubro de 2019. Fonte: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/ouvidoria/normatizacao/politica-de-relacionamento-e-transparencia>

<sup>74</sup> Artigos 19, VI; 101, VI; 107, § 1º; 133, § 1º, 155, III; 218, II e 219, III da Lei n. 9.279, de 1996.

10 e dispostos na figura 9 seguindo o modelo de Diagrama de Ishikawa, permitindo assim verificar em quais categorias do Diagrama os mesmos se enquadram.

**Tabela 10: Erros mais importantes no processo de pagamento das GRUs**

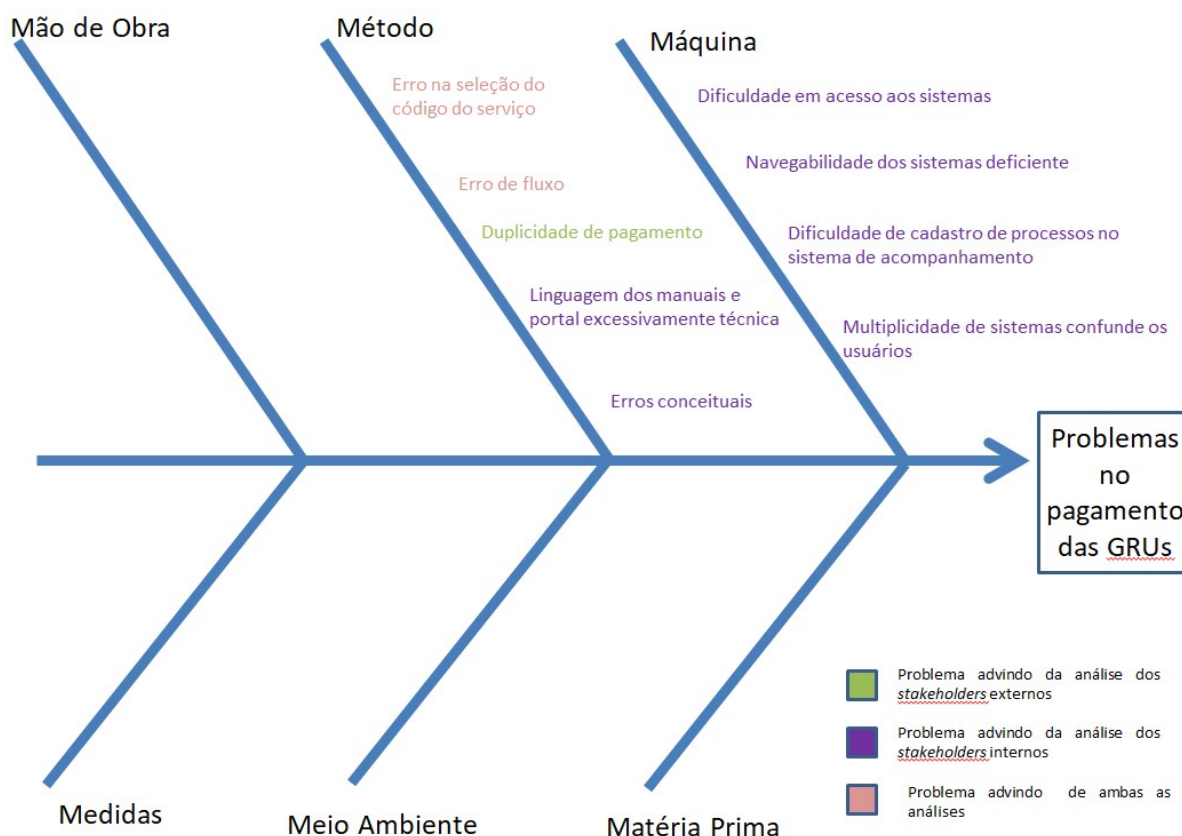
	<b><i>Erro mais relevante</i></b>	
	<i>stakeholder</i> externo	<i>stakeholder</i> internos
1º	erro no código do serviço	erro de fluxo
2º	erro de fluxo	sistema
3º	duplicidade	conceitos
4º	-	erro de código do serviço

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 10 resume a identificação de problemas no processo de pagamento das GRUs do Instituto, considerando os agentes internos e externos ao processo. Através dela, é possível identificar que os dois grupos apontaram os erros no fluxo processual e os erros na seleção dos códigos de serviço, como relevantes para a otimização do processo. Adicionalmente, os *stakeholders* externos apresentaram dificuldade com pagamentos em duplicidade e os internos reportaram que problemas relacionados aos conceitos dos direitos de PI e limitações de sistema acabam por afetar negativamente o processo de pagamento.

Na figura 9, os erros apontados por ambos os grupos são dispostos entre as “espinhas” do Diagrama de Ishikawa, permitindo uma visão global sobre os deficiências que acabam afetando a lógica de pagamento das GRUs:

**Figura 9: Diagrama de Ishikawa – Problemas pagamento GRUs**



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 9 permite concluir que todos os problemas citados se concentram em duas “espinhas” ou duas áreas do Diagrama, “Máquina” e “Método”. Portanto, as medidas mitigadoras para estes problemas devem alvejar estes segmentos, especialmente nos tópicos trazidos tanto pelos agentes internos quanto aos externos ao processo, relativas aos erros na seleção de códigos de serviço e aos erros de fluxo processual, ambos no campo de “métodos”. Igualmente importante adereçar os tópicos relativos a sistemas, que figuraram entre os mais citados na análise dos *stakeholders* internos e mais críticos na avaliação dos usuários quanto aos atendimentos de dúvidas e esclarecimentos.

#### 4.4 Análise das hipóteses da pesquisa

Após serem elencados os principais problemas que afetam o processo de pagamento das GRUs dos serviços oferecidos pelo INPI, pode-se verificar se uma ou mais hipóteses da pesquisa mostraram-se verdadeiras, mediante os dados levantados nos tópicos anteriores.

As hipóteses foram inicialmente trazidas no capítulo primeiro e buscavam, ainda antes do levantamento e análise dos dados, identificar quais os pontos que carecem de melhorias para fins de otimizar o processo de pagamento das GRUs. As hipóteses aventadas foram as seguintes:

- a) Portal do INPI necessita de aperfeiçoamentos, como a adoção de uma linguagem simples ao usuário. Essa hipótese tenta responder à questão de pesquisa a partir de uma abordagem do portal do INPI na internet. A possível falta de clareza das informações no portal, ou sua difícil localização podem, em teoria, ser o motivo dos erros de pagamento;
- b) Os processos de peticionamento para pedidos de registro são complexos. Já essa segunda hipótese aborda a possibilidade dos erros dos usuários serem motivados pela complexidade que os registros junto ao INPI possuem. Como o INPI é o órgão no qual são feitos os registros de diversos direitos de propriedade industrial e cada direito possui um procedimento de registro próprio, é possível que os usuários se confundam entre os procedimentos, e acabem cometendo erros;
- c) As ferramentas de comunicação entre o INPI e o usuário necessitam de aperfeiçoamento. A terceira hipótese trata do cenário no qual os erros de pagamento dos usuários sejam motivados por uma comunicação ineficiente com o INPI, seja por existir dificuldade no uso das ferramentas de comunicação, seja pelos prazos das respostas serem inadequados ou mesmo pelo conteúdo das respostas dadas.

Em relação à primeira hipótese, o gráfico 9 apontou necessidades de melhoria no portal como a terceira questão mais importante para melhorias no processo de pagamento, segundo os *stakeholders* internos. Os mesmos citaram que a ausência de uma linguagem mais voltada ao cidadão inexperiente acaba por ser um motivo importante dos erros de pagamento dos usuários PF/MEI.

Sobre a aparente complexidade dos processos de registro/averbação dos processos de PI, mostrou-se confirmada a hipótese, considerando os dados do gráfico 3 que demonstraram que erros no fluxo dos processos são o segundo principal motivo de falha nos pagamentos dos usuários PF/MEI, além de também constar como o maior motivo dos questionamentos trazidos aos *stakeholders* internos, demonstrando a importância do tópico para otimização do processo de pagamento. Segundo as respostas dos questionários, os usuários se confundem ao praticar os atos processuais, perdem prazos e invertem a ordem das petições, consequentemente pagando GRUs descasadas aos seus objetivos.



Quanto à possível deficiência de comunicação entre o INPI e seus usuários, relativa à terceira hipótese, os dados desta pesquisa, não permitiram confirmá-la: o gráfico 7 mostra que mais de 60 % das unidades respondentes ocupa até 1 hora por dia com atendimentos relativos a pagamentos e que o índice de satisfação dos usuários com os atendimentos supera 80 % na maioria das unidades, conforme tabela 9. Assim, não é possível concluir que os erros no pagamento das GRUs dos usuários PF/MEI se dê, substancialmente, por deficiências nos mecanismos de comunicação do INPI, que possuem, no período indicado, alta taxa de satisfação.

A pesquisa mostrou, ainda, que fatores outros, não inicialmente aventados como hipóteses, são responsáveis pelos problemas de pagamento das GRUs do INPI. Dentre eles, necessidades de aperfeiçoamento nos sistemas usados pelo Instituto, que por serem muitos e dificultarem o acompanhamento das petições, poderiam induzir os usuários a gerarem e pagarem GRUs incorretas, podendo, um futuro novo sistema, reduzir as opções de geração de GRUs do usuário às opções que coubessem dentro de cada momento processual, reduzindo assim a possibilidade de geração de uma GRU indevida.

Outro dos fatores não inicialmente considerados mas apontado como responsável pelos erros de pagamento são os manuais do INPI. Apesar de existentes, disponíveis e completos, foi apontado que os mesmos não dispõem de uma linguagem simplificada, voltada ao usuário inexperiente e que a extensão dos mesmos pode acabar por inibir os usuários de consultá-los, gerando grande chance de erro nos pagamentos das petições.

O próprio erro na seleção do código do serviço pelos usuários externos, que aparece como um problema importante tanto para os *stakeholders* internos quanto para os externos é confirmação da verificação das hipóteses acima: ao não entender corretamente as informações do portal (1ª hipótese), ao se deparar com um processo de registro ou averbação complexo (2ª hipótese), com sistemas que não orientam sobre os passos corretos pro andamento processual e com manuais complexos e extensos, acabam os usuários incorrendo em erros sobre como dar andamento às suas petições junto ao INPI e, como cada petição necessita de uma GRU, a consequência é a ocorrência de mais erros de pagamento.

#### **4.5 Considerações**

O capítulo 4 apresentou os resultados obtidos através do levantamento de dados sobre os problemas do processo de pagamento que afetam os usuários PF/MEI, sob ambas as

perspectivas, dos agentes internos e externos ao processo de pagamento das GRUs dos serviços oferecidos pelo INPI.

Através dos resultados obtidos, foi possível verificar que os *stakeholders* externos erram frequentemente quanto à seleção do código do serviço correto, ao fluxo processual dos procedimentos de registro e averbação e realizam pagamentos em duplicidade. Por sua vez, os internos apontaram ainda que os sistemas e os manuais do INPI são grande motivo de erro no que tange ao pagamento, cabendo segundo eles, reformá-los de forma a orientar o usuário menos experiente nos processos do INPI.

Por fim, foram organizados os pontos de melhoria apontados no capítulo, permitindo concluir que existe compatibilidade entre os dados referentes às duas classes de *stakeholders*, que apontaram os fluxos processuais e a seleção dos serviços como pontos críticos. Além disso, a partir do Diagrama de Ishikawa, foi possível agrupar as sugestões de melhorias feitas ao processo de pagamento, restando todas incluídas nos segmentos de “método” e “sistema” do diagrama, sendo estes os pontos que precisam ser enfrentados para garantir melhoras no processo de pagamento.

No próximo capítulo, último antes da conclusão deste trabalho, são trazidas sugestões de melhoria no processo de pagamento, visando os problemas identificados no capítulo 4, de modo a tornar a geração e pagamento das GRUs dos serviços do INPI mais intuitivo aos usuários menos experientes como, em teoria, os PF/MEI.

## 5 Propostas para Otimização do Processo de Pagamento

A partir dos dados levantados no capítulo 4 e da metodologia apontada no capítulo 3, foi possível identificar os principais pontos de melhoria no processo de pagamento das GRUs dos serviços oferecidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Considerando que os problemas verificados quanto aos *stakeholders* internos e externos estão relacionados ao método e aos sistemas utilizados no processo, conforme figura 9, é em relação a eles que as medidas de otimização devem ser pensadas, visando que mesmo o usuário menos experiente, como em teoria o são os usuários PF/MEI, possa usufruir dos serviços do INPI com reduzido risco de se confundir no que tange ao pagamento das GRUs.

O primeiro tópico deste capítulo trará medidas que visem atacar os problemas relacionados aos sistemas, sugerindo as alterações necessárias baseadas nas informações colhidas no capítulo quarto, enquanto o tópico 5.2 terá como foco as medidas de otimização do processo de pagamento cujo foco seja o método com que o processo se desenvolve dentro do INPI. Por sua vez, o terceiro tópico deste capítulo agrupará as propostas feitas nos tópicos anteriores, permitindo avaliar quais podem ser elencadas de um ponto de vista normativo e quais de um operacional, terminando então, o capítulo quinto, com algumas considerações.

### 5.1 Medidas relacionadas aos sistemas

No que tange às melhorias em sistemas, os *stakeholders* internos ao processo de pagamento apontaram que os sistemas não são integrados, são numerosos, não orientam os usuários quanto ao andamento adequado das petições, não avisam aos usuários quando ocorrem movimentações nos processos e publicações em RPI, além da não apresentação de uma linguagem própria para o usuário pouco experiente.

Embora seja desejável promover reformulações de grande monta no que tange às ferramentas de tecnologia da informação, o INPI, como autarquia pública federal, é vinculado aos limites de gastos da Lei Orçamentária Anual (LOA) aprovada em cada ano pelo Congresso Nacional que pode, ainda, cancelar valores menores do que os originalmente solicitados pelo INPI, cabendo ao Instituto então priorizar seus projetos estratégicos conforme o orçamento autorizado e seus objetivos institucionais estabelecidos para o período. Logo, o mesmo não possui discricionariedade ilimitada para investimentos relacionados à implantação de melhorias, motivo pelo qual esta pesquisa priorizará sugestões que conservem os atuais

sistemas em sua grande parte, mas ao mesmo tempo ajudem a minimizar os problemas do processo de pagamento das GRUs.

No que tange à multiplicidade de sistemas disponíveis, que acabam por confundir os usuários, verifica-se no portal do INPI, que o mesmo possui múltiplas interfaces com as quais o usuário precisa lidar: o sistema de geração de GRUs (PAG); o sistema e-Marcas; o sistema e-Patentes; o sistema e-DI; o sistema e-IG; o sistema e-Software; o sistema e-Chip; e o sistema e-Contratos. A lógica é que o usuário primeiro acesse o sistema para geração das GRUs e em seguida o adequado conforme a natureza de seu processo de registro ou averbação junto ao INPI. Da mesma forma, não há integração entre a geração da GRU e os demais sistemas, devendo o usuário sair do primeiro para, em seguida, ingressar nos demais, o que piora o risco de confusão do usuário, considerando que o sistema de GRUs não avisa ao usuário que o mesmo precisa peticionar a GRU paga em outro sistema, em local diverso do portal. A figura 10 ilustra o caso:

**Figura 10: Geração de GRU**

Fonte: <https://gru.inpi.gov.br/pag/gru/finalizada>

A figura acima exemplifica a geração de uma GRU para fins acadêmicos, a partir de um login criado para esta pesquisa. É possível verificar nela que, após a geração da GRU para o serviço pretendido, não há nenhuma indicação ao usuário de que o mesmo deva acessar outro

sistema para realizar o protocolo de sua petição, menos ainda onde encontrar estes novos sistemas no portal do INPI. Considerando este ponto, a inserção de informações textuais, nesta tela, sobre a necessidade de acesso aos demais sistemas para continuidade do processo de registro/averbação, poderia contribuir para a diminuição dos problemas relatados.

Ainda, uma vez que o sistema de geração de GRUs necessita da informação sobre o serviço ao qual a GRU está sendo gerada para emitir a guia com valor correto, poderia o mesmo, na tela representada pela figura 10, já orientar o usuário para que, após realizar o pagamento da GRU, se dirigisse ao sistema adequado à sua petição, seja o e-Marcas, e-Patentes ou os demais. Ao contrário da primeira medida sugerida, esta necessitaria de maior investimento e alterações no sistema de geração de GRUs, uma vez que o mesmo precisaria utilizar a informação, que já dispõe atualmente, sobre a natureza do serviço sobre o qual a GRU está sendo gerada, para direcionar o usuário ao sistema correto.

