

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

ANNA KARINA MENDES DA SILVA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO,
AMPARADAS POR DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA MICROEMPRESA

Rio de Janeiro

2013

ANNA KARINA MENDES DA SILVA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO,
AMPARADAS POR DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA MICROEMPRESA**

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

Orientadora: Profa.: Elizabeth Ferreira da Silva

Rio de Janeiro

2013

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Economista Cláudio Treiguer – INPI

S586 Silva, Anna Karina Mendes da
Estratégias competitivas do setor de confecção de vestuário, amparadas por direitos de propriedade intelectual: Um estudo de caso de uma Microempresa / Anna Karina Mendes da Silva - - 2013.
228 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) — Academia de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento, Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, Rio de Janeiro, 2013.

Orientador: Dra. Elizabeth Ferreira da Silva

1. Estratégias competitivas. 2. Propriedade intelectual. 3. Setor de confecção de vestuário. 4. Microempresa. II. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Brasil).

CDU: 347.77

ANNA KARINA MENDES DA SILVA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO,
AMPARADAS POR DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA MICROEMPRESA

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

Aprovada em: em 05 de julho de 2013

Prof^a. Elizabeth Ferreira da Silva, D. Sc., INPI

Prof^a. Patrícia Pereira Peralta, D. Sc., INPI

Prof^o. Mauro Catharino Vieira da Luz, D. Sc., INPI

Prof^a. Lia Hasenclever, D. Sc., UFRJ

Aos meus pais, Rita e Ronaldo. Pessoas inigualáveis, que sempre me apoiaram na busca dos meus ideais.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, um sincero agradecimento à minha orientadora Beth Ferreira, pela orientação, por todo o conhecimento gentilmente cedido, pela paciência, pelo apoio, e principalmente pela sua amizade.

À Sra. Ana Claudia N. Moreira, proprietária da Top Ideias, que forneceu às informações demandadas sempre de boa vontade, sem as quais este trabalho não seria possível.

Aos membros da banca, professores Patrícia Peralta, Mauro Catharino e Lia Hasenclever, pelas recomendações, que contribuíram para o aprimoramento deste estudo.

À Agência de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia da UFMS (APITT), por ter me apresentado à Propriedade Intelectual.

À Sra. Paula Gonzaga da Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro (Redetec), pelo apoio, especialmente na escolha do presente tema.

Aos amigos do mestrado, parceiros de inúmeras alegrias e desafios.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro concedido.

“...vontade ativa, trabalho persistente e merecimento justo” Lísias.

SILVA, Anna Karina Mendes da. **Estratégias competitivas do setor de confecção de vestuário, amparadas por direitos de propriedade intelectual: um estudo de caso de uma microempresa.** Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) - Coordenação de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2013.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar o posicionamento estratégico adotado por uma microempresa do setor de confecção de vestuário, a partir das estratégias competitivas genéricas propostas por Porter e da utilização dos Direitos de Propriedade Industrial, de modo a compreender como uma empresa de menor porte articula seus ativos intangíveis protegidos por direitos de propriedade intelectual como ferramenta de competitividade. Para que tal objetivo fosse alcançado procedeu-se a um estudo de caso de uma microempresa que atua no mercado de confecção de vestuário. A coleta de informações foi realizada por meio de levantamento bibliográfico e de pesquisa de campo, com a realização de entrevistas e aplicação de questionário. Como resultado, constatou-se que o posicionamento de uma empresa de menor porte no mercado de confecção de vestuário por meio da estratégia de diferenciação, confere uma vantagem competitiva ao evitar a concorrência no mercado de preços. Entretanto, considerando que a possibilidade de cópia do produto diferenciado tende a diminuir a percepção do cliente quanto à diferenciação ofertada, é de suma importância a articulação da estratégia de posicionamento adotada pela empresa com os ativos intangíveis, sobretudo os protegidos por Direitos de Propriedade Intelectual. Concluiu-se, portanto que os Direitos de Propriedade Intelectual podem contribuir para a apropriação do valor do esforço inovativo empreendido pelas Micro e Pequenas Empresas do setor de confecção de vestuário, sobretudo quando utilizados conjuntamente com as estratégias competitivas de diferenciação e enfoque.

Palavras-chave: Estratégias Competitivas; Propriedade Intelectual; Setor de Confecção de Vestuário; Micro e Pequenas Empresas.

SILVA, Anna Karina Mendes da. **Competitive strategies of the apparel industry, supported by intellectual property rights: a case study of a microenterprise.** Dissertation (Professional Master Degree in Intellectual Property and Innovation) - Coordination of Post-Graduate Studies and Research, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2013.

ABSTRACT

This work aims to analyze the strategic positioning adopted by a microenterprise of the apparel industry, through the generic competitive strategies proposed by Porter and the use of Intellectual Property Rights, in order to understand how a smaller enterprise articulates its intangible assets protected by intellectual property rights as a competitive device. For this aim to be achieved, we proceeded to a case study of a microenterprise that operates in the apparel market. Data collection was conducted through literature review and field research, with interviews and questionnaire. As a result, it was found that the positioning of a smaller enterprise in the apparel market amidst a differentiation strategy, confers a competitive advantage to avoid rivalry in the market prices. However, since the possibility of copy of the differentiated product tends to decrease the customer perception regarding the differentiation offered, the articulation between the positioning strategy adopted by the enterprise and the intangible assets is of particular importance, especially when Intellectual Property can be applied for protection. It was concluded therefore that the Intellectual Property Rights may contribute to the value appropriation of the innovative effort made by Micro and Small Enterprises in the apparel industry, especially when used in conjunction with the competitive strategies of differentiation and focus.

Key Words: Competitive Strategies; Intellectual Property; Apparel Industry; Micro and Small Enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção	45
Ilustração 2 - Subdivisões da Propriedade Intelectual.....	82
Ilustração 3 - Produto <i>BRAZILIAN SECRET</i>	140
Ilustração 4 - Produto <i>Vestbag</i>	142
Ilustração 5 - Produto <i>Sleeves</i>	143

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição do total de empresas e outras organizações do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios, segundo porte – 2010.....	60
Gráfico 2 - Distribuição do total de pessoal ocupado no setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios, de acordo com o respectivo porte – 2010.	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT aplicada ao setor de confecção de vestuário, com ênfase no agente de pequeno porte.....	64
Quadro 2 - Matriz SOWT do setor de confecção de vestuário frente aos requisitos exigidos para um posicionamento do agente de pequeno porte no mercado.	65
Quadro 3 - Produtos ofertados pela Top Ideias.	130
Quadro 4 - Direitos de Propriedade Industrial da Top Ideias, relacionados ao setor de confecção de vestuário e acessórios	160
Quadro 5 - Normas Legais de Marca, Desenho Industrial e Patente, por Território.	170
Quadro 6 - Direitos de Propriedade Industrial licenciados pela Top Ideias.	183
Quadro 7 - Percepção da empresária sobre a articulação estratégica da Top Ideias, para enfrentar às “Cinco Forças de Porter”.	188
Quadro 8 - Comparação entre os indicadores de competitividade de Brasil e China – 2000 a 2008.	218

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas e outras organizações, pessoal ocupado total e assalariado em 31.12, salários e outras remunerações e salário médio mensal, Brasil – 2010.....	214
Tabela 2 - Confecção de artigos do vestuário (pelo Código PRODLIST) produzidos e vendidos no Brasil em 2010 (em 1000 R\$).	215
Tabela 3 - Exportações brasileiras de produtos de vestuário – 2010 e 2011.	216
Tabela 4 - Importações brasileiras de produtos de vestuário – 2010 e 2011.	217

LISTA DE SIGLAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

CFE - Centre for Fashion Enterprise

CGV - Cadeia Global de Valor

DA – Direito Autoral

DI – Desenho Industrial

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

JPO - *Japan Patent Office*

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MU – Modelo de Utilidade

MPMEs – Micros, Pequenas e Médias Empresas

OHIM - *Office for Harmonization in the Internal Market*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PI – Propriedade Intelectual

PRIME - Primeira Empresa Inovadora

REDETEC – Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequena Empresa

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

TRIPS - *Trade-related Aspects of Intellectual Property Rights*

WIPO - *World Intellectual Property Organization.*

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema de pesquisa	18
1.2 Problema.....	18
1.3 Hipótese.....	18
1.4 Objetivo geral	19
1.4.1 Objetivos específicos.....	19
1.5 Justificativa da pesquisa	20
1.6 Metodologia.....	22
CAPÍTULO II – A COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO	26
2.1 Estratégias competitivas genéricas de Porter.....	26
2.2 O setor de confecção de vestuário no contexto da cadeia global de valor comandada pelo comprador	34
2.3 O cenário global do setor de confecção de vestuário e o impacto dos produtos chineses na cadeia produtiva deste setor	38
2.4 O setor de confecção de vestuário no Brasil.....	43
2.5 Políticas de apoio à indústria têxtil e de confecção	52
2.6 O cenário das micro e pequenas empresas no mercado de confecção de vestuário	55
2.7 Análise SWOT aplicada ao setor de confecção de vestuário.....	63
CAPÍTULO III – SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO: DA CONCEPÇÃO À COMERCIALIZAÇÃO	68
3.1 A apropriação de valor ao longo da cadeia de confecção de vestuário.....	68
3.2 A marca e o <i>design</i> no contexto mercadológico	72
3.3 Sobre os direitos de propriedade intelectual.....	76
3.3.1 Patente e Desenho Industrial	83
3.3.2 Marca.....	89
3.3.3 Contratos envolvendo ativos intangíveis.....	97
3.3.4 Infração dos direitos de propriedade intelectual.....	102
3.4 O setor de confecção de vestuário sob a perspectiva dos direitos de propriedade industrial	104
3.4.1 Desenho Industrial.....	107
3.4.2 Marcas	113
3.4.3 Patentes	117
3.5 O Uso e a exploração dos direitos de propriedade industrial no setor de confecção de vestuário	121
CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO	128
4.1 Caracterização da empresa estudo de caso	128

4.2 Breve histórico.....	130
4.3 Da concepção à comercialização do produto	131
4.4 Matérias primas e fornecedores	132
4.5 Canais de distribuição.....	134
4.6 Marketing e agregação de valor.....	135
4.7 A estratégia de posicionamento e os produtos inovadores	138
4.7.1 Do processo de criação à introdução dos novos produtos no mercado	144
4.8 Ambiente regulatório de inovação	149
4.9 Fontes de financiamento e apoio público	151
4.10 Inserção dos produtos no mercado internacional	154
4.11 A proteção da propriedade intelectual.....	158
4.11.1 A infração dos direitos de propriedade intelectual.....	177
4.12 Dificuldades de acesso ao sistema de propriedade intelectual	181
4.13 Experiência em contratos.....	183
4.14 Percepção da empresária sobre a estratégia adotada pela Top Ideias	187
4.15 Visão crítica ao posicionamento estratégico adotado pela empresa	189
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO.....	197
APÊNDICE A – Questionário aplicado à empresa objeto de estudo.	201
APÊNDICE B – Dados do setor de confecção de vestuário e de acessórios do Brasil.....	214
APÊNDICE C – Indicadores de competitividade Brasil e China.....	218
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	220

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

De acordo com Ferraz *et al* (1995), a partir dos anos 80, as transformações tecnológicas, notadamente a rápida difusão internacional das tecnologias de base microeletrônica e das inovações na organização da produção, vêm promovendo uma significativa elevação dos padrões de eficiência da indústria mundial. Essas transformações trouxeram implicações sobre a competição internacional, dentre elas: a delimitação de novos espaços da concorrência mais internacionalizados, a aceleração do ritmo de inovação tecnológica com redução do ciclo de vida de produtos e processos, e a importância da diferenciação nas estratégias competitivas, sobretudo em alguns setores. No novo paradigma competitivo¹ tem preponderado qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovatividade, além da racionalização dos custos de produção.

Para La Rovere (2012), no novo paradigma tecno-econômico os produtos são cada vez mais intensivos em conhecimento e tecnologia, com ciclos de vida úteis cada vez mais reduzidos e inseridos no contexto da flexibilidade da produção. À medida que este novo paradigma se difunde, observam-se os limites da teoria econômica convencional que defende que o posicionamento da firma no mercado dependerá da sua dotação de fatores (como por exemplo, a disponibilidade de mão de obra barata e de recursos naturais). As teorias mais recentes de Economia Industrial desafiam a teoria convencional, ao observar a existência de assimetrias de informação e comportamentos oportunistas² dos agentes que condicionam a competição. Neste contexto a firma deve traçar uma estratégia competitiva para enfrentar as

¹ Para Ferraz *et al* (1995), competitividade é definida como: "... a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado".

² Os agentes econômicos podem não agir benignamente, tendo uma orientação calcada na busca do auto-interesse, colocando informações, voltadas para a obtenção de benefícios próprios. (WILLIAMSON, 1975 *apud* ZYLBERSZTAJN, 2002).

incertezas do mercado e estabelecer rotinas que assegurem a penetração em novos mercados e o desenvolvimento de inovações.

Segundo Buainain e Carvalho (2000), a intensidade do desenvolvimento científico e tecnológico, a redução do tempo necessário para esse desenvolvimento tecnológico e sua incorporação ao processo produtivo, a diminuição do ciclo de vida dos produtos no mercado, a elevação dos custos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e dos riscos implícitos na opção tecnológica, tudo isso gera uma instabilidade que aumenta a relevância da proteção à Propriedade Intelectual (PI). A princípio a Propriedade Intelectual se apresenta como instrumento de garantia dos direitos, na tentativa de apropriação do esforço inovativo e no incentivo aos investimentos. Entretanto, a eficácia dos mecanismos de proteção jurídica *strictu sensu* é relativizada para assegurar a apropriação econômica do esforço de inovação, que em última análise define a decisão de investir das empresas.

Na medida em que a Propriedade Intelectual funciona como barreira à entrada, impede que terceiros façam uso do conhecimento sem a devida autorização do titular dos direitos. Todavia seu uso efetivo como barreira não garante a apropriação do esforço inovativo, somente inibe que os concorrentes se apropriem de tal conhecimento, ficando os infratores sujeitos a multas, indenizações e penalidades previstas no Sistema de Propriedade Intelectual (PI). Na realidade, o funcionamento como barreira é uma das possibilidades e depende da imposição dos direitos pelo titular, o qual necessita de uma estrutura de controle, monitoramento e acompanhamento no mercado, para coibir às infrações por parte do concorrente.

O relativismo da proteção jurídica decorre do atual contexto das estratégias empresariais, a PI necessita estar articulada com outros ativos não passíveis de proteção, os ativos complementares, para que ocorra a apropriação dos ganhos do esforço inovativo. Essa

articulação entre os ativos se torna mais relevante, a partir do novo padrão de acumulação predominantemente baseado nos bens intangíveis, quando contrastado com o padrão de acumulação anterior de caráter tangível. Além disso, a PI assume outras vertentes no campo das estratégias empresariais, que extrapolam a questão da barreira à entrada, visando estruturar a cooperação entre os agentes, tão necessária num ambiente de flexibilização da produção. Segundo Peralta e Silva (2012), a proteção por direito de PI permite a transação dos bens de natureza intangível, bem como a cooperação entre os agentes ao proporcionar segurança jurídica nas negociações.

Buainain e Carvalho (2000) argumentam que as condições de apropriação e valorização dos ativos intangíveis variam de acordo com sua natureza e com a estrutura de mercado onde o conhecimento será inserido, além do modo como este conhecimento é gerido pelo agente econômico no âmbito de suas estratégias empresariais.

Nesta perspectiva, torna-se fundamental para qualquer empresa, sobretudo uma empresa de pequeno porte, não apenas definir uma estratégia competitiva adequada aos seus interesses, como também monitorar constantemente o seu desempenho, de forma a promover os ajustes necessários na estratégia adotada.

Porter (2004) argumenta que se as economias de escala na produção, na distribuição ou em outras funções não são muito exitosas para as empresas de menor porte, as estratégias especializadas com ênfase maior na diferenciação do produto ou numa progressividade tecnológica mais alta ou num atendimento a nichos de mercado podem ser mais promissoras para as pequenas empresas, em virtude da flexibilidade de sua produção que é uma característica de seu porte empresarial.

As empresas de pequeno porte devem procurar apoiar suas lógicas produtivas ancoradas na rentabilidade, por meio da estratégia de diferenciação, ao invés da economia

decorrente da escala da produção e economia de escopo, onde prevalece a importância da infra-estrutura de grande porte para obtenção da vantagem competitiva. Uma estratégia compatível com o porte empresarial pode ser fator decisivo para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no mercado, ou pelo menos para aumentar o tempo de sobrevivência destas empresas no mesmo.

Ressalta-se a importância da participação das pequenas empresas na produção nacional e no desenvolvimento sócio-econômico do país, dado que estas respondem por grande parte dos postos de trabalhos criados. Ademais essas empresas são extremamente relevantes para o desenvolvimento de qualquer setor, posto que a pequena empresa é tida como uma difusora do progresso tecnológico.

No Brasil, assim como na maioria dos países, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) respondem pela grande maioria das unidades produtivas criadas anualmente. De acordo com os dados constantes no Cadastro Central de Empresas – Cempre do IBGE (2009), do total de empresas e outras organizações: 88,9% eram microempresas, 9,4% eram empresas de pequeno porte, 1,3 % eram de médio porte e 0,4% de grande porte. Constata-se que em 2009 as MPEs respondiam por mais de 98% das empresas e outras organizações formalizadas no Brasil.

Uma relevante contribuição das Micro e Pequenas Empresas no desenvolvimento econômico do país é a de servirem de amortecedor do desemprego³. Estas empresas tornam-se uma alternativa de ocupação para uma pequena parte da população que tem condição de

³ A pequena empresa é responsável por grande parte do primeiro emprego, atuando como captador e formador de mão de obra, sobretudo nas atividades intensivas em trabalho, onde o saber fazer condiciona uma vantagem competitiva na execução de tarefas e atividades. De acordo com os números do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – (CAGED) publicados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em Fevereiro de 2012, as Micro e Pequenas empresas foram responsáveis por 71,5% do saldo líquido de empregos gerados. Esse desempenho foi resultado das contratações nos empreendimentos que empregam até 4 trabalhadores, cuja criação de postos de trabalho foi de 65,1%, seguido das empresas que empregam entre 20 e 99 pessoas, responsáveis por 8,4% da criação desses postos. Entretanto as empresas que empregam entre 5 e 19 trabalhadores responderam por perdas da ordem de 2% dos postos de trabalho (SEBRAE, 2012).

desenvolver seu próprio negócio, e uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, que não encontra ocupação nas empresas de maior porte, em virtude do maior nível de exigência em termos de qualificação (IBGE, 2003).

No entanto, as Micro e Pequenas Empresas possuem um ciclo de vida curto⁴, com altas taxas de natalidade e de mortalidade. No que tange à mortalidade da MPEs, em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. O que demonstra uma redução pouco significativa em relação a 2009, onde este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão: a falta de clientes (29%), capital (21%), burocracia e os impostos (7%) e concorrência (5%). O Sebrae aponta outros fatores que influenciam no processo de mortalidade das MPEs como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros (PORTAL BRASIL, 2012).

Verifica-se, portanto, a relevância do estímulo às MPEs, bem como ao empreendedorismo⁵, na medida em que a abertura de novos negócios, especialmente os de menor porte, tornam-se uma alternativa de obtenção de renda para uma parcela da população que possui potencial de abrir e gerir seu próprio empreendimento.

O impacto do empreendedorismo na economia das nações vem sendo objeto de estudos que ressaltam o papel do empreendedor enquanto agente econômico de renovação do segmento empresarial e de geração de processos inovadores. A criação do próprio negócio ou

⁴ De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, intitulada de “Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil”, de cada 100 micro e pequenas empresas abertas no Brasil, apenas 73 sobrevivem após os primeiros dois anos de existência. Segundo este estudo, estes são os anos mais críticos para uma empresa. A taxa de sobrevivência de 73,1% das MPEs refere-se àquelas que nasceram em 2006 e estão há pelo menos dois anos completos em atividade, já que as que abriram as portas em 2005 tinham 71,9% de sobrevivência. A pesquisa aponta que as fábricas são as que mais obtêm sucesso em termos de sobrevivência (PORTAL BRASIL, 2012).

⁵ O espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. A essência de toda decisão é a incerteza, desta forma indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores. Além disso, qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar de forma empreendedora. O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade (DRUKER, 2011).

em redes de parceria, centrado no perfil do empreendedor, é uma premissa que valoriza o papel proativo das empresas emergentes no cenário socioeconômico de um país, na promoção da inovação em produtos, processos e serviços, provocando desta forma impactos relevantes na geração de emprego e renda (DIAS, 2006).

1.1 Tema de pesquisa

O tema deste trabalho está relacionado ao estudo do posicionamento estratégico adotado por uma microempresa, utilizado conjuntamente com os direitos de propriedade intelectual, realizado por meio de um estudo de caso de uma microempresa do setor de confecção de vestuário.

1.2 Problema

Considerando a relevância da inovação para o aumento da competitividade das empresas brasileiras, questiona-se: em que medida as estratégias competitivas de diferenciação e enfoque propostas por Porter, utilizadas conjuntamente com os Direitos de Propriedade Intelectual, mais especificamente os de propriedade industrial, podem contribuir para a apropriação do valor do esforço inovativo empreendido pelas Micro e Pequenas Empresas do Setor de Confecção de Vestuário?

1.3 Hipótese

As estratégias de diferenciação e enfoque contribuem para uma inserção exitosa, bem como para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas do setor de confecção de vestuário no mercado, tais estratégias podem ser amparadas pelo uso dos Direitos de Propriedade Intelectual.

1.4 Objetivo geral

Este trabalho tem por objetivo geral analisar o posicionamento estratégico adotado por uma microempresa do setor de confecção de vestuário, a partir das estratégias competitivas genéricas propostas por Porter e da utilização dos Direitos de Propriedade Industrial, de modo a compreender como uma empresa de menor porte articula seus ativos intangíveis protegidos por direitos de propriedade intelectual como ferramenta de competitividade.

1.4.1 Objetivos específicos

Os Objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Estudar as estratégias de competitividade das empresas, no âmbito das estratégias competitivas genéricas propostas por Porter;
- b) Pesquisar o mercado de confecção de vestuário no contexto da dinâmica da Cadeia Global de Valor Comandada pelo Comprador, e os seus pontos de agregação de valor ao longo da cadeia;
- c) Analisar o mercado de confecção de vestuário brasileiro e o cenário das Micro e Pequenas e Empresas, inclusive, considerando o efeito do fenômeno China no mercado interno;
- d) Investigar a gestão de Direitos de Propriedade Intelectual, e a importância das relações contratuais no ambiente de subcontratação da produção no setor de confecção de vestuário; e
- e) Realizar o estudo de caso de uma microempresa do mercado de confecção de vestuário, que utiliza efetivamente os instrumentos de Propriedade Intelectual, como forma de

obter proteção de suas criações, e de modo a viabilizar a terceirização de sua produção para demais os agentes econômicos que atuam nesse mercado.

1.5 Justificativa da pesquisa

As dificuldades de automação da fase de costura, responsável por manter o Setor de Confecção caracteristicamente intensivo em trabalho, demonstra a importância do setor do ponto de vista do emprego (SEBRAE/SP, 2001).

Conforme dados do MDIC (2012), o setor Têxtil e de Confecção foi o 2º maior gerador do primeiro emprego e o 2º maior empregador da indústria de transformação em 2010. No mesmo período foram registrados 1,7 milhões de empregados, dos quais o montante de 75% era constituído por mão-de-obra feminina. Ademais, o setor foi responsável por 3,5% do PIB total do Brasil, com a confecção de 9,8 bilhões de peças. Apesar de ser um dos grandes produtores mundiais, notadamente de tecidos *denim*⁶ e tecidos de malha de algodão, o Brasil ainda apresenta baixa participação na corrente de comércio internacional, sobretudo no setor de confecção de vestuário, no qual a China tem se destacado.

A China atua no mercado de concorrência por preço, cujos produtos costumam ser reconhecidos como sendo de pouca qualidade. Entretanto, os produtos chineses têm gradativamente elevado sua qualidade, e pouco a pouco vem ameaçando as posições de outros grandes *players* no mercado. Além disso, pela atividade de confecção de vestuário ser intensiva em mão de obra, isto se torna um fator de competitividade favorável aos chineses, cujo insumo trabalho é abundante e de baixo custo. Nesse sentido, o baixo custo de produção

⁶ *Denim* é um tipo de tecido de algodão, utilizado como matéria-prima para a fabricação de artigos Jeans.

dos produtos chineses imobiliza a indústria de confecção de vestuário de outros países, sobretudo no mercado de concorrência por preço, contribuindo desta forma para a desindustrialização da cadeia de vestuário desses países. No Brasil a concorrência externa, notadamente a de produtos asiáticos, vem ameaçando o setor, conforme será abordado ao longo deste trabalho.

Dentro deste contexto, o presente trabalho elegeu como estudo de caso a investigação do posicionamento estratégico adotado por uma microempresa, com inserção no mercado internacional. Tal escolha deveu-se principalmente ao fato da empresa supracitada ser responsável pela criação de produtos protegidos por Direitos de Propriedade Intelectual, cujo setor de atividade econômica é um dos maiores geradores de emprego do país.

O posicionamento dessa microempresa é singular, atuando nas atividades de maior agregação de valor - concepção, desenvolvimento e comercialização - destinando a produção em si para terceiros. Tal posicionamento contrasta com o padrão de competitividade engendrado no setor de confecção de vestuário pelas empresas de pequeno porte, as quais tendem a se posicionar no mercado de concorrência por preço, verticalizando a produção, criando produtos com pouca originalidade, quando não são objetos de cópias. Além disso, a dita empresa expressa o caráter empreendedor de seu criador.

Nesse sentido, o empreendedorismo pautado numa estratégia de inovação por oportunidade ⁷, apoiado pelos Direitos de Propriedade Industrial, pode viabilizar o negócio. Assim sendo, o empreendedorismo se apresenta como uma opção viável para enfrentar a crise, na criação de novos postos de trabalho. Além disso, a internet, a grande rede mundial de

⁷ Segundo Freeman e Soete (2008), sempre existe a possibilidade de empresários identificarem alguma nova oportunidade num mercado em rápida mudança. Oportunidade esta que pode não requerer quaisquer P&D internos ou projetos complexos, mas capaz de permitir-lhes o encontro de um nicho próspero e importante, mediante o fornecimento de um produto ou serviço de que os consumidores necessitam, mas que ninguém antes havia pensado em fornecer, descrita como estratégia de nicho ou oportunista.

computadores, veio facilitar o empreendedorismo na medida em que viabiliza as transações em tempo real e desterritorializa o mercado, sendo parte do ferramental de uma empresa.

Com base na exposição anterior, sugere-se que o presente trabalho possa contribuir para um melhor entendimento do uso da Propriedade Intelectual por um agente econômico de pequeno porte. Além disso, este estudo pode fornecer subsídios para compreensão da importância dos Direitos de Propriedade Intelectual estarem articulados as estratégias de competitividade pautadas na diferenciação e no enfoque, que podem viabilizar uma maior inserção das MPEs do setor de confecção de vestuário no mercado interno, e possível externo, bem como a sobrevivência de tais empresas no mercado.

1.6 Metodologia

Para a realização deste trabalho procedeu-se a um estudo de caso de uma microempresa que atua no mercado de confecção de vestuário, localizada na cidade do Rio de Janeiro – RJ. Tal empresa atua na concepção, desenvolvimento e comercialização de peças de vestuário, terceirizando a sua produção.

Segundo Goldenberg (1998), o estudo de caso é um método que pressupõe que se pode obter conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. O método em questão é uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, ou seja, o indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com a finalidade de compreendê-los em seus próprios termos. O estudo de caso, por meio de uma investigação profunda e exaustiva de um objeto delimitado, possibilita a inserção na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

Para Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica utilizada quando se almeja entender um fenômeno contemporâneo em profundidade, mas se esse entendimento engloba importantes condições contextuais, visto que são altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo. Como o fenômeno e o contexto não são sempre distinguíveis nas situações da vida real, outras características técnicas, incluindo a coleta de dados e as estratégias de análises de dados complementam a definição técnica de estudo de caso.

Quanto ao objetivo desta pesquisa, esta é de caráter exploratório. A pesquisa exploratória define critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma investigação. Sua finalidade é ofertar informações sobre o objeto da pesquisa e orientar a formulação de hipótese (CRUZ; RIBEIRO, 2004).

A coleta de informações foi realizada por meio de levantamento bibliográfico, de dados estatísticos, e de pesquisa de campo com a realização de entrevistas e aplicação de questionário semi-estruturado, composto por questões abertas e fechadas. A análise dos dados coletados foi do tipo qualitativa.

Ainda na análise qualitativa, um panorama nacional do setor de confecção de vestuário foi apresentado pela matriz *SWOT*, com ênfase no agente econômico de pequeno porte para a avaliação dos seus pontos fracos e fortes. Este panorama visa colaborar para o entendimento e uma análise crítica sobre as estratégias utilizadas pela empresa objeto de estudo.

Mintzberg *et al* (2000) *apud* Oliveira (2009) relacionaram algumas visões de estratégia chamando-as de Escolas, entre elas: o Grupo de Administração Geral da *Harvard Business School*, que até a atualidade é considerada a mais influente dentre as estratégias. A visão do referido grupo está baseada na Matriz *SWOT*, sigla com as iniciais das seguintes palavras: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), que propõe uma análise das forças e fraquezas da empresa e das ameaças e oportunidades do

ambiente em que a mesma está inserida, em outras palavras, estuda as capacidades internas e as possibilidades externas da empresa.

Neste trabalho, foram empregados como critérios para classificação de porte empresarial, os parâmetros referentes ao número de Pessoal Ocupado⁸ e a Receita Bruta Anual do empreendimento. Cabe mencionar que não há qualquer impedimento quanto à utilização de outros parâmetros, possibilitando, inclusive, a geração de estudos comparativos entre os mesmos, o que não se constitui no escopo desta pesquisa.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE utiliza a seguinte definição:

- **Microempresa:** até 19 pessoas ocupadas; e
- **Pequena empresa:** de 20 até 99 pessoas ocupadas.

Já a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituída em 2006 e atualizada em 2011, considera como Microempresa e Empresa de Pequeno Porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que auferiram em cada ano calendário, a seguinte receita bruta anual:

- **Microempresa - até R\$ 360.000,00**
- **Empresa de Pequeno Porte - de R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00.**

⁸ São classificadas como ocupadas às pessoas que exerceram trabalho, remunerado ou sem remuneração, durante pelo menos uma hora completa no período de referência ou que tenham trabalho remunerado do qual estavam temporariamente afastadas nesse período. Em função da especificidade deste estudo, quanto à posição na ocupação cabe esclarecer que “Conta Própria” é pessoa que trabalha explorando o seu próprio empreendimento, sozinha ou com sócio, sem ter empregado e contando, ou não, com ajuda de trabalhador não remunerado membro da unidade domiciliar.

A Lei Geral também criou a figura do Microempreendedor Individual, que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60.000,00. O Microempreendedor Individual pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.

No presente trabalho a empresa objeto de estudo foi enquadrada como microempresa. Este enquadramento foi identificado de acordo com as classificações utilizadas tanto pelo SEBRAE, quanto pelo IBGE: por possuir em 2012 uma Receita Bruta Anual máxima de até R\$ 360.000,00, e por possuir no período de referência uma pessoa ocupada, a própria empresária.

CAPÍTULO II – A COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO

2.1 Estratégias competitivas genéricas de Porter

Segundo Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente, que abrange tanto forças sociais quanto econômicas, e cujo aspecto principal é a indústria em que ela compete. A definição de indústria adotada é de um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si.

A estrutura industrial possui grande influência na definição das regras competitivas do jogo, assim como nas estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Porter (2004) defende que o grau de concorrência, bem como a rentabilidade em uma indústria são determinados pelas cinco forças competitivas básicas descritas abaixo:

- **Ameaça de novos entrantes** – são empresas que trazem nova capacidade, almejando obter uma parcela do mercado e recursos substanciais, conseqüentemente, os preços podem cair ou os custos dos demais participantes podem aumentar, levando à redução da rentabilidade. A ameaça de novos entrantes depende das barreiras de entradas existentes, tais como: Economias de Escala; **Diferenciação de Produto**; Necessidades de Capital; Custo de Mudança; Acesso aos Canais de distribuição e Desvantagens de **Custos Independentes de Escala**⁹.

⁹As empresas estabelecidas podem possuir vantagens de custos impossíveis de serem alcançadas pelos entrantes potenciais, independentes do tamanho e economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores como: **produto com tecnologia patenteada** e acesso favorável à matérias-primas (PORTER, 2004).

- **Rivalidade entre os concorrentes existentes** – que assume a forma de disputa por posição, com a utilização de táticas como: competição por preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. A rivalidade é gerada quando um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou detectam a oportunidade de melhorar sua posição. Na maior parte das indústrias as empresas são mutuamente dependentes, ou seja, os movimentos competitivos de uma firma têm impactos relevantes em seus concorrentes.
- **Pressão dos produtos substitutos** – os substitutos diminuem os retornos potenciais de uma indústria ao estabelecerem um teto nos preços que as empresas podem fixar, de modo que obtenham lucro; quanto maior a alternativa de preço-desempenho ofertada pelos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria. A identificação de produtos substitutos é alcançada por meio de pesquisas de outros produtos que possam realizar a mesma função que aquele no mercado.
- **Poder de negociação dos compradores** – os compradores competem com a indústria pressionando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou um maior número de serviços, e colocando os concorrentes uns contra outros. O poder de cada grupo de compradores da indústria é função da sua situação no mercado e da relevância relativa de suas compras da indústria em relação ao total de suas aquisições.
- **Poder de negociação dos fornecedores** – os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes de uma indústria ameaçando aumentar os preços ou diminuir a qualidade dos bens e serviços ofertados. Fornecedores com poder de negociação podem conseqüentemente absorver a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar as elevações de custos aos seus próprios preços.

Para o autor em questão, uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva visando à criação de uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Em sentido mais amplo, isso compreende uma série de abordagens possíveis, dentre elas a do Posicionamento, na qual a estrutura da indústria é vista como dada, sendo assim a companhia ajusta seus pontos fortes e fracos a essa estrutura. A dita estratégia pode ser vislumbrada como a criação de defesas contra as forças competitivas ou como a adoção de posições na indústria em relação a essas forças de tal forma que essas sejam minimizadas. Conhecer as capacidades da companhia e as causas das forças competitivas evidenciará as áreas em que a companhia deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-la.

Observa-se que a capacidade de responder às mudanças pode condicionar a sobrevivência das empresas no mercado, além de constituir um ponto de oportunidade a ser explorado.

De acordo com Porter (2004), de modo amplo existem três estratégias genéricas (que podem ser utilizadas isoladamente ou combinadas) para criar posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. O posicionamento de uma empresa pode ocorrer por meio da adoção das seguintes estratégias: **liderança no custo total, diferenciação e enfoque.**

A adoção do posicionamento de **liderança no custo total**, ou seja, concorrência no mercado de preços, implica que possuir um custo abaixo de seus concorrentes torna-se o tema central de toda estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser desconsideradas. A liderança no custo exige investimento pesado em instalações em escala eficiente, intensa utilização da experiência na busca da redução dos custos, um controle rígido dos custos e de despesas gerais, a minimização do custo em áreas como P&D, assistência,

venda, publicidade, etc. Esse posicionamento tende a ser caracterizado por produtos massificados, sem diferenciação objetivando minimizar custo de produção.

A estratégia de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas, na medida em que: possibilita aos compradores poderosos pressionar uma queda nos preços apenas ao nível do concorrente mais eficiente; permite uma maior flexibilidade para enfrentar uma alta no custo dos insumos; proporciona barreiras de entradas substanciais em termos de economias de escala e vantagens de custos; e coloca a empresa em posição favorável em relação aos seus produtos substitutos.

Uma posição de custo total baixo para ser alcançada geralmente exige um alto *market share* relativo ou outras posições vantajosas, como acesso favorável à matérias-primas. Pode exigir também o projeto de produtos que simplificam a fabricação, a manutenção de uma ampla linha de produtos relacionados, e o atendimento a todos os principais grupos de consumidores. A posição de baixo custo gera margens de lucro altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas, isto pode ser um requisito para a sustentação da liderança de custo, inclusive modificação no processo produtivo visando operar no menor custo unitário de produção. Neste caso inovações organizacionais e de processos podem ser mais evidentes.

Com relação ao posicionamento através da **diferenciação**, este consiste em criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. A diferenciação de um produto ou serviço pode ser alcançada por meio de diferentes métodos, tais como: projeto ou imagem de uma marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sobre encomenda, rede de fornecedores, e outras formas.

Se alcançada, a diferenciação é uma estratégia bastante viável para a empresa ao criar uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, considerando que a

mesma proporciona as seguintes vantagens: um isolamento contra a rivalidade competitiva, em virtude da lealdade dos consumidores à marca e a conseqüente menor sensibilidade ao preço; barreiras de entrada devido à necessidade do concorrente superar a referida lealdade; elevação das margens com as quais é possível negociar com poder dos fornecedores e dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, desta forma reduzindo, novamente, a sensibilidade ao preço; e a promoção de um melhor posicionamento da empresa em relação aos produtos substitutos do que a concorrência.

Geralmente, atingir a diferenciação requer um sentimento de exclusividade, que pode às vezes ser incompatível com a obtenção de uma alta parcela de mercado. Frequentemente, alcançar a diferenciação implicará num *trade-off* com a posição de baixo custo se as atividades necessárias para criá-la são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar preços mais altos para obter um produto ou serviço diferenciado, mesmo que a superioridade da empresa seja reconhecida no âmbito da indústria.

No que se refere à estratégia de **Enfoque**, o posicionamento adotado pela empresa é o de focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender ao seu alvo estratégico estreito de modo mais efetivo ou eficiente do que seus rivais que estão competindo de forma mais ampla na indústria. Em consequência, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo, ou por possuir custos menores na obtenção desse alvo, ou ambos simultaneamente. Assim, mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação considerando o mercado como um todo, em relação ao seu alvo estratégico estreito ela efetivamente atinge uma ou ambas as posições.

Desta forma, tal posicionamento, também proporciona defesas contra cada uma das forças competitivas.

O enfoque implica em algumas limitações na participação total no mercado que a empresa pode alcançar, visto que esta estratégia envolve necessariamente um *trade off* entre a rentabilidade e o volume de vendas, porém pode ou não envolver um *trade-off* com a posição global de custo. A estratégia de enfoque pode envolver riscos, pois qualquer alteração ou mudança nos gostos e preferências do público-alvo deve ser rapidamente captada. Uma demora no atendimento às mudanças pode ser responsável pelo insucesso da firma.

Tanto na estratégia de diferenciação e de enfoque, a lógica tende a ser a de agregação de valor ao produto ou serviço. Nesse contexto, o lucro do agente ocorrerá pela rentabilidade, contrastando com a lógica da concorrência no mercado de preço, na qual a produção em massa necessariamente conduz a padronização e homogeneidade de produtos e serviços. A economia de escala e de escopo são fatores de sucesso na liderança por custo, e qualquer alteração nos centros de produção incide em elevação de custo, podendo conduzir a deseconomias de escala e, portanto, colocando em risco esse tipo de liderança. A tendência na liderança por custo é ofertar produtos e serviços em níveis baixos em termos de poder aquisitivo, onde o público-alvo é sensível ao preço.

Uma empresa que não obtém êxito em desenvolver sua estratégia em ao menos uma das três direções - uma empresa que fica no “meio-termo” – encontra-se em uma situação estratégica permanentemente pobre. Também é provável que a empresa que fica no meio-termo sofra de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação. Em conformidade com Porter (2004, p. 44):

“Em algumas indústrias, o problema de ser apanhado no meio pode significar que as empresas menores (concentradas em um enfoque ou diferenciadas) e as maiores (liderança de custo) sejam aquelas com maior rentabilidade e as empresas de porte médio sejam aquelas com menores lucros.”

Seguir as estratégias genéricas envolve, fundamentalmente, dois riscos: a) de falhar em atingir ou sustentar a estratégia; b) de que a evolução da indústria deprecie o valor da vantagem estratégica proporcionada pelo posicionamento adotado. Segundo Porter (2004), os diferentes tipos de riscos associados às três estratégias genéricas podem ser vislumbrados abaixo:

- Riscos da liderança no custo total – i) do aprendizado de baixo custo por novos entrantes ou por seguidores, por meio da imitação ou possibilidade de investimento em instalações modernas; ii) da mudança tecnológica eliminar o investimento ou o aprendizado anteriores; iii) da incapacidade de perceber a mudança necessária no produto ou no seu marketing em razão do foco no custo; iv) da inflação em custos reduzir a capacidade da empresa de manter um diferencial de preço que seja suficiente para compensar a imagem da marca do produto ou outras formas de diferenciação de seus concorrentes.
- Riscos da Diferenciação – i) do diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada ampliar ao ponto em que a diferenciação não consiga manter a lealdade à marca, levando os compradores a renunciarem à algumas das características de serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custo; ii) da redução da necessidade dos compradores em relação ao fator diferenciação, que pode ocorrer à medida que esses compradores se tornem mais sofisticados; iii) da imitação diminuir a percepção da diferenciação, uma ocorrência comum em indústrias maduras (como por exemplo a indústria de vestuário).
- Riscos do Enfoque – i) de o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares aumentar de tal modo que as vantagens de custos de atender a um alvo estratégico estreito ou a

diferenciação alcançada pelo enfoque sejam simplesmente anuladas; ii) da redução das diferenças entre os produtos ou serviços almejados pelo alvo estratégico e pelo mercado como um todo; iii) dos concorrentes encontrarem submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizarem a empresa.

Para uma empresa de pequeno porte, a flexibilidade organizacional e a capacidade de rápida adaptação às mudanças no mercado, resultantes do seu porte, pode favorecer a adoção de uma estratégia de diferenciação e enfoque.

Segundo Cacciamali (1997), atribui-se cada vez mais importância às micro e pequenas empresas (MPEs) em virtude da maior flexibilidade, da maior capacidade adaptativa, que essas empresas possuem para se ajustarem às mudanças macro e microeconômicas. A autora em questão argumenta que a globalização dos mercados estaria a enfraquecer a capacidade competitiva das grandes e mega empresas, o que criaria um leque de oportunidades para empresas de menor porte. A maior flexibilidade das MPEs as proporcionaria condições mais adequadas para enfrentar os desafios da economia global – como a expansão dos mercados, as oscilações rápidas de demanda e as novas tecnologias de produção e de organização do trabalho – e lhes permitiria um ajustamento mais rápido a essas mudanças.

Nesse contexto, a internet é um ferramental importante para a expansão de mercado e oferta de produtos, reduzindo custos com logísticas e administração, além de servir para estreitar o relacionamento com os clientes captando suas aspirações e demandas.

A firma é considerada uma organização que deve mensurar, avaliar e comparar os custos de supervisão e controle, frutos de uma determinada etapa do processo de produção frente aos custos de transação¹⁰ de adquiri-la no mercado. A comparação entre esses custos é

¹⁰ Os custos de transação surgem quando há necessidade de informações, de negociação, ou incertezas quanto ao cumprimento dos contratos (WILLIAMSON, 1989 *apud* CACCIAMALI, 1997).

que irá indicar uma ação de verticalização ou desverticalização¹¹ da firma no que se refere a uma determinada etapa de produção: quanto maiores forem os custos de transação, dada uma mesma tecnologia, maior será a tendência à internalização. A determinação do tamanho eficiente da firma ocorre, portanto, quando o custo marginal de internalizar uma etapa adicional for equivalente ao custo de transação no mercado (CACCIAMALI, 1997).

2.2 O setor de confecção de vestuário no contexto da cadeia global de valor comandada pelo comprador

Observa-se a partir da década de 1980 um aprofundamento do processo de especialização da produção, que fomenta a participação de pequenas e médias empresas na dinâmica produtiva, por meio do estímulo à intensificação da terceirização e à mudança da forma de governança de uma cadeia produtiva mais centralizada para um padrão mais descentralizado (GEREFFI *et al*, 1994).

Gereffi *et al* (1994) contribuíram teoricamente para a discussão em pauta com a compreensão da mudança de organização espacial e do consumo na economia mundial contemporânea. O estudo desenvolvido por estes autores criticamente explora e elabora a abordagem da Cadeia Global de Valor (CGV), com a reformulação das categorias conceituais básicas, necessárias à análise dos novos padrões de organização e mudança global.

A Cadeia Global de Valor é conceituada por Gereffi *et al* (1994) como conjuntos de redes interorganizacionais agrupados em torno de uma mercadoria ou produto ligando

¹¹ A produção de quaisquer bens e serviços pode ser vista como um conjunto de etapas sequenciais que podem ser cumpridas interna ou externamente por uma única firma. Uma produção diz-se verticalizada quando praticamente todas as etapas do processo são efetuadas no interior da mesma firma; quando mais firmas assumem diferentes etapas do processo de produção, tem-se a produção desverticalizada (CACCIAMALI, 1997).

famílias, empresas e Estados uns ao outro dentro da economia mundial. Estas redes são específicas, socialmente construídas e localmente integradas, ressaltando a inserção social na organização econômica.

De acordo com Gereffi *et al* (1994), a cadeia de valor possui três dimensões principais: (i) a estrutura insumo-produto (um conjunto de produtos e serviços relacionados em uma sequência de atividades econômicas que agregam valor); (ii) a territorialidade (dispersão espacial ou concentração de empresas em redes de produção e distribuição); e (iii) a estrutura de governança (relações de autoridade e de poder).

Gereffi *et al* (1994) argumentam que estruturas de governança para redes CGVs que emergiram nas duas últimas décadas podem ser enquadradas em dois tipos: as cadeias de valor comandadas pelo produtor e as cadeias de valor comandadas pelo comprador, conforme descritas abaixo:

- **As cadeias de valor comandadas pelo produtor** - são aquelas em que grandes corporações, geralmente transnacionais, coordenam de forma centralizada as redes de produção para a montante e a jusante da cadeia. Esta é a maior característica das cadeias intensivas em capital e tecnologia, tais como: automóveis, aviões, semicondutores e máquinas elétricas.
- **As cadeias de valor comandadas pelo comprador** - são aquelas em que grandes varejistas, profissionais de marketing e proprietários de marcas desempenham papéis fundamentais na formação de redes de produção descentralizadas em uma variedade de países exportadores, frequentemente localizados na periferia. Este padrão de industrialização é, relativamente, típico de bens de consumo como: **vestuário**, calçado, brinquedos e utilidades domésticas. As principais funções das empresas do

núcleo dessas redes são de empreender as atividades de alto valor, tais como *design* e marketing, bem como coordenar os outros relacionamentos garantindo que todas as transações em rede ocorram sem problemas.

Uma tendência importante observada pelos autores acima citados parece ser um movimento da produção global de cadeias de mercadorias conduzidas pelo produtor para aquelas conduzidas pelo comprador, principalmente nos setores tradicionais.