No tópico de integração dos sistemas, ainda que o usuário saiba que precisa acessar novo sistema a partir do pagamento da GRU para dar continuidade ao seu processo, cabe ao próprio usuário informar, manualmente, o número da GRU paga em cada sistema, para dar andamento ao seu pedido, após acessar o sistema mediante *login* e senha:

**Figura 11: Tela Inicial sistema e-marcas**

Fonte: <https://gru.inpi.gov.br/emarcas/gru>

Assim, há necessidade de que o usuário salve ou anote a numeração de sua GRU paga para, posteriormente, acessar o sistema adequado. Ainda, apenas os sistemas e-Marcas e e-Contratos possuem identificações visuais que permitem ao usuário confirmar o sistema que

está acessando, enquanto que os demais, e-Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG e e-Software apresentam uma tela padrão, sem identificação:

**Figura 12: Tela de peticionamento e-Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG e e-Software**

Seja bem-vindo | Sair do Sistema

Sr(a) Usuário,  
Antes de preencher os dados relativos ao seu Pedido ou Petição, são necessários a emissão e o pagamento da Guia de Recolhimento da União (GRU), através da qual será solicitado o serviço a ser efetuado pelo INPI. No caso de estar solicitando a 2ª via do recibo, o mesmo somente será disponibilizado se o usuário logado for o requerente, seu procurador ou um procurador do escritório contratado.

[Não possui sua GRU ? gere sua guia aqui](#)

Nosso Número (nº da GRU):  Avançar >>

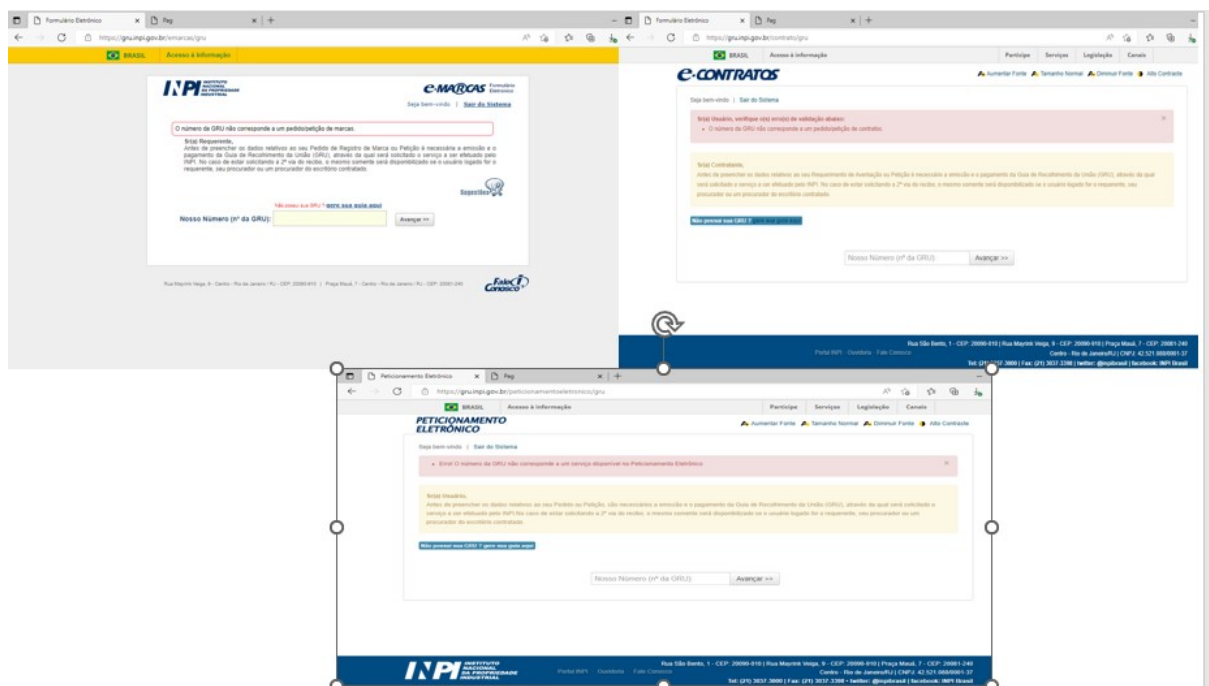
**INPI** INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

Rua São Bento, 1 - CEP: 20090-010 | Rua Mayrink Veiga, 9 - CEP: 20090-910 | Praça Mauá, 7 - CEP: 20081-240  
Centro - Rio de Janeiro/RJ | CNPJ: 42.521.088/0001-37  
Tel: (21) 3037-3000 | Fax: (21) 3037-3398 • twitter: @inpiBrasil | facebook: INPI Brasil

Fonte: <https://gru.inpi.gov.br/peticionamentoeletronico/gru>

Ao se preencher o campo com o número da GRU que se pretende usar para o peticionamento, apenas os sistemas de Marcas e de Contratos apontam ao usuário caso a numeração da guia informada não corresponda a um serviço de Marcas ou de Contratos, apresentando, respectivamente, as mensagens: “O número da GRU não corresponde a um pedido/petição de marcas.” e “O número da GRU não corresponde a um pedido/petição de contratos.” Para os demais sistemas, ao ser digitada a numeração de uma GRU que não corresponda ao sistema correto, a única informação trazida é “Erro! O número da GRU não corresponde a um serviço disponível no Peticionamento Eletrônico”, o que pode confundir o usuário quanto ao que o mesmo está fazendo de errado, por não explicar ao mesmo qual o erro e como consertá-lo:

**Figura 13: Mensagens de erro e-Marcas, e-Contratos e demais sistemas**



Fonte: sistemas de peticionamento do INPI<sup>75</sup>.

Assim, como sugestão de melhoria, a uniformização das telas de sistema e das mensagens de erro, com preferência àquelas que orientem sobre como o usuário está errando, poderia trazer benefícios ao usuário que eventualmente tentasse peticionar uma GRU em um sistema incorreto. Ainda, a apresentação da atual mensagem de erro nos sistemas e-Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG e e-Software, que informa apenas que o serviço pretendido não está disponível no peticionamento eletrônico, tende a confundir o usuário inexperiente, que não entenderá o porquê não consegue dar andamento ao seu pedido de registro de direito de propriedade intelectual.

Como outra sugestão de melhoria, uma vez que o usuário já é obrigado a informar *login* e senha para acessar o sistema, poderia lhe ser dada a opção de selecionar uma lista de GRUs por ele já pagas, distribuídas por data de pagamento, evitando que o mesmo necessitasse lembrar o número da GRU paga. Importante, contudo, observar o aviso já existente nas páginas dos sistemas, conforme figuras 11, 12 e 13 sobre a necessidade de efetuar o pagamento das GRUs antes do protocolo das respectivas petições, sob pena do seu não conhecimento. Esta sugestão envolve a reformulação da tela inicial dos sistemas do INPI, que passariam a exibir as GRUs geradas e pagas através daquele *login*.

<sup>75</sup><https://gru.inpi.gov.br/emarcas/gru>, <https://gru.inpi.gov.br/contrato/gru>, <https://gru.inpi.gov.br/peticionamentoeletronico/gru>.

No que tange ao acompanhamento das petições, os agentes internos reportaram que os usuários têm dificuldade para utilizar a ferramenta de notificações automáticas oferecida pelo INPI, o “Meus Pedidos”. De acordo com informações do portal do INPI <sup>76</sup>, o usuário cadastra os processos que deseja acompanhar através da ferramenta busca *web*, pesquisando o número do processo ou termo pretendido e marcando os resultados que o interessarem acompanhar através das notificações automáticas.

Contudo, sendo este um tema recorrente de problemas, segundo os *stakeholders* internos ao processo de pagamento, que informaram que os usuários não tomam conhecimento da ferramenta e, portanto, acabam por não acompanhar suas petições adequadamente e acabam por realizar pagamentos incorretos, a sugestão que se apresenta é a opção de cadastro automático no “Meus Pedidos” das petições feitas pelos usuários, quando do término do peticionamento das mesmas.

Através desta sugestão, após realizado o protocolo de cada petição, seria oferecida a opção, no próprio sistema, de cadastrar o processo para acompanhamento automático utilizando o e-mail usado para realização do *login*. Dessa forma, todo usuário seria ao menos informado da existência da ferramenta de acompanhamento, reduzindo o risco de que notificações e prazos, como abertura do prazo para pagamento do decênio de marcas ou da anuidade do pedido de patente passassem despercebidos.

O último ponto relacionado a sistemas busca solucionar a informação, trazida no capítulo 4, de que os atuais sistemas do INPI não conduzem os usuários ao correto andamento de seus processos, deixando-os livres para gerar GRUs desvinculadas ao momento processual adequado. A sugestão de alteração se dá, logicamente, sobre o sistema de geração de GRUs e divide-se em três soluções, que variam conforme o grau de complexidade necessário para implementação de cada uma.

A primeira das sugestões considera que, atualmente, o usuário já é obrigado a informar ao sistema, conforme figura 14, qual o serviço almejado, uma vez que o sistema precisa gerar a GRU com o valor correspondente ao serviço selecionado pelo usuário. Logo, se o sistema sabe o serviço selecionado, a sugestão é que sejam inseridas instruções textuais simples anteriores à geração da GRU, informando, de forma sucinta ao usuário, a que se destina o serviço por ele selecionado:

---

<sup>76</sup><https://www.gov.br/inpi/pt-br/assuntos/noticias/conheca-o-meus-pedidos-a-forma-mais-facil-de-acompanhar-processos-no-inpi>



**Figura 14: Seleção de serviços para geração da Guia de Recolhimento da União (GRU)**

**Dados do Serviço**

Tipo de Serviço:

Serviço:

Total de classes:

Fonte: <https://gru.inpi.gov.br/pag/gru/gerar>

Como exemplo de texto que poderia ser inserido na tela representada na figura 12, pode-se citar as instruções para códigos de serviço presentes no manual do formulário eletrônico de contratos de tecnologia<sup>77</sup>, que traz uma lista dos códigos daquela unidade, seguida pelo nome de cada serviço e uma breve descrição:

**Tabela 11: Disposição de códigos de serviço no Manual de Contratos**

Código	Descrição do Serviço	A que se destina
431	Retificação por erro de publicação na Revista de Propriedade Industrial (RPI)	Requerer a correção de decisões ou de dados publicados na RPI, em razão de falha do INPI.

Fonte: Manual de Contratos — Português (Brasil) ([www.gov.br](http://www.gov.br))<sup>78</sup>

A inclusão de conteúdos como da coluna “A que se destina” na tela representada na figura 12, extraídos dos manuais já disponíveis no portal do INPI, previamente à finalização da geração da GRU, já serviria como orientação ao usuário inexperiente, que poderia conferir se o serviço selecionado é exatamente o que o mesmo precisa e, caso contrário, retificar a informação antes mesmo da conclusão da geração da guia, evitando um pagamento incorreto. Considerando que bastaria a inclusão de pequenos textos como este na tela do sistema, essa é a sugestão de menor complexidade para solução deste problema.

A segunda sugestão para dirimir esse problema no processo de pagamento, envolve maior complexidade e mais recursos. Trata-se de adaptar o sistema existente para que o mesmo, nas situações de pagamento motivado, limitasse as opções de geração de GRU às opções

<sup>77</sup> p. 58.

<sup>78</sup> <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/contratos-de-tecnologia-e-de-franquia/manualcontratos.pdf/view>

possíveis conforme o andamento processual do usuário. Ainda tomando como base a figura 14, o sistema já exige que o usuário informe o número do processo pré-existente caso selecione um tipo de serviço cuja vinculação a um processo seja necessária. Como exemplos, ao selecionar o código de serviço 332, relativo ao serviço de oposição em processo de registro de marca, o usuário é obrigado a digitar o número do processo de marcas ao qual se opõe, ocorrendo mesma situação com o serviço de anuidade de patentes de invenção (código 222), cumprimento de exigência em desenho industrial (código 105), apresentação de documentos em pedido de indicação geográfica (código 629), alteração da razão social em registro de software (código 732), renúncia de registro de topografia de circuitos integrados (código 678), outras petições em contratos de transferência de tecnologia e franquia (código 423), e os demais que acontecem ao longo do andamento de um processo de registro/averbação já em curso.

Atualmente, o sistema de geração de GRUs usa a informação do número do processo unicamente para vincular a guia ao número processual informado, mas não toma ações caso o usuário gere guias incorretas considerando o atual fluxo de cada processo. Logo, a proposta é que, ao ser informado de que existe um número de processo já em andamento junto ao INPI, o próprio sistema avalie quais são as possibilidades de geração de guias, considerando a etapa em que o processo se encontre, e limite as opções de escolha do usuário quanto aos serviços oferecidos. Esta sugestão envolveria a necessidade de inserção das novas funcionalidades do sistema PAG, tais como a consulta automática aos sistemas e- Marcas, e-Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG, e-Software e e-Contratos, por ocasião da digitação, pelo usuário externo, do número do processo, além da consulta aos fluxos processuais cadastrados para operar a limitação das possibilidades de geração de guias, dentre as ações estratégicas a serem adotadas pelo INPI na área de Tecnologia da Informação, permitindo seu atendimento dentro dos limites orçamentários existentes.

Naturalmente, esta proposta necessita que os fluxos de todos os processos de registro e averbação de direitos de propriedade industrial oferecidos pelo INPI sejam inseridos no sistema, de forma que o mesmo possa fazer a avaliação quando o usuário informar o número do seu processo. Portanto, além de um esforço de tecnologia da informação, em adaptar o sistema para fazer essa limitação dos serviços conforme o processo, a proposta envolve também um esforço de todas as unidades finalísticas do Instituto, que não apenas precisariam desenvolver os pequenos textos da proposta anterior, mas sim estabelecerem fluxos processuais padronizados para cada tipo de serviço, que pudessem ser então carregados no sistema.

A adoção da primeira ou da segunda propostas, ou mesmo de ambas, já que não são excludentes, intensificaria o acesso à informação dos usuários, especialmente dos menos experientes, que teriam através da concretização destas propostas, uma chance de identificarem erros antes mesmo de gerarem as GRUs (1ª proposta) e até mesmo a não opção de geração de uma guia indevida (2ª proposta).

Quanto aos assuntos de sistema, cabe ainda uma terceira proposta, de aparente maior complexidade que as anteriores, da implantação de um novo sistema ou aplicativo que combinasse as ferramentas aqui propostas, como as orientações ao usuário na geração da GRU, a limitação das escolhas das GRUs conforme cada processo e até mesmo avisos aos usuários sobre movimentações em RPI e próximos passos que o mesmo precisaria tomar.

Essa nova solução não precisaria ser integralmente desenvolvida pela equipe de tecnologia da informação do INPI, já que a mesma é limitada, assim como todo o Instituto, ao limite de gastos da Lei Orçamentária Anual. Em abril de 2021 foi realizado, pelo próprio INPI, o evento “INPI HACK<sup>79</sup>”, com objetivo de apresentar soluções que otimizem o desempenho das atividades do Instituto. Neste evento, no qual equipes independentes de programadores competiram para trazer os conceitos mais inovadores de soluções tecnológicas, foi declarado vencedor o aplicativo “INPI na palma da mão”, que conforme portal do INPI<sup>80</sup>:

(...) “INPI na Palma da Mão”, pelo qual é possível emitir a Guia de Recolhimento da União (GRU) para pagamento de serviços de maneira mais simples e integrada diretamente com meios de pagamento. Também permite visualizar o andamento dos processos a partir da interpretação automática dos arquivos da Revista da Propriedade Industrial (RPI). O aplicativo ainda emite notificações sobre exigências que o usuário precise responder, entre outras.

A solução desenvolvida possui diversos aspectos das propostas aqui apresentadas, constituindo-se então, como ferramenta importante no combate à desinformação dos usuários, especialmente os menos experientes, quanto aos serviços prestados pelo INPI. Uma vez que o mesmo foi desenvolvido por agentes externos ao Instituto, no âmbito de uma competição de dias de duração, é normal que haja necessidade de algumas adaptações ao mesmo para que possa se integrar aos demais sistemas do Instituto, mas fica demonstrado que já existem opções semi prontas que viabilizariam uma melhor experiência dos usuários quanto ao

---

<sup>79</sup> Um Hackaton, ou simplesmente “Hack”, é uma maratona de desenvolvimento de soluções tecnológicas. Fonte: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/02/inpi-promove-hackathon-para-aprimorar-servicos>

<sup>80</sup> <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/noticias/conheca-as-solucoes-tecnologicas-vencedoras-do-inpi-hack>

pagamento e acompanhamento de suas petições. Considerando ainda que eventuais adaptações poderiam ter custos menores do que o desenvolvimento de uma ferramenta inteiramente nova, a adoção de soluções deste tipo conciliaria as necessidades dos usuários externos às necessidades orçamentárias que vinculam o INPI como autarquia dentro do Orçamento federal da União.