Segundo Gereffi (1994), com frequência, nas CGVs comandadas pelos compradores, as empresas elaboram o *design* e/ou simplesmente comercializam os produtos que eles vendem e que levam as suas marcas, mas não os fabricam. A produção nessas cadeias de valor tende a se basear em contratos internacionais firmados entre grandes comerciantes e unidades fabris independentes (em geral firmas pequenas e médias) que produzem bens acabados de acordo com as especificações dos contratantes.

A diferença entre a cadeia de valor comandada pelo produtor e aquela comandada pelo comprador reside na discussão da abordagem de sistemas de organização industrial de produção em massa e de especialização flexível¹². A produção em massa pode ser considerada como um modelo dirigido pelo produtor, enquanto a especialização flexível é vislumbrada como um modelo comandado pelo comprador, que vem sendo disseminada pela crescente relevância da demanda segmentada e por compradores mais exigentes nos mercados dos países desenvolvidos (GEREFFI, 1994).

¹² No modelo de produção em massa, sustentado na dominação das grandes empresas verticalmente integradas, a produção de bens é padronizada e voltada para o mercado baseado na competição via preços. Já o modelo de especialização flexível possui como características importantes: as novas relações para a divisão do trabalho dentro e entre as firmas; a geografia organizacional particular que valoriza a importância do local ou região como uma unidade integrada de produção; a colaboração inter-firma e o estabelecimento de confiança entre as mesmas e entre outras (LEMOS, 2003).

O crescimento vertiginoso das importações nos países desenvolvidos, em virtude da globalização, indica que o centro de produção e exportação de muitos fabricantes vem sendo deslocado para uma variedade cada vez maior de novas economias industrializadas (NEIs) no Terceiro Mundo. O Japão, na década de 1950 e 1960, os NEIs da Ásia Oriental, durante os anos 1970 e 1980, e a China, na década de 1990, tornaram-se exportadores mundiais, especialmente por estarem inserido na dinâmica das cadeias de valor comandadas pelo comprador e pouco a pouco irem modificando sua estrutura, adicionando funções e agregando valor até dominar essa cadeia (GEREFFI, 1999).

Uma das características mais notáveis da cadeia conduzida pela comprador é a criação, desde meados dos anos 1970, de grandes comerciantes, cujas marcas são bem conhecidas, mas que não pratiquem qualquer tipo produção. Estes fabricantes (sem fábricas) incluem empresas como Liz Claiborne, Nike e Reebok, que foram pioneiras na terceirização global.

A indústria do vestuário é o exemplo perfeito das CGVs comandadas pelo comprador. Observa-se a decisão de muitos fabricantes de grande porte nos países desenvolvidos, de não se envolverem diretamente na produção que é subcontratada no exterior, mas sim na sua organização e gestão. Estes fabricantes fornecem insumos intermediários (tecido cortado, linha, botões e outros acabamentos) para redes extensas de fornecedores *off-shore*, geralmente localizados em países vizinhos com acordos comerciais recíprocos, que permitem que produtos montados no exterior possam ser importados com tarifa cobrada apenas sobre o valor adicionado por mão de obra estrangeira (GEREFFI, 1999).

Segundo Gereffi e Frederick (2010), aspectos intangíveis da cadeia de valor, como marketing, desenvolvimento de *design* e marca, tornaram-se mais relevantes para a lucratividade e poder das empresas líderes, do que de tangíveis (produção e manufatura), os

quais estão sendo considerados cada vez mais como *commodities*. Isto levou a novas divisões do trabalho e gerou obstáculos aos fornecedores que visam entrar nesta concorrência¹³.

No que tange aos países que mais têm se beneficiado da cadeia global de valor do setor de vestuário, a China tem sido o grande vencedor. Conforme Gereffi e Frederick (2010), ela aumentou a sua posição dominante em todas as principais economias industriais (Estados Unidos, União Européia e Japão). A China também diversificou seu alcance de exportação, no intuito expandir seu mercado, para muitas das principais economias emergentes, como a Rússia para produtos acabados e a Índia, Brasil e Turquia para bens intermediários como os têxteis.

2.3 O cenário global do setor de confecção de vestuário e o impacto dos produtos chineses na cadeia produtiva deste setor

Vestuário é uma das mais antigas e maiores indústrias de exportação do mundo. É também uma das indústrias mais globais, pois a maioria das nações possui empresas que atuam na indústria têxtil e de vestuário internacional. A indústria de vestuário muitas vezes é típica de países envolvidos na industrialização orientada para a exportação, devido ao fato da produção ser pautada em baixos custos fixos e intensiva em mão-de-obra.

¹³ A partir de 1970, os fornecedores asiáticos ampliaram suas oportunidades de modernização da cadeia de valor de vestuário com mudanças de uma base **CMT** - “*Cut, Make, and Trim*” (simples montagem, onde o fabricante produz peças de vestuário para um cliente, cuja costura do tecido é de acordo com as especificações do contratante) para uma série de novas funções, que incluíam: produção **OEM** - “*Original Equipment Manufacturing*” (um modelo de negócio que se concentra no processo de fabricação, de acordo com as especificações e design do cliente, e em muitos casos usando matérias-primas especificadas por este); **ODM** - “*Original Design Manufacturing*” (pacote completo, um modelo que se concentra no design, onde um fornecedor de vestuário realiza todas as etapas envolvidas na produção de uma peça acabada, incluindo design, compra de tecido, corte, costura, aparo, embalagem e distribuição); e estágios **OBM** - “*Original Brand Manufacturing*” (um modelo que se concentra no desenvolvimento da marca, o que é uma forma de atualização e mudança para a venda de produtos de marca própria) (GEREFFI; FREDERICK, 2010).

A expansão global da indústria de vestuário, historicamente tem sido impulsionada pela política comercial. Vestuário é um das indústrias mais protegidas¹⁴ do mundo. As restrições comerciais existentes nessa indústria contribuíram para a fragmentação¹⁵ internacional da cadeia de fornecimento de vestuário, em que países de baixos salários, normalmente, são responsáveis pela costura de componentes têxteis importados e re-exportação do produto acabado.

De acordo com o estudo realizado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP (2009), com base em informações extraídas do banco de dados da COMTRADE/ONU, em 2006 as vendas de “Confeção de Artigos do Vestuário” no mundo totalizaram US\$ 120,12 bilhões. No período de 2001 a 2006 o crescimento das exportações mundiais do setor foi de 72,6%. A China aparece na liderança com 34,4% de parcela de mercado, com mais de US\$ 41,27 bilhões em exportações. As vendas de artigos confeccionadas chineses cresceram exponencialmente entre 2001 e 2006, perto de 190%.

Verifica-se, portanto, que o mercado para os produtos de confecção de artigos de vestuário é bastante concentrado. Em 2006, os quatro principais países exportadores desses

¹⁴ As proteções vão desde subsídios agrícolas em matérias-primas (algodão, lã, rayon) a uma longa história de quotas no âmbito do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), como o Acordo MultiFibras (AMF) e seu pacto sucessor no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC), o Acordo de Têxteis e Vestuário (ATV). O ATV (duração de 1995-2004), tinha por objetivo a liberalização do comércio mundial de produtos têxteis e vestuário, que até então vinha sendo regulado pelo AMF (duração de 1970-1995) que permitia a imposição de cotas (restrições quantitativas) no comércio mundial desses artigos. Assim, com o término do ATV em 31 de dezembro de 2004, a administração do comércio mundial de têxteis e de vestuário deveria ser incorporada às regras gerais da OMC, exceto para a China que aceitou uma cláusula específica de salvaguarda para produtos têxteis até o ano de 2008. Em suma, a retirada das quotas em 01 de janeiro de 2005 marcou o fim de mais de 30 anos de acesso restrito aos mercados da União Européia e da América do Norte (GEREFFI; FREDERICK, 2010).

¹⁵ A fragmentação da cadeia de fornecimento de vestuário começou quando as exportações de Hong Kong, Coréia do Sul, Taiwan, China atingiram os seus níveis máximos sob o sistema de quotas dos acordos acima mencionados. Processos de montagem de vestuário foram, então, subcontratados para países em desenvolvimento e de baixos salários, em toda a região Ásia-Pacífico e em outros lugares que tinham quotas de exportação não utilizadas, tais como Bangladesh, Sri Lanka e Vietnã (GEREFFI; FREDERICK, 2010).

produtos (China, Hong Kong SAR (*Special Administrative Region*), Itália e Alemanha) respondiam aproximadamente por 54% das exportações mundiais. Quanto aos países da América Latina, apenas o México possuía uma participação significativa, com 2,9%. O Brasil aparecia na 52ª posição, com US\$ 109,84 milhões de produtos exportados, equivalente a 0,1% do total mundial (FIESP, 2009).

A despeito das importações de confecções de artigos de vestuário em 2006, verificou-se que os Estados Unidos concentravam 28% do total mundial, na ordem de mais de US\$ 34 bilhões; seguido pela Alemanha com 8,6% do total, com cerca de US\$ 10,5 bilhões de produtos exportados. O Brasil ocupava a 39ª posição, com apenas 0,2% das importações (aproximadamente US\$ 191,35 milhões). Entre 2001 e 2006 o crescimento das importações brasileiras foi de 178,2% (FIESP, 2009).

Com base nos dados acima, percebe-se que o Brasil ainda precisa avançar muito em termos de participação na corrente de comércio exterior, notadamente com relação às exportações. A crescente participação dos produtos chineses nas exportações mundiais, inclusive para o Brasil, deve ser observado com bastante atenção.

Nesse contexto, a China é identificada como o principal *player* global no mercado da Cadeia Têxtil e de Confecções (TC). Segundo Rangel (2008) *apud* Costa e Rocha (2009), a elevada competitividade da Cadeia TC chinesa pode ser explicada pelo fato da indústria têxtil ser uma indústria de baixa tecnologia, e inexistindo fortes barreiras à entrada. A tecnologia é difundida e disponível no mercado global; não existindo um distanciamento tecnológico radical entre as empresas líderes dos diversos países. Por estes motivos, os insumos do processo produtivo que desempenham um papel fundamental na definição da competitividade dessa indústria são: mão-de-obra e matéria-prima. A mão-de-obra, na China, além de superabundante é de baixo custo. No tocante às matérias-primas, algodão e poliéster, a China

também desfruta de uma posição privilegiada, especialmente com relação ao poliéster. Além disso, o país produz internamente máquinas têxteis de alta tecnologia.

No que tange a economia mundial, a China pode ser vislumbrada como uma economia aberta, com níveis de proteção declinantes, embora os indicadores do Banco Mundial não captem a influência do câmbio na proteção ao mercado interno e incentivo às exportações. Sua estrutura econômica é bastante assimétrica¹⁶, mas o setor industrial tem se destacado, assim como as manufaturas nas exportações.

Segundo Costa e Rocha (2009), a cadeia TC chinesa é moderna (resultado de altos investimentos) e integrada, além de controlar determinadas etapas do processo produtivo e possuir sistemas de financiamento para a comercialização dos seus produtos. Ademais, a China também tem adotado uma política extremamente agressiva para a conquista de mercados externos. A estratégia é a da concorrência por preços, com exportação de grandes volumes de produtos padronizados, embora não necessariamente de baixa qualidade. Empresas com marcas reconhecidas internacionalmente pelo padrão de qualidade adquirem mercadorias produzidas ou instalam suas indústrias em território chinês.

Gereffi e Frederick (2010) afirmam que a China é o vencedor, de longe, na corrida global de exportação de vestuário durante os últimos 15 anos. Entre 1995 e 2008, a China mais do que duplicou a sua quota de exportações de vestuário globais de 15,2% para 33,2%, e teve um aumento de cinco vezes no valor de suas exportações de vestuário, de US\$ 24 bilhões a US \$ 120 bilhões.

O crescimento chinês estimulou, principalmente nos países desenvolvidos, a criação de instrumentos de defesa das indústrias nacionais, tais como manutenção de elevadas tarifas

¹⁶ A dimensão de sua economia e a participação no mercado mundial tornaram a China um dos mais importantes *players* na ordem mundial contemporânea, contudo seus indicadores de renda, sociais e de inovação permitem, ainda, enquadrá-la como uma economia semiperiférica, embora demonstrando um enorme potencial para a mudança de patamar (ABDI, 2011).

para importação, adoção de barreiras não-tarifárias (envolvendo medidas trabalhistas e ambientais) e de ações *anti-dumping*. Existem também os acordos comerciais bilaterais que visam garantir parcerias estratégicas e acesso diferenciado aos mercados dos países desenvolvidos (COSTA; ROCHA, 2009).

Segundo Puga e Nascimento (2010), a China já responde por mais de 50% das importações brasileiras de vestuário e produtos diversos. É responsável também por mais de um terço das aquisições de têxteis, couro e calçados, material elétrico e eletrônicos. Estes autores afirmam que há uma forte correlação entre o aumento do coeficiente de importações de produtos chineses e o grau de competitividade¹⁷ da indústria do Brasil.

Conforme Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI (2008), a expansão das importações de têxteis, sobretudo de confeccionados, que transformou o saldo positivo na balança comercial brasileira de 680 milhões de dólares em 2005 em um saldo negativo de 586 milhões de dólares em 2007, tornou-se uma séria preocupação para os empresários do país. A ameaça dos produtos chineses levou o governo brasileiro a recorrer a cláusula XIX (*market disruption*) do regulamento do antigo GATT, hoje OMC, e impor salvaguarda às importações provenientes daquele país. Foi assinado, então, um acordo de restrição voluntária com a China, em março de 2006, cobrindo 8 categorias de produtos (*corduroy embroidery*, camisas de malha/*t-shirt*, filamento de poliéster texturizado, tecidos sintéticos, paletós, sobretudos, jaquetas). Tal acordo, conforme previsto pela OMC, foi encerrado em 2008.

De acordo com o estudo realizado pela ABDI (2008), verificou-se que a diferença salarial entre o Brasil e os grandes concorrentes mundiais, como a China e a Índia, têm tido

¹⁷ A competitividade foi medida a partir da participação do país nas exportações mundiais de cada setor da indústria, tendo 2005 como ano base. O aumento do coeficiente de importações de produtos oriundos da China foi significativo, basicamente nos setores em que o Brasil respondia por menos de 1% das exportações mundiais – complexo eletrônico, têxtil, material elétrico, **vestuário**, produtos diversos (inclui brinquedos) e máquinas e equipamentos (PUGA; NASCIMENTO, 2010).

reflexos negativos na competitividade de nossos produtos, dado que os salários praticados no Brasil chegam a ser 100% mais elevados nas empresas formais, comprometendo desta forma a vantagem competitiva de nossas confecções. A solução mais viável para o problema passaria pela organização do trabalho e intensiva capacitação da mão-de-obra, sobretudo das costureiras, de modo a ampliar a produtividade do setor.

No ranking dos setores da indústria de transformação mais afetados pela penetração das importações chinesas em 2009, o setor de vestuário e acessórios aparece na 10ª posição. No mesmo ano foram importados da China US\$ 442 milhões em produtos de vestuário e acessórios, o que equivale a uma participação de 2,9% do total de importação da indústria de transformação. O crescimento médio das importações dos referidos produtos foi de 42,4 % ao ano, no período entre 2002 e 2009 (FIESP, 2010).

Puga e Nascimento (2010) consideram que o desafio de enfrentar a crescente concorrência dos produtos chineses deve envolver diferentes linhas de atuação. A indústria chinesa tem se tornado altamente competitiva tanto com a sustentação de uma taxa de câmbio, quanto com a implementação de políticas industriais, melhoria na infra-estrutura e avanço no sistema educacional. Portanto, o Brasil também precisa ser mais agressivo em termos de suas políticas. É imprescindível que o país continue promovendo o aumento da competitividade da indústria nacional, intensificando iniciativas de apoio à inovação e fortalecimento das cadeias produtivas.

2.4 O setor de confecção de vestuário no Brasil

A história do processo de industrialização no Brasil, como também em quase todas as nações do mundo, iniciou-se no setor têxtil e de confecção. No Brasil, no século passado,

durante o chamado “período de substituições de importações”, e por consequência de industrialização, as barreiras tarifárias e não tarifárias impostas aos produtos importados incentivaram o crescimento da indústria nacional. Contudo, a falta de concorrência externa criou um ambiente não favorável ao estímulo da competitividade e da inovação.

De acordo com a Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP (2008, p. 2):

“A indústria têxtil e de confecção é bastante ampla e é composta por várias etapas produtivas inter-relacionadas. Basicamente, podem ser destacadas 4 etapas: 1) **fiacção**: produção de fios ou filamentos que serão preparados para a etapa da tecelagem; 2) **tecelagem**: fabricação de tecidos planos ou tecidos de malha (malharia) e de tecnologia de não-tecidos; 3) **acabamento**: operações que conferem ao produto conforto, durabilidade e propriedades específicas; 4) **confecção**: **desenho**, confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura. Na etapa final, os produtos podem tomar a forma de vestuário, de artigos para o lar (cama, mesa, banho, decoração e limpeza), ou para a indústria (filtros de algodão, componentes para o interior de automóveis, embalagens etc.). O produto final de cada uma dessas fases é a matéria-prima da fase seguinte, o que denota à cadeia têxtil e de confecção um caráter bastante diversificado, sendo cada setor é composto por grande número de segmentos diferenciados, com dinâmicas, estruturas físicas e *players* próprios.”

Dentro da estrutura da Cadeia Têxtil e de Vestuário o objeto de estudo será a etapa de Confecção, com ênfase na confecção de peças de vestuário. A dinâmica da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção, com suas diversas etapas pode ser melhor observada na Ilustração 1.

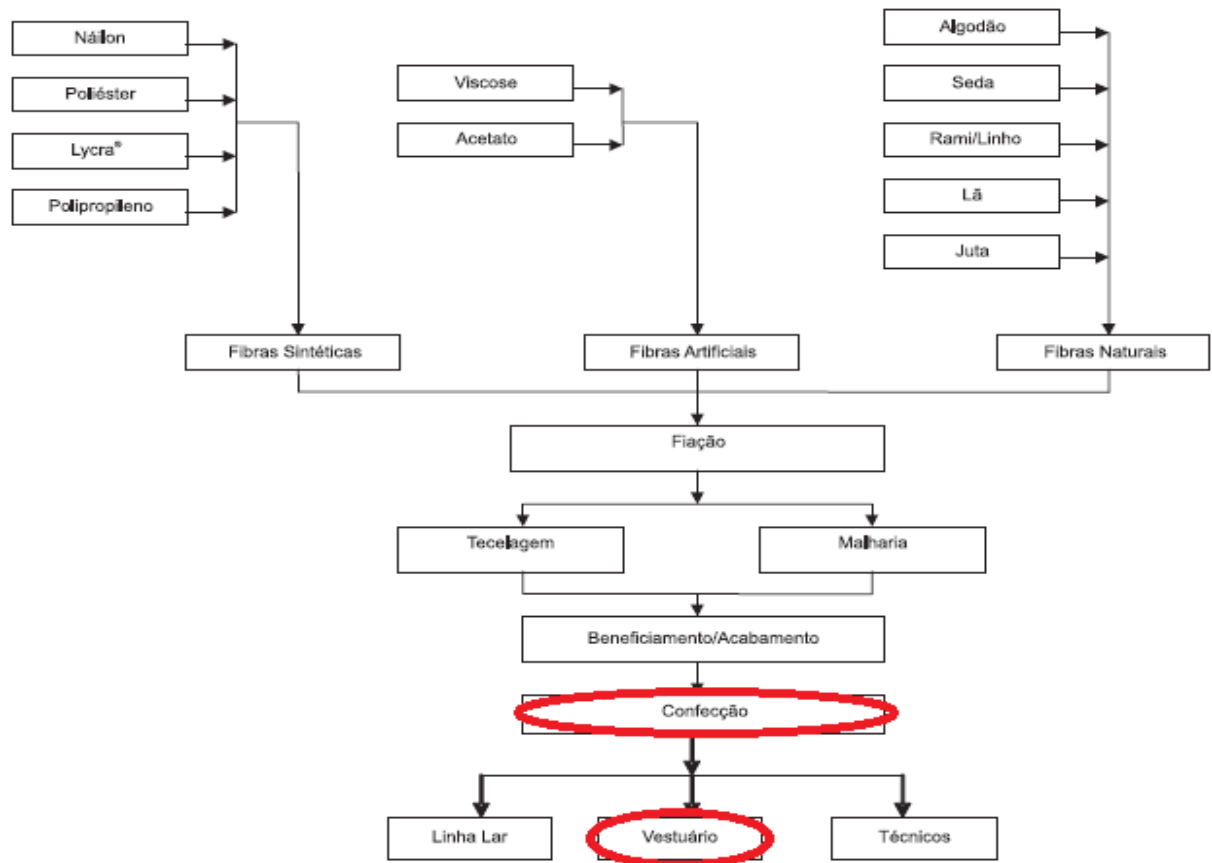


Ilustração 1 - Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção
 Fonte: Costa e Rocha (2009).

No início dos anos 90, a abertura comercial no Brasil aliada ao novo modelo de globalização econômica evidenciaram as muitas deficiências internas existentes no nosso parque industrial, notadamente na indústria têxtil e de confecção. Segundo estudo realizado pela FIESP (2009), os principais gargalos da referida indústria estavam associados à produtividade, à gestão, à falta de inovação, à obsolescência de equipamentos, bem como ao aumento da concorrência externa, cujos países concorrentes adotavam e ainda adotam políticas comerciais bastante agressivas e até mesmo práticas desleais de comércio. Esta abertura de nosso mercado interno provocou impactos negativos no setor têxtil e de confecção nacional, principalmente nos primeiros anos da abertura.

Conforme pesquisa realizada pela UNICAMP (2008), a abertura comercial no Brasil nos anos 1990 expôs os produtores nacionais à concorrência externa, a qual conduziu a uma série de mudanças na organização produtiva da indústria têxtil e de confecção, dentre elas:

- modernização do parque industrial nacional, especialmente por meio da aquisição de máquinas e equipamentos importados;
- intensificação na divulgação dos produtos nacionais nos mercados externos, principalmente aqueles com maior de valor agregado, como os confeccionados;
- organização de um calendário oficial para a produção nacional de moda em vestuário, marcado por eventos de grande escala e repercussão, como o *São Paulo Fashion Week* (SPFW) e o *Fashion Rio*;
- crescente tendência de desverticalização das empresas associada aos esforços de investimentos em ativos intangíveis, tais como desenvolvimento de produto, marcas e *design*, marketing, comercialização e distribuição dos produtos; e
- deslocamento da produção para outras regiões do país¹⁸, via investimentos ou subcontratação da produção, marcadamente da região sudeste para a nordeste.

Segundo a UNICAMP (2008), essas mudanças permitiram que alguns fabricantes brasileiros do setor têxtil e de confecção sobrevivessem no ambiente de competitividade externa. No entanto, as empresas de menor porte, com atuação exclusiva no mercado interno e de baixo nível tecnológico (como produtores de fibras de algodão e de confecções), foram as mais atingidas frente ao aumento da concorrência, sobretudo, a dos produtos asiáticos. Esta atuação veio a agravar o esfacelamento da Cadeia TC brasileira.

¹⁸ O processo de deslocamento regional das grandes empresas da cadeia TC iniciou-se nos anos 1990, induzido principalmente pela procura de mão-de-obra mais barata e pelos incentivos fiscais e creditícios ofertados pelos estados do Nordeste. Essa desconcentração industrial aconteceu com mais intensidade nas etapas intensivas em mão-de-obra e com baixa utilização de tecnologia. As etapas de concepção e planejamento estratégico da cadeia continuam concentradas na região Sudeste, notadamente em São Paulo (COSTA; ROCHA, 2009).

Para Costa e Rocha (2009), uma característica da cadeia Têxtil e de Confecção no Brasil é a existência de pólos regionais de produção. Os principais pólos, divididos por estado, estão abaixo relacionados:

- São Paulo: é considerado como o mais importante centro produtor, além de ser o centro intelectual e financeiro da indústria, pois concentra os principais ativos intangíveis (moda, marketing, etc.) e o controle das atividades produtivas do país. O varejo de luxo está localizado na cidade de São Paulo, com lojas nacionais e internacionais, além das duas maiores concentrações nacionais de confecções e lojas atacadistas, os bairros do Brás e Bom Retiro. Outro pólo relevante do estado é a cidade de Americana, que apresenta um alto desenvolvimento tecnológico e é especializada na fabricação de tecidos artificiais e sintéticos.
- Santa Catarina: o Vale do Itajaí, cuja principal cidade é Blumenau, é um dos polos têxteis mais avançados da América Latina e com maior inserção no mercado internacional, sendo o principal exportador brasileiro de artigos de malha e linha lar.
- Ceará: vem aumentando a sua importância no cenário nacional, em função da tendência de deslocamento regional das grandes empresas, estimuladas por incentivos fiscais e de infraestrutura fornecidos pelo governo do Estado. Cabe ressaltar a forte presença de empresas verticalmente integradas, notadamente no ramo de tecidos *denim* e em fios de algodão.
- Rio de Janeiro: destacam-se as cidades de **Nova Friburgo**, principal pólo produtor de *lingerie* do país e sede de grandes empresas do ramo, e Petrópolis, especializada em malharia e roupas de inverno.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT (2012), a Indústria Têxtil e de Confecções do Brasil possui quase 200 anos, e é, ainda, a última Cadeia Têxtil

completa do Ocidente; possuindo desde a produção das fibras, como plantação de algodão, até os desfiles de moda, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e forte varejo. Conforme informações gerais do setor, referentes ao ano de 2011, a indústria TC nacional é auto-sustentável em sua principal cadeia, que é a do algodão, com produção de 1,5 milhão de toneladas em média, para um consumo de 900 mil toneladas. Além disso, o Brasil possui mais de 100 escolas e faculdades de moda. O país é referência mundial em *design* de moda praia, jeanswear e homewear, tendo crescido também os segmentos de fitness e *lingerie*.

Apesar dos avanços logrados pela Indústria Têxtil e de Confecção brasileira, segundo Costa e Rocha (2009) e Gorini (2000), a cadeia ainda apresenta as seguintes características e gargalos que prejudicam, inclusive, as exportações brasileiras dos produtos TC:

- entrada maciça de produtos TC importados (muitas vezes contrabandeados) no mercado interno, com preços menores do que os nacionais;
- baixa participação nas exportações mundiais, concentradas na cadeia do algodão, baseadas nos produtos do elo têxtil, que é menos dinâmico e de menor valor agregado;
- especialização em produtos à base de fibras naturais, embora a tendência seja de aumento no consumo mundial de fibras sintéticas e de tecidos mistos;
- parque de máquinas com idade média elevada;
- ausência de coordenação das ações da cadeia produtiva, que não permite oferecer uma gestão da cadeia de fornecimento pelas empresas líderes e/ou grandes varejistas;

- grande pulverização, baixa capacidade técnica e gerencial e alta informalidade, sobretudo no elo de confecção;
- práticas comerciais entre as firmas dos diferentes elos da cadeia pautadas na falta de confiança e na baixa qualidade do produto e/ou serviço; e
- acesso restrito ao crédito, principalmente para micro, pequenas e médias empresas, que se tornam dependentes das empresas fornecedoras, as quais têm de internalizar os riscos envolvidos na oferta do crédito.
- inexistência de parcerias estratégicas, ou seja, ausência de redes integradas de empresas, tanto no varejo com relação aos investimentos no ponto de venda para melhor expor o produto, como nas parcerias com fornecedores para o desenvolvimento conjunto de novos produtos, aquisição conjunta de matérias-primas e etapas conjuntas de produção;
- baixa informatização, ausência de sistemas de *quick response*, como EDI e ECR¹⁹;
- dificuldades para produzir em lotes menores e baixa agilidade;
- comercialização ineficiente, pequena equipe de vendas e grande inexperiência em comércio exterior; e
- embora existentes, investimentos ainda baixos em desenvolvimento de produto e *design*.

¹⁹ Além dos investimentos em novas tecnologias, a integração de empresas voltadas para fases distintas do processo têxtil aparece como um fato relevante para a concretização de um novo padrão de concorrência. A logística de toda a cadeia pode ser otimizada via informatização: Electronic Data Interchange (EDI) e Efficient Consumer Response (ECR).

Analisando alguns indicadores da Indústria Têxtil e de Confecção (TC) brasileira, sobretudo do setor de Confecção de Vestuário é possível vislumbrar alguns avanços e limitações pelo qual a Indústria vem passando nos últimos anos.

Conforme dados obtidos junto ao Sistema ALICEWEB/MDIC (2012), a China foi de longe o maior vendedor de produtos de vestuário para o Brasil (US\$1.038 bilhão) em 2011, responsável por cerca de 60% do total de importações brasileiras destes produtos. De 2010 a 2011 houve um crescimento de mais de 61% nas compras de produtos de vestuário chineses. O que evidencia a crescente penetração de produtos chineses no país. No ranking das importações de vestuário realizadas pelo Brasil em 2011, após a China aparecem em segundo lugar Bangladesh com US\$116.708 milhões, e em terceiro a Índia com US\$104.232 milhões.

Dados obtidos junto ao Sistema ALICEWEB/MDIC (2012) demonstram, ainda, que o principal destino das exportações brasileiras de produtos de vestuário é o Paraguai, traduzindo-se como principal comprador, sendo responsável por cerca de 17% das vendas brasileiras deste segmento (US\$31.049 milhões). A relação de compra de produtos de vestuário brasileiros com Paraguai apresentou dinâmica positiva no período de 2010 a 2011. Neste período, as compras paraguaias cresceram aproximadamente 18%. O segundo maior parceiro comercial brasileiro, no tocante a exportações de produtos de vestuário fabricados no país, foi a Argentina, a qual comprou em 2011 cerca de US\$23.922 milhões em produtos brasileiros, seguido pelos Estados Unidos, cuja aquisição foi de US\$19.208 milhões.

Os dados do comércio exterior de produtos brasileiros de confecção de artigos do vestuário, expostos no Apêndice B, demonstram o déficit crescente da balança comercial brasileira. A perda de competitividade dos produtos nacionais evidencia-se mais no aumento das importações do que no decréscimo das exportações. Ou seja, em termos de volume enquanto as exportações caíram mais de 13%, de 2010 para 2011, as importações aumentaram

cerca de 41%, no mesmo período, o que equivale dizer que o comportamento do consumo de confecção no Brasil tem se voltado mais aos produtos fabricados fora do país.

No que tange aos esforços inovativos na cadeia TC no Brasil, de acordo com Costa e Rocha (2009), estes ainda são tímidos e em grande parte pautados na aquisição de máquinas e equipamentos, o que torna frágil a própria estratégia competitiva escolhida, e abre cada vez mais espaço para os produtos importados. O país corre o risco de ter sua cadeia desestruturada, com um pequeno grupo de empresas formais e competitivas de caráter exportador, coexistindo com um grande número de pequenas empresas informais fornecendo para o mercado interno apenas nos espaços não atendidos pelos produtos importados.

Os setores tradicionais, dentro da Taxonomia de Pavitt²⁰ se enquadram na categoria “dominados por fornecedores”, onde a mudança técnica origina-se quase que exclusivamente de fornecedores de máquina e de outros insumos de produção. Esse é o caso específico da indústria têxtil e da agricultura, em que a maioria de novas técnicas é oriunda de indústrias de maquinário e produtos químicos. As escolhas técnicas das empresas são pautadas em custos de insumo, e as oportunidades para a acumulação tecnológica são relativamente modestas, sendo centradas em melhorias e modificações em métodos de produção e insumos associados. A principal medida da inovação estratégica seria, portanto, utilizar tecnologia alheia para corroborar outras vantagens competitivas (TIDD *et al*, 2008).

Conforme apontado pela FIESP (2009), o setor têxtil e de confecção deverá se capacitar em novas tecnologias, mais flexíveis e versáteis. Apesar de ter realizado grandes investimentos nos últimos dez anos na aquisição de tecnologias de produção em massa, o

²⁰ TIDD *et al* (2008) defendem que as empresas e os setores industriais possuem grandes diferenças em relação às suas tecnologias básicas. Há inúmeras tecnologias, cada uma delas com seus padrões históricos de desenvolvimento, exigências de competências e implicações estratégicas. Nesta linha, Pavitt publicou um estudo em 1984 - conhecido como Taxonomia de Pavitt - onde distinguiu cinco trajetórias tecnológicas principais - i) Dominados por Fornecedores; ii) Intensivos em Escala; iii) De Base Científica; iv) Intensivos em Informação; e v) Fornecedores Especializados - cada uma delas com sua natureza e fontes de inovação distintas, assim como diversas implicações para a estratégia tecnológica e para a gestão da inovação.

sistema deverá se ajustar a uma nova ordem orientada não só por grandes varejistas, mas por pequenas e médias empresas de moda com marca forte no mercado, lançadoras de tendências, que precisarão de metragens reduzidas e de prazos menores do que aqueles que o sistema atualmente é capaz de atender.

Vale destacar que alguns produtos confeccionados de vestuário podem ser classificados como *produtos de moda*, pois segundo Rech (2006), classifica-se como produto de moda qualquer elemento ou serviço que combine as propriedades de criação (*design* e influências sazonais da moda), qualidade (conceitual e física), ergonomia (vestibilidade), aparência (apresentação) e preço, partindo das aspirações do segmento de mercado ao qual o produto se destina. Nesse contexto, um produto de moda que possua qualidade - não só do ponto de vista produtivo (qualidade tangível), mas também a partir do processo de criação deste produto (qualidade intangível) - esboça grandes probabilidades de obter sucesso comercial e de interpretar os desejos dos consumidores potenciais.

Maramotti (2004) *apud* Rech (2006) defende que o exemplo máximo de força inovadora é uma companhia que produza moda. Este autor afirma que é, inteiramente, necessário relançar, recriar, repensar e rediscutir, frequentemente, cada elemento da concepção, do processo produtivo e do marketing para obter sucesso comercial, atividade que deve ser aplicada não apenas à equipe de projeto, mas sim a toda a organização.

Nesse contexto, o Governo Brasileiro adotou uma série de medidas, por meio da sua Política Industrial e de comércio exterior, com a finalidade de promover o investimento privado e, conseqüentemente, a competitividade da Indústria Têxtil e de Confecção.

2.5 Políticas de apoio à indústria têxtil e de confecção

Em 200, foi instalado no Brasil um Fórum de Competitividade que culminou na constituição da base para a criação da agenda de ações da Política de Desenvolvimento Produtivo Têxtil e de Confecção (PDP T&C), também conhecida Programa de Competitividade Setorial Têxtil e de Confecção (MDIC, 2012).

O Programa de Competitividade Setorial Têxtil e de Confecção foi criado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) para apoiar ações que garantam a competitividade das empresas brasileiras do setor. Para isso, o programa disponibiliza ferramentas gerenciais e operacionais voltadas ao desenvolvimento e gestão da inovação. O referido Programa foi elaborado para um período de 15 anos (2008 - 2023) e busca ampliar o potencial de exportação das empresas do setor. A gestão do programa é feita pela ABDI com representantes do setor público e privado, em especial com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção (ABIT), universidades e centros de pesquisa (ABDI, 2012).

Em 2 de agosto de 2011 foi lançado o Plano Brasil Maior - política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo Dilma Rousseff. Os desafios do Plano Brasil Maior, segundo o Governo Federal são: sustentar o crescimento econômico inclusive num contexto econômico adverso e sair da crise internacional em melhor posição do que entrou, o que resultaria numa mudança estrutural da inserção do país na economia mundial. Para tanto, o Plano tem como foco a inovação e o adensamento produtivo do parque industrial brasileiro, objetivando ganhos sustentados da produtividade do trabalho.

O Plano Brasil Maior, no âmbito da sua dimensão setorial, tem por objetivo construir projetos e programas acordados entre o governo e o setor privado, tendo como referência algumas diretrizes, dentre elas o **Fortalecimento das cadeias produtivas**. Esta diretriz refere-se ao enfrentamento do processo de substituição dos produtos nacionais em setores industriais intensamente atingidos pela concorrência das importações. Ela busca aumentar a eficiência

produtiva das empresas nacionais, elevar o nível de agregação de valor no próprio país e coibir práticas desleais de competição. A Cadeia Têxtil e Confecções é uma das beneficiadas pela referida diretriz.

No que tange a defesa comercial da Cadeia Têxtil e de Confecção, entre as principais medidas do Plano Brasil maior estão:

- A intensificação da defesa comercial: antidumping, salvaguardas e medidas compensatórias
 - Redução de prazos: de 15 para 10 meses para investigação e de 240 para 120 dias para aplicação de direito provisório
- O combate à circunvenção
 - Extensão de direitos antidumping ou de medidas compensatórias a importações cujo objetivo seja burlar medidas de defesa comercial em vigor.

No que tange a dimensão sistêmica do Plano Brasil Maior, de natureza horizontal e transversal, esta se destina a orientar ações que visam, sobretudo:

- reduzir custos, acelerar o aumento da produtividade e promover bases mínimas de isonomia para as empresas brasileiras em relação a seus concorrentes internacionais; e
- consolidar o sistema nacional de inovação por meio da ampliação das competências científicas e tecnológicas e sua inserção nas empresas.

A dimensão sistêmica é constituída por vários temas detalhados, dentre eles a **Competitividade de Pequenos Negócios**. O Plano contempla o apoio ao Microempreendedor Individual (MEI) e às Micro e Pequenas Empresas (MPes) por meio da ampliação do acesso ao crédito para capital de giro e investimento e da preferência local nas compras públicas.

2.6 O cenário das micro e pequenas empresas no mercado de confecção de vestuário

Segundo La Rovere (2001), as Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) há tempos vêm sendo alvo de atenção de estudos econômicos, em virtude de seu potencial de geração de emprego e renda. No pós- fordismo, esta atenção se intensifica a medida que as vantagens de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado, características de muitas MPMEs, passam a ser valorizadas. Desta forma, políticas de inovação voltadas para estas empresas podem tornar-se uma ferramenta de estímulo ao crescimento e à competitividade de setores e de regiões. Contudo, a heterogeneidade do universo das MPMEs dificulta a implementação de políticas de inovação a elas direcionadas.

As dificuldades de definição do conceito de micro, pequenas e médias empresas e o peso do setor informal na economia brasileira levam a diferentes vertentes sobre a relevância destas empresas para a economia nacional. É evidente a importância das MPMEs para a geração de emprego; contudo, as perspectivas destas empresas no que se refere à geração de renda variam conforme as condições setoriais, locais e de inserção das mesmas no mercado externo (LA ROVERE, 2001).

Estudos recentes indicam que existem limitações que são comuns ao desempenho competitivo das MPMEs de países desenvolvidos e em desenvolvimento, tais como: máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados (LEVISTKY, 1996 *apud* LA ROVERE, 2001).

A utilização de máquinas obsoletas é generalizada entre as MPMEs devido às dificuldades que estas empresas encontram em obter crédito. No Brasil, existem diversas linhas de financiamento específicas para empresas de pequeno porte. Entretanto, exigências

como obrigações fiscais para obtenção de crédito excluem grande parte das MPMEs (LA ROVERE, 2001).

A baixa capacitação gerencial decorre do fato de que as MPMEs são em sua maioria empresas familiares. Ademais, o tamanho reduzido dessas empresas faz com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo, onde a resolução de problemas diários impossibilita a definição de estratégias de longo prazo e de inovação (VOS *et al*, 1998 *apud* LA ROVERE, 2001). Soma-se a isso o amadorismo gerencial decorrente do despreparo dos proprietários/administradores. Na maioria das vezes a administração do negócio é herdada por sucessão familiar, sendo a competência gerencial relegada a segundo plano.

Cabe mencionar que segundo La Rovere (2001), o potencial de desenvolvimento da competitividade das MPMEs brasileiras por meio da diversificação de mercados é fundamental. O mercado destas empresas é frequentemente regional ou nacional, ou seja, a participação destas empresas pequenas no comércio exterior ainda é tímida.

No que tange aos esforços de atualização tecnológica realizados pelas MPMEs, estes são condicionados pelas características da atividade inovadora destas empresas, que, por sua vez, dependem de vários fatores relacionados à organização do setor e ao sistema de inovações no qual elas estão inseridas.

Segundo TIDD *et al*, 2008, geralmente, as oportunidades para inovação nas pequenas empresas podem ser altamente influenciadas pelo perfil inovador de seus fornecedores. Em alguns setores, estas empresas são também bastante influenciadas pelo perfil inovador de seus clientes. Em ambos os casos, contatos pessoais e relativa proximidade geográficas com fornecedores e clientes, bem como a qualidade e capacidade da mão-de-obra local, reforçam e ampliam a eficácia da inovação nestas empresas. Nesse contexto, infere-se que o perfil

inovador de uma empresa de pequeno porte tende a ser fortemente condicionado pelo ambiente regional e nacional onde ela está inserida.

Conforme Lemos (2003), a grande maioria das empresas de menor porte atua em ambientes de baixo conteúdo tecnológico, intensivos em mão-de-obra e com alta rotatividade, além de pequena ou nula capacidade de inovar. Sua capacidade de inovação se restringe ao seu próprio ambiente de produção, seja na incorporação de inovações oriundas de outras empresas e setores, seja na utilização de elementos não resultantes da P& D formal, a partir das práticas comuns e do uso de criatividade na gestão de seus escassos recursos. Países como o Brasil, são caracterizados pela grande precarização de seu ambiente de produção, geralmente com instalações locais inadequadas e baixa qualificação formal dos trabalhadores, os quais percebem salários, em geral, abaixo da média (mas ainda sim, superiores aos chineses). Empresas deste tipo são mais comuns em atividades tradicionais, como das indústrias calçadistas, de alimentos, **de vestuário** etc.

La Rovere (2001) argumenta que as grandes empresas possuem vantagens materiais para gerar e adotar inovações, considerando a sua maior capacidade de P&D. Já no que se refere às pequenas e médias empresas estas possuem vantagens comportamentais, relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de rápida adaptação a mudanças no mercado. Ademais, estas empresas podem atuar em nichos que apresentam uma alta taxa de inovação.

A autora supracitada observa que as MPMEs podem não ter consciência dos possíveis ganhos de competitividade gerados pelas inovações, posto que a maior parte destas empresas gera ou adota inovações apenas quando percebem claramente as oportunidades de negócio ligadas ao ato de inovar, ou então porque estão sob pressão de clientes e/ou fornecedores. Isto é decorrente das especificidades do processo de aprendizado tecnológico das MPMEs, onde a

busca e seleção de informações é afetada por limitações de tempo e de recursos humanos. Além disso, a atividade inovadora envolve um risco para as empresas que frequentemente as inibe.

Sugere-se que a falta de amadurecimento tecnológico é decorrente também do despreparo gerencial técnico e da mão de obra desqualificada, sendo agravada pela dificuldade de acesso ao crédito. O aprendizado tecnológico ocorre muito mais pelo “*learning by using*” do que pelo “*learning by doing*”²¹.

Segundo La Rovere (2001), para que as perspectivas de crescimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas se concretizem e sejam capazes de gerar renda e emprego qualificado, as políticas de apoio às MPMEs devem deixar de ter como objetivo empresas isoladas e buscar a formação de redes de empresas, bem como encorajar a atividade inovadora nas redes já existentes. Para tanto, são necessárias iniciativas que rompam com a tendência horizontalista das políticas, encorajando iniciativas localizadas e de corte setorial.

Um bom exemplo de setor cuja participação de empresas de menor porte é maciça é o setor Têxtil e de Confecção. Segundo Costa e Rocha (2009), a cadeia TC brasileira é constituída em grande parte por pequenas e médias empresas, apresentando um alto grau de concorrência e baixos índices de concentração industrial. O porte das empresas se reduz à medida que se caminha para o final da cadeia.

Segundo Costa e Rocha (2009), a pulverização do setor de confecção ocorre devido ao processo produtivo ser relativamente fácil e o investimento inicial ser baixo, o que leva à existência de muitas empresas de pequeno porte, frequentemente, com alto grau de informalidade. Ademais, de acordo com empresários do setor, a carga tributária aplicada à

²¹ São tipos de aprendizado relacionados à internalização do conhecimento pela empresa, ou seja, referem-se à introdução de novas tecnologias, associadas aos bens de capital, tais como: aquisição de máquinas, equipamentos (*learning by using*); e o aprendizado por experiência (*learning by doing*) calcado no processo produtivo da firma” (CASSIOLATO, 2004 *apud* OLIVEIRA, 2009).

cadeia TC é alta e a há entrada de produtos contrabandeados e/ou fabricados com padrões trabalhistas e tributários díspares dos padrões brasileiros. Desta forma, do ponto de vista dos empresários, torna-se mais vantajoso ser informal, caso a firma opere em pequena escala, de modo a manter a competitividade vis-à-vis aos produtos oriundos de países que possuem práticas desleais de comércio.

Os autores acima citados argumentam que a informalidade cria uma competição espúria entre as empresas formais e as informais, o que dificulta ainda mais a obtenção de crédito e deprecia a qualidade dos postos de trabalho. As empresas informais geram um produto/serviço de baixa qualidade e dificultam a programação eficiente ao longo da cadeia TC, resultando na redução da competitividade das empresas no país. Em virtude disso, as empresas líderes no Brasil têm optado pela verticalização da produção (até o varejo) objetivando minimizar estas incertezas.

Com base nos dados do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE/IBGE (2010) a atividade de Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios no Brasil era composta em 2010 por 80.718 empresas e outras organizações, cujo número total de Pessoal Ocupado em 31.12.2010 era de 847.444 pessoas.

Considerando, portanto, a classificação de porte empresarial do IBGE, constata-se nos Gráficos 1 e 2 que em 2010 o universo do setor de Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios apresentava a seguinte composição: 89,2% eram microempresas, 9,77% empresas pequeno porte, 0,95% de médio porte e apenas 0,08% eram empresas de grande porte. Verifica-se que as Micro e Pequenas Empresas juntas foram responsáveis por mais de 71% do total de Pessoal ocupado na atividade, o que demonstra a importância das MPes para a estrutura do setor.

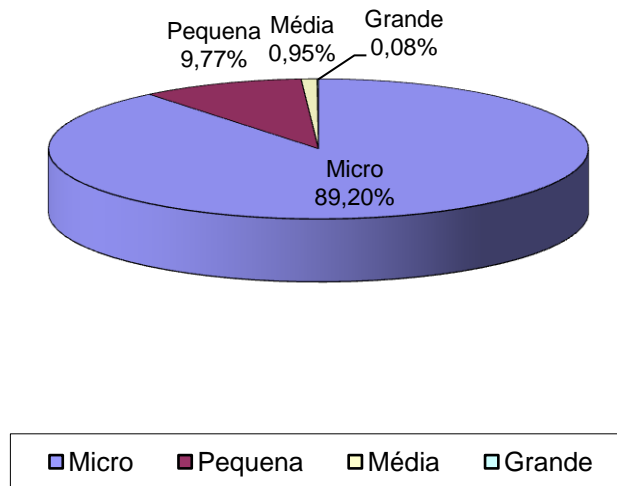


Gráfico 1 - Distribuição do total de empresas e outras organizações do setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios, segundo porte – 2010.