Existe ainda, a necessidade de adoção de medidas de conscientização ao usuário quanto ao correto uso dos sistemas existentes. Ações como o uso de informes através das redes sociais e portal do INPI, realização de eventos online focados nesta temática, e cursos voltados ao uso dos sistemas, têm o condão de atingir em curto prazo o público alvo com uso mínimo de recursos orçamentários.

Ainda nesta sugestão, o INPI possui uma Política de Comunicação recentemente instituída<sup>81</sup>, através da qual é estabelecida a forma como o Instituto deve promover suas ações de comunicação social. Este normativo prevê, em seu artigo 28, inciso V, a elaboração de um plano anual de comunicação para o Instituto e, portanto, as ações de conscientização aqui propostas precisariam ser incluídas no planejamento anual. O normativo prevê ainda, em seu artigo 4º, inciso V, que a área de comunicação social do INPI observará o atingimento dos resultados de cada ação frente ao menor custo possível, seja através de plataformas digitais de uso gratuito ou com ferramentas já existentes, reduzindo assim o custo da ação à hora – trabalho dos funcionários envolvidos.

Considerando que o salário inicial de um servidor do INPI com formação superior em comunicação social oscila entre 7.700 e 10.000 reais<sup>82</sup>, a depender das especializações que o mesmo possua, considerando a jornada de trabalho de 8 horas diárias e um mês de 22 dias úteis, pode-se determinar a hora-trabalho do mesmo entre R\$ 43,75 e R\$ 56,81. Assim, o custo de elaboração de cada ação fica pendente do número de profissionais alocados para a tarefa e o tempo empregado pelos mesmos.

Essas ações poderiam contribuir em muito para dirimir os erros de fluxo e os atendimentos relacionados aos sistemas, promovendo difusão das informações sobre as ferramentas disponíveis e o modo correto de pagar e peticionar os pedidos junto ao Instituto através dos sistemas existentes.

---

<sup>81</sup> Portaria/INPI/PR nº 10 de 03 de fevereiro de 2022, disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/arquivos/Portaria102022PoliticadeComunicacao.pdf>.

<sup>82</sup> Conforme Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios, disponível no portal da transparência, p. 336.

## 5.2 Medidas relacionadas ao método

No que tange ao método empregado no processo de pagamento, as propostas devem ser tal que permitam que o processo de torne menos complexo aos usuários, especialmente os menos experientes, possibilitando aos mesmos entender os passos necessários para cada momento processual, evitando pagamentos incorretos.

Os problemas identificados no capítulo quarto quanto ao método foram que os usuários erram na seleção do serviço na geração da GRU porque não entendem o fluxo processual e a linguagem técnica usada nos manuais e no portal. A questão da linguagem aparece ainda na ocorrência de erros conceituais quanto ao registro e averbação de direitos de PI e, se o usuário não entende o que está fazendo, acaba realizando pagamentos distantes dos seus objetivos. Ainda, foi relatado que os usuários incorrem em pagamentos duplos, o que pode ter como motivação a lógica do pagamento anterior ao protocolo aliada à grande quantidade de pagamentos necessários para andamento dos processos, sobretudo em Patentes.

Quanto à questão da quantidade de pagamentos e exigência do pagamento prévio ao protocolo das petições, ambas estão previstas na Lei da Propriedade Industrial e não podem ser alteradas por ato do INPI. Contudo, em se tratando de pesquisa com fins acadêmicos, há a possibilidade de se propor que sejam realizadas alterações na própria Lei, com a revogação ou alteração dos artigos e incisos que prescrevem o pagamento como anterior ao protocolo: art. 19, VI; art. 101, VI; art. 155, III; art. 218, II da Lei n. 9.279, de 1996. Dessa forma, o usuário poderia proceder ao protocolo da petição, que ficaria pendente enquanto o pagamento da mesma não fosse realizado.

Ademais, a atual Tabela de Retribuição dos serviços prestados pelo INPI comporta, em diversos serviços, dois preços: o comum e o com desconto<sup>83</sup>. Caso o usuário se confunda quanto ao valor a pagar, e pague o valor com desconto sem direito ao mesmo, será instado a complementar o valor, enquanto no caso inverso, se paga o valor completo quando faz jus ao desconto, terá que solicitar a devolução do valor pago a maior. A fim de sanear este ponto, e considerando que a adoção de valores reduzidos para determinados grupos busca incentivar o uso dos mesmos do sistema nacional de PI, importante que se faça uma racionalização do uso do desconto, baseado em estudos econômicos de impacto na demanda, aplicando assim os

---

<sup>83</sup> Artigo 2º, Resolução INPI/PR n. 251/2019: As retribuições pelos serviços prestados pelo INPI devidas por: pessoas naturais, microempresas, microempreendedor individual e empresas de pequeno porte, assim definidas na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e Decreto 8.538, de 06 de outubro de 2015; cooperativas, assim definidas na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971; instituições de ensino e pesquisa, entidades sem fins lucrativos, bem como órgãos públicos, quando se referirem a atos próprios, serão reduzidas em até 60 % (sessenta por cento), na forma da tabela anexa a esta Resolução.

descontos de uma maneira mais racional. Dessa forma, caso os estudos apontem desnecessidade de desconto para diversos serviços, a não opção de valores diferentes para os serviços poderia ajudar o usuário a evitar erros de pagamento.

Da mesma forma, no que tange às duplicidades de pagamento, considerando que o problema atinge mormente a unidade de Patentes, que possui a obrigatoriedade de pagamentos anuais relativos à duplicidade do pedido da patente e da patente concedida, o artigo 84 da LPI regula os tempos do pagamento destas anuidades e necessitaria ser reformulado, garantindo ao usuário que efetuasse o pagamento de diversas anuidades num único ato, através de uma mesma petição e de uma mesma GRU, como já é feito na unidade de Desenhos Industriais com os quinquênios e em Marcas com os decênios<sup>84</sup>. Assim, o usuário ficaria livre da obrigação de realizar um pagamento para cada processo a cada ano, e as possibilidades de erro seriam menores. Ainda neste ponto, considerando que as propostas feitas no tópico 5.1, relativas aos sistemas, não são excludentes às relacionados ao método do processo de pagamento, a implantação de um *software*, que oriente o usuário sobre o andamento correto de seu processo, limitando a geração de GRUs às possíveis e avisando ao usuário sempre que um ato seu fosse necessário, contribuiria em muito para a redução deste tipo de erro no pagamento, especialmente em relação aos usuários que não contam com mão de obra especializada para acompanhar seus processos junto ao INPI.

A proposta de inversão do fluxo atual de pagamento protocolo influencia ainda na diminuição da ocorrência de outro dos erros relatados tanto pelos *stakeholders* internos quanto os externos: o erro na seleção dos códigos de serviços. Como a seleção do código é medida necessária para a geração da GRU relativa ao serviço pretendido, a incorreção na sua seleção acarreta, necessariamente, um erro de pagamento.

Porém, se alterada a ordem, com protocolo realizado antes do pagamento das GRUs, o usuário primeiro seria levado ao protocolo de sua petição e somente após à tela de geração da guia correspondente. Essa inversão teria como benefício permitir ao usuário se certificar de que o serviço selecionado é o pretendido, evitando o pagamento de uma GRU errada. Ainda, se aliada às medidas de sistemas, como inserção de textos orientativos sobre a função de cada serviço e a diminuição das possibilidades de seleção de serviços conforme o processo, é improvável que mesmo o usuário menos experiente incorresse neste tipo de erro, uma vez que precisaria fazer primeiro o protocolo da petição, que seria limitada pelo sistema, que ainda o

---

<sup>84</sup> Há de se considerar que a natureza jurídica e econômica da proteção patentária difere daquelas oferecidas aos direitos de Marcas e Desenho Industrial, sendo a opção pelo pagamento anual da retribuição em patentes generalizada nos escritórios de propriedade intelectual, visto que as mesmas possuem relação direta com o desenvolvimento tecnológico.

orientaria sobre o que está acontecendo no processo. Atualmente, nenhuma destas ações ocorre, e o usuário é deixado livre para gerar a GRU que desejar, sem orientações do sistema.

A sugestão acima poderia igualmente auxiliar os usuários que hoje encontram problemas relacionados ao fluxo processual de suas petições junto ao INPI e, ao se confundirem quanto às petições e tempos processuais corretos, acabam realizando pagamentos errados. Adicionalmente, poderia se sugerir a disponibilização, por parte do INPI, de cursos não relacionados exclusivamente aos conceitos de propriedade industrial, mas sim ao fluxo das petições junto ao INPI, mormente no que tange às partes comuns dos processos, como o protocolo e a geração e pagamento da GRU, além do acompanhamento em RPI. Se tais cursos fossem disponibilizados, de forma assíncrona, gratuita e *online*, através da Academia do INPI, mesmo usuários não PF/MEI poderiam se beneficiar das instruções e minimizar os erros junto ao Instituto. Ademais, tais cursos, com atualizações periódicas, representariam oportunidades de treinamento ao público quando por ocasião da implantação de novos procedimentos ou sistemas no INPI, reduzindo as ocorrências de erros.

Uma opção aos cursos de fluxo é a adoção de tutoriais aos usuários, explicando como se dá o correto andamento dos pedidos de registro/averbação junto ao INPI. Nas situações em que estes tutoriais já existem, cabe uma reformulação dos termos utilizados, visando adoção da linguagem cidadã bem como o modo como os mesmos são dispostos no portal do INPI, com o objetivo de serem mais visíveis aos usuários menos experientes, que são, ao final, seu principal público.

Ainda no tópico de comunicação com o usuário, a falha mais transversal relatada é justamente relativa à linguagem técnica, pouco apropriada ao usuário inexperiente. A mesma aparece relacionada aos problemas dos usuários na utilização de manuais, sistemas e do portal do INPI, mas pode ser estendida às notificações feitas pelo Instituto em RPI e sistema *push*. A melhoria da linguagem utilizada, com a introdução ou aperfeiçoamento de uma linguagem voltada ao cidadão menos experiente já foi apontada no capítulo anterior e é uma das sugestões para o problema.

A Política de Relacionamento e Transparência do INPI<sup>85</sup> já traz, em seu artigo 6º, Inciso X, a valorização da experiência do usuário como algo a ser buscado pelo Instituto na prestação de seus serviços e, naturalmente, ter uma experiência de valor começa pelo fácil entendimento da linguagem utilizada nos manuais e documentos disponíveis.

Dessa forma, a sugestão para este problema é o aprofundamento, no INPI, do conceito de experiência do consumidor (*customer experience*, ou CX, na sigla em inglês). Este conceito

---

<sup>85</sup> Portaria INPI/PR nº 512 de 25 de outubro de 2019. Institui a Política de Relacionamento e Transparência do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

pode ser entendido como a abordagem na qual o cliente é posto no centro de toda atividade da organização, buscando prover ao mesmo uma experiência prática e agradável em todas as oportunidades de interação com a organização, indo do primeiro contato, online ou offline, até a finalização do serviço desejado (IGNACZUK, 2020; SILVA, 2021).

Todavia, treinar um grande quadro funcional em linguagem cidadã e exigir que os mesmos a usem na elaboração dos manuais e informações no portal pode ser bastante dispendioso, e pouco produtivo uma vez que o critério relativo à facilidade com que as informações estão dispostas apresenta um fator de subjetividade que exige a atenção de um grupo especializado de funcionários.

Logo, sugere-se que a tarefa de analisar os documentos e portal do Instituto quanto aos requisitos associados à experiência do cliente (como a linguagem) fique a cargo de uma unidade que reúna tais profissionais, intensamente treinados quanto à busca pela melhor experiência do usuário. Ainda como parte da sugestão, o ideal é que tais funcionários não participem, ao menos de início, da elaboração de documentos, procedimentos, ou novos sistemas, de modo a poder simular o uso em igualdade de condições ao usuário externo, fazendo sugestões de melhoria quando entender cabíveis. Esta unidade poderia, ainda, realizar testes com grupos de usuários sempre quando da implantação de novos procedimentos e sistemas no INPI, previamente à disponibilização ao público geral, verificando de pronto quais etapas do novo documento/sistema geram dúvidas nos usuários.

A adoção do *customer experience* em assuntos de propriedade intelectual já é utilizada no *United States Patent and Trademark Office* (USPTO), escritório americano encarregado dos assuntos de PI naquele país. A partir de 2016, o USPTO mapeou suas fragilidades de CX no que tange aos seus serviços e definiu, como seu objetivo, entregar uma experiência do consumidor consistente, clara e intuitiva que contribua para a missão do USPTO em ser um líder global em matérias de PI (D'ANGONA, 2019).

Como medidas práticas, o escritório norte americano realiza anualmente um levantamento interno sobre CX, coleta continuamente dados não apenas sobre a satisfação dos clientes, mas também quanto ao quão rápido e quão fácil é a utilização dos serviços oferecidos, elabora anualmente um plano de ação relacionado a CX e submete seus resultados ao governo federal americano (D'ANGONA, 2019).

Logo, o INPI poderia muito se beneficiar de uma abordagem similar ao USPTO quanto à experiência do consumidor, estabelecendo uma unidade como responsável pela contínua testagem dos sistemas e manuais do Instituto, que poderia então detectar possibilidades de



melhoria não apenas no processo de pagamento das GRUs, mas em todos os processos desenvolvidos pelo Instituto, no que tange à experiência do usuário externo.

### 5.3 Análise normativa e de sistemas

Feitas as sugestões de melhoria ao processo de pagamento das GRUs do INPI no tópico anterior, serão elencadas, nesta terceira parte do capítulo, quais são as melhorias que podem ser pensadas por um prisma operacional, a partir de alterações nos sistemas do INPI e quais se enquadram em um aspecto normativo, de alteração de leis e normas internas do Instituto, indicando as normas e sistemas afetados, quando possível.

A estruturação das propostas trazidas nos pontos anteriores na tabela a seguir permite uma visualização global dos pontos citados e serve, igualmente, como resumo das sugestões trazidas nos dois primeiros tópicos do capítulo. Ao todo, as sugestões afetam 12 normativos entre manuais, resoluções e a própria LPI, além de 8 sistemas atualmente utilizados pelos usuários do Instituto.

**Tabela 12: Normas e Sistemas Impactados pelas Medidas Mitigadoras no processo de pagamento das GRUs do INPI (continua)**

Sugestão	Norma/Documento Impactada (o)	Sistemas Impactados
Alteração dos artigos da LPI que preveem pagamento antes do protocolo, para inversão do fluxo pagamento>protocolo	Lei 9.279/96; Manual de Marcas; Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição; Manual de Desenhos Industriais; Manual de Indicações Geográficas; Manual do formulário eletrônico de Contratos de Tecnologia; Resolução INPI/PR nº 199/2017; Manual do Usuário para o Registro Eletrônico; Manual do Usuário para o Registro Eletrônico de Topografias de Circuito Integrados de Programas de Computador.	Protocolo Automatizado Geral (PAG) e- Marcas, e Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG, e-Software, e-Contratos
Alteração do artigo 84 da LPI permitindo o pagamento agrupado de anuidades	Lei 9.279/96; Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição	Protocolo Automatizado Geral (PAG); e-Patentes
Cursos de fluxo	Nenhuma norma afetada	Nenhum sistema envolvido

(continuação)

<b>Sugestão</b>	<b>Norma/Documento Impactada (o)</b>	<b>Sistemas Impactados</b>
Aprofundamento do conceito de customer experience <sup>86</sup>	Nenhuma norma afetada	Nenhum sistema envolvido
Criação de unidade de CX	Portaria MDIC nº 11/2017 (Regimento Interno INPI) <sup>87</sup>	Nenhum sistema envolvido
Inserção de informações textuais na tela de geração de GRU sobre necessidade de acesso a outros sistemas para prosseguimento da petição	Resolução INPI/PR nº 79/2013, que regulamenta o Manual do Protocolo Automatizado Geral (PAG)	Protocolo Automatizado Geral (PAG)
Geração de GRU que oriente o usuário já para o sistema correto, conforme guia gerada	Resolução INPI/PR nº 79/2013, que regulamenta o Manual do Protocolo automatizado geral (PAG)	Protocolo Automatizado Geral (PAG)
Informações textuais prévias a geração da gru, orientando sobre a finalidade de cada serviço	Resolução INPI/PR nº 79/2013, que regulamenta o Manual do Protocolo automatizado geral (PAG)	Protocolo Automatizado Geral (PAG)
Uniformização das mensagens de erro nas telas de protocolo	Nenhuma norma afetada <sup>88</sup>	e- Marcas, e Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG, e-Software, e-Contratos
Possibilidade de seleção de guias para efetuar o protocolo, sem necessidade de digitar, puxando do login e senha	Nenhuma norma afetada <sup>89</sup>	Protocolo Automatizado Geral (PAG) e- Marcas, e Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG, e-Software, e-Contratos
Sistema que limite as opções de geração de GRU, conforme o processo informado	Resolução INPI/PR nº 79/2013, que regulamenta o Manual do Protocolo automatizado geral (PAG)	Protocolo Automatizado Geral (PAG) e- Marcas, e Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG, e-Software, e-Contratos
Cadastro automatico do Meus pedidos	Resolução INPI/PR nº 79/2013, que regulamenta o Manual do Protocolo automatizado geral (PAG)	Protocolo Automatizado Geral (PAG) e- Marcas, e Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG, e-Software, e-Contratos, BuscaWeb

<sup>86</sup> Tal como trazido no ponto 5.2, o aprofundamento em customer experience (CX) no INPI pode emular as práticas do USPTO, a partir da criação de um setor encarregado de avaliar a experiência dos usuários com os normativos e sistemas do Instituto, capaz de realizar testes com usuários, coleta de informações de uso e um plano de ação periódico em CX.