Fonte: Elaboração própria com base em dados do CEMPRE/IBGE (2010)

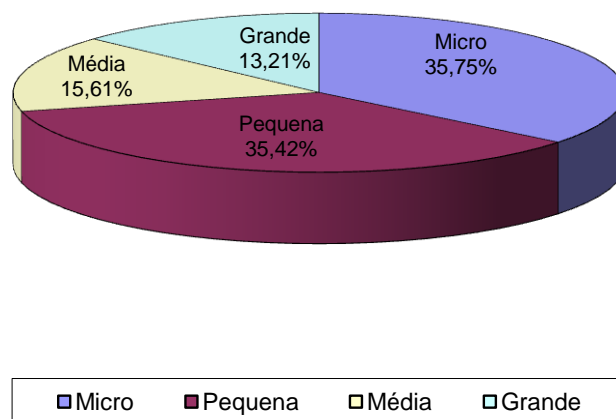


Gráfico 2 - Distribuição do total de pessoal ocupado no setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios, de acordo com o respectivo porte – 2010.

Fonte: Elaboração própria com base em dados do CEMPRE/IBGE (2010).

Conforme o SEBRAE (2001), a notável presença de estabelecimentos de pequeno porte e a baixa concentração e baixas barreiras à entrada fazem do setor de confecção um espaço propício para a atuação de Micro e Pequenas Empresas. As dificuldades de automação da fase de costura mantêm o setor caracteristicamente intensivo em mão-de-obra, o que lhe confere especial importância do ponto de vista do emprego.

Entrevistas realizadas com empresários e entidades representativas do setor indicaram que as MPEs possuem dificuldade para fornecer aos atacadistas e grandes lojas de varejo, que exigem padrões de qualidade, preço e prazo difíceis de serem atingidos por estas empresas. Quanto aos principais canais de comercialização da MPEs estes são formados pelo pequeno varejo, tanto na forma da cadeia quanto na forma de lojas independentes. Verifica-se, também, que o fornecimento de artigos diferenciados para outras indústrias ou atividades de serviços, como uniformes e roupas profissionais, constitui-se como outro relevante canal de comercialização para as MPEs (SEBRAE, 2001).

Entraves importantes com impactos diretos sobre a atuação das MPEs do setor de confecção são a escassez da oferta de financiamento e a alta taxa de juros praticada no mercado nacional, embora haja taxas diferenciadas para esse estrato empresarial, ainda assim, essas taxas se mostram elevadas para os micro e pequenos empresários. A falta de segurança e de garantia quanto ao pagamento tende a elevar às taxas de juros e condições de amortização da dívida. As empresas dependem quase que exclusivamente de recursos próprios para a realização de investimentos, o que limita a execução de seus projetos de modernização e/ou expansão.

Outro aspecto a ser apontado refere-se ao fato das MPEs possuírem pouco poder de barganha com os fornecedores, e serem menos capazes de influenciar o processo inovativo a

montante da cadeia, como na proposição de novos materiais, filamentos, estamparias entre outros. Além disso, as MPEs tendem a ser penalizadas com os *set up* (configuração, organização ou disposição) das firmas de manufaturas (acabamento/beneficiamento), as quais podem impossibilitar demandas mais especializadas em virtude dos custos de produção, o que pode também repercutir sobre o processo inovativo nas MPEs.

Segundo Bruno *et al* (2009), a subordinação a uma base restrita de produtores inovadores, diversificados, versáteis e flexíveis de fios e tecidos traz várias dificuldades a serem transpostas por pequenas empresas. Os fornecedores são, possivelmente, compelidos a impor restrições às inovações pretendidas pela equipe de desenvolvimento de uma empresa de moda, em virtude do condicionamento técnico do processo que resulta das análises de *set up* de máquinas e de eficiência do sistema, o que implica na determinação de custos e de margens, e que estão associados aos volumes que serão comprados por cada um de seus clientes. Essas restrições podem assumir um caráter de auto-condicionamento por parte dos responsáveis pela função criativa da pequena empresa. Sabedores dos limites a que deverão ser submetidos, os *designers* passam a não explicitar dados de projeto, deixando-os abertos para a negociação (tipos de fios, cores, texturas, gramaturas, aviamentos etc.). Este tipo de relação pode ser nocivo para a estruturação e gestão do conhecimento da pequena empresa de moda.

Nesse contexto, os autores supracitados argumentam que as pequenas empresas de moda estão mais ameaçadas pela concentração de poder de seus fornecedores de insumos estratégicos do que pela entrada de produtos asiáticos. Suas dificuldades para adquirir insumos estratégicos e para negociar em condições de igualdade com seus parceiros de desenvolvimento de produtos representam barreiras internas ao desenvolvimento de sua capacidade criativa. O auto-condicionamento, em relação ao seu fornecedor principal,

restringe o desenvolvimento das competências essenciais da empresa – inclusive as de seus recursos humanos estratégicos – o que irá impactar em sua capacidade de inovação.

2.7 Análise SWOT aplicada ao setor de confecção de vestuário

Porter (2004) utiliza conceitos da análise SWOT - *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) - em seu estudo, esclarecendo que, no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que a companhia pode realizar com sucesso. Em conformidade com Porter (2004, p. XXVIII, XXIX, XXX):

“Os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito. Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos consequentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores com a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros. Esses quatro dados devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas.”

O Quadro 1 apresenta a análise SWOT aplicada ao setor de Confecção de Vestuário no Brasil, com ênfase no agente de pequeno porte, visando a elaboração de um panorama do setor no país.

Quadro 1 - Análise SWOT aplicada ao setor de confecção de vestuário, com ênfase no agente de pequeno porte.

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado. - Possibilidade de deslocamento da produção para outras regiões, via investimentos ou subcontratação. - Referência mundial em <i>design</i> de moda praia, jeanswear e homewear, com crescimento também nos segmentos de fitness e <i>lingerie</i>. - Eventos de grande escala e repercussão, como o <i>São Paulo Fashion Week</i> (SPFW) e o <i>Fashion Rio</i>. - O Brasil possui mais de 100 escolas e faculdades de moda. - Esforços de investimentos em ativos intangíveis, como: desenvolvimento de produto, <i>design</i>, marcas, marketing, comercialização e distribuição dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande pulverização, baixa capacidade técnica e gerencial e alta informalidade. - Gestores com um horizonte de planejamento, geralmente, de curto prazo. - Parque de máquinas com idade média elevada. - Baixas barreiras à entrada. - Acesso restrito ao crédito. - Dificuldades para adquirir insumos estratégicos. - Baixo conteúdo tecnológico - Baixa qualificação formal dos trabalhadores e alta rotatividade destes. - Utilização de elementos não resultantes da P& D formal. - Esforços inovativos ainda tímidos e pautados na aquisição de máquinas e equipamentos de fornecedores. - Baixa participação nas exportações mundiais. - Concentração de fornecedores de insumos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política Industrial, com ações no âmbito setorial, voltadas para o fortalecimento das cadeias produtivas, cujo setor é um dos beneficiados. - Existência de diversas linhas de financiamento específicas para empresas de pequeno porte. - Incentivos fiscais e de infraestrutura fornecidos por governo Estaduais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada crescente de produtos importados (muitas vezes contrabandeados). - Cópias/ Infrações de Direitos. - Concorrência acirrada com os produtos chineses. - Crise Econômica Mundial. - Concorrência Desleal, inclusive <i>dumping</i> no comércio internacional.

Fonte: Elaboração própria.

Colocar as Estratégias Genéricas (liderança no custo total, diferenciação e enfoque) em prática com sucesso, exige diferentes recursos e habilidades, bem como requisitos organizacionais. Com base na Matriz SWOT aplicada ao setor de confecção de vestuário no Brasil, foi possível elaborar uma nova análise contrapondo os pontos forte e fracos do agente de pequeno porte que atua nesse setor, aos requisitos exigidos para adoção de um

posicionamento no mercado, por meio das estratégias genéricas de Porter: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, conforme Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Matriz SOWT do setor de confecção de vestuário frente aos requisitos exigidos para um posicionamento do agente de pequeno porte no mercado.

Estratégias Genéricas*	Requisitos Exigidos**	Agente de Menor Porte	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Liderança no custo total	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso e Investimento de capital - Boa capacidade de engenharia de processo - Supervisão intensa de mão de obra - Produtos projetados para facilitar a fabricação - Sistema de distribuição com baixo custo - Controle de custo rígido - Relatórios de controle frequentes e detalhados - Organizações e responsabilidades estruturadas - Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Referência mundial em <i>design</i> de moda praia, jeanswear e homewear, com crescimento também nos segmentos de <i>fitness</i> e <i>lingerie</i>. - O Brasil possui mais de 100 escolas e faculdades de moda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande pulverização, baixa capacidade técnica e gerencial e alta informalidade. - Parque de máquinas com idade média elevada. - Gestores com um horizonte de planejamento, com viés de curto prazo. - Barreiras de entrada baixas. - Acesso restrito ao crédito. - Dificuldades para adquirir insumos estratégicos. - Baixo conteúdo tecnológico. - Baixa qualificação formal dos trabalhadores e alta rotatividade destes. - Esforços inovativos ainda tímidos e pautados na aquisição de máquinas e equipamentos de fornecedores. - Utilização de elementos não resultantes da P&D formal.
Diferenciação e Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> - Grande habilidade de marketing - Engenharia do produto - Tino criativo - Grande capacidade em pesquisa básica - Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia - Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado. - Possibilidade de deslocamento da produção para outras regiões, via investimentos ou subcontratação. - Referência mundial em <i>design</i> de moda praia, jeanswear e homewear, com crescimento também nos segmentos de <i>fitness</i> e <i>lingerie</i>. - O Brasil possui mais de 100 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande pulverização, baixa capacidade técnica e gerencial e alta informalidade. - Gestores com um horizonte de planejamento, com viés de curto prazo. - Dificuldades para adquirir insumos estratégicos. - Baixo conteúdo tecnológico - Esforços inovativos ainda tímidos e pautados na aquisição de máquinas e

Estratégias Genéricas*	Requisitos Exigidos**	Agente de Menor Porte	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
	habilidades trazidas de outros negócios - Forte cooperação dos canais - Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing - Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas - Ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.	escolas e faculdades de moda. - Esforços de investimentos em ativos intangíveis, como: desenvolvimento de produto, <i>design</i> , marcas, marketing, comercialização e distribuição dos produtos.	equipamentos de fornecedores.

Fonte: Elaboração própria.

*Liderança no custo total - concorrência no mercado de preço; Diferenciação – criar algo que possa ser considerado único/singular no mercado; e Enfoque – atendimento à demandas de subgrupos (nichos).

** Recursos e habilidades, bem como requisitos organizacionais requeridos para implementação da respectiva estratégia.

Com base na análise acima, é possível inferir que dados os pontos fortes e fracos do agente econômico de pequeno porte do setor de confecção de vestuário, as estratégias genéricas que possuem maior potencial de serem implementadas por estas empresas são as de diferenciação e enfoque, posto que pela característica decorrente do pequeno porte é possível tirar melhor proveito de sua flexibilidade para atender à preferências/gostos e tendências do mercado.

Num mercado de concorrência por preço, o grande porte da empresa condiciona sua vantagem competitiva, onde a lucratividade esta pautada no volume produzido na menor estrutura de custo possível, ou seja, menor custo unitário de produção. Nesse caso os produtos tendem a massificação e a homogeneização – desincorporados de valor.

Numa estratégia de diferenciação e enfoque, as MPEs pautam suas expectativas na rentabilidade, ou seja, um menor volume de produção, porém com maior valor de vendas. A lógica nessa estratégia é a incorporação de valor aos produtos, sendo condição *sine qua non* o atendimento aos gostos/preferências e tendências. Neste caso, o público alvo deve ser bem mapeado para o diagnóstico de suas demandas e aspirações.

CAPÍTULO III – SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO: DA CONCEPÇÃO À COMERCIALIZAÇÃO

3.1 A apropriação de valor ao longo da cadeia de confecção de vestuário

No atual cenário do mercado globalizado, no qual o nível de exigência dos consumidores é crescente, observa-se que é cada vez mais complexo para uma única empresa dominar todas as competências necessárias para desenvolver de forma eficaz as diversas atividades existentes ao longo de uma cadeia produtiva.

Neste contexto, várias atividades são desenvolvidas visando à criação de valor na cadeia produtiva. Essas atividades são desencadeadas pelas necessidades dos clientes e operacionalizadas pelas macro-funções empresariais. De maneira simplificada, as funções relacionadas à geração de valor são: i) Desenvolvimento de Produto, Projeto e Gestão de Marcas; ii) Desenvolvimento de Processos; iii) Logística de Materiais; iv) Produção; v) Logística de Distribuição; vi) Marketing e Vendas; e vii) Serviços de Pós-Venda (PANTALEÃO *et al*, 2007).

As atividades supracitadas podem ser desenvolvidas por diversas empresas ao longo da cadeia produtiva, segundo várias lógicas de associação (como alianças, parcerias, subcontratações, licenciamento de marca, relações comerciais tradicionais, etc). Essas atividades tanto agregam valor (ponto de vista do consumidor²²) quanto apropriam valor (ponto de vista do fornecedor²³). O conceito de cadeia de valor, consolidado e popularizado por Porter (1990) *apud* Pantaleão (2007), introduziu a noção de relacionamento lógico e

²² Para o consumidor o valor de um produto adquirido será tanto maior quanto mais benefícios forem percebidos em relação ao preço pago. Esse valor é denominado de valor agregado (PANTALEÃO *et al*, 2007).

²³ Para quem vende um determinado bem ou serviço, o valor do produto será tanto maior quanto maior for a possibilidade de apropriação de riqueza decorrente da circulação desse produto ao longo da cadeia. Esse valor é denominado de “valor apropriado” (PANTALEÃO *et al*, 2007).

sequenciado entre as atividades de geração de valor desde o desenvolvimento de um produto até a sua entrega ao cliente final.

Nesse contexto Pantaleão *et al* (2007) propuseram um **Modelo denominado de “Curva da Riqueza”** que tem por princípio associar à uma dada firma: i) a apropriação de valor ao longo das diferentes atividades da cadeia; ii) os tipos de inovação; e iii) o financiamento para a inovação.

No tocante aos tipos de inovação, Schumpeter (1976) *apud* Pantaleão *et al* (2007) introduziu o consagrado conceito de “destruição criativa”, no qual a capacidade de competir de uma empresa é permanentemente criada e destruída (recriada). O referido autor propôs, ainda, uma relação de vários tipos de inovações: de produtos, de materiais, de processos, de mercado e de gestão²⁴. Ressalta-se que diversos estudiosos têm manifestado que a relevância da inovação é um fator crítico para o sucesso e manutenção da competitividade das firmas.

Pantaleão *et al* (2007) argumentam que numa visão de longo prazo é preciso reconhecer a importância de se inovar permanentemente a própria estrutura e os processos de gestão da organização. De modo geral, isto implica em criar um sólido Sistema Corporativo de Inovação (Sistema Empresarial de Inovação). No que tange aos aspectos relacionados à inovação na gestão estes englobam tanto fatores internos (como a adoção de métodos sistemáticos de gestão da inovação; criação de condições para financiamento da inovação; adoção de uma cultura de inovação etc.), quanto fatores externos à empresa (como a

²⁴ A inovação em produtos (bens ou serviços) está relacionada à possibilidade de aumento das margens de contribuição totais da empresa através do aumento dos preços de venda, devido ao ineditismo do produto inovador. A inovação de materiais diz respeito à introdução de novas matérias primas na composição de produtos já existentes e está relacionada à redução dos custos de produção. A inovação de processos significa mudanças na forma de produzir determinado bem e relaciona-se tanto com a redução de custos quanto à melhoria da qualidade intrínseca do produto e ao tempo de atendimento ao cliente. A inovação no mercado diz respeito ao desenvolvimento de uma competência anteriormente inexistente no sentido de atender a uma necessidade ainda não perfeitamente revelada pelo mercado. Já a inovação na gestão corresponde a uma inovação organizacional que introduz novos métodos de gestão na empresa e tem uma relação forte com as estratégias de competitividade (PANTALEÃO *et al*, 2007).

consolidação do relacionamento da empresa no âmbito dos sistemas nacional, regional e setorial de inovação, por meio da busca de financiamento, relacionamento com Universidades e Centros de Tecnologia, análise de potencialidades em termos da geração de patentes, etc.). É necessário, portanto, considerar que a busca permanente da agregação de valor através da inovação envolve gerar uma lógica sistemática de financiamento da inovação. Na prática, a institucionalização da inovação numa empresa implica na inserção no orçamento desta dos fatores acima mencionados. Apesar do alinhamento estratégico da inovação este envolve a definição de critérios de decisão para a alocação e gestão desses recursos.

De acordo com Pantaleão *et al* (2007), as atividades que tendem a agregar maior valor do ponto de vista da inovação – gestão de marca e *design*, marketing e comercialização, e serviços pós-venda - estão diretamente ligadas às inovações de mercado. Em um segundo plano estão as atividades relacionadas ao desenvolvimento do produto, que são associadas às inovações de produto e de materiais. Cabe destacar que as inovações de produto e de mercado são fortemente inter-relacionadas. Em um terceiro plano estão as atividades de desenvolvimento de processo, logística de materiais (*inbound logistics* – logística de entrada) e de distribuição (*outbound logistics* – logística de saída) e produção, atividades estas que se relacionam com as inovações de processo, e tendem, proporcionalmente, a agregar menos valor nos processos dos negócios. Nessa perspectiva, ressalta-se que todas as inovações podem contribuir decisivamente para a competitividade dos negócios. Entretanto, é preciso considerar que há determinado grau de hierarquia entre as atividades existentes ao longo da cadeia de valor.

Pantaleão *et al* (2007) esclarecem que o modelo “Curva da Riqueza” demonstra a intensa relação que existe entre os pontos da cadeia de valor e os tipos de inovação, bem como os níveis de agregação e de apropriação de valor nessa cadeia. O máximo aproveitamento desse valor pelas empresas está condicionado a uma decisão estratégica de posicionar-se ao

longo das atividades da cadeia de valor, visando obter os melhores resultados decorrentes do processo de inovação. Esse posicionamento deverá orientar o processo de gestão da inovação a ser adotado pelas empresas. Ademais, a lógica de busca de tecnologias, alianças, redes de fornecedores e parceiros, fontes de financiamento, entre outras, pode variar conforme o peso que é dado à inovação voltada a cada uma das atividades da cadeia de valor.

Ao aplicar o modelo “A Inovação e a Curva da Riqueza” aos processos de inovação no setor de confecção de vestuário, é possível identificar *a priori*, que o modelo da cadeia de valor associado aos produtos de vestuário pode ser identificado como *Buyer-driven* (cadeias de valor comandadas pelo comprador), tal modelo é comum nas indústrias de bens de consumo intensivos em mão-de-obra, nas quais grandes empresas desempenham papéis fundamentais na formação de redes de produção descentralizadas em uma variedade de países exportadores, conforme definição de Gereffi *et al* (1994).

A indústria do vestuário é marcada por assimetrias de poder entre os produtores e os compradores globais de produtos de vestuário finais. As atividades mais importantes na cadeia de valor de vestuário não estão relacionados com a fabricação em si, mas são encontrados no *design*, marca e marketing dos produtos. Estas atividades são realizadas pelas empresas líderes, que são grandes varejistas globais e proprietários de marcas que na maioria dos casos, terceirizam o processo de fabricação a uma rede global de fornecedores. Os países em desenvolvimento estão em constante competição pelos investimentos estrangeiros e contratos com os proprietários de marcas globais, resultando em muitos fornecedores com pouca influência na cadeia. A consequência é uma partição desigual no total de valor adicionado ao longo da cadeia de produtos de vestuário em favor das empresas líderes (GEREFFI; FREDERICK, 2010).

Cabe identificar que a fase de costura, cuja dificuldade de automação mantém a produção na cadeia de vestuário caracteristicamente intensivo em trabalho, é a atividade que se relaciona com a inovação de processo e tende a ser aquela que, proporcionalmente, agregam menos valor durante o processo produtivo.

Conclui-se, portanto, que as atividades mais relevantes para a cadeia de valor da indústria de confecção de vestuário referem-se: à gestão de marca e *design*, ao marketing e comercialização, e aos serviços pós-vendas. Tais atividades estão mais diretamente relacionadas à inovação de mercado, que tendem a agregar maior valor ao longo da cadeia, na qual a empresa se posicionará nos dois extremos da “Curva da Riqueza”.

3.2 A marca e o *design* no contexto mercadológico

No setor de confecção de vestuário, além de preço e qualidade figuram também como importantes estratégias de concorrência dois outros fatores: a **marca e o *design***. Segundo o SEBRAE (2010), a comercialização de marcas já é prática comum no setor de confecção, e a valorização do *design* tende a ser reforçada, dada a grande entrada de produtos estrangeiros para o atendimento a segmentos cada vez mais exigentes do mercado.

De acordo com Kotler e Keller (2006), toda estratégia de marketing²⁵ é construída de acordo com o trinômio SPM – segmentação, mercado-alvo e posicionamento. A empresa identifica diferentes necessidades e grupos no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma mais eficiente e, então, posiciona seu produto em consonância com a imagem que se quer obter, de modo que o mercado alvo os diferencie. O

²⁵ De acordo com a definição da *American Marketing Association* o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e o seu público interessado (KOTLER; KELLER, 2006).

resultado do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, em outros termos, um motivo que induz o mercado-alvo a comprar determinado produto.

Um bom posicionamento de marca auxilia na orientação das estratégias de marketing, esclarecendo a essência da marca, quais necessidades do consumidor ela satisfaz e como faz de maneira diferenciada. Segundo a *American Marketing Association* (AMA) a marca é definida como um “um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes” (KOTLER; KELLER, 2006).

Para os autores supracitados, o conceito que expressa o valor da marca para a empresa é o de *brand equity*²⁶ - valor patrimonial da marca. A cadeia de valor da marca é uma maneira estruturada de avaliar as fontes e resultados do *brand equity*, assim como o modo pelas quais as atividades de marketing criam o valor da marca. O processo de criação do valor da marca tem início quando a empresa investe em um programa de marketing, cujo alvo são clientes reais ou potenciais. Qualquer investimento no programa de marketing relacionado ao desenvolvimento do valor da marca envolverá as seguintes atividades: pesquisa, desenvolvimento e projeto de produto; comercialização ou suporte intermediário; e comunicação de marketing.

Dias (2006) esclarece que a marca pode constituir-se em uma importante barreira à entrada, considerando que o concorrente precisará necessariamente construir sua marca no mercado em que deseja competir. E como não se constroem marcas fortes e com alta

²⁶ O *brand equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O *brand equity* é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

credibilidade em curto espaço de tempo, o novo entrante enfrentará uma desvantagem que, às vezes, sequer é superada.

Mesmo que um processo de fabricação ou *design* possa ser facilmente reproduzido por um concorrente, ele terá dificuldades em se equiparar às impressões duradouras formadas nas mentes dos consumidores proporcionadas pela marca. Daí a importância da fidelidade à marca, que proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que dificultam o ingresso de concorrentes no mercado. Ademais, a fidelidade também pode significar a disposição do consumidor para pagar um preço mais alto pelo produto ou serviço ofertado pela empresa.

Cabe destacar que a construção de uma marca muitas vezes requer altos investimentos. Como todo um investimento envolve um risco, os riscos associados à construção de uma marca, por se tratar de ativo intangível, devem ser amplamente mensurados. Segundo Dias (2006), diferentemente de ativos fixos (como máquinas, equipamentos e instalações) se a construção de uma marca falhar não haverá retorno dos investimentos realizados, posto que não haverá o que vender.

Kotler e Keller (2006) acrescentam que diante de uma cultura cada vez mais voltada para o visual, traduzir o significado da marca e, também, posicionar-se por meio do *design* no mercado torna-se fundamental. O *design* possui o potencial de alterar a percepção do consumidor, tornando sua experiência mais recompensadora se utilizado conjuntamente com a marca.

Sob este aspecto, os produtos tradicionais, como os do setor de vestuário, sob nova roupagem podem engendrar uma percepção de novo lançamento para o mercado. Portanto, o *design* e a marca são ferramentas para promover tal percepção, além dos aperfeiçoamentos e aprimoramento contidos nas novas versões. Nesse contexto, a utilização da marca e do *design*

como proposta de valor endereçada ao público alvo, tende a proporcionar vantagem competitiva para as empresas.

O conceito adotado por Kotler e Keller (2006) é que o *design* no contexto do marketing pode ser definido como um conjunto de características que afetam a aparência e o funcionamento do produto no que diz respeito às exigências do cliente.

O *design* é cada vez mais vislumbrado como uma atividade essencial para a contribuição do crescimento econômico, tanto das empresas como das nações. Com o acirramento da concorrência, o *design* oferece uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os produtos de uma empresa. Em mercados com ritmos cada vez mais acelerados, preço e tecnologia já não são mais suficientes.

Para a empresa um produto com um bom *design* significa que ele é de fácil fabricação e entrega. Já para o cliente um produto com um bom *design* denota que ele possui um visual agradável e de fácil abertura, instalação, utilização, conserto e descarte. O bom *design* é ainda mais relevante para as pequenas empresas de produtos de consumo e para *start-ups* que dispõe de pouca verba para publicidade (KOTLER; KELLER, 2006).

O *design* é um importante ferramental para adaptar os produtos aos padrões estéticos vigentes das sociedades, tendo também caráter cultural, social e antropológico. Ademais, a evolução estética ao longo dos anos pode deixar a aparência dos objetos *démodé* (fora de moda), portanto, o mesmo perde valor e se torna desinteressante, pois deixa de estar em consonância com a estética vigente.

Os autores acima citados sugerem que para os brasileiros, o *design* oferece uma grande oportunidade de expressão cultural, bem como de aplicação de sua criatividade para a criação de riqueza. Em produtos em que a criação é determinante – como roupas, jóias, embalagens, entre outros – o Brasil tem revelado grande potencial. Sendo assim, é conveniente a afirmação

de que o *design*, ao criar valor por meio de marcas de exportação, pode ser o caminho mais curto para o crescimento do país.

3.3 Sobre os direitos de propriedade intelectual

Segundo Barbosa (2003), a aceleração do processo informacional e o desenvolvimento da economia industrial passaram a exigir, desde o Renascimento, a concepção de uma nova categoria de direitos de propriedade. Isto se deu, sobretudo, a partir do momento em que a tecnologia passou a permitir a reprodução em série de produtos a serem comercializados. Nesse contexto, além da propriedade sobre o produto, a economia passou a reconhecer direitos exclusivos sobre a criação ou invenção, posto que a reprodução por terceiros tende a exaurir os lucros do criador ou inventor; a estes direitos dá-se o nome de Propriedade Intelectual (PI).

A primeira iniciativa de construir um sistema internacional de propriedade intelectual ocorreu em 1883 com a Convenção da União de Paris (CUP)²⁷. Desde então, o sistema internacional de propriedade intelectual vem sofrendo transformações, resultantes das mudanças ocorridas no desenvolvimento econômico e tecnológico dos países, bem como na dinâmica do comércio internacional (CHAVES *et al*, 2007).

Os Direitos de Propriedade Intelectual protegem os interesses dos criadores, dando-lhes direitos de propriedade sobre suas criações. É importante ressaltar que o termo propriedade intelectual, na Convenção que instituiu a Organização Mundial da Propriedade

²⁷ A Convenção da União de Paris (CUP) envolveu 11 países, dentre eles o Brasil. Constituiu-se como União porque representava um espaço comum de direitos entre os Estados signatários. Vigente até os dias de hoje, ela já foi revista sete vezes. Baseia-se nos princípios da “Independência das Patentes”, do “Tratamento Igual para Nacionais e Estrangeiros” e dos “Direitos de Prioridade”.

Intelectual - OMPI²⁸, não é definido de maneira formal. Os Estados que redigiram a Convenção optaram por apresentar uma lista dos assuntos protegidos por direitos de PI:

- obras literárias, artísticas e científicas;
- interpretações dos artistas intérpretes e execuções dos artistas executantes, fonogramas e emissões de radiodifusão;
- invenções em todos os domínios da atividade humana;
- descobertas científicas;
- desenhos e modelos industriais;
- marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como firmas comerciais e denominações comerciais;
- proteção contra a concorrência desleal; e
- “todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.”

Cabe esclarecer que os Direitos de Propriedade Intelectual são alicerçados em tratados e acordos internacionais²⁹, que são consensos de âmbito bilateral e multilateral, resultados de

²⁸ Assinado em 14 de julho de 1967, a Convenção para o Estabelecimento da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) é o tratado internacional que rege o funcionamento desta organização. A OMPI além do propósito de promover a proteção da propriedade intelectual ao redor do mundo através da cooperação entre Estados, é responsável por administrar os vários tratados multilaterais que versam sobre aspectos legais e administrativos da PI. A OMPI é uma organização intergovernamental com sede em Genebra na Suíça, constituindo-se como uma das agências especializadas das Organizações das Nações Unidas - ONU (WIPO, 2012).

²⁹ Os Tratados e Acordos Internacionais podem ser divididos em grupo: i) Proteção da Propriedade Intelectual - define consensos básicos de proteção à PI a serem aplicados em cada país (Ex. Convenção da União de Paris e Convenção de Berna); ii) Sistema de Proteção Global - garante que um pedido de registro internacional ou depósito de direito de PI terá efeito em qualquer um dos Estados signatários relevantes, desde que devidamente instruído pelo solicitante (Ex. PCT, Acordo de Madri e Acordo de Haia); iii) Sistema de Classificação - cria sistemas de classificação que organizam informações sobre invenções, marcas e desenhos industriais na forma de

negociações entre as partes envolvidas. Os países partícipes desses tratados e acordos têm um grau de liberdade para sua implementação, conforme suas políticas de desenvolvimento econômico. O principal papel da OMPI no processo do gerenciamento dos tratados e acordos internacionais é de facilitar e promover a efetividade de sua aplicação nos países signatários. Entre os acordos administrados pela OMPI³⁰ estão:

- **O Sistema de Madri** - o sistema é regido por dois tratados: o Acordo de Madrid relativo ao Registro Internacional de Marcas (1981), e o Protocolo referente ao Acordo de Madrid (1989) que entrou em vigor em 1995 e começou a ser aplicado em 1996. O sistema de Madri é uma maneira útil que os usuários de marcas podem utilizar para a proteção em diversos países ao mesmo tempo. Entretanto, a decisão de se deferir ou não a proteção para uma determinada marca num determinado país depende do respectivo sistema nacional. Se a proteção não for recusada, a marca pode ser protegida por tempo indeterminado. Cabe salientar que o Brasil não é signatário do Sistema de Madrid, mas está em processo de negociação para sua adesão.
- **Acordo de Haia** – formado por três tratados distintos (Atos de 1934, de 1960 e de 1999), o Acordo é um sistema de registro internacional que possibilita a obtenção de proteção para Desenhos Industriais em vários Estados e/ou organizações intergovernamentais (ambos denominados “partes contratantes”), por meio de um único pedido de registro internacional. A decisão de se conceder ou rejeitar a proteção para uma determinado Desenho Industrial, num determinado país, depende do respectivo sistema nacional. O Brasil não é signatário do Acordo de Haia.

indexação, o que permite uma facilidade na gestão da informação dos pedidos e registro de direito de PI (Ex. Acordo de Nice e Acordo Locarno).

³⁰ Os Acordos administrados pela OMPI estão disponíveis na íntegra em:
<<http://www.wipo.int/treaties/en/agreement.html>>

- **O Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (PCT)** - adotado em 1970, é um tratado que rege o depósito de pedidos que visam obter a proteção de patente em diversos países. O PCT tem por objetivo principal: simplificar, tornar mais eficientes e econômicos, os métodos anteriores e tradicionais de se requerer patente em vários países (onde o pedido é feito país a país). Cabe salientar, que na fase nacional, o pedido de patente passa a estar sujeito às legislações, regulamentos e práticas de cada país em matéria de patentes. O PCT oferece a vantagem do depositante do pedido, ganhar tempo, antes de se decidir se quer continuar com o processamento de seu pedido. A economia de tempo desse processo é de cerca de um ano e meio, se o procedimento do PCT for utilizado em toda sua extensão.

Em 1994 foi ratificado o “Acordo sobre os Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio - TRIPs³¹, que estabelece regras mais rígidas sobre a propriedade intelectual relativa ao comércio internacional, além de não reconhecer a liberdade de cada país membro de adotar um arcabouço legislativo que favoreça o seu desenvolvimento tecnológico. Sendo administrado pela Organização Mundial do Comércio (OMC), tal Organização dispõe de mecanismos para penalizar seus membros que não cumprem as regras estabelecidas no acordo. Ressalta-se que o Acordo TRIPs necessita ser internalizado por cada um dos países membros da OMC, para que possa ter vigência em âmbito nacional. Nesse processo, cada país pode incluir em sua legislação de propriedade intelectual as flexibilidades do Acordo (CHAVES *et al*, 2007). Sendo assim, na internalização desses dispositivos gerais

³¹ Durante as negociações realizadas no âmbito do GATT, na Rodada Uruguai (1986 – 1994), foi inserida a discussão da temática da propriedade intelectual relativa ao comércio internacional, que resultou na ratificação do Acordo de Marrachkesh em 1994. Esse Acordo constituiu a Organização Mundial do Comércio (OMC), em substituição ao Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), como organização responsável pela regulação do comércio internacional. Esse Acordo contém um anexo denominado “Acordo sobre os Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio – TRIPs”, que regula a propriedade intelectual relacionada ao comércio internacional.

pelos Estados Membros residem as particularidades relativas aos Direitos de PI entre as legislações nacionais.

Pela importância do fórum da OMC no cenário internacional, os países se sentem obrigados a ingressar neste organismo, e ao fazê-lo aderem automaticamente à vários acordos, entre eles o TRIPs. É importante salientar que o TRIPs foi ratificado pelo Brasil e teve sua incorporação ao aparato legal pelo Decreto 1355/1994.

De acordo com Silva e Peralta (2013, p 25):

“O sistema de propriedade intelectual é a interface de três esferas: econômica, jurídica e social. A econômica está relacionada com a exclusividade temporária de mercado. A questão jurídica envolve a questão do amparo legal pelo Estado, no reconhecimento dessa exclusividade de mercado, incidindo uma série de penalidades e multas sobre o infrator de tais direitos, e a esfera social, pelo acesso de novos bens e serviços pela sociedade.”

Conforme as autoras supracitadas, o sistema de PI foi concebido de modo que o esforço criativo do intelecto humano fosse passível de ser remunerado, por meio da possibilidade de uma exclusividade temporária da sua exploração no mercado; em contrapartida, a sociedade teria acesso aos novos bens e serviços. Essa exclusividade temporária é caracterizada por uma potencial reserva de mercado pelo detentor dos direitos de PI, e, como resultado, esse monopólio temporário promoveria as condições de formação de um preço-prêmio que recompensaria o esforço criativo e a recuperação do investimento em tempo e capital para geração de tal criação. A recuperação desse investimento possibilita novos reinvestimentos nos processos criativos, permitindo a instauração de um mecanismo de retroalimentação do sistema, em busca de outras criações. Após o término da vigência dos direitos de PI, novos entrantes poderiam acessar esse mercado, exaurindo a margem de lucro do detentor de tais direitos, o que tenderia a reduzir o preço-prêmio.

O termo Propriedade Intelectual refere-se de forma ampla às criações da mente humana. Ademais, o termo é utilizado para englobar dois grandes ramos da proteção do

processo inventivo e criativo do intelecto humano a propriedade industrial e o direito autoral, conforme elucidado por Peralta e Silva (2012). Por propriedade industrial compreende-se a concessão pelo Estado de direitos exclusivo sobre: (i) invenções, de caráter técnico, denominadas patentes de invenção e modelos de utilidade, (ii) apresentação estética nova e original de objetos, denominados desenhos industriais, e (iii) sinais distintivos, compreendendo-se as marcas, os nomes comerciais e indicações geográficas.

No tocante à proteção conferida pelo direito autoral³², esta abrange tanto os direitos de autor como os direitos conexos, onde se encontram os direitos dos artistas, intérpretes e executantes, dos produtores de fonograma e dos organismos de radiodifusão. O regime de proteção ao programa de computador, no Brasil, embora esteja inserido dentro do campo de proteção autoral, goza de lei própria (Lei 9.609/98).

Em virtude da evolução da tecnologia e da dificuldade de seu enquadramento nos instrumentos de proteção sob os dois ramos existentes, houve a necessidade de adoção de mais um ramo, denominado proteção *Sui Generis*³³. Alguns campos tecnológicos foram enquadrados no arcabouço legal das legislações nacionais sob essa proteção. Portanto, pode-se subdividir a Propriedade Intelectual em: Propriedade Industrial, Direitos Autorais e Proteções *Sui Generis*, conforme Ilustração 2.

³² As obras intelectuais (literárias, artísticas ou científicas) protegidas por direito de autor são as criações do espírito, expressas por qualquer meio ou fixadas em qualquer suporte, tangível ou intangível, conhecido ou que se invente no futuro. O Direito de Autor (DA) é regulado pela LEI Nº 9.610/1998. No regime jurídico brasileiro admite-se a cumulatividade da proteção entre DA e o DI, entretanto o aspecto artístico único e original em si pode se afastar da aplicabilidade industrial.

³³ No arcabouço legal brasileiro, a proteção dos circuitos integrados, a proteção dos conhecimentos tradicionais, a lei de biossegurança (células-tronco e transgênicos) e proteção aos cultivares são objetos de proteção *Sui Generis*, com leis próprias para sua regulamentação e critérios para a definição do objeto a ser protegido (PERALTA; SILVA, 2012).

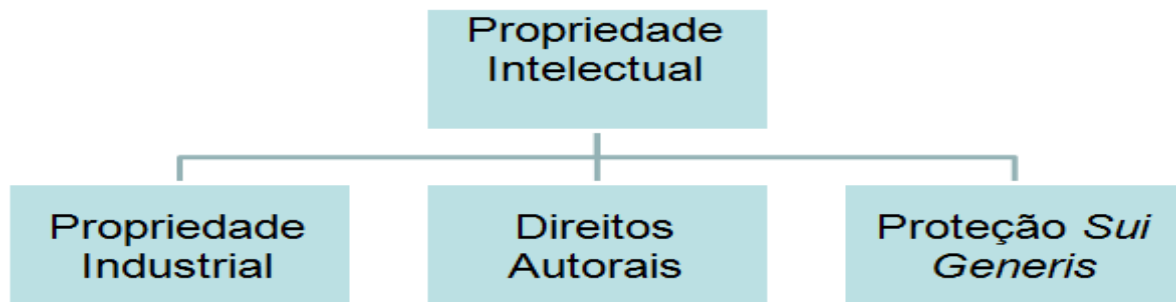


Ilustração 2 - Subdivisões da Propriedade Intelectual
 Fonte: Elaboração própria.

No Brasil o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), criado em 1970, é a autarquia federal responsável pelo aperfeiçoamento, disseminação e gestão do sistema brasileiro de concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria.

O Art. 5º da Constituição Federal Brasileira de 1988, em seus incisos XXVII, XXVIII³⁴ e XXIX tratam das garantias da proteção à propriedade intelectual. No que tange, especificamente, a Propriedade Industrial, o inciso XXIX estabelece que a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País.

A Lei que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial vigente no Brasil é a Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 (LPI/1996). De acordo com o Art. 2º da LPI/1996, a proteção dos direitos relativos à propriedade industrial, considerado o seu interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País, efetua-se mediante:

³⁴ A Constituição Federal de 1988 trata do Direito Autoral nos seus seguintes incisos: **XXVII**, que aos autores pertence o direito exclusivo de utilização, publicação ou reprodução de suas obras, transmissível aos herdeiros pelo tempo que a lei fixar; e no **XXVIII** que são assegurados, nos termos da lei: a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas, b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas.

concessão de patentes de invenção e de modelo de utilidade; concessão de registro de desenho industrial; concessão de registro de marca; repressão às falsas indicações geográficas; e repressão à concorrência desleal.

Esta pesquisa se limitará aos direitos de propriedade industrial, com ênfase naqueles utilizados como instrumentos de proteção pelo setor de confecção de vestuário, ou seja, as marcas e os desenhos industriais. Entretanto, o instrumento de patente também será apreciado, tendo em vista o seu uso pela empresa objeto de estudo.

3.3.1 Patente e Desenho Industrial

No tocante ao Acordo TRIPS, os critérios de patenteabilidade foram instituídos, mas não foram definidos. Dessa forma, os critérios de patenteabilidade de invenção podem apresentar diferenças entre jurisdições nacionais. As legislações nacionais podem divergir em alguns aspectos, em função da internalização do Acordo TRIPs, posto que as disposições gerais deliberadas no Acordo possibilitam margens de escolhas.

No que diz respeito à patenteabilidade das invenções em todos os domínios da tecnologia (Artigo 27.1 TRIPS), a legislação sobre patentes da maior parte dos países inclui três critérios básicos para determinar se uma invenção pode ser patenteável: (i) a novidade pode ser considerada como sendo absoluta (universal) ou relativa (pertinente ao mercado do território onde se busca a proteção); (ii) a atividade inventiva não foi objeto de definição explícita; (iii) a aplicabilidade industrial permite interpretações distintas tais como reprodutibilidade; uso e aplicação viável.

Cabe ressaltar que o Acordo TRIPS encampou os Princípios Internacionais Básicos aplicáveis à Propriedade Industrial, em que se baseia a Convenção da União de Paris (CUP):

- Princípio da Territorialidade - a proteção patentária conferida pelo estado tem validade somente dentro dos limites territoriais do país onde a patente foi concedida.
- Princípio do Tratamento Nacional - estabelece que os nacionais de cada um dos países membros gozem, em todos os outros países membros da União ou do Acordo em questão, da mesma proteção, vantagens e direitos concedidos pela legislação do país aos seus nacionais, sem que em matéria patentária nenhuma condição de domicílio ou de estabelecimento no país seja exigida. Nenhum país pode dar tratamento preferencial ou discriminatório em favor do nacional. Caso as legislações nacionais apresentem prejuízo dos direitos previstos na CUP, prevalece o que for nela estabelecido.
- Princípio da Prioridade Unionista - o primeiro pedido de patente, no caso de invenções e modelos de utilidade, depositado em um dos países da União ou do Acordo serve de base para depósitos subsequentes relacionados à mesma matéria. Se efetuados pelo mesmo depositante ou seus sucessores legais, tal pedido cria um direito de prioridade, desde que os pedidos subsequentes sejam depositados nos demais países da União antes de expirado o prazo de 12 meses.
- Princípio da Independência das Patentes – dispõe que as patentes concedidas e pedidos depositados nos países contratantes da União ou do Acordo são independentes das patentes correspondentes obtidas para a mesma invenção ou modelo nos outros países, quer sejam ou não signatários da CUP. A disposição tem caráter absoluto, aplicando-se, inclusive, aos pedidos e patentes com prioridade Unionista. Em síntese, a patente concedida em um país não tem relação com a patente concedida em outro país, ou seja, a patente é um título válido em âmbito nacional.

Em conformidade com o Art. 8º da Lei de Propriedade Industrial vigente no Brasil (Lei nº 9.279/1996): “É patenteável a invenção que atenda aos requisitos de novidade³⁵, atividade inventiva³⁶ e aplicação industrial³⁷”. A Patente de Invenção visa apontar a solução de um problema técnico e, portanto, envolve um grau de engenhosidade e inventividade em relação à matéria do Estado da Técnica.

A Legislação Brasileira prevê que o pedido de patente será mantido em sigilo durante o prazo de 18 (dezoito) meses contados da data de depósito ou da prioridade mais antiga, quando houver, após o que será publicado. O exame do pedido de patente deverá ser requerido pelo depositante ou por qualquer interessado, no prazo de 36 (trinta e seis) meses contados da data do depósito, sob pena do arquivamento do pedido. O grau de inventividade determina o mérito da invenção, sendo um critério subjetivo. O especialista no assunto analisa a matéria como se fosse um técnico com conhecimentos medianos no assunto, tal qual é estabelecido pela LPI/1996. **A Patente de Invenção (PI)** concedida pelo INPI vigorará pelo prazo de 20 (vinte) anos, contados da data de depósito.

Em consonância com o Art. 9º da LPI: “É patenteável como modelo de utilidade o objeto de uso prático, ou parte deste, suscetível de aplicação industrial, que apresente nova forma ou disposição, envolvendo ato inventivo³⁸, que resulte em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação”.

Para Barbosa (2003), o Modelo de Utilidade é restringido, via de regra, a aperfeiçoamentos ou melhoramentos em ferramentas, equipamentos ou peças. Esta

³⁵ A invenção e o modelo de utilidade são considerados novos quando não compreendidos no estado da técnica (tudo aquilo tornado acessível ao público antes da data de depósito do pedido de patente, por descrição escrita ou oral, por uso ou qualquer outro meio, no Brasil ou no exterior). O Brasil adota o conceito de novidade absoluta.

³⁶ A invenção é dotada de atividade inventiva sempre que, para um técnico no assunto, não decorra de maneira evidente ou óbvia do estado da técnica. Este critério avalia o grau de inventividade. Além disso, o critério da novidade no ato do exame deve ser entendido como não idêntico a qualquer outro no Estado da Técnica.

³⁷ A invenção e o modelo de utilidade são considerados suscetíveis de aplicação industrial quando possam ser utilizados ou produzidos em qualquer tipo de indústria, ou seja, implica em reprodutibilidade.

³⁸ O modelo de utilidade é dotado de ato inventivo sempre que, para um técnico no assunto, não decorra de maneira comum ou vulgar do estado da técnica.

modalidade de patente tende a proteger a criatividade do operário, do engenheiro na linha de produção, do pequeno inventor ou do artesão.

Na realidade, os pequenos aperfeiçoamentos técnicos e melhoramentos funcionais são decorrentes do amadurecimento da tecnologia e do seu processo de difusão no tecido industrial.

Segundo Cassiolato e Lastres (2005), o Sistema Nacional de Inovação brasileiro é defensivo e adaptativo e, portanto, ainda decorrente de um processo de aprendizagem, salvo alguns setores com um viés mais ofensivo. Nesse contexto, a patente de Modelo de Utilidade visa proteger e criar um incentivo para o desenvolvimento tecnológico e para a busca de conhecimento³⁹.

A Patente de Modelo de Utilidade não foi objeto de disposição regulado pelo Acordo TRIPs, portanto, é um ponto de flexibilidade, dependente tão somente da internalização da legislação nacional, e pode ser entendida como um instrumento de incentivo ao desenvolvimento da tecnologia nacional. A tecnologia precisa ser compreendida e assimilada para ser reproduzida e, portanto, ser difundida. Dessa forma, os arcabouços jurídicos nacionais podem diferir quanto à existência e duração do prazo de proteção da Patente de MU.