<sup>87</sup> Além da já tratada limitação orçamentária a qual o INPI está sujeito como entidade integrante da Administração Pública indireta, há ainda a questão dos cargos de chefia, que não são de livre criação por parte das autarquias. Logo, seria necessário deslocar uma função de chefia já existente em outra unidade do INPI.

<sup>88</sup> Os manuais do INPI não citam a mensagem de erro.

<sup>89</sup> Os manuais do INPI informam que o número da GRU deve ser informado, mas não há vedação à seleção de uma lista pré informada de guias pagas.

(conclusão)

Sugestão	Norma/Documento Impactada (o)	Sistemas Impactados
Implantação de novo sistema que combine as adaptações anteriores	Resolução INPI/PR nº 79/2013, que regulamenta o Manual do Protocolo automatizado geral (PAG)	Protocolo Automatizado Geral (PAG) e- Marcas, e Patentes, e-Chip, e-DI, e-IG, e-Software, e-Contratos, BuscaWeb
Conscientização do usuário quanto ao uso dos sistemas com uso de mídia social, treinamentos e lives	Nenhuma norma afetada	Nenhum sistema envolvido
Racionalização dos Descontos Oferecidos <sup>90</sup>	Resolução INPI 251/2019	Nenhum sistema envolvido
Incremento de tutoriais sobre fluxos processuais	Nenhuma norma afetada	Nenhum sistema envolvido

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.4 Considerações

O capítulo 5 buscou trazer sugestões para os problemas verificados no processo de pagamento das GRUs dos serviços oferecidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Utilizando as informações do capítulo quarto, foi possível concluir que os pontos de melhoria do processo se concentravam no método como o processo é feito e nos sistemas utilizados, motivo pelo qual as medidas de otimização foram concentradas nestes dois eixos.

No eixo de sistemas, foram propostas medidas de diferentes complexidades para resolução dos problemas identificados, como a inserção de textos explicativos na tela de geração de GRUs, a limitação de opções para a geração da guia, o direcionamento do usuário para o sistema de protocolo correto, além do cadastro automático no sistema *push* e a adoção de um novo sistema, nos moldes do aplicativo “INPI na palma da mão”, que oriente o usuário na geração da GRU e acompanhamento processual. Também foi sugerida a adoção de medidas que aumentem a conscientização do usuário quanto ao uso correto dos sistemas existentes, através de treinamentos e informações disponibilizadas nas redes sociais e portal do Instituto.

Já no que tange ao método, as propostas foram a alteração da ordem pagamento> protocolo, com alteração dos dispositivos correspondentes na LPI, além da possibilidade de

---

<sup>90</sup> Conforme trazido no ponto 5.2, a racionalização do uso dos descontos necessita de estudos de impacto de demanda. O ideal é que a mesma ocorra no âmbito da elaboração de uma Política de Preços do INPI, que analise não apenas os descontos, mas também os demais aspectos que devam compor os preços finais cobrados pelos serviços oferecidos pelo Instituto, tais como os custos diretos e indiretos, comparativo internacional e definição dos grupos aos quais os valores reduzidos de retribuição devem ser aplicados.

realização do pagamento das anuidades dos pedidos de patentes em conjunto, reduzindo as chances de erros no pagamento e pagamentos duplos. Ainda, foi sugerida a disponibilização de cursos de fluxo processual, destinados a ensinar aos usuários as etapas comuns dos processos do INPI, como geração de guias, protocolo e acompanhamento de petições e a racionalização dos descontos hoje oferecidos. Por fim, como medida destinada à melhoria da linguagem utilizada pelo INPI, foi sugerida a implantação de medidas de *Customer Experience*, com a criação de uma unidade destinada a realizar testes de experiência de uso de sistemas e manuais, visando melhorar a experiência do usuário, citando o exemplo da experiência do escritório americano de propriedade intelectual, USPTO.

A seguir, serão trazidas as conclusões finais desta pesquisa, aferindo se os objetivos iniciais foram atingidos, se as hipóteses foram confirmadas e as considerações cabíveis para conclusão deste trabalho.

## 6 Conclusão

A crescente informatização dos processos e a limitação dos recursos públicos disponíveis exigem que a Administração Pública empregue, sempre que possível, medidas para otimizar os trâmites necessários para oferecimento de produtos e serviços. Assumindo características do modelo burocrático gerencial, focado em resultados, a identificação de pontos de melhoria e acompanhamento da produção através de indicadores são elementos que contribuem para uma melhor prestação dos serviços públicos, e portanto, da concretização de direitos dos cidadãos.

Neste sentido, o papel desempenhado pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial, como autarquia responsável pela concessão, reconhecimento e averbação de direitos de propriedade intelectual no Brasil constitui-se como elemento essencial ao desenvolvimento econômico e social do país, promovendo o impulsionamento e disseminação do conhecimento tecnológico, gerando valor e fortificando as cadeias nacionais de produção.

Considerando que dentre os tipos de usuários que buscam os serviços do Instituto, pode-se identificar desde grandes empresas e universidades até pessoas físicas e microempreendedores individuais, esta pesquisa teve como foco entender como os usuários PF/MEI erram ao pagar pelas GRUs do INPI, partindo da premissa de que os mesmos não possuem, em teoria, a estrutura de apoio que os grandes usuários possuem. Logo, medidas de otimização dos processos do INPI, especialmente o pagamento, deveriam ter como foco esta categoria de usuários, de modo a não afastá-los do ambiente nacional de inovação por receio dos mesmos de grandes procedimentos burocráticos e jurídicos.

Procurou-se então identificar as etapas do processo de pagamento das Guias de Recolhimento da União no INPI, usadas pelos usuários para o pagamento dos serviços oferecidos pelo Instituto, buscando entender em quais pontos o processo de pagamento pode ser melhorado, servindo-se da literatura existente sobre serviço público, burocracia, propriedade intelectual, e mapeamento de processos com foco na resolução de problemas.

A metodologia utilizada, pormenorizada no capítulo 2, baseou-se no mapeamento do processo de pagamento, realizado no capítulo 3, e no levantamento de dados relativos a pedidos de devolução de valores pagos, feitos entre os anos de 2018 a 2021. Ademais, foram utilizados questionários enviados aos setores envolvidos no processo, de forma a colher a percepção dos agentes internos ao processo de pagamento, que frequentemente atendem aos usuários externos em temas relacionados às GRUs. Os dados dos pedidos de devolução e dos questionários respondidos foram então apresentados no capítulo 4, e sua consolidação

permitiu agrupar os pontos de melhoria identificados em categorias cujas propostas de mitigação de erros foram apresentados no capítulo 5.

Os objetivos específicos da pesquisa foram atingidos através do estudo da importância das funções desempenhadas pelo INPI no tópico 1.4, além das fases vividas pelo Instituto e o papel do mesmo no desenvolvimento nacional; pela definição jurídica das GRUs no tópico 1.1 e pelo mapeamento das etapas e fases do processo de pagamento das mesmas no capítulo 3; pela identificação dos problemas mais frequentes enfrentados pelos usuários PF/MEI nos tópicos 4.1.1 e 4.1.2; e pela proposição de medidas mitigadoras aos problemas identificados, feita nos tópicos 5.1 e 5.2.

Em relação às hipóteses da pesquisa, os resultados demonstraram que o portal do INPI necessita de melhoramentos para adequação da linguagem ao público menos experiente e que os usuários confundem-se nos procedimentos do INPI dada a complexidade de seus processos. Ainda, os resultados mostraram que fatores outros, não inicialmente considerados como hipóteses, são corresponsáveis pelas dificuldades dos usuários, como deficiências nos sistemas usados pelo Instituto, manuais extensos e excessivamente técnicos e a ausência ou deficiência de uma linguagem voltada aos usuários menos experientes.

Os resultados mostraram ainda, que tanto para os *stakeholders* internos quanto os externos, a dificuldade na seleção correta dos códigos de serviço para geração da GRU e a complexidade dos fluxos processuais são temas graves que necessitam de atenção por parte do INPI. Da mesma forma, os assuntos relacionados aos sistemas, que não orientam os usuários mas os deixam livres para gerarem sozinhos suas GRUs, mostraram-se como pontos críticos para ambos os grupos, sendo o ponto de melhoria mais importante para os *stakeholders* internos e a área com menor índice de aprovação pelos usuários externos.

Reunidos os problemas mais graves, na perspectiva dos usuários internos ao processo, verificou-se que para os usuários externos os maiores problemas são, em ordem, a seleção do código de serviço para geração da GRU; o fluxo dos processos, que seriam muito complexos; e a ocorrência de pagamentos duplicados. Já para os usuários internos ao processo, as maiores dificuldades são os fluxos processuais complexos; os sistemas que não orientam os usuários; os conceitos de propriedade intelectual mal compreendidos; e a incorreta seleção do código de serviço para geração das GRUs, conforme a tabela 8.

Nos pontos de melhoria do processo de pagamento, ao final do capítulo 4, verificou-se que todos eram relacionados ou ao método como o processo era desenvolvido ou com os sistemas que o mesmo utilizava. Assim, como medidas mitigadoras aos problemas de sistema, foram sugeridos: a inserção de textos explicativos na tela de geração da GRU, que

permitiriam aos usuários saber a finalidade de cada serviço selecionado antes de fazerem os pagamentos; a limitação das possibilidades de geração das GRUs, baseado no estado do processo informado pelo usuário na mesma tela, reduzindo assim as possibilidades de erro; o cadastro automático das petições dos usuários nos sistemas de acompanhamento (*push*); o direcionamento ao usuário para o sistema adequado de protocolo, após o pagamento da GRU; e a adoção de um *software* que oriente o usuário quanto ao correto fluxo processual e que, preferencialmente, combine as sugestões anteriores; e conscientização do usuário sobre o correto uso dos sistemas atuais.

No que tange ao método, as propostas foram no sentido da alteração da atual ordem de pagamento prévio ao protocolo das petições, visto que no modelo atual o usuário acaba por perceber o erro, quando existe, apenas quando protocola a petição, já paga. Com a inversão proposta, o usuário teria mais uma oportunidade, durante o protocolo, de verificar se aquele é o serviço por ele pretendido, antes de fazer qualquer pagamento. Também foi proposta a alteração da atual regra que exige pagamentos anuais para os serviços de Patentes, reunindo as anuidades em pagamentos em bloco, visando diminuir as possibilidades de erros. Foi também proposta a disponibilização pelo INPI de cursos online de fluxos processuais, nos quais os usuários poderiam aprender aspectos comuns das petições do INPI, como geração e pagamento das GRUs, protocolo e acompanhamento de petições e a racionalização das possibilidades de pagamento com desconto.

Como o ponto da linguagem excessivamente técnica foi relatada no capítulo 4 nos tópicos de sistemas, manuais e portal na internet, foi proposto o aprofundamento das técnicas de *Customer Experience (CX)* no INPI, com a criação de uma unidade destacada, composta de funcionários treinados em linguagem cidadã, que ficaria encarregada de avaliar os documentos, sistemas e páginas da internet do Instituto, propondo adequações nos mesmos quando considerasse que a linguagem utilizada poderia confundir os usuários.

Este setor de CX poderia, ainda, desenvolver testes com grupos de usuários, quando por ocasião da adoção de novo sistema ou publicação de novo manual, podendo identificar, a partir dos mesmos, os pontos de fragilidade antes mesmo da disponibilização ao público em geral. A nova unidade ficaria igualmente responsável pela coleta de dados de CX no INPI e elaboração de planos de ação relacionados, nos moldes já hoje utilizados no USPTO.

Considerando que o processo de pagamento é transversal ao INPI, ocorrendo em todos os seus processos de registro ou averbação de direitos, entender como o mesmo pode ser melhorado, desenvolvendo políticas especialmente voltadas aos usuários menos experientes,

tem o condão de impulsionar todo o trabalho desenvolvido pelo Instituto, além de reconhecer a diversidade do público que acessa os serviços de PI no Brasil.

As medidas de otimização devem, ainda, observar os limites impostos na Lei Orçamentária Anual, cabendo inseri-las dentre os objetivos estratégicos da organização para fins de priorização de uso dos recursos existentes. Igualmente, os custos envolvidos na implementação de variadas soluções podem extrapolar as previsões anuais do INPI, motivo pelo qual a otimização dos processos precisa ser incorporada ao planejamento estratégico permanente do Instituto, permitindo assim que os investimentos necessários sejam incorporados ao planejamento plurianual e sejam executados conforme a disponibilidade de recursos e a compatibilidade com os demais projetos em curso no INPI.

O pagamento é, contudo, apenas uma das etapas que os usuários precisam vencer até obterem os serviços públicos pretendidos e, considerando seu aspecto transversal, medidas que busquem melhorar o pagamento das GRUs mas não considerem suas interações com os demais processos desenvolvidos pelo Instituto estão fadadas a terem sucesso limitado. O caminho que combina, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de uma burocracia que atenda a definição de serviço público como meio de garantir direitos, e o apropriado zelo aos recursos públicos, exige que a otimização de todos os processos, tema que pode ser explorado em futuros estudos, seja um objetivo constante da Administração Pública e, portanto, ainda que esta pesquisa não seja uma panaceia para os problemas do INPI, pode ser entendida como um passo inicial para o aprimoramento da organização.



## Referências

ALBANO, Marcelo Ferreira; COSTA, Ivanir; NAPOLITANO, Domingos. **BPMN no processo de avaliação patrimonial: Uma análise do emprego das práticas do guia PMBOK**. XVI Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia. Faculdades Dom Bosco. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/25628247.pdf>. Acesso em 15 fev. 2022.

ALMEIDA, Eliese. **Funções Do Estado Na Perspectiva Dos Deveres E Direitos Fundamentais**. Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law, v. 12, p. 215-236, 2019. Disponível em <http://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1075>. Acesso em 09 março 2022.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Princípio Da Legalidade E Poder Regulamentar No Estado Contemporâneo**. 2001. Revista de Direito Administrativo, 225. Rio de Janeiro, RJ, jul-set 2001. p 109-109. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/4b66/dcf6b493e194f0bd34cbc0900ab92356b2fa.pdf>. Acesso em 07 março 2022.

ARAÚJO, Elza Fernandes; BARBOSA, Cynthia Mendonça; QUEIROGA, Elaine dos Santos & ALVES, Flávia Ferreira **Propriedade Intelectual: proteção e gestão estratégica do conhecimento**. Revista Brasileira de Zootecnia, v. 39, p. 1-10, 2010. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbz/a/qvhFGsx5DspdgdHZkRSv9pf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 09 março 2022.

ASCENSÃO, José de Oliveira. **O direito de autor no ciberespaço**. Revista da EMERJ, v. 2, n. 7, 1999. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/20033363.pdf>. Acesso em 14 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. **Direito intelectual, exclusivo e liberdade**. Revista da Esmafe, v. 3, p. 125-125, 2002. Disponível em <https://revista.trf5.jus.br/index.php/esmafe/article/view/127>. Acesso em 10 fev. 2022.

AZEVEDO, Irene Conceição Gouvêa. **Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção**. In: Congresso Nacional

de Excelência em Gestão. 2016. p. 1-14. Disponível em [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_024.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_024.pdf). Acesso em 14 fev. 2022.

BARBIERI, José Carlos; CHAMAS, Cláudia Inês. **O acordo sobre direitos de propriedade intelectual relacionados ao comércio (TRIPS) e as políticas públicas de saúde e de defesa da biodiversidade**. Revista Eletrônica de Administração, v. 14, n. 1, p. 25-49, 2008. Disponível em <https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/39260>. Acesso em 11 fev. 2022.

BARBOSA, Denis Borges. **Bases constitucionais da propriedade intelectual**. Revista da ABPI, n. 59, p. 16-39, 2002. Disponível em <https://www.dbba.com.br/wp-content/uploads/bases-constitucionais-da-propriedade-intelectual.pdf>. Acesso em 11 fev. 2022.

\_\_\_\_\_, Denis Borges. **Uma Introdução à Propriedade Intelectual**. Lumen Juris, 2010. 2ª Edição. Disponível em [https://www.dbba.com.br/wp-content/uploads/introducao\\_pi.pdf](https://www.dbba.com.br/wp-content/uploads/introducao_pi.pdf). Acesso em 15 dez. 2021.

BAHIENSE, Francine. **Mapeamento de Processos: por onde começar?** 2018. Neomind. Disponível em <https://www.neomind.com.br/blog/mapeamento-de-processos-por-onde-comecar/>. Acesso em 15 fev. 2022.

BALDAM, Roquemar de Lima. **GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS NO SETOR SIDERÚRGICO: PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA IMPLANTAÇÃO**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em [http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe\\_d/RoquemarDeLimaBaldam.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/RoquemarDeLimaBaldam.pdf). Acesso em 15 fev. 2022.

BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA, Roberto Castelo Branco Coelho de; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto. Intellectual Property and Innovation in Agriculture and Health . **RECIIS - Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**. p. 58 a 68. Rio de Janeiro, v.2, n.2, p.58-68, jul.-dez., 2008. ISSN 1981-6278 Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/250234849\\_Propriedade\\_intelectual\\_e\\_inovacao\\_na\\_agricultura\\_e\\_saude](https://www.researchgate.net/publication/250234849_Propriedade_intelectual_e_inovacao_na_agricultura_e_saude). Acesso em 14 dez. 2021.

BUENO, Ádamo Alves; FALCÃO, Beatriz Cerqueira; FONSECA, Brenno dos Santos; ALVES, Juliana Reis Rodrigues; CHAVES, Leandro de Oliveira & DA SILVA FILHO, Ricardino Arruda. **Ciclo PDCA**. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2013. Disponível em [http://www.luisguilherme.com.br/download/ENG1530/TurmaC04/G07-Ciclo\\_PDCA.pdf](http://www.luisguilherme.com.br/download/ENG1530/TurmaC04/G07-Ciclo_PDCA.pdf). Acesso em 16 fev. 2022.

BRASIL. **[Constituição (1988)]**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 14 dez. 2021 \_\_\_\_\_ . Supremo Tribunal Federal. **Súmula nº 545**. Disponível em <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/seq-sumula545/false>. Acesso em 07 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. ADI 5529, Relator(a): DIAS TOFFOLI, Tribunal Pleno, julgado em 12/05/2021, processo eletrônico dje-174 divulg 31-08-2021 public 01-09-2021. Disponível em <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur451892/false>. Acesso em 11 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 75.572 de 8 de abril de 1975. **Promulga a Convenção de Paris para propriedade industrial, Revisão de Estocolmo, 1967**. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-1/cup.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19279.htm). Acesso em 07 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Lei 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. **Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm). Acesso em: 14 dez. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei 10.707, de 30 de julho de 2003. **Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da lei orçamentária de 2004 e dá outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, 2003. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.707.htm). Acesso em: 10 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Decreto 4.950, de 09 de janeiro de 2004. **Dispõe sobre a arrecadação das receitas de órgãos, fundos, autarquias, fundações e demais entidades integrantes dos orçamentos fiscal e da seguridade social, e dá outras providências.** Diário Oficial da União. Brasília, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d4950.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d4950.htm). Acesso em: 10 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.484 de 31 de maio de 2007. **Dispõe sobre os incentivos às indústrias de equipamentos para TV Digital e de componentes eletrônicos semicondutores e sobre a proteção à propriedade intelectual das topografias de circuitos integrados, instituindo o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Semicondutores – PADIS e o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Indústria de Equipamentos para a TV Digital – PATVD; altera a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga o art. 26 da Lei no 11.196, de 21 de novembro de 2005..** Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11484.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11484.htm). Acesso em 07 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Resolução INPI/PR nº 73, de 18 de março de 2013. **Aprovar o Manual de Procedimentos para uso do Protocolo Automatizado Geral - PAG.** Disponível em [https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/centrais-de-conteudo/legislacao/copy\\_of\\_Resolues001a0792013Documentonico.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/centrais-de-conteudo/legislacao/copy_of_Resolues001a0792013Documentonico.pdf). Acesso em 07 maio 2022.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Resolução INPI/PR nº 204, de 07 de dezembro de 2017. **Estabelece normas e procedimentos relativos à restituição de retribuições recolhidas indevidamente ao INPI.** Disponível em [https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/arquivos/legislacao/RES\\_204\\_2017.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/marcas/arquivos/legislacao/RES_204_2017.pdf). Acesso em 01 abril 2022.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. **ADI: 3863 DF**, Relator: EDSON FACHIN, Data de Julgamento: 20/09/2018, Tribunal Pleno, Data de Publicação: 05/10/2018. Disponível em <https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/768164554/acao-direta-de-inconstitucionalidade-adi-3863-df-distrito-federal-0000911-7920071000000/inteiro-teor-768164564>. Acesso em 07 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Resolução INPI/PR nº 251, de 02 de outubro de 2019. **Dispõe sobre a publicação da nova Tabela de Retribuições dos Serviços Prestados pelo INPI e sobre a redução de valores, nos casos que especifica.** Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/programas-de-computador/arquivos/legislacao/Resolucao2512019V2.pdf>. Acesso em 29 maio 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério Das Comunicações. Secretaria de Comunicação Institucional. **Manual De Diretrizes Para A Padronização Dos Portais Do Governo Federal.** Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-483-de-28-de-agosto-de-2020-279455465>. Acesso em 27 de junho de 2021.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição.** Versão jul 2021. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/guia-basico/ManualdePatentes20210706.pdf>. Acesso em 10 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. **Manual de Marcas.** 3ª Edição. 5ª Revisão. 2022. Disponível em <http://manualdemarcas.inpi.gov.br/>. Acesso em 10 fev. 2022.

BRULON, Vanessa.; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. **A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção.** Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 63, n. 3, p. p. 265-284, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v63i3.99. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/99>. Acesso em: 9 mar. 2022.

CAMARGO, Wellington. **Controle de qualidade total.** 2016. Curso Técnico em Segurança do Trabalho. IFPR. Disponível em [http://200.129.0.130/bitstream/handle/123456789/444/Controle\\_de\\_Qualidade\\_Total.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.129.0.130/bitstream/handle/123456789/444/Controle_de_Qualidade_Total.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 15 fev. 2022.

CAMARGO, Robson. **Mapeamento de processos: entenda como fazer em 5 passos.** Robson Camargo Projetos e Negócios. 2020. Disponível em <https://robsoncamargo.com.br/blog/Mapeamento-de-processos>. Acesso em 15 fev. 2022.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia.** Biblioteca de ciências sociais. Zahar Editores. 4ª Edição. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em

[https://www.ufrgs.br/ppgedu/arquivos/Leituras/Texto%201%20-Burocracia%20\(Weber\).pdf](https://www.ufrgs.br/ppgedu/arquivos/Leituras/Texto%201%20-Burocracia%20(Weber).pdf). Acesso em 06 fev. 2022.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia**. Editora Ática. São Paulo, SP, 2000. Disponível em [https://home.ufam.edu.br/andersonlfc/Economia\\_Etica/Convite%20%20Filosofia%20-%20Marilena%20Chaui.pdf](https://home.ufam.edu.br/andersonlfc/Economia_Etica/Convite%20%20Filosofia%20-%20Marilena%20Chaui.pdf). Acesso em 05 fev. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 1983. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

COELHO, Beatriz. **Um guia completo sobre todos tipos: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos**. Mettzer, set 2019. Disponível em <https://blog.mettzer.com/tipos-de-pesquisa/>. Acesso em 30 março 2022.

CONSELHO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Portal da Indústria. **O que é Propriedade Intelectual, Registro de Marca e Concessão de Patente**. Disponível em: [portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/propriedade-intelectual-registro-de-marca-e-concessao-de-patente/](http://portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/propriedade-intelectual-registro-de-marca-e-concessao-de-patente/). Acesso em: 14 dezembro 2021.

CORRÊA, Tayrane. **O que é Ciclo PDCA e como ele pode melhorar seus processos**. Metodologias de Gestão. 2021. Siteware. Disponível em <https://www.siteware.com.br/metodologias/ciclo-pdca/>. Acesso em 16 fev. 2022.

COSTA, Taiane Barbosa da Silva & MENDES, Meirivone Alves. **Análise da causa raiz: utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 10., 2018, São Cristóvão, SE. Anais [...]. São Cristóvão, SE, 2018. p. 1 - 11. Disponível em <https://ri.ufs.br/handle/riufs/10450>. Acesso em 17 fev. 2022.

DE LIMA, Fabio Uchôas. **Processos Organizacionais**. 2017. Disponível em [https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos\\_Organizacionais\\_1.pdf](https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf). Acesso em 14 fev. 2022.

D'ANGONA, Chelsea. **Introduction to Customer Experience**. Patent Public Advisory Committee. Quaterly Meeting. USPTO. Maio 2019. Disponível em [https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/20190502\\_PPAC\\_Customer\\_Experience.pdf](https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/20190502_PPAC_Customer_Experience.pdf). Acesso em 16 maio 2022.

DE MEDEIROS, Cassandra Carneiro; PELAEZ, Victor. **O papel do INPI no processo de institucionalização da Propriedade Industrial no Brasil**. Gestão e Sociedade, v. 15, n. 43, 2021. Disponível em <https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/3532/1523>. Acesso em 13 fev. 2022.

DE OLIVEIRA JUNIOR, Carlos Roberto Rodrigues. **A Importância Em Definir Marcas De Valor A Empresa**. IV Congresso Brasileiro De Engenharia De Produção, Ponta Grossa, PR, 2014. Disponível em <http://anteriores.aprepro.org.br/conbrepro/2014/anais/artigos/iniciacao%20cien/1.pdf>. Acesso em 13 fev. 2022.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**. Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XjpnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT34&dq=gest%C3%A3o+por+processos+conceito&ots=DdmxtVxLD\\_&sig=qv4L3pOOF3aIISlSio4Il3tF-KU](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XjpnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT34&dq=gest%C3%A3o+por+processos+conceito&ots=DdmxtVxLD_&sig=qv4L3pOOF3aIISlSio4Il3tF-KU). Acesso em 14 fev. 2022.

DIAS, Elder Emanuel Pedrosa. **Análise de Metodologia de Melhoria de Processos: Aplicações à Indústria Automobilística**. Orientador: Prof. João Alberto Neves dos Santos, D.Sc. 2006. 100fl. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense – UFF. Niterói, 2006.

FLORES, Evandro G. **Mapeamento de processos utilizando a metodologia BPM: uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma instituição federal de ensino superior**. EATI (ENCONTRO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEMANA ACADÊMICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO), Frederico Westphalen, v. 4, n. 1, 2014. Disponível em <http://www.xiwticifes.ufba.br/modulos/submissao/Upload-353/85943.pdf>. Acesso em 15 fev. 2022.

FONSECA, Augusto V. M da; MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade.** XXVI ENEGEP. 2006. Fortaleza, CE. Disponível em [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/69928000/Uma\\_anlise\\_sobre\\_o\\_Ciclo\\_PDCA\\_como\\_um\\_mt20210919\\_1438\\_1tvdklw\\_with\\_cover\\_page\\_v2.pdf?Expires=1645040876&Signature=UuPgtjdoYrHOCdyby422F~WC0es8BMG2PxAl2cb4Pc6~haPofANx7FyatLX3nYKhfaqd0tTNqn9YXmdok6I9ls89K942e4HvEHPX2nz3LyUtQLz6MZN-egxKGQrhw-uuzUkrJrCoFS-F2cIphDu5hnF26XL4rLH1wDE7jDbM2neVQTPjzD4zmqhQ1lbrLUemtcT7qCK2OXP-sfb4K8uMgYViza9xPYfJlr8ljZXPfm50ophyPVVqM6kaoDURV6TzTdRCfBllsNa2eFZEyl1xiH5s4PW9ugjLq~2f7-1mRAEoVmQa5Yu3SAW1O8IJvkkAQousMLTDLOSHjhtSjleNlw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/69928000/Uma_anlise_sobre_o_Ciclo_PDCA_como_um_mt20210919_1438_1tvdklw_with_cover_page_v2.pdf?Expires=1645040876&Signature=UuPgtjdoYrHOCdyby422F~WC0es8BMG2PxAl2cb4Pc6~haPofANx7FyatLX3nYKhfaqd0tTNqn9YXmdok6I9ls89K942e4HvEHPX2nz3LyUtQLz6MZN-egxKGQrhw-uuzUkrJrCoFS-F2cIphDu5hnF26XL4rLH1wDE7jDbM2neVQTPjzD4zmqhQ1lbrLUemtcT7qCK2OXP-sfb4K8uMgYViza9xPYfJlr8ljZXPfm50ophyPVVqM6kaoDURV6TzTdRCfBllsNa2eFZEyl1xiH5s4PW9ugjLq~2f7-1mRAEoVmQa5Yu3SAW1O8IJvkkAQousMLTDLOSHjhtSjleNlw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em 16 fev. 2022.

FREEMAN, R. Edward & McVEA, John. **A Stakeholder Approach to Strategic Management.** SSRN Electronic Journal. Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia. Jan., 2001. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management). Acesso em 04 abril 2022.

FREITAS, Matheus Francisco Assmann de; MASSALINO, William. **Do acordo de Propriedade Industrial da OMC (TRIPS) e suas implicações no Brasil: A questão da Pirataria/** Matheus Francisco Assmann de Freitas, William Massalino; orientadora: Clarissa Chagas Sanches Monassa. Marília, SP: [s.n.], 2009. 60 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração com ênfase em Comércio Exterior) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino —Eurípides Soares da Rocha. Disponível em <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/490/Do%20acordo%20de%20Propriedade%20Industrial%20da%20OMC%20%28TRIPS%29%20e%20suas%20implica%20%28a%20%28b%28es%20no%20Brasil%20a%20quest%20%28a%20da%20Pirataria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15 dez. 2021.

GARCIA FILHO, José Carlos Cal. Serviço público e direitos fundamentais. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 8, n. 33, p. 11-32, 2008. Disponível em <http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/322>. Acesso em 06 fev. 2022.



GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de administração de empresas, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhWD84zYf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 14 fev. 2022.

GONTIJO, Cícero. **As transformações do sistema de patentes, da convenção de Paris ao acordo TRIPS. A posição brasileira.** v. 31, 2005. Disponível em [https://deolhonaspontentes.org/media/file/Publicacoes/cicero\\_fdcl.pdf](https://deolhonaspontentes.org/media/file/Publicacoes/cicero_fdcl.pdf). Acesso em 11 fev. 2022.

HARGER, Marcelo. **Reflexões iniciais sobre o princípio da eficiência.** Revista de Direito Administrativo, [S. l.], v. 217, p. 151–161, 1999. DOI: 10.12660/rda.v217.1999.47421. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/47421>. Acesso em: 9 mar. 2022.

HOBBS, Thomas de Malsmebury. **Leviatã- Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil.** 1651. Tradução de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. Disponível em [http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh\\_thomas\\_hobbes\\_leviatan.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh_thomas_hobbes_leviatan.pdf). Acesso em 05 fev. 2022.

IGNACZUK, Carolina. **Guia sobre Customer Experiente: cases de sucesso, exemplos e implementação.** Movidesk. Jun. 2020. Disponível em <https://conteudo.movidesk.com/customer-experience/>. Acesso em 16 maio 2022.

JESUS, Marcos Junio Ferreira; MORIGI, Josimari de Brito; SOUZA, Adalberto Dias de & MATIELLO, Kerla. **Contratualização de Resultados Como Mecanismo De Incentivo Em Uma Organização Hospitalar Localizada Na Mesorregião Centro Ocidental Do Paraná.** Revista de Gestão Pública. Práticas e Desafios. v.1, n.1. UFPE 2019. Disponível em <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/viewFile/240851/32889>. Acesso em 08 março 2022.

JUNIOR, Celso Carlino Maria Fornari. **Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos**

**Resíduos Sólidos de Coco Verde.** INGEPRO–Inovação, gestão e produção, v. 2, n. 9, p. 104-112, 2010. Disponível em [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:PULmEIBvVVEJ:scholar.google.com/+diagrama+de+ishikawa+conceito&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:PULmEIBvVVEJ:scholar.google.com/+diagrama+de+ishikawa+conceito&hl=pt-BR&as_sdt=0,5). Acesso em 17 fev. 2022.

LIMA, Livia Sthéfanie Gouvêa. **Apuração de Custos dos Macroprocessos do INPI: Instrumento de Transparência e Gestão do Gasto Público.** 2017. Dissertação (Mestrado em Prop. Intelectual e Inovação) - Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/a-academia/arquivo/dissertacoes/LIMALiviaSthephanieGouva.pdf>. Acesso em 07 fev. 2022.