No Brasil a Patente de MU, assim como a de Invenção, necessita de exame de mérito para sua concessão. Entretanto, existem jurisdições nacionais onde a concessão é automática, sem necessidade do dito exame. Deste modo, o exame somente é realizado caso surja algum impasse no mercado, ou seja, à medida que o titular de direitos ou terceiros sintam-se lesados.

³⁹ O desenvolvimento tecnológico depende de cumulatividade de conhecimento e do estabelecimento de habilidades e competências locais. Assim, a adaptação da tecnologia importada às demandas nacionais torna-se um processo de aprendizado importante, posto que o desenvolvimento econômico e tecnológico são dependentes das trajetórias anteriores, sendo relativizado esse processo nos novos paradigmas tecnológicos. Contudo, mesmo nesses novos paradigmas, a cumulatividade de conhecimento é diferencial competitivo. A tecnologia é um fator endógeno a atividade econômica. (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

Esses impasses podem ser analisados na esfera administrativa ou diretamente encaminhado a esfera judicial, dependendo da legislação nacional. Também há discrepância no tempo da vigência de concessão, há países que concedem 3 anos de proteção, mas normalmente o tempo de concessão varia de 3 a 10 anos. No Brasil, a patente de **Modelo de Utilidade (MU)**, após ser concedida, vigorará pelo prazo 15 (quinze) anos, a contar da data de depósito.

Ressalta-se, portanto, que uma patente é um direito conferido pelo Estado que dá ao seu titular a exclusividade temporária da exploração de uma dada tecnologia. Em contrapartida esta tecnologia deverá ser disponibilizada ao público, contribuindo desta forma para o aumento do estoque do conhecimento da sociedade, e permitindo que outros agentes possam explorá-lo economicamente ao final da vigência da proteção. Como esclarece Barbosa (2003), na sua formulação clássica, portanto, a patente presume a extinção do segredo, tornando o conhecimento da tecnologia acessível a todos.

Nessa perspectiva, ao final de sua vigência a patente cai em domínio público, podendo ser explorada por terceiros, bem como servir de base para invenções futuras. Esse é o último contributo da patente à sociedade, pois, uma vez que sua proteção é delimitada temporalmente, a mesma passa a fazer parte do estado da técnica. A entrada de concorrentes no mercado reduz a margem de formação do preço prêmio, decorrente de outrora exclusividade de o agente titular dos direitos de patente. Consequentemente, a sociedade se beneficia pelo acesso ao bem num patamar de preço mais baixos, em função do aumento da dinâmica concorrencial entre os agentes (PERALTA; SILVA, 2012).

No que tange ao Desenho Industrial (DI), conforme o Art. 95. da LPI/1996: “Considera-se desenho industrial a forma plástica ornamental de um objeto ou o conjunto ornamental de linhas e cores que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado

visual novo e original⁴⁰ na sua configuração externa e que possa servir de tipo de fabricação industrial”. O registro de Desenho Industrial vigorará pelo prazo de 10 (dez) anos contados da data do depósito, prorrogável por 3 (três) períodos sucessivos de 5 (cinco) anos cada.

Segundo Peralta e Silva (2012), caso a proteção fosse conferida apenas ao objeto de desenho industrial que, além da novidade estética, tivesse que apresentar novidade técnica (que remete a Patente), a proteção seria muito mais restritiva frente a uma sociedade com criadores que investem muito na roupagem de produtos que permanecem, tecnicamente, os mesmo ou muito similares.

Barbosa (2003, p.448) elucida que:

“Assim, se a criação é *técnica*, teremos uma hipótese de patente de invenção ou de modelo industrial. Se a criação é puramente estética, sem aplicação a produto industrial, poder-se-á ter a proteção pelo Direito Autoral; tendo-se uma *obra de arte aplicada*, com a qualificação de poder servir de tipo de fabricação industrial, estamos no domínio do desenho industrial.”

O registro do Desenho Industrial deve atender aos critérios de novidade, originalidade e aplicação industrial. A originalidade está para o desenho industrial, como o grau de inventividade está para patente. No critério da originalidade se observa a combinação das partes que compõe o todo. Essa combinação deve ser de tal forma que revista o todo de um caráter único, e, portanto, original.

O antigo código de propriedade industrial Lei nº 5.772/1971 exigia o exame de mérito, sendo a proteção outorgada a Patente de Modelo Industrial. A Lei de Propriedade Industrial vigente – LPI 9.279/1996 – adota o sistema de concessão automática, somente analisando as condições formais estabelecidas pela o INPI, o requerimento do exame de mérito não é obrigatório.

⁴⁰ O desenho industrial é considerado novo quando não compreendido no estado da técnica, e considerado original quando dele resulte uma configuração visual distintiva, em relação a outros objetos anteriores. Portanto, o DI é fundamentalmente estético e ornamental.

Ressalta-se que o exercício do direito independe de efetividade de concorrência, nos casos em que a concorrência é afetada por uma exclusividade legal concedida pelo Estado. Nesses casos (com exceção das marcas registradas) é irrelevante se o infrator é ou não um concorrente, e se está ou não em competição efetiva com o titular do direito (BARBOSA, 2003).

3.3.2 Marca

No que se refere às marcas, consoante o Art. 122 da LPI/1996: “São suscetíveis de registro como marca os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais”. De acordo as Diretrizes de Análise de Marcas do INPI (2012), esta norma legal, dispõe, portanto, que:

- a) A marca deve consistir em sinal visualmente perceptível⁴¹;
- b) Os sinais visualmente perceptíveis devem revestir-se de distintividade⁴², para se prestarem a assinalar e distinguir produtos ou serviços dos demais, de procedência diversa;
- c) A marca pretendida não pode incidir em quaisquer proibições legais, seja em função da sua própria constituição, do seu caráter de liceidade⁴³ ou da sua condição de disponibilidade⁴⁴.

⁴¹ A lei vigente dispõe sobre a proibição de registro de determinados sinais em função da sua própria constituição, seja por sua forma, seja pelo seu não enquadramento na categoria de sinais visualmente perceptíveis. Cabe mencionar que existem vários sinais não perceptíveis visualmente que são objetos de proteção em outras legislações nacionais (INPI, 2012).

⁴² A exigência de distintividade se relaciona com a própria função da marca, consistente em distinguir o objeto por ela assinalado, de maneira que seja possível sua individualização de outros de mesmo gênero, natureza ou espécie (INPI, 2012).

⁴³ Considera-se como condição de liceidade do sinal a sua não interdição legal, por motivo de ordem pública, por razão da moral e dos bons costumes ou, ainda, por seu caráter enganoso (INPI, 2012).

Há também o princípio da veracidade, uma marca não deve induzir à informação falsa ou não verdadeira. Segundo Ângelo (2000) *apud* Castro (2011), não se admite o registro de sinal que venha a induzir o público a erro ou dúvida, como por exemplo: falsa indicação de origem ou procedência – “Uísque Escocês” produzido no Paraguai; falsa indicação de natureza – “Leite condensado in natura”; falsa indicação de qualidade ou utilidade – “Cura Tudo” (para assinalar qualquer medicamento).

A marca, quanto à sua natureza, pode ser de produto, de serviço, de certificação ou coletiva, conforme definidas abaixo na Lei de Propriedade Industrial em vigor:

- I. **marca de produto ou serviço:** aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa;
- II. **marca de certificação:** aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada; e
- III. **marca coletiva:** aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

Conforme classificação apresentada nas Diretrizes de Análise de Marcas do INPI (2012), a marca, quanto à sua forma de apresentação, pode ser: i) **nominativa** (sinal constituído por uma ou mais palavras); ii) **figurativa** (sinal constituído por desenho, imagem, figura e/ou símbolo); iii) **mista** (sinal constituído pela combinação de elementos nominativos

⁴⁴ O sinal deve estar livre para ser apropriado. E essa disponibilidade jurídica não se restringe à constatação da existência de registro anterior: o sinal não pode encontrar óbice em outro sinal distintivo protegido a qualquer título, e não apenas por aqueles amparados pela Lei nº 9.279/96.

e figurativos); ou iv) **tridimensional** (sinal constituído pela forma plástica distintiva do produto ou do seu acondicionamento ou da sua embalagem).

Segundo a lei brasileira em vigor, podem requerer registro de marca as pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado. As pessoas de direito privado só podem requerer registro de marca relativo à atividade que exerçam efetiva e licitamente, de modo direto ou através de empresas que controlem direta ou indiretamente. Barbosa (2003) elucida que apesar de ter abolido a vinculação da marca ao estabelecimento, a legislação marcaria vigente passou a exigir certos requisitos de veracidade para concessão do título, especialmente a pertinência entre a classe de atividades e afins, além do objeto de atuação do requerente da proteção. A propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido, sendo assegurado ao titular seu uso exclusivo em todo o território nacional.

Conforme mencionado anteriormente o Brasil ainda não é signatário do Sistema de Madrid, tampouco é signatário do sistema de classificações de marcas - denominado Acordo de Nice (Classificação Internacional de Produtos e Serviços). Apesar de o país não ser signatário do referido Acordo, essas classificações são utilizadas para fins de registro de marcas no Brasil desde 2000, quando foi abandonada a classificação que estava em vigor desde 1981. Desde o dia 1º de janeiro de 2012, o país adotou a 10ª edição da Classificação de Nice. Essa classificação possui uma lista de 45 classes com informação sobre os diversos tipos de produtos e serviços, e o que pertence a cada classe. O sistema de classificação é dividido entre: produtos que estão nas classes 1-34; e serviços que estão nas classes 35-45. Os produtos pertinentes ao Segmento de Confecção de Vestuário se encontram respectivamente na Classe 25: Vestuário, calçados e chapelaria.

Ao contrário dos demais direitos de PI, as marcas não são temporárias, muito embora exijam renovação de registro. A LPI/1996 estabelece que o registro da marca vigorará pelo

prazo de 10 (dez) anos, contados da data da concessão do registro, prorrogável por períodos iguais e sucessivos.

Cabe mencionar que de acordo com os Incisos I e II do Art. 143 da LPI/1996: caducará o registro, a requerimento de qualquer pessoa com legítimo interesse se, decorridos 5 (cinco) anos da sua concessão, na data do requerimento o uso da marca não tiver sido iniciado no Brasil; ou o uso da marca tiver sido interrompido por mais de 5 (cinco) anos consecutivos, ou se, no mesmo prazo, a marca tiver sido usada com modificação que implique alteração de seu caráter distintivo original, tal como constante do Certificado de Registro.

Nesse sentido, a marca pode ser um instrumento de caráter perpétuo vinculado a vontade da prorrogação do dito instrumento pelo titular do direito. Desta forma, um gerenciamento do sinal marcário pode fidelizar a clientela e se constituir num elemento de barreira de mercado, sobretudo aos novos entrantes.

Barbosa (2003) ressalta que as marcas são direitos de exclusiva somente a partir do registro. A proteção jurídica da marca tem por finalidade em primeiro lugar proteger o investimento do empresário; em segundo lugar, garantir ao consumidor a capacidade de diferenciar produtos idênticos similares e afins.

Já na ótica de Ascensão (2001) *apud* Peralta e Silva (2012) a proteção conferida aos titulares aparece em segundo plano frente ao interesse público existente na proteção marcária. Nesse contexto, o autor salienta a relevância da proteção das marcas ao embasá-la no interesse público, assim como ocorre com as patentes. Portanto, o sentido em garantir um exclusivo para proteção dos sinais distintivos, reside no ato de fornecer informação ao público evitando a confusão no momento da compra.

O Art. 124 da LPI/1996 trata dos sinais não registráveis como marca, elencando os sinais não passíveis de exclusividade no regime marcario brasileiro, entre eles há proibições

parciais, as quais cabem o apostilamento e outras proibições totais ou absolutas, onde há o indeferimento total.

No tocante ao princípio da especialidade, duas ou mais marcas podem coexistir no mercado desde que se destinem a segmentos de mercados diferentes e não afins, de tal modo que não induzam o consumidor ao erro, nem a confusão no ato da compra. O critério de afinidade observa a complementaridade entre os segmentos no tocante aos usos, canais de distribuição e comercialização (CASTRO, 2011).

Os critérios de colidência ou anterioridade são utilizados administrativamente para observar a registrabilidade do sinal, observado o artigo 124, inciso XIX: reprodução ou imitação, no todo ou em parte, ainda que com acréscimo, de marca alheia registrada, para distinguir ou certificar produto ou serviço idêntico, semelhante ou afim, suscetível de causar confusão ou associação com marca alheia.

No que tange as proibições legais apontadas na LPI/1996, destacam-se o inciso VI do Art. 124: sinal de caráter genérico, necessário, comum, vulgar ou simplesmente descritivo, quando tiver relação com o produto ou serviço a distinguir, ou aquele empregado comumente para designar uma característica do produto ou serviço, quanto à natureza, nacionalidade, peso, valor, qualidade e época de produção ou de prestação do serviço, salvo quando revestidos de suficiente forma distintiva. Contudo, os termos de uso comum utilizados com outros sinais poderão ainda ser registráveis como marca, porém a título de apostilamento, onde o titular poderá utilizar a marca “sem direito ao uso exclusivo; sendo o dito pedido administrativamente objeto de um indeferimento parcial”. Portanto, esses sinais poderão gozar do apostilamento quando combinado com outros sinais ou quando dotados de suficiência distintiva em sua apresentação, ou seja, por meio de apresentação na forma mista ou figurativa.

O caráter genérico diz respeito ao próprio gênero da atividade desempenhada pelos produtos ou serviços, por exemplo, vestuário, hotelaria, turismo, etc. Já o caráter necessário se manifesta na própria denominação ou representação gráfica do produto ou serviço, como por exemplo, marcas nominativa, figurativa ou mista para assinalar “roupa” para roupa, “acessórios” para acessórios, etc (CASTRO, 2011).

O sinal comum ou vulgar se encontra nos termos corriqueiros, habituais da linguagem coloquial tal como sacola para assinalar bolsa. No que se refere ao sinal descritivo, este tem relação direta com o produto ou o serviço que assinala, sendo pertinente ao universo de sua descrição ou de suas qualidades tais como “saboroso” e “ nutritivo” para assinalar alimento ou “precisão” para assinalar relógio. Nesses casos, há intrinsecamente uma relação entre as marcas proposta e o objeto a ser assinalado, caso não haja essa relação não há proibição legal.

Entretanto, as composições de nomes podem funcionar de forma distintiva, isso dependerá dos elementos de sua formação. Assim, elementos descritivos combinados com outros não descritivos podem formar um conjunto fantasioso legalmente protegível, como por exemplo, “tomatex” para assinalar extrato de tomate. Os sinais sugestivos ou evocativos são passíveis de serem registráveis, sendo muito utilizados no campo do marketing. A marca deve anunciar o produto ou serviço que visa assinalar, entretanto, nesses casos pode se recorrer ao apostilamento (CASTRO, 2011).

Segundo Olavo (2005), a capacidade distintiva de um sinal, ou conjunto de sinais deve ser adequada para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa das de outras empresas, para que seja possível constituir uma marca. O caráter distintivo de uma marca deve ser avaliado, por um lado, relativamente aos produtos ou serviços a que se destina e, por outro, em relação à percepção que dela tem o público alvo, constituído pelo consumidor médio desses produtos ou serviços, normalmente informado e razoavelmente atento e advertido.

Uma marca que seja descritiva das características de determinados produtos ou serviços, mas não das características de outros produtos ou serviços, não pode ser considerada como tendo necessariamente caráter descritivo em relação aos produtos ou serviços que assinala (OLAVO, 2005).

Com relação à percepção que o público tenha do sinal, o autor supracitado argumenta que nem todos os sinais possuem a mesma força distintiva, pois há sinais distintivos fortes (por exemplo, expressões de fantasias totalmente inéditas), sinais “fracos” (é o caso das expressões que sugerem objetos comuns ou qualidades dos produtos) e sinais meramente descritivos que só em conjugação com outros ganham capacidade distintiva.

A Lei admite que a marca seja constituída pela forma do produto (marca tridimensional), mas essa forma deve ser arbitrária, isto é, resultante de criação do espírito. Deste modo, estão excluídas da proteção como marca as formas resultantes apenas das características do produto. Nesse sentido, um sinal constituído exclusivamente pela forma de um produto não é suscetível de registro se as características funcionais essenciais desta forma forem apenas atribuíveis ao resultado técnico.

Marcas compostas por sinais que consistem na alteração - por aditamento, mutilação, ou outro meio - de palavras descritivas chamadas de expressivas ou significativas, cuja composição dá ideia de certos produtos ou serviços ou de características destes, são dotadas de capacidade distintiva (OLAVO, 2005)

O autor acima argumenta que uma palavra em língua estrangeira possui eficácia distintiva, a menos que o seu uso se tenha generalizado de tal forma que faça parte do vocabulário comum e assim torne-se genérico ou descritivo.

De acordo com Barbosa (2009), podem-se distinguir, de acordo com a jurisprudência americana corrente, quatro (ou talvez, cinco) graus de distintividade de uma marca:

- i. signos genéricos – signos que o uso geral emprega para designar o próprio produto ou serviço. Nos termos genéricos não é possível a exclusividade, pois haveria uma apropriação singular do que pertence ao domínio comum. Ex. *The Computer Store*.
- ii. os descritivos – signos nos quais se utilizam imagens, descritores ou perífrases para se designar o produto ou serviço. Ex. A Casa do Pão de Queijo.
- iii. sugestivos ou evocativos – há alguma relação conotativa entre a marca e a atividade designada, ou seja, a marca induzirá o público a discernir qual o produto ou serviço assinalado, mesmo que não o conheça. Exemplo: Espoleta evoca Itália.
- iv. marcas arbitrárias – importam deslocamento de um signo existente a outro campo significativo, como por exemplo Apple para computadores.
- v. marcas de fantasia – deve ser reservada àqueles neologismos ou criações verbais ou figurativas, que representam completa arbitrariedade em face do produto ou do serviço, como por exemplo Kodak. Essas marcas terão de ser criadas na percepção do consumidor, pela apresentação, descrição, ou publicidade.

Cabe ressaltar, ainda, que as marcas registradas (com exceção da marca notoriamente conhecidas), os registros de desenhos industriais e as patentes concedidas possuem em comum o princípio da territorialidade. Este princípio estabelece que a proteção conferida pelo Estado aos direitos de Propriedade Industriais acima mencionados possui validade somente dentro dos limites territoriais do país onde estes direitos são requeridos e concedidos. Esta

informação torna-se fundamental, na medida em que uma firma almeje inserir seus produtos no mercado externo.

3.3.3 Contratos envolvendo ativos intangíveis

Uma situação frequente no desenvolvimento de novas tecnologias é o custo e a dificuldade do processo de introdução de novas tecnologias no mercado. O mérito técnico ou o reconhecimento científico de uma invenção é apenas um dos aspectos de se levar efetivamente uma nova tecnologia até ao público, de forma útil e prática. Isto pode ser um processo dispendioso e complexo, e geralmente, não é possível sem uma série de associações e relações – como fontes de financiamento, conhecimentos especializados entre outros recursos. Nesse contexto, a proteção da propriedade intelectual deve ser devidamente gerenciada de modo a facilitar tal processo.

Segundo Assafim (2005), geralmente, para que uma empresa tenha acesso a tecnologia⁴⁵ adequada aos seus processos produtivos, existem dois meios possíveis: obtê-la com recursos próprios ou adquiri-la de terceiros. A opção por um ou outro dependerá de uma série de variáveis, entre as principais pode ser mencionadas: os recursos econômicos e humanos da empresa; o setor industrial em que sua atividade é desenvolvida; e o ambiente socioeconômico, político e cultural em que a empresa está inserida.

A transferência de tecnologia implica na transmissão ou no intercâmbio entre dois ou mais indivíduos. A transferência pressupõe, de um lado, a existência de um proprietário da

⁴⁵ A tecnologia num conceito amplo pode ser definida como “o conjunto de conhecimentos científicos cuja adequada utilização pode ser fonte de utilidade ou benefícios para a Humanidade”. De modo mais restrito a tecnologia pode ser conceituada como “o conjunto de conhecimentos e informações próprio de uma obra, que pode ser utilizado de forma sistemática para o desenho, desenvolvimento e fabricação de produtos ou a prestação de serviços” (ASSAFIM, 2005).

tecnologia e, de outro, de um dependente que necessita dessa tecnologia. Portanto, a transferência compreende, na realidade, as operações de disponibilidade e de aquisição de tecnologia (ASSAFIM, 2005).

De acordo com Milgrin (1989) *apud* Flores (2008), a transferência de tecnologia ocorre quando o conhecimento é transferido de seu proprietário para um terceiro, e esta transferência pode ser realizada de várias formas, tais como: licença, cessão, assistência técnica, contrato de gerência, contratos comerciais ou contratos de engenharia. A tecnologia, portanto, pode ser transferida sob as mais diversas condições.

No tocante aos ativos intangíveis não amparados por direitos de propriedade industrial, em razão da natureza da tecnologia, dos requisitos para concessão dos direitos e do interesse do detentor desses ativos, os negócios no mercado são realizados através da celebração de contratos de fornecimento de tecnologia ou prestação de serviços de assistência técnica e científica (WIPO, 2012).

Já os contratos envolvendo direitos de propriedade industrial são aqueles que têm por objeto o uso de marcas, exploração de patentes ou exploração de desenhos industriais. Existem basicamente dois tipos de contratos: o de cessão de direitos, em que são estabelecidas as condições do negócio para a mudança de titularidade ou de propriedade dos direitos; e o de licenciamento, onde são estabelecidas as condições de exploração ou uso desses direitos (WIPO, 2012).

Existem muitas patentes que nunca foram introduzidas no mercado, em forma de novos produtos comercializáveis. Isto pode ser decorrente de vários motivos, como a tecnologia não ser factível na prática ou ter sido ultrapassada por tecnologias mais recentes, ou, ainda, o inventor não ter os recursos ou as aptidões necessárias para levar a invenção às

etapas seguintes (desenvolvimento e comercialização). Nesse contexto, o licenciamento ou a cessão podem ser uma alternativa a ser considerada.

A cessão e licença estão prevista na Lei de Propriedade Industrial vigente: i) declara o Art. 58 da LPI/1996 que o pedido de patente ou a patente, ambos de conteúdo indivisível, poderão ser cedidos, total ou parcialmente; ii) o Art.61 da LPI/1996 dispõe que o titular de patente ou o depositante poderá celebrar contrato de licença para exploração.

Uma licença pode significar uma permissão para praticar algumas das ações abrangidas por direitos de propriedade intelectual, enquanto que o titular da patente conserva a propriedade e o controle sobre a mesma. Uma cessão de direitos de PI é a venda de um direito de patente, ou de uma parte da patente. Cabe mencionar que a pessoa que realiza uma invenção pode não ser a mesma pessoa que possui os direitos de patente sobre essa invenção. Se um inventor cede os seus direitos de patente a outra indivíduo, esse inventor deixa de ser o detentor desses direitos. Na realidade, se ele continuar a utilizá-los, poderá cometer uma infração (WIPO, 2012).

Os contratos de licenciamento de direitos de PI podem ser entendidos como uma permissão de exploração ou uso, cujo valor a ser pago pelo licenciado é denominado *royalties*. Nesses contratos, como é necessário que seja definido o prazo de exploração do direito pelo licenciado, esta definição deve observar os limites de vigência dos direitos objeto do referido contrato (WIPO, 2012).