\_\_\_\_\_, Livia Sthéfanie Gouvêa. **Precificação de Serviços de Propriedade Industrial.** 2020. Tese (Doutorado em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/a-academia/arquivo/teses/LIMALiviaSthefanieGouvea.pdf>. Acesso em 17 fev. 2022.

LOCKE, John. **Segundo Tratado Do Governo Civil.** 1689. Tradução Magda Lopes e Marisa Lobo da Costa. Clube do Livro Liberal. Disponível em [http://www.xr.pro.br/if/locke-segundo\\_tratado\\_sobre\\_o\\_governo.pdf](http://www.xr.pro.br/if/locke-segundo_tratado_sobre_o_governo.pdf). Acesso em 05 fev. 2022.

MACEDO, Maria Fernanda Gonçalves; BARBOSA, A. L. **Patentes, Pesquisa & Desenvolvimento: um manual de propriedade industrial.** In: Patentes, pesquisa & desenvolvimento: um manual de propriedade industrial. 2000. p. 164-164. Disponível em [http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/bh/aline\\_storer.pdf](http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/bh/aline_storer.pdf). Acesso em 15 dez. 2021.

MARIANI, Celso Antonio. **Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: Um Estudo De Caso.** RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 2, núm. 2, 2005, pp. 110-126 Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/973/97317090009.pdf>. Acesso em 17 fev. 2022.

MARQUES, José Carlos; ANDRADE Estevão; ABREU, Maria da Luz; SILVA, Teodoro & CUNHA, Vitalina. Ferramentas da qualidade. Universidade da Madeira, 2012. Disponível em

[http://www.mccpconsultoria.com.br/wp-content/uploads/arquivos/downloads/11-Ferramentas\\_da\\_Qualidade.pdf](http://www.mccpconsultoria.com.br/wp-content/uploads/arquivos/downloads/11-Ferramentas_da_Qualidade.pdf). Acesso em 17 fev. 2022.

MARTINEZ, Maria Elisa Marciano; REIS, Patricia Carvalho dos; SANTOS, Douglas Alves; WINTER, Eduardo. **Mapeamento por meio de documentos patentários depositados no Brasil das tecnologias do setor de celulose e papel**. O Papel, v. 76, p. 77-81, 2015. Disponível em [http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1443620040\\_efc1f56d4bd5935d4fdb81d2b832da15\\_113624132.pdf](http://www.revistaopapel.org.br/noticia-anexos/1443620040_efc1f56d4bd5935d4fdb81d2b832da15_113624132.pdf). Acesso em 11 fev. 2022.

MAINARDI, Pedro Henrique; BIDOIA, Ederio Dino. **Modelos estatísticos fatoriais: conceitos e aplicações**. Exatas Online, v. 11, n. 1, p. 32-49, 2020. Repositório Institucional UNESP. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/214146>>. Acesso em 17 fev. 2022.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial — a persistência da dicotomia entre política e administração**. RSP – Revista do Serviço público. Brasília, núm. 01, pp 42-78, 1997. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1424/1/1997%20vol.48%2cn.1%20Martins.pdf>. Acesso em 09 fev. 2022.

MATOS, Jatene da Costa; NOLASCO, Loreci Gottschalk & SILVA, Débora dos Santos. **Administração pública gerencial**. Anais do ENIC, n. 4, 2012. Disponível em <https://anaisonline.uems.br/index.php/enic/article/view/1628>. Acesso em 09 fev. 2022.

MERTON, Robert K. **Estrutura Burocrática e Personalidade** in Organizações Complexas. Disponível em [https://www.ufjf.br/virgilio\\_oliveira/files/2014/10/Texto-08-Merton-1970.pdf](https://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/Texto-08-Merton-1970.pdf). Acesso em 08 fev. 2022.

MIGLIAVACCA, L. de A. **A prestação jurisdicional como serviço público: a observância do princípio da eficiência e sua relação com a razoável duração do processo**. 2015. Revista De Direitos E Garantias Fundamentais, 16(1), 167-182. Disponível em <https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/631>. Acesso em 06 fev. 2022.

MORAIS, Janaina Jacolina. **Princípio da eficiência na Administração Pública**. ETHOS JUS: revista, 2009. Disponível em [https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio\\_eficiencia.pdf](https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf). Acesso em 09 março 2022.

MOTTA, Ronaldo Serôa da. **Instrumentos econômicos e política ambiental**. In Instrumentos Econômicos para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia: experiências e visões. 2005. p. 21-27. Disponível em <http://www.ibama.gov.br/sophia/cnia/livros/instrumentoseconomicosparaodesenvolvimentosustentaveldaamazoniadigital.pdf>. Acesso em 07 fev. 2022.

NETO, Cícero Caldas. **“Preço público” e “taxa”: algumas considerações**. Revista de Informação Legislativa. a. 34 n. 135 jul./, p 267-270. Brasília, set. 1997. Disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/279/r135-30.pdf?sequence=4#:~:text=Ensina%20Theodoro%20Nascimento%20que%20%E2%80%9Cpre%C3%A7o,de%20bem%20p%C3%ABablico%20dominial%E2%80%9D1>. Acesso em 07 fev. 2022.

NOGUEIRA, Danielly Negrão Guassú; CASTILHO, Valeria. **Resíduos de serviços de saúde: mapeamento de processo e gestão de custos como estratégias para sustentabilidade em um centro cirúrgico**. REGE-Revista de Gestão, v. 23, n. 4, p. 362-374, 2016. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306099>. Acesso em 14 fev. 2022.

OLIVEIRA, Antonella Carvalho de. **Classificações De Finalidade Em Pesquisa Acadêmica**. Atena Editora. Jul. 2019. Disponível em <https://www.atenaeditora.com.br/blog/classificacoes-de-finalidade-em-pesquisa-academica/>. Acesso em 30 março 2022.

OLIVEIRA, Wallace. **O que é BPM? Definição e aplicações para sua empresa**. VENKI. Disponível em <https://www.venki.com.br/blog/o-que-e-bpm/>. Acesso em 16 fev. 2022.

OLIVEIRA, Simone Espíndola, ALLORA, Valerio, & SAKAMOTO, Frederico T.C. **Utilização conjunta do método UP’ – Unidade de Produção (UEP’) com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação - um**

**estudo na agroindústria de abate de frango** . Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC. 2005. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2173>. Acesso em 17 fev. 2022.

PAIM, Rafael; Cardoso, Vinícius; Caulliraux, Heitor & Clemente, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora. 2009. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=ztgziTvHaMIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gest%C3%A3o+por+processos+conceito&ots=rlQwQCc9NI&sig=7HyzGwY5QVrVHVFFN5o26lP7q90#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20por%20processos%20conceito&f=false>. Acesso em 14 fev. 2022.

PEREIRA, Ana Lucia Pretto; GIOVANINI, Ana Elisa Pretto Pereira. **Arbitragem na Administração Pública brasileira e indisponibilidade do interesse público**. Revista Quaestio Iuris, v. 10, n. 2, p. 1146-1161, 2017. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/23491>. Acesso em 08 março 2022.

PIZZA, William Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. São Paulo: Faculdade de Tecnologia de São Paulo, p. 16, 2012. Disponível em <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00084.pdf>. Acesso em 16 fev. 2022.

PEREIRA, Luís Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. RSP – Revista do Serviço público. Brasília, v. 120, núm. 01, pp 07-40, 1996. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em 08 fev. 2022.

PINHO, Maria Nazaré Gonçalves; GOUVEIA, Luis Borges. **Governo digital e perspectivas de transparência pública-enfoque na linguagem cidadã**. Seminário Doutorado em Ciência da Informação, especialidade Sistemas, Tecnologias e Gestão da Informação (SITEGI), 2021. Disponível em <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/10125>. Acesso em 07 março 2022.

PINTO, Marcio Morena. **Os tipos de pesquisa científica no Direito: a pesquisa quanto aos seus objetivos**. Série como elaborar uma monografia jurídica. JusBrasil, 2015. Disponível em <https://marciomorena.jusbrasil.com.br/artigos/142138561/os-tipos-de-pesquisa-cientifica-no-direito-a-pesquisa-quanto-aos-seus-objetivos>. Acesso em 30 março 2022.

PORTELLA, A. C. A função social e a propriedade industrial. **Revista de Direito da Advocéf, Brasília, DF**, v. 1, n. 3, p. 163-198, 2006. Disponível em <http://siteantigo.advocéf.org.br/wp-content/uploads/2014/11/3-agosto-2006.pdf#page=163>. Acesso em 15 dez. 2021.

PROBST, Marcos Fey et al. **A gestão associada de serviços públicos no sistema constitucional tributário: a instituição, fiscalização e cobrança de taxa no âmbito dos consórcios públicos.** 2018. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/205019>. Acesso em 07 fev. 2022.

RAMOS, Davidson. **Quem foi Kaoru Ishikawa?** Série Gurus da Qualidade. 2017. Qualiex. Disponível em <https://blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade-kaoru-ishikawa/>. Acesso em 16 fev. 2022.

RODRIGUES, Viviane. **O que é diagrama de dispersão e como usá-lo para entender a performance de sua empresa.** Metodologias de Gestão. Siteware. 2021. Disponível em <https://www.siteware.com.br/metodologias/o-que-e-diagrama-de-dispersao/>. Acesso em 17 fev. 2022.

ROMEIRO, Viviane; SANTOS, Nivaldo. **Direito internacional da proteção da propriedade intelectual: questão do desenvolvimento.** In: Anais do XV Encontro Preparatório para o Congresso Nacional do CONPEDI. Florianópolis: Fundação Boiteux. 2006. p. A3. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Viviane-Romeiro/publication/265927565\\_DIREITO\\_INTERNACIONAL\\_DA\\_PROTECAO\\_DA\\_PROPRIEDADE\\_INTELCTUAL\\_Questao\\_do\\_Desenvolvimento/links/56af4f9908aeaa696f2fe35a/DIREITO-INTERNACIONAL-DA-PROTECAO-DA-PROPRIEDADE-INTELCTUAL-Questao-do-Desenvolvimento.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Viviane-Romeiro/publication/265927565_DIREITO_INTERNACIONAL_DA_PROTECAO_DA_PROPRIEDADE_INTELCTUAL_Questao_do_Desenvolvimento/links/56af4f9908aeaa696f2fe35a/DIREITO-INTERNACIONAL-DA-PROTECAO-DA-PROPRIEDADE-INTELCTUAL-Questao-do-Desenvolvimento.pdf). Acesso em 11 fe. 2022.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do Contrato Social.** Tradução Rolando Roque da Silva. Disponível em [http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh\\_rousseau\\_contrato\\_social.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh_rousseau_contrato_social.pdf). Acesso em 05 fev. 2022.

SABINO, Gaby. **O que são os 6M no diagrama de causa e efeito?** Qualidade. Radar de projetos. Disponível em <https://radardeprojetos.com.br/o-que-sao-os-6m-no-diagrama-de-causa-e-efeito/>. Acesso em 17 fev. 2022.

SANDRINI, Guilherme. **Análise de causa raiz com o Diagrama de Ishikawa (6M).** 2021. Kimia Consultoria. Disponível em <https://www.kimia.com.br/analise-de-causa-raiz-diagrama-de-ishikawa-6m/>. Acesso em 17 fev. 2022.

SCUDELER, Marcelo Augusto. **Patentes e a função social da propriedade industrial.** CONPEDI. XIV Congresso. Manaus, AM. v. 26, 2015. Disponível em <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/016.pdf>. Acesso em 07 março 2022.

SILVA, Douglas da. **Quais são os pilares do customer experience (CX).** Zendesk. Maio 2021. Disponível em <https://www.zendesk.com.br/blog/quais-os-pilares-do-cx-customer-experience/>. Acesso em 16 maio 2022.

SILVEIRA, Newton. **Propriedade Intelectual: Propriedade Industrial, direito do autor, software, cultivares, nome empresarial, abuso de patentes.** Manole, 2014. São Paulo, SP. ISBN 978-85-204-4125-1. Disponível em [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=akVnCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=propriedade+industrial&ots=BSr\\_Uxg3ru&sig=GVQVGvpQGffcvjtcJilHtjbIoUg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=akVnCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=propriedade+industrial&ots=BSr_Uxg3ru&sig=GVQVGvpQGffcvjtcJilHtjbIoUg#v=onepage&q&f=false). Acesso em 15 dez. 2021.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; MOTTA, Ivan Dias; DE MENEZES MENDONÇA, Sandra Maria. **A segurança jurídica dos direitos econômicos, sociais, e culturais ante as políticas de um modelo de Estado liberal.** Revista Húmus, v. 9, n. 26, 2019. Disponível em <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/11522>. Acesso em 10 fev. 2022.

SIQUEIRA, Daniel. **Histograma: O que é, Exemplos, Gráficos e Tipos.** Data Science. Alura. Disponível em <https://www.alura.com.br/artigos/o-que-e-um-histograma>. Acesso em 17 fev. 2022.

TARDIN, Bárbara Costa Pessoa Gomes. **Diferença entre os direitos de propriedade industrial e os direitos autorais e conexos**. Boletim Conteúdo Jurídico nº 491. Ano VII, Brasília, DF. 2015. Disponível em <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.54834> . Acesso em 15 dez. 2021.

TAVARES, Maria da Conceição. Auge e declínio do processo de substituição de importações no Brasil. In: BIELSCHOWSKY, Ricardo. **Cinquenta anos de pensamento na CEPAL**. Rio de Janeiro: Record, 2000. p. 219 a 237. Disponível em [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1614/S33098N962Av1\\_pt.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1614/S33098N962Av1_pt.pdf). Acesso em 29 maio 2022.

TERUYA, Dirceu Yoshikazu . **Papel da propriedade intelectual na valoração de empresas inovadoras: oportunidades para micro, pequenas e médias empresas**. 2010 In: Incubadora Tecnológica de Curitiba. (Org.). Encontro Incubadora Tecnológica de Curitiba: Valoração de Empresas Inovadoras: um debate sobre aspectos envolvidos na avaliação de empresas, com ênfase em ativos intangíveis. 1 ed. Curitiba: TECPAR/INTEC, v. 1, p. 32-44.

\_\_\_\_\_. **Propriedade intelectual e apropriabilidade**. 2014 In: Desenvolvimento e Perspectivas da Propriedade Intelectual no Brasil. (Org . Ferlando Lima Santos). Editora UFRB. Cruz das Almas, BA. p. 219-232.

ZUCOLOTO, Graziela Ferrero. **Propriedade intelectual em debate**. Radar: tecnologia, produção e comércio exterior, n. 29, 2013. Conferência Internacional LALICS 2013 “Sistemas Nacionais de Inovação e Políticas de CTI para um Desenvolvimento Inclusivo e Sustentável”. Disponível em [http://mail.redesist.ie.ufrj.br/lalics/papers/29\\_Propriedade\\_Intelectual\\_em\\_Debate.pdf](http://mail.redesist.ie.ufrj.br/lalics/papers/29_Propriedade_Intelectual_em_Debate.pdf). Acesso em 09 março 2022.



## **Anexo I – Questionário**

### **Programa de Pós Graduação em Propriedade Intelectual e Inovação da Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento – INPI**

#### **Mapeamento Do Processo De Pagamento De Guias De Recolhimento Da União Dos Serviços Oferecidos Pelo Instituto Nacional Da Propriedade Industrial**

- 1) **Existe um manual atualizado ou procedimento sobre como fazer as petições da sua unidade disponível no portal do INPI? Em caso positivo, favor informar o link.**  

---
- 2) **Em média quantos atendimentos são realizados pelo sistema de atendimento (Fale Conosco, E-Ouv e Teleatendimento) sua unidade realiza referente a erros ou dúvidas relacionado à retribuição nas petições, pagamento ou acompanhamento?**  

---
- 3) **Qual é o tempo médio por dia que os servidores/colaboradores de sua unidade gastam no atendimento (Fale Conosco, E-Ouv e Teleatendimento) a dúvidas de usuários sobre peticionamento, pagamento ou acompanhamento?**  
( ) até 1 hora – é uma estimativa, considerando que você está perguntando sobre as GRU de responsabilidade da nossa divisão (descritas na questão 1)  
( ) entre 1 hora e 3 horas  
( ) entre 3 horas e 5 horas  
( ) mais de 5 horas
- 4) **Pergunta: O quantitativo de servidores/colaboradores em sua unidade voltados especificamente aos atendimentos relativos a erros ou dúvidas de usuários em petições é suficiente?**  
( ) Insuficiente  
( ) suficiente – é uma estimativa, considerando que você está perguntando sobre as GRU de responsabilidade da nossa divisão (descritas na questão 1)  
( ) outros: \_\_\_\_\_
- 5) **Pergunta: Quais são os principais problemas ou dúvidas trazidos pelos usuários relativos ao peticionamento/pagamento/acompanhamento das petições?**  

---
- 6) **Que tipo de interação ocorre entre sua unidade e o Serviço de Arrecadação relativo ao peticionamento/pagamento/acompanhamento das petições?**  

---
- 7) **Pergunta: Qual tem sido a avaliação dos usuários do INPI na resolução de suas dúvidas ou problemas junto ao Instituto de sua unidade entre 2018 a 2021?**

---

**8) Pergunta: Como o INPI poderia melhorar a experiência dos usuários quanto ao peticionamento, pagamento ou acompanhamento de suas petições?**

---

## Anexo II – Tabela de Retribuições dos serviços prestados pelo INPI

### MINISTÉRIO DA ECONOMIA INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

#### TABELA DE RETRIBUIÇÕES DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO INPI

Portaria MDIC nº 39 de 07/03/2014, Portaria ME nº 516, de 24/09/2019 e Resolução INPI nº 251 de 02/10/2019.

SERVIÇOS RELATIVOS A PATENTES			
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
(I) Pedido e Concessão			
200	Pedido nacional de invenção; Pedido nacional de modelo de utilidade; Pedido nacional de certificado de adição de invenção; e Entrada na fase nacional do PCT	175,00	70,00
202	Publicação antecipada (dispensado de petição)	175,00	70,00
203	Pedido de exame de invenção (dispensado de petição)		
	- Até 10 (dez) reivindicações	590,00	236,00
	- Acima de 10 (dez) reivindicações	Somar um valor adicional de R\$ 100,00 por reivindicação da 11ª a 15ª; de R\$ 200,00 por reivindicação da 16ª a 30ª; e de R\$ 500,00 por reivindicação da 31ª em diante.	Somar um valor adicional de R\$ 40,00 por reivindicação da 11ª a 15ª; de R\$ 80,00 por reivindicação da 16ª a 30ª; e de R\$ 200,00 por reivindicação da 31ª em diante.
204	Pedido de exame de modelo de utilidade (dispensado de petição)	380,00	152,00
205	Pedido de exame de certificado de adição de invenção (dispensado de petição)	190,00	76,00
206	Cumprimento de exigência decorrente de exame formal	Isento	
207	Cumprimento de exigência		
	- Por meio eletrônico	90,00	36,00
	Expedição de carta-patente ou certificado de adição de invenção (dispensado de petição)		
212	- no prazo ordinário	235,00	94,00
213	- no prazo extraordinário	475,00	190,00

281	Manifestação sobre invenção, modelo de utilidade, certificado de adição de invenção em 1ª instância	195,00	78,00
284	Pedido de exame de invenção via PCT para pedidos já examinados pelo INPI como ISA/IPEA (dispensado de petição)		
	- Até 10 (dez) reivindicações	390,00	156,00
	- Acima de 10 (dez) reivindicações	Somar um valor adicional de R\$ 100,00 por reivindicação da 11ª a 15ª; de R\$ 200,00 por reivindicação da 16ª a 30ª; e de R\$ 500,00 por reivindicação da 31ª em diante.	Somar um valor adicional de R\$ 40,00 por reivindicação da 11ª a 15ª; de R\$ 80,00 por reivindicação da 16ª a 30ª; e de R\$ 200,00 por reivindicação da 31ª em diante.
285	Pedido de exame de modelo de utilidade via PCT para pedidos já examinados pelo INPI como ISA/IPEA (dispensado de petição)	295,00	118,00
<b>(II) Pagamento de Anuidades (dispensado de petição)</b>			
	Anuidade de pedido de patente de invenção		
220	- no prazo ordinário	295,00	118,00
221	- no prazo extraordinário	590,00	236,00
	Anuidade de patente de invenção no prazo ordinário		
222	- do 3º ao 6º ano	780,00	312,00
224	- do 7º ao 10º ano	1.220,00	488,00
226	- do 11º ao 15º ano	1.645,00	658,00
228	- do 16º ano em diante	2.005,00	802,00
<b>Código</b>	<b>Serviço</b>	<b>Valor (em Real)</b>	<b>Valor com desconto (*)</b>
	Anuidade de patente de invenção no prazo extraordinário		
223	- do 3º ao 6º ano	1.565,00	626,00
225	- do 7º ao 10º ano	2.440,00	976,00
227	- do 11º ao 15º ano	3.295,00	1.318,00
229	- do 16º ano em diante	4.005,00	1.602,00
	Anuidade de pedido de certificado de adição de invenção		
230	- no prazo ordinário	105,00	42,00
231	- no prazo extraordinário	215,00	86,00
	Anuidade de certificado de adição de invenção no prazo ordinário		
232	- do 3º ao 6º ano	235,00	94,00
234	- do 7º ao 10º ano	365,00	146,00
236	- do 11º ao 15º ano	475,00	190,00
238	- do 16º ano em diante	605,00	242,00

	Anuidade de certificado de adição de invenção no prazo extraordinário		
233	- do 3º ao 6º ano	475,00	190,00
235	- do 7º ao 10º ano	735,00	294,00
237	- do 11º ao 15º ano	950,00	380,00
239	- do 16º ano em diante	1.210,00	484,00
	Anuidade de pedido de modelo de utilidade		
240	- no prazo ordinário	200,00	80,00
241	- no prazo extraordinário	405,00	162,00
	Anuidade de patente de modelo de utilidade no prazo ordinário		
242	- do 3º ao 6º ano	405,00	162,00
244	- do 7º ao 10º ano	805,00	322,00
246	- do 11º ano em diante	1.210,00	484,00
	Anuidade de patente de modelo de utilidade no prazo extraordinário		
243	- do 3º ao 6º ano	805,00	322,00
245	- do 7º ao 10º ano	1.610,00	644,00
247	- do 11º ano em diante	2.415,00	966,00
(III) Recurso e Nulidade Administrativa			
214	Recurso de patente de invenção, modelo de utilidade ou certificado de adição de invenção	1.065,00	426,00
215	Nulidade administrativa de patente de invenção, modelo de utilidade ou certificado de adição de invenção	1.065,00	426,00
216	Contestação do titular da patente ou do certificado de adição de invenção á nulidade instaurada	265,00	106,00
272	Manifestação sobre parecer técnico proferido em grau de recurso	Isento	
280	Cumprimento de exigência em grau de recurso / nulidade	440,00	176,00
282	Manifestação sobre parecer de intimação das partes em grau de nulidade	265,00	106,00
295	Contrarrazões ao recurso/ nulidade	90,00	36,00
296	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	Isento	
(IV) Transferências, Alterações de Cadastro e Correções			
248	Alteração de nome, razão social, sede e/ou endereço	7,00	2,80
249	Anotação de transferência de titular	90,00	36,00
261	Retificação por erro de publicação na Revista da Propriedade Industrial (RPI)	Isento	
(V) Serviços em Geral			
208	Restauração de pedido, patente ou certificado de adição de invenção (por falta de recolhimento de anuidade)	440,00	176,00

209	Desarquivamento de pedido	440,00	176,00
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
210	Apresentação de subsídios ao exame técnico	Isento	
217	Análise da subsistência do certificado de adição de invenção	265,00	106,00
218	Oferta de licença da patente para fins de exploração ou renovação de oferta	115,00	46,00
259	Comprovação de recolhimento de retribuição	Isento	
260	Outras petições	90,00	36,00
294	Caducidade de invenção, modelo de utilidade ou certificado de adição de invenção	1.065,00	426,00
263	Exame prioritário	Isento	
275	Apresentação de listagem de sequências biológicas segundo o Art. 7º § 1º ou Art. 15 da Resolução nº 81/13, conforme o caso	Isento	
277	Exame colaborativo prioritário	1.775,00	710,00
278	Exame colaborativo regional	440,00	176,00
279	Exame prioritário estratégico (patentes verdes)	890,00	356,00
(VI) Desistência e Renúncia			
258	Desistência ou renúncia	Isento	
(VII) Devolução de Prazo			
256	Pedido de devolução de prazo por impedimento do interessado	90,00	
257	Pedido de devolução de prazo por falha do INPI	Isento	
(VIII) Certificado, Certidões, Cópias Oficiais e Cópias reprográficas			
219	Certidão relativa ao andamento do pedido de patente no INPI e sua correspondência com a patente concedida no exterior, para fins de cumprimento parcial dos requisitos previstos no art. 70.9 do Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Industrial relacionados ao comércio	950,00	380,00
250	Certidão de atos relativos aos processos	65,00	
251	Certidão de busca por titular	65,00	
252	Expedição de segunda via de carta-patente ou de certificado de adição de invenção	140,00	
253	Cópia oficial para efeito de reivindicação de prioridade unionista	135,00	
265	Cópia de parecer de exame técnico gratuito aos depositantes ou seus procuradores	Isento	
824-4	Cópia reprográfica simples		
	- Até 4 (quatro) páginas	7,00	

	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,20 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).	
825-4	Cópia reprográfica autenticada		
	- Até 4 (quatro) páginas	14,00	
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,40 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).	
(IX) Opinião Preliminar sobre Patenteabilidade			
276	Busca e opinião preliminar sobre patenteabilidade	890,00	356,00
283	Manifestação sobre a opinião preliminar	Isento	
286	Complemento de busca e de opinião preliminar	800,00	320,00
(X) Fase Internacional de um Processo via PCT (por meio eletrônico ou físico via postal)			
201	Transmissão de depósito de pedido internacional nos termos do PCT		
	- Por meio eletrônico	175,00	70,00
	- Em papel (apenas por via postal)	260,00	104,00
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
266	Busca internacional nos termos do PCT (regra 16 - PCT)		
	- Por meio eletrônico	1.685,00	674,00
	- Em papel (apenas por via postal)	2.525,00	1.010,00
267	Adicional de busca internacional nos termos do PCT (regra 40.2 - PCT)		
	- Por meio eletrônico	1.360,00	544,00
	- Em papel (apenas por via postal)	2.040,00	816,00
268	Exame internacional nos termos do PCT (regra 58 - PCT)		
	- Por meio eletrônico	630,00	252,00
	- Em papel (apenas por via postal)	945,00	378,00
269	Adicional de exame internacional nos termos do PCT (Regra 68.3 - PCT)		
	- Por meio eletrônico	365,00	146,00
	- Em papel (apenas por via postal)	545,00	218,00
270	Cópia por página de documento relativo a fase internacional do PCT (regras 44.3 (b), 71.2 e 94.2 - PCT)		
	- Por meio eletrônico	1,50	0,60
	- Em papel (apenas por via postal)	2,00	0,80
271	Restabelecimento de direitos para entrada na fase nacional do PCT (regra 49.6 - PCT)	90,00	

287	Pagamento em atraso nos termos do PCT (regras 12.3 (e), 16 <i>bis</i> 2, 45 <i>bis</i> 4 (c) e 58 <i>bis</i> 2 - PCT)	Variável	
288	Busca internacional suplementar nos termos do PCT (regra 45 <i>bis</i> 3 - PCT)	2.720,00	1.088,00
289	Adicional de busca internacional suplementar nos termos do PCT (regra 45 <i>bis</i> 4 (b) - PCT)	2.195,00	878,00
290	Revisão por falta de unidade - busca suplementar nos termos do PCT (regra 45 <i>bis</i> 6 (c) - PCT)	1.220,00	488,00
291	Reclamação por falta de unidade – busca internacional e exame preliminar internacional nos termos do PCT (regras 40.2 (e) e 68.3 (e) - PCT)		
	- Por meio eletrônico	1.220,00	488,00
	- Em papel ( <b>apenas por via postal</b> )	1.830,00	732,00
292	Fornecimento de listagem de sequência após solicitação da Autoridade Internacional de Busca nos termos do PCT (regra 13 <i>ter</i> 1 (c) - PCT)		
	- Por meio eletrônico	180,00	72,00
	- Em papel ( <b>apenas por via postal</b> )	270,00	108,00
293	Remessa de taxas oficiais para depósito de pedido internacional de patente via PCT; para a busca e para o exame preliminar internacional quando a Autoridade Internacional competente for estrangeira; e para o tratamento do exame preliminar internacional e da busca suplementar pelo PCT (regras 15, 16 e 57, 45 <i>bis</i> 2 - PCT)	Variável	
(XI) Patrimônio Genético			
264	Informação do número de autorização de acesso à amostra do patrimônio genético nacional	Isento	
273	Declaração negativa do acesso à amostra do patrimônio genético nacional	Isento	
(XII) Administração			
800	Complementação de retribuição	Variável	
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).		
801	Restituição de retribuição	Isento	
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).		
SERVIÇOS RELATIVOS A MARCAS			
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
(I) Pedido de registro de marca			
389	Pedido de registro de marca (com especificação pré-aprovada) - valor por classe	355,00	142,00



394	Pedido de registro de marca (com especificação de livre preenchimento) - valor por classe	415,00	166,00
3001	Divisão de processo	870,00	
338	Cumprimento de exigência decorrente de exame formal em pedido de registro	140,00	
382	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	140,00	
381	Apresentação de documentos	70,00	
332	Oposição - valor por classe	355,00	142,00
339	Manifestação	280,00	112,00
340	Cumprimento de exigência	140,00	56,00
379	Aditamento à petição	70,00	
386	Reivindicação suplementar de prioridade	70,00	
(II) Concessão e prorrogação do registro de marca			
	Primeiro decênio de vigência de registro de marca e expedição de certificado de registro		
372	- retribuição paga no prazo ordinário - valor por classe	745,00	298,00
373	- retribuição paga no prazo extraordinário - valor por classe	1.115,00	446,00
	Prorrogação de registro de marca e expedição de certificado de registro		
374	- retribuição paga no prazo ordinário - valor por classe	1.065,00	426,00
375	- retribuição paga no prazo extraordinário - valor por classe	1.610,00	644,00
382	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	140,00	
(III) Recurso			
333	Recurso de marcas (exceto contra indeferimento de pedido de registro de marca)	475,00	190,00
3000	Recurso contra indeferimento de pedido de registro de marca - valor por classe	475,00	
3003	Recurso com divisão de processo		
	- Uma classe	1.345,00	
	- Classes adicionais	Para cada classe adicional deve-se acrescentar R\$ 475,00 ao valor do serviço.	
3015	Contrarrazões ao recurso/nulidade.	280,00	
376	Manifestação sobre parecer proferido em grau de recurso	Isento	
3016	Cumprimento de exigência em grau de recurso/ nulidade	140,00	
382	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	140,00	
379	Aditamento à petição	70,00	

381	Apresentação de documentos	70,00	
(IV) Nulidade administrativa			
336	Nulidade administrativa de registro de marca - valor por classe	590,00	236,00
3015	Contrarrazões ao recurso/nulidade.	280,00	
3016	Cumprimento de exigência em grau de recurso/ nulidade	140,00	
382	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	140,00	
379	Aditamento à petição	70,00	
381	Apresentação de documentos	70,00	
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
(V) Caducidade			
337	Caducidade - valor por classe	590,00	236,00
339	Manifestação	280,00	112,00
340	Cumprimento de exigência	140,00	56,00
382	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	140,00	
379	Aditamento à petição	70,00	
381	Apresentação de documentos	70,00	
(VI) Transferências, Alterações de Cadastro, outras Anotações e Correções			
348	Alteração de nome, sede e/ou endereço	35,00	
380	Anotação de limitação ou ônus	70,00	
349	Anotação de transferência de titular		
	- Primeiro processo	180,00	
	- Processo adicional (desde que o conjunto de cessionários e o conjunto de cedentes sejam os mesmos)	85,00	
3002	Anotação de transferência parcial de titular com divisão de processo	1.050,00	
378	Correção de dados no processo devido à falha do interessado	70,00	
366	Retificação por erro de publicação na Revista da Propriedade Industrial (RPI)	Isento	
379	Aditamento à petição	70,00	
381	Apresentação de documentos	70,00	
340	Cumprimento de exigência	140,00	56,00
382	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	140,00	
(VII) Petições relativas a procurador			
385	Nomeação, destituição ou substituição de procurador	70,00	
387	Renúncia a mandato de procuração	70,00	
381	Apresentação de documentos	70,00	

340	Cumprimento de exigência	140,00	56,00
382	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	140,00	
(VIII) Desistências e Renúncia			
383	Desistência de pedido de registro	Isento	
384	Desistência de petição	Isento	
388	Renúncia a registro de marca	Isento	
3017	Desistência parcial de pedido de registro	140,00	
3018	Renúncia parcial a registro de marca	140,00	
379	Aditamento à petição	70,00	
(IX) Devolução de Prazo			
342	Pedido de devolução de prazo por falha do INPI	Isento	
341	Pedido de devolução de prazo por impedimento do interessado	95,00	
340	Cumprimento de exigência	140,00	56,00
382	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	140,00	
(X) Certificado, Certidões, Cópias Oficiais e Cópias reprográficas			
350	Certidão de atos relativos ao processo (dispensado de petição)	85,00	
377	Certidão de busca de marca por classe de produto ou serviço	60,00	
347	Certidão de busca de marca por titular	35,00	
352	Cópia oficial para efeito de reivindicação de prioridade unionista	140,00	
824	Cópia reprográfica simples		
	- Até 4 (quatro) páginas	7,00	
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,20 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).	
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
825	Cópia reprográfica autenticada		
	- Até 4 (quatro) páginas	14,00	
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,40 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).	
351	Expedição de segunda via de certificado de registro de marca (dispensado de petição)	140,00	
(XI) Consultas			
358	Consulta à comissão de classificação de elementos figurativos de marca	170,00	
357	Consulta à comissão de classificação de produtos e serviços		

	- Até 5 (cinco) produtos ou serviços	170,00	
	- Acima de 5 (cinco) produtos ou serviços	Para cada produto ou serviço adicional deve-se acrescentar R\$ 20,00 ao valor do serviço.	
(XII) Alto Renome			
393	Pedido de reconhecimento de alto renome	37.575,00	
362	Recurso com fundamento em alto renome	2.345,00	
3015	Contrarrazões ao recurso/nulidade.	280,00	
3016	Cumprimento de exigência em grau de recurso/ nulidade	140,00	
361	Manifestação com fundamento em alto renome	710,00	
340	Cumprimento de exigência	140,00	56,00
379	Aditamento à petição	70,00	
381	Apresentação de documentos	70,00	
382	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	140,00	
(XIII) Protocolo de Madri			
3004	Certificação de pedido internacional para transmissão à Secretaria Internacional (Artigo 2 - Protocolo de Madri) - valor por classe	406,00	
3005	Correção de inconsistências em certificação de pedido internacional ( Regra 9 - Regulamento do Protocolo de Madri)	313,00	
3006	Manifestação sobre irregularidade em pedido internacional comunicada pela Secretaria Internacional (Regras 11, 12 e 13 - Regulamento do Protocolo de Madri)	313,00	
3007	Validação e transmissão de solicitação de transferência de Inscrição Internacional à Secretaria Internacional (Artigo 9 - Protocolo de Madri)	180,00	
3008	Transformação de designação recebida em pedido nacional, decorrente de cancelamento da Inscrição Internacional (Artigo 9quinquies - Protocolo de Madri)	510,00	
3009	Anotação de substituição de registro nacional em designação recebida (Artigo 4bis - Protocolo de Madri)	510,00	
3010	Correção de dados em pedido internacional devido a falhas na certificação (Regra 28 - Regulamento do Protocolo de Madri)	Isento	
3011	Designação recebida (Artigo 3ter - Protocolo de Madri) - valor por classe	415,00	

3012	Concessão de registro e expedição de certificado (Artigo 8(7) a ii - Protocolo de Madri e Regra 34 (3) - Regulamento do Protocolo de Madri) - valor por classe	745,00	
3013	Prorrogação (Artigos 7 e 8(7)a ii - Protocolo de Madri e Regra 30 - Regulamento do Protocolo de Madri) - valor por classe	1.065,00	
3014	Designação recebida, concessão de registro e expedição de certificado (Artigo 8(7) - Protocolo de Madri)	1.160,00	
Código	Serviço	Valor (em Real)	
(XIV) Administração			
800	Complementação de retribuição	Variável	
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).		
801	Restituição de retribuição	Isento	
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).		
SERVIÇOS RELATIVOS A DESENHOS INDUSTRIAIS – DI			
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
(I) Pedido de Registro			
100	Pedido de registro de desenho industrial	235,00	94,00
102	Requerimento de sigilo de desenho industrial	95,00	
103	Pedido de exame do registro concedido quanto à novidade e originalidade	355,00	
104	Cumprimento de exigência decorrente de exame formal	Isento	
105	Cumprimento de exigência	120,00	48,00
(II) Manutenção e Prorrogação do Registro (dispensado de petição)			
	2º quinquênio		
129	- no prazo ordinário	425,00	170,00
130	- no prazo extraordinário	850,00	
	Renovação do registro de desenho industrial (prorrogação + quinquênio)		
131	- no prazo ordinário	570,00	228,00
132	- no prazo extraordinário	1.140,00	
(III) Recurso e Nulidade			
106	Recurso de desenho industrial	380,00	152,00
107	Nulidade de desenho industrial	475,00	
108	Contestação do titular do registro à nulidade instaurada.	285,00	114,00

134	Manifestação sobre parecer técnico proferido em grau de recurso	Isento	
136	Contrarrazões ao recurso/ nulidade.	90,00	
137	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	Isento	
135	Cumprimento de exigência em grau de recurso/ nulidade	120,00	
(IV) Transferências, Alterações de Cadastro, outras Anotações e Correções			
113	Alteração de nome, razão social, sede e/ou endereço	15,00	6,00
114	Anotação de transferência de titular	120,00	48,00
126	Pedido de correção de erro por parte do INPI	Isento	
128	Remessa de certificado de registro de desenho industrial para anotação de prorrogação averbada	Isento	
(V) Serviços em Geral			
124	Comprovação de recolhimento de retribuição (inclusive quando em cumprimento de exigência)	Isento	
125	Outras petições	120,00	48,00
(VI) Desistências e Renúncia			
123	Desistência e retirada de pedido ou renúncia do registro	Isento	
133	Desistência de petição	Isento	
(VII) Devolução de Prazo			
121	Pedido de devolução de prazo por impedimento do interessado	120,00	
122	Pedido de devolução de prazo por falha do INPI	Isento	
(VIII) Certificado, Certidões, Cópias Oficiais e Cópias reprográficas			
117	Expedição de segunda via de certificado de registro de desenho industrial	140,00	
115	Certidão de atos relativos aos processos	85,00	
116	Certidão de busca por titular	85,00	
118	Cópia oficial para efeito de reivindicação de prioridade unionista	180,00	
Código	Serviço	Valor (em Real)	
824-5	Cópia reprográfica simples		
	- Até 4 (quatro) páginas	7,00	
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,20 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).	
825-5	Cópia reprográfica autenticada		
	- Até 4 (quatro) páginas	14,00	
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,40 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).	
(IX) Administração			
800	Complementação de retribuição	Variável	

	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).		
801	Restituição de retribuição	Isento	
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).		
SERVIÇOS RELATIVOS A CONTRATOS DE LICENÇA, TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA E FRANQUIA			
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
(I) Ficha Cadastro			
422	Ficha Cadastro	Isento	
(II) Consultas			
410	Consultas	260,00	104,00
(III) Pedido de Registro e Averbação			
400	Pedido de registro de contrato de fornecimento de tecnologia ( <i>know-how</i> )	2.250,00	900,00
401	Pedido de registro de contrato de serviços de assistência técnica e científica	2.250,00	900,00
406	Pedido de registro de fatura	1.140,00	456,00
404	Pedido de registro de contrato de franquia		
	- Até 15 (quinze) pedidos ou registros	2.250,00	900,00
	- Acima de 15 (quinze) pedidos ou registros	Somar um valor adicional de R\$ 185,00 por pedido ou registro , mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15 (quinze).	Somar um valor adicional de R\$ 74,00 por pedido ou registro, mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15 (quinze).
402	Pedido de averbação de contrato de licença para uso de marca		
	- Até 15 (quinze) pedidos ou registros	2.250,00	900,00
	- Acima de 15 (quinze) pedidos ou registros	Somar um valor adicional de R\$ 185,00 por pedido ou registro de marca, mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15	Somar um valor adicional de R\$ 74,00 por pedido ou registro de marca, mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15 (quinze).

		(quinze).	
427	Pedido de averbação de contrato de cessão de marca	2.250,00	900,00
403	Pedido de averbação de contrato de licença para exploração de patente		
	- Até 15 (quinze) pedidos ou patentes	2.250,00	900,00
	- Acima de 15 (quinze) pedidos ou patentes	Somar um valor adicional de R\$ 185,00 por pedido ou patente, mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15 (quinze).	Somar um valor adicional de R\$ 74,00 por pedido ou patente, mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15 (quinze).
428	Pedido de averbação de contrato de cessão de patente	2.250,00	900,00
426	Pedido de averbação de licença compulsória para exploração de patente	2.250,00	900,00
425	Pedido de averbação de contrato de licença para exploração de desenho industrial		
	- Até 15 (quinze) pedidos ou registros	2.250,00	900,00
	- Acima de 15 (quinze) pedidos ou registros	Somar um valor adicional de R\$ 185,00 por desenho industrial, mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15 (quinze).	Somar um valor adicional de R\$ 74,00 por desenho industrial, mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15 (quinze).
430	Pedido de averbação de contrato de cessão de desenho industrial	2.250,00	900,00
433	Pedido de averbação de contrato de licença de Topografia de Circuitos Integrados		
	- Até 15 (quinze) pedidos ou registros	2.250,00	900,00



- Acima de 15 (quinze) pedidos ou registros

Somar um valor adicional de R\$ 185,00 por desenho industrial, mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15 (quinze).

Somar um valor adicional de R\$ 74,00 por desenho industrial, mesmo nas inclusões através de aditivos quando, somados ao contrato original, exceder a 15 (quinze).

Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
434	Pedido de averbação de contrato de cessão de Topografia de Circuitos Integrados	2.250,00	900,00
435	Pedido de averbação de licença compulsória para exploração de Topografia de Circuitos Integrados	2.250,00	900,00
(IV) Recurso			
416	Recurso	590,00	236,00
432	Cumprimento de exigência em grau de recurso	130,00	52,00
437	Contrarrazões ao recurso	90,00	
438	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	Isento	
439	Aditamento à petição	70,00	
440	Apresentação de documentos	70,00	
(V) Alterações e Retificações			
407	Alteração de certificado de averbação	950,00	380,00
420	Alteração de dados cadastrais no certificado de averbação	130,00	52,00
408	Retificação de dados cadastrais no certificado de averbação por erro do INPI	Isento	
431	Retificação por erro de publicação na Revista da Propriedade Industrial (RPI)	Isento	
(VI) Serviços em Geral			
412	Cumprimento de exigência	120,00	48,00
423	Outras petições	120,00	48,00
(VII) Desistência			
421	Desistência do pedido de averbação e arquivamento de processo	Isento	
(VIII) Certificados, Certidões e Cópias reprográficas			
415	Expedição de segunda via de certificado de averbação	140,00	
413	Certidão de atos relativos aos contratos	85,00	
824-7	Cópia reprográfica simples		
	- Até 4 (quatro) páginas	7,00	

	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,20 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).	
825-7	Cópia reprográfica autenticada		
	- Até 4 (quatro) páginas	14,00	
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,40 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).	
(IX) Administração			
800	Complementação de retribuição	Variável	
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).		
801	Restituição de retribuição	Isento	
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).		
SERVIÇOS RELATIVOS A INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS – IG			
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
(I) Pedido de Registro			
600	Pedido de registro de reconhecimento de indicação de procedência	590,00	
601	Pedido de registro de reconhecimento de denominação de origem	2.135,00	
602	Manifestação de terceiros em oposição ao pedido de registro de reconhecimento de indicação geográfica	235,00	
604	Cumprimento de exigência	120,00	48,00
(II) Recurso			
622	Recurso de indicação geográfica	275,00	110,00
624	Manifestação ou contestação em recurso de indicação geográfica	210,00	84,00
626	Contrarrazões ao recurso	90,00	
627	Cumprimento de exigência decorrente de exame de conformidade em petição	Isento	
Código	Serviço	Valor (em Real)	Valor com desconto (*)
628	Aditamento à petição	70,00	
629	Apresentação de documentos	70,00	
(III) Alterações e Retificações			
619	Retificação por erro de publicação na Revista da Propriedade Industrial (RPI)	Isento	
620	Alteração de nome, razão social, sede e/ou endereço	60,00	24,00
625	Alteração do registro de indicação de procedência para denominação de origem	2.135,00	

630	Alteração do registro de denominação de origem para indicação de procedência	590,00
631	Alteração do registro de indicação de procedência quanto ao nome geográfico e sua representação gráfica ou figurativa (com manutenção do núcleo original); à delimitação da área geográfica; e/ou ao caderno de especificações técnicas	
	- um item	240,00
	- itens adicionais	Para cada item adicional deverá ser pago R\$ 240,00 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).
632	Alteração do registro de denominação de origem quanto ao nome geográfico e sua representação gráfica ou figurativa (com manutenção do núcleo original); à delimitação da área geográfica; e/ou ao caderno de especificações técnicas	
	- um item	480,00
	- itens adicionais	Para cada item adicional deverá ser pago R\$ 480,00 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).
633	Alteração do registro para inclusão ou supressão do nome de produto ou serviço e/ou alteração da representação gráfica/figurativa	120,00
<b>(IV) Serviços em Geral</b>		
615	Comprovação de recolhimento de retribuição (inclusive quando em cumprimento de exigência)	Isento
618	Outras petições	120,00      48,00
<b>(V) Desistência e Renúncia</b>		
614	Desistência ou renúncia	Isento
<b>(VI) Devolução de Prazo</b>		
607	Pedido de devolução de prazo por impedimento do interessado	120,00
608	Pedido de devolução de prazo por falha do INPI	Isento
<b>(VII) Certificado, Certidões, Cópias Oficiais e Cópias reprográficas</b>		
621	Expedição de segunda via de certificado de registro de indicação geográfica	140,00
609	Certidão de busca	85,00
610	Certidão de atos relativos aos processos	85,00
611	Cópia oficial	
	- Até 10 (dez) páginas	180,00
	- Acima de 10 (dez) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,20 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).
824-2	Cópia reprográfica simples	
	- Até 4 (quatro) páginas	7,00

	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,20 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).
825-2	Cópia reprográfica autenticada	
	- Até 4 (quatro) páginas	14,00
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,40 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).

#### (VIII) Administração

800	Complementação de retribuição	Variável
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).	
801	Restituição de retribuição	Isento
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).	

--	--	--

#### SERVIÇOS RELATIVOS A TOPOGRAFIAS DE CIRCUITO INTEGRADO – TC

Código	Serviço	Valor (em Real)
670	Pedido de registro de topografia de circuito integrado	550,00
671	Alteração de nome (pessoa física)	40,00
672	Alteração de razão social (pessoa jurídica)	40,00
673	Alteração de endereço	40,00
674	Transferência de titularidade	65,00
675	Correção de dados no certificado de registro devido à falha do interessado	40,00
676	Revogação ou renúncia da procuração	Isento
677	Retirada do pedido em sigilo	Isento
678	Renúncia do registro	Isento
824-8	Cópia reprográfica simples	
	- Até 4 (quatro) páginas	7,00
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,20 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).
825-8	Cópia reprográfica autenticada	
	- Até 4 (quatro) páginas	14,00
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,40 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).
800	Complementação de retribuição	Variável
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).	
801	Restituição de retribuição	Isento

	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).	
SERVIÇOS RELATIVOS A PROGRAMAS DE COMPUTADOR		
Código	Serviço	Valor (em Real)
730	Pedido de Registro de Programas de Computador - RPC	185,00
731	Alteração de nome (pessoa física)	185,00
732	Alteração de razão social (pessoa jurídica)	185,00
733	Alteração de endereço	185,00
704	Transferência de titularidade	185,00
719	Solicitação de levantamento do sigilo	908,00
747	Correção de dados no Certificado de Registro devido à falha do interessado	185,00
709	Renúncia do registro	185,00
736	Revogação ou renúncia da procuração	Isento
824-6	Cópia reprográfica simples	
	- Até 4 (quatro) páginas	7,00
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,20 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).
825-6	Cópia reprográfica autenticada	
	- Até 4 (quatro) páginas	14,00
	- Acima de 4 (quatro) páginas	Para cada página adicional deverá ser pago R\$ 0,40 por meio do serviço de Complementação de retribuição (código 800).
800	Complementação de retribuição	Variável
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).	
801	Restituição de retribuição	Isento
	É necessário informar o número da guia de recolhimento inicial ou preliminar (“Nosso Número”).	
SERVIÇOS RELATIVOS À DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E PARTICIPAÇÃO EM CURSOS E PROGRAMAS		
Código	Serviço	Valor (em Real)
520	Participação em cursos a distância (**)	200,00

(\*) Retribuição com desconto: Redução de até 60% no valor de retribuição a ser obtida por: pessoas naturais (somente se estas não detiverem participação societária em empresa do ramo a que pertence o item a ser registrado); microempresas, microempreendedor individual e empresas de pequeno porte, assim definidas na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006; cooperativas, assim definidas na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971; instituições de ensino e pesquisa; entidades sem fins lucrativos, bem como órgãos públicos, quando se referirem a atos próprios, conforme estipulado nessa resolução. **O desconto não incide sobre todos os códigos.**

(\*\*) Poderão ser concedidas bolsas integrais para servidores públicos de todos os níveis governamentais, nos limites e condições estabelecidas pelo INPI em cada curso.