As cláusulas de base de um acordo de licença referem-se a: o nome dos direitos de propriedade intelectual objeto da licença; a titularidade dos direitos de PI; o território em que a licença é aplicável; se a licença é exclusiva ou não exclusiva; quem pagará os custos de manter os direitos de patente; questões de confidencialidade e de publicação; seguros, anulação e indenização; resolução de conflitos; denúncia; a possibilidade de sublicenciar o

direito; condições gerais para produção e comercialização; produtos e mercados a serem explorados; entre outros elementos que compõem o modelo de negócio acordado entre as partes (WIPO, 2012).

No caso do licenciamento exclusivo, os direitos de propriedade industrial objeto do contrato – como marcas, patentes ou desenhos industriais – são licenciados em caráter temporário, apenas para um licenciado. Existe ainda a possibilidade do titular conceder direito exclusivo de exploração, conhecida como licença solo, no qual o licenciado não sofre, no âmbito contratualmente definido, a concorrência de mais ninguém, incluindo a do próprio licenciante. Já nos contratos de licenciamentos não-exclusivos os direitos temporários de exploração podem ser estendidos para dois ou mais licenciados (WIPO, 2012).

Atualmente, podem-se encontrar contratos mistos, ou seja, que incorporam no seu objetivo a cessão de uma tecnologia e, simultaneamente, a licença de outra tecnologia relacionada à primeira. Isto ocorre em virtude de que algumas tecnologias, estando obsoletas, não oferecem maiores riscos aos seus detentores, que podem assim cedê-las. Ao passo que as tecnologias de ponta, assim chamadas por serem de última geração, dificilmente são transferidas em definitivo, e não raro são mantidas sob segredo e com restrição de comércio, tendo em vista os riscos envolvidos na sua apropriação por terceiros (FLORES, 2008).

Assafim (2005) argumenta que não existe uma posição clara e suficientemente definida em relação à natureza jurídica do contrato de licença de patente. Contribui para isso, a falta de regulamentação específica nos sistemas jurídicos de patentes, resultando numa grande variedade de formas e modalidades contratuais como manifestação da autonomia de vontade das partes. Sendo assim, foi assinalado que a licença é um modelo de negócio muito amplo, ao ponto do termo licença não designar, em si mesmo, um contrato concreto, mas

diversas modalidades para se regular as condições nas quais se possa explorar uma invenção protegida por patente.

Com relação aos contratos que envolvam tecnologias protegidas ou não por direitos de propriedade industrial, de acordo com a LPI/1996 - Art. 211: “O INPI fará o registro dos contratos que impliquem transferência de tecnologia, contratos de franquia e similares para produzirem efeitos em relação a terceiros”. De acordo com Ato Normativo nº 135, de 15 de abril de 1997, o INPI averbará ou registrará⁴⁶, conforme o caso, os contratos que impliquem transferência de tecnologia, assim entendidos os de licença de direitos⁴⁷ (exploração de patentes [ou exploração de desenho Industrial] ou de uso de marcas) e os de aquisição de conhecimentos tecnológicos (fornecimento de tecnologia⁴⁸ e prestação de serviços de assistência técnica e científica⁴⁹), e os contratos de franquia⁵⁰.

O Instituto Dannemann, Siemsen, Bigler & Ipanema Moreira – IDS (2005) esclarece que a averbação é uma condição necessária para validação dos atos ou contratos perante terceiros, bem como para fins cambiais e de dedutibilidade fiscal dos pagamentos envolvidos. Sendo assim, pode-se afirmar que a averbação de contratos no INPI acarreta os seguintes efeitos:

- Produção de efeitos perante terceiros;
- Garantia de remessa de remuneração à parte estrangeira;

⁴⁶ A averbação ocorre quando o objeto do contrato está protegido por Direito de Propriedade Industrial (DPI). Já o registro é feito quando o objeto do contrato não está protegido por DPI.

⁴⁷ Contratos que objetivam o licenciamento de uso de marca registrada ou pedido de registro, de patente concedida ou pedido de patente, de desenho industrial concedido ou pedido de desenho industrial, todos depositados no INPI.

⁴⁸ Contratos que objetivam a aquisição de conhecimentos e de técnicas não amparados por direitos de propriedade industrial, destinados à produção de bens industriais e serviços.

⁴⁹ Contratos que estipulam as condições de obtenção de técnicas, métodos de planejamento e programação, bem como pesquisas, estudos e projetos destinados à execução ou prestação de serviços especializados.

⁵⁰ Contratos que se destinam à concessão temporária de direitos que envolvam uso de marcas, prestação de serviços de assistência técnica, combinadamente ou não, com qualquer outra modalidade de transferência de tecnologia necessária à consecução de seu objetivo.

- Permissão para o franqueado efetuar a dedutibilidade fiscal dos valores remetidos.

Segundo o IDS (2005), no Brasil no caso de contratos entre residentes, com pagamentos em moeda corrente no país, a averbação é dispensável para permitir a dedutibilidade fiscal dos valores pagos. A lei que regula a dedutibilidade fiscal decorrente dos contratos de licenciamento de direitos de propriedade industrial e transferência de tecnologia é a Lei nº 4.506/64.

3.3.4 Infração dos direitos de propriedade intelectual

O Acordo TRIPS prevê a aplicação de normas de proteção dos direitos de propriedade intelectual. Dentre as obrigações gerais do dito Acordo consta que os Membros assegurarão que suas legislações nacionais disponham de procedimentos para a aplicação de normas de proteção, de forma a permitir uma ação eficaz contra qualquer infração dos direitos de PI previstos no dito Acordo, inclusive recursos expeditos destinados a prevenir infrações e que constituam um meio de dissuasão contra infrações ulteriores. Estes procedimentos serão aplicados de maneira a evitar a criação de obstáculos ao comércio legítimo e a prover salvaguardas contra seu uso abusivo.

As autoridades nacionais desempenham a função de aplicação de direitos de Propriedade Intelectual, mas, em geral, cabe ao titular dos direitos mover ações contra os infratores. Cabe mencionar que os adquirentes de licenças (licenciados) também podem participar da aplicação de tais direitos. Existem meios eficazes para dissuadir e punir infrações aos direitos de propriedade intelectual, conforme previsto no Acordo TRIPS, as opções para impor os seus direitos de PI incluem: i) vias de **recurso cívico**, inclusive **injunções** (ordens do tribunal para pôr fim às infrações), e **indenizações** pagas ao titular do direito de PI

como compensação pelas perdas e danos causadas pelas infrações; iii) **processos penais** que são obrigatórios no caso de violações intencionais de marcas e do direito de autor numa escala comercial, e facultativas no caso de outros tipos de propriedade intelectual; e iii) **medidas especiais de fiscalização nas fronteiras** para impedir que material de marca contrafeita e de direito de autor pirata entre no país, tais medidas também são facultativas no caso de outros tipos de PI (WIPO, 2013).

O acordo TRIPs, além de exigir que as autoridades judiciais retirem os produtos ilícitos de comercialização, prevê, se for possível, que a legislação nacional destrua os materiais e instrumentos utilizados na fabricação dos produtos em transgressão. Os infratores dos Direitos de PI estão sujeitos a responder civil e criminalmente pelas transgressões.

No caso de indenização por lucros perdidos, o titular dos direitos de PI tem a possibilidade de recuperar os lucros obtidos pelo infrator, tendo em vista a utilização não autorizada do seu direito. Com relação à indenização por perdas e danos, o titular dos direitos pode reivindicá-la, quando o infrator macula a imagem do dito titular no mercado (Ex. produtos de qualidade inferior que leva a perda da reputação), mesmo no caso do infrator ter agido de boa fé, conforme Art. 45 do TRIPs.

O Título V da Lei de Propriedade Industrial vigente no Brasil trata dos crimes contra a propriedade industrial, incluindo os crimes contra as Patentes, os Desenhos Industriais, as Marcas e as Indicações Geográficas, bem como os Crimes de Concorrência Desleal⁵¹. O Art. 199 da LPI/1996 estabelece que os crimes previstos neste Título, somente procedem mediante queixa, salvo quanto ao crime do art. 191⁵², em que a ação penal será pública.

⁵¹ O Art. 195 da LPI/1996 elenca uma série de ações que são caracterizadas como crime de concorrência desleal, entre elas: quem usa expressão ou sinal de propaganda alheios, ou os imita, de modo a criar confusão entre os produtos ou estabelecimentos.

⁵² O Art. 191 da LPI/1996 caracteriza como crime cometido por meio de marca, título de estabelecimento e sinal de propaganda - reproduzir ou imitar, de modo que possa induzir em erro ou confusão, armas, brasões ou distintivos oficiais nacionais, estrangeiros ou internacionais, sem a necessária autorização, no todo ou em parte,

A LPI/1996 prevê, ainda, em seus Artigos 204 e 208, que realizada a diligência de busca e apreensão, responderá por perdas e danos a parte que a tiver requerido de má-fé, por espírito de emulação (rivalidade), mero capricho ou erro grosseiro. A indenização será determinada pelos benefícios que o prejudicado teria auferido se a violação não tivesse ocorrido.

3.4 O setor de confecção de vestuário sob a perspectiva dos direitos de propriedade industrial

No ambiente corporativo atual, a inovação pode ser vislumbrada como uma vantagem competitiva em todos os negócios. Desta forma, os gestores de empresas necessitam identificar seus ativos intangíveis de maneira adequada, determinar sua relevância e conduzir análises de custo-benefício para detectar o que deveria ser protegido e fortalecido pelo uso de instrumentos do sistema de propriedade intelectual (WIPO, 2005).

No setor têxtil e de confecção de vestuário observa-se a presença de um enorme valor de capital intelectual. Contudo, muitas das empresas desse setor, sobretudo as de pequeno porte não dão a devida atenção à proteção de seus ativos intelectuais; um dos prováveis motivos reside no desconhecimento, por parte dessas empresas, das ferramentas disponíveis de proteção da PI.

Os ativos de Propriedade Intelectual (PI) assumem importância estratégica na cadeia de confecção de vestuário, sobretudo no processo de flexibilização da produção, onde a terceirização dos processos produtivos e a cooperação entre os agentes econômicos tornam-se cada vez mais relevantes, notadamente no comércio internacional.

em marca, título de estabelecimento, nome comercial, insígnia ou sinal de propaganda, ou usar essas reproduções ou imitações com fins econômicos.

Buainain e Carvalho (2000) argumentam que se pode trabalhar a perspectiva de que a capacidade de valorização e apropriação econômica dos ativos intangíveis, decorrentes do esforço de inovação, bem como a ênfase na utilização dos mecanismos jurídicos de proteção à PI variam de acordo com as indústrias (e dentro destas), com a natureza da tecnologia e com a estrutura de mercado onde o conhecimento será utilizado. Também, é importante observar que a gestão dos ativos intangíveis de PI num mercado global é fortemente influenciada por um ambiente institucional e por fatores extra-empresas, incluindo a própria geração destes ativos. Entre estes fatores cabe destacar o estoque de conhecimento científico e tecnológico do país, a existência de universidades, institutos públicos de pesquisa, revistas científicas e de negócios, laboratórios privados de pesquisa, agências governamentais de pesquisa, relatórios e dados de pesquisas de mercado, entre outras fontes.

Em conformidade com Buainain e Carvalho (2000:148):

“Deve-se enfatizar que não pode ser desconsiderada a importância dos estatutos de proteção legal da propriedade intelectual. Ao contrário, considera-se que os mesmos são condição essencial para o funcionamento eficaz das economias contemporâneas, principalmente no estágio atual, no qual ativos intangíveis na forma de conhecimento científico e tecnológico são vistos como os propulsores do crescimento e desenvolvimento econômico e social. Porém, é *mister* chamar a atenção para a importância da gestão articulada a outros ativos não passíveis de proteção legal.”

Teece (1986) argumenta que o sucesso na comercialização de uma inovação, com frequência, requer que o *know-how* envolvido no processo inovativo seja utilizado em conjunto com outras capacidades e/ou ativos. Serviços tais como marketing, produção competitiva e suporte pós-venda são quase sempre necessários. Estes serviços são geralmente obtidos a partir de ativos complementares⁵³ que são especializados.

⁵³

Os ativos complementares podem ser: especializados, aqueles onde há dependência unilateral entre a inovação e o ativo complementar; co-especializados, aqueles para os quais existe uma dependência bilateral entre a inovação e o dito ativo; e genéricos, que são bens de uso geral que não precisam ser adaptados para a inovação em questão (TEECE, 1986).

Para Teece (1986) as parcerias estratégicas em certos casos são ideais. No caso em que a tecnologia do inovador esteja bem protegida, e se o que o parceiro tenha para oferecer seja uma capacidade "genérica", disponível a partir de muitos parceiros potenciais, então o inovador será capaz de manter uma vantagem competitiva. Mesmo se o parceiro não cumprir o contrato, existem alternativas adequadas para o inovador comercializar de forma lucrativa sua tecnologia, tendo em vista que as capacidades dos parceiros são comumente disponíveis.

Entretanto, a euforia sobre a "parceria estratégica" pode ser parcialmente equivocada, visto que existe o risco do parceiro não executar o contrato, conforme acordado entre as partes. Há ainda o risco do parceiro imitar a tecnologia inovadora e tentar competir com o inovador. Esta última possibilidade é particularmente grave se o fornecedor do ativo complementar possuir uma localização única⁵⁴ no que se refere ao dito ativo, e, ainda, tiver a capacidade de imitar a tecnologia que o inovador foi incapaz de proteger. O inovador, então, criará um concorrente que estará melhor posicionado para aproveitar as oportunidades no mercado, do que sua empresa inovadora.

Segundo Scafidi (2006), são inúmeros os novos desafios que a indústria da moda terá que enfrentar, decorrentes tanto da revolução tecnológica como das mudanças econômicas globais. A velocidade e a precisão do fluxo de informações na era da internet disseminam imagens de novos estilos instantaneamente, despertando o interesse do consumidor, mas também auxiliando na produção de imitações/cópias. Ao mesmo tempo, o movimento da produção têxtil e de vestuário para os centros de produção concentrados na Ásia, uma tendência que aumentou dramaticamente após o desmantelamento das quotas de importação do setor em 2005, tem facilitado a fabricação com alta qualidade de produtos de moda contrafeitos, por vezes nas mesmas fábricas licenciadas para a produção da mercadoria legítima.

⁵⁴ Localização única refere-se à vantagem em relação ao próprio inovador no mercado e demais concorrentes.

É importante ressaltar que numa visão ampla qualquer firma de qualquer setor pode-se utilizar dos direitos de propriedade intelectual. Contudo, os tipos de direitos de Propriedade Intelectual estão relacionados com o setor no qual a firma atua, podendo haver uma maior predominância de alguns em detrimentos de outros.

Silva e Peralta (2013) realizaram em um estudo onde dividiram as indústrias tradicionais em dois grupos, de acordo com a utilização dos direitos de propriedade intelectual. O Grupo I inclui as indústrias de joias, móveis, calçados e confecções. Já o Grupo II engloba as indústrias de cerâmica vermelha e rochas ornamentais.

No que tange as indústrias do Grupo I, a qual inclui o Setor de Confecção, a marca e o desenho industrial são instrumentos de suma importância para o direcionamento dos produtos a determinados grupos de consumidores e, portanto, sua proteção pode ser fundamental em uma estratégia de diferenciação e foco. Sendo assim, a gestão de marcas e de desenhos industriais torna-se um fator crítico de sucesso.

Nessa perspectiva, dentre as diversas formas de proteção dos direitos de propriedade intelectual, indentifica-se como os mais utilizados pelo setor de confecção de vestuário: o registro de marca, o registro de desenho industrial e o registro de direito autoral. Porém, o objeto deste estudo se limitará aos direitos de propriedade industrial: marcas, DI e patentes. Cabe esclarecer, que a patente será abordada neste capítulo dada a especificidade da empresa estudo de caso.

3.4.1 Desenho Industrial

O Desenho Industrial entendido pelos *Designers* abrange várias atividades como criação, concepção, projeto, escolha de materiais, desenvolvimento de materiais, entre outras,

ou seja, envolve uma visão holística do desenvolvimento do produto. Já a proteção legal do Desenho Industrial, de acordo com a LPI/1996 refere-se à estética ornamental do produto, devendo este ser novo, original e ter aplicabilidade industrial.

Segundo Carvalho *et al* (2007), o *design* como elemento de diferenciação competitiva se articula a algumas dimensões, entre as quais cabe destacar a natureza do setor, a dinâmica concorrencial e a importância da inovação tecnológica no mercado em que a empresa atua. Em setores nos quais a tecnologia é considerada madura (como por exemplo, o setor de confecção de vestuário), de acesso amplo e com limitações para a geração de invenções passíveis de proteção patentária, a apropriação por meio dos Desenhos Industriais favorece a ampliação da capacidade competitiva das empresas, por meio de diferenciação de produtos.

O desenho industrial é um elemento central para a agregação de valor aos produtos e serviços que têm por objetivo a conquista de novos mercados. A diferenciação do produto nacional pelo desenho industrial, em nível local ou global, associado a estratégias de marketing e inserido em cadeias produtivas e comerciais, torna-se uma alternativa à lógica de ocupação do mercado internacional via concorrência por preço, sempre vulneráveis às variações cambiais (CARVALHO *et al*, 2007).

Guimarães (2011) disserta que a relevância de um produto revestido de um *design* original está na possibilidade da obtenção de uma exclusividade de mercado e, conseqüentemente, no aumento da sua competitividade. Entretanto, o *design* poderá se tornar um diferencial competitivo estratégico somente se este estiver protegido por direitos de propriedade industrial. Ressalta-se, portanto, que todo o diferencial competitivo obtido através de um novo *design* poderá ser anulado caso a configuração do produto não esteja devidamente protegida.

De acordo com Carvalho (2010), no ordenamento jurídico português, tradicionalmente a proteção jurídica dos desenhos ou modelo está fundamentada na ideia da defesa da inovação estética, ou seja, como meio de fomentar o aumento do patrimônio (comum) dos desenhos e formas. Por outro lado, essa ideia tem complementada a outra que considera os desenhos ou modelos, enquanto instrumentos de valorização dos produtos, um meio de diferenciação dos produtos.

Sob o ponto de vista dos interesses a tutelar, além da proteção do investimento realizados pelo criador (ou titulares dos direitos) dos desenhos ou modelos, há que se considerar o interesse público envolvido, na medida em que os consumidores passam a perceber o aumento do seu bem-estar, e que a proteção pode servir de instrumento de estímulo à concorrência (CARVALHO, 2010).

Para a WIPO (2005), entre as diversas formas de proteção da Propriedade Intelectual, o desenho industrial é a forma mais relevante para a indústria da moda. Registrar um *design* ajuda o proprietário a impedir que terceiros explorem as suas criações, sem a sua autorização, em termos de ornamentos novos, originais ou seus aspectos estéticos, sejam as características tridimensionais, tais como formas atraentes, sejam as características bidimensionais, cujas mais comumente utilizadas são as impressões têxteis esteticamente agradáveis.

A proteção por Desenho Industrial tem relevância para a indústria da moda na medida em que pode proteger a estrutura, a aparência ou o desenho de produtos como roupas, calçados, bolsas e acessórios. Esse direito também pode abranger novas áreas de produtos que o *designer* pode abarcar, como acessórios de viagem ou decoração de interiores. Além disso, um *design* pode compreender a totalidade ou parte de um produto, por exemplo, tanto um novo *design* marcante para uma jaqueta, como um detalhe exclusivo do bolso de uma simples jaqueta pode ser registrado como um DI (CEF, 2012).

De acordo com Fischer (2008), os *designers* de moda são na realidade bastante limitados em seu escopo de criatividade, posto que roupas devem caber no corpo humano, além disso a necessidade geral da sociedade para estar em conformidade com as normas de vestimentas aceitas tendem a levar a uniformidade. Sendo assim, há poucos desenhos novos no mercado que são verdadeiramente excepcionais em sua forma. Mas desde que a diferença seja avaliada por meio de comparações de *design* para *design*, a característica distintiva singular – tal como um bolso de jeans bordado ou um zíper com tamanho bem maior que o convencional - pode ser suficiente para criar uma impressão única e justificar a proteção de cada característica extraordinária ou do artigo inteiro.

Nesse contexto verifica-se que a proteção da propriedade intelectual na indústria do *design* de moda necessita ser amplamente considerada, conforme os seguintes argumentos do CEF (2012):

- O uso indevido (violação) da PI de terceiros pode ser prejudicial e dispendioso;
- Os direitos de propriedade intelectual são territoriais, portanto um *designer* precisa verificar se o direito está disponível para uso em todos os territórios em que pretenda realizar negócios, incluindo a necessidade de considerar as questões da PI antes de participar em desfiles de moda no exterior ou atividades afins;
- A propriedade de direitos que tem demonstrado um retorno comercial torna-se útil para convencer investidores, capitalistas de risco ou instituições financeiras do valor comercial de uma empresa; e
- Proteger a PI também permite que os *designers* possam acessar com segurança novos mercados através do licenciamento, franquia, joint ventures ou outras disposições contratuais (incluindo a fabricação no exterior, marketing e distribuição) com outras empresas.

Segundo a WIPO (2005), a indústria de moda e vestuário tem investido somas vultuosas para criar modelos novos e originais a cada estação. Apesar de todo esse investimento, utiliza-se muito pouco a legislação nacional de proteção do Desenho Industrial para proteger tais modelos. Um discurso frequentemente utilizado para não registrar um DI é que o curto ciclo de vida do produto⁵⁵ não justifica o tempo e o custo financeiro envolvidos no requerimento do referido registro, dado que as temporadas de moda possuem duração de apenas alguns meses, pois a moda é muitas vezes efêmera. Na prática, as circunstâncias para se registrar um novo DI deveriam ser consideradas caso a caso. Registrar um DI deveria ajudar a dissuadir os outros de copiá-lo, e contribuir para combater concorrentes desonestos que utilizam essas práticas.

Cabe mencionar que alguns territórios, tais como a União Europeia (UE), oferecem uma forma de proteção automática do DI, mesmo sem o registro, por um período de tempo relativamente curto. A proteção do Desenho Comunitário não registrado, se disponível, é extremamente útil para *designers* ou empresas da moda com orçamentos limitados, e para todos aqueles que desejam testar novos *designs* no mercado antes de decidir qual efetivamente registrar. Na UE, o desenho não registrado possui proteção por um período máximo de 3 anos, a partir da data em que o desenho é disponibilizado pela primeira vez ao público em qualquer um dos 27 países da região (WIPO 2005). Entretanto, no caso de se optar pelo registro formal na UE, o registro do Desenho Comunitário inicialmente terá uma vigência de 5 anos a partir da data do depósito, e pode ser renovado em períodos de cinco anos até um máximo de 25 anos.

Embora as tendências de moda tenham curta duração, algumas são perenes. Muitos itens tornam-se peças de *design* clássico, e diversas casas de moda se esforçam para criar tais

⁵⁵ Criações que apresentam um ciclo de vida econômico curto, como por exemplo, os têxteis e vestuário, são chamados de criações de temporada (CARVALHO, 2010).

peças. Caso essas peças venha a obter sucesso no mercado, se não tiverem sido devidamente protegidas, no tempo apropriado, imitadores serão capazes de pegar “carona” no trabalho criativo alheio (WIPO 2005).

Segundo Fisher (2008) o registro de desenho industrial tende a ser apropriado principalmente para proteger características ou desenhos excepcionais, ou aqueles que se esperariam tornar-se ícones duradouros. Portanto, em se tratando de artigos de moda de longa duração no mercado, depositar um pedido de registro de desenho industrial pode ser a melhor forma de tentar prevenir o uso indevido do *design* por terceiros. Cabe esclarecer que a proteção do DI pode inibir, mas não garante a infração por terceiros. Porém, a proteção do DI confere ao seu titular acionar juridicamente os infratores.

Contudo, o autor acima citado acrescenta que se um desenho é falsificado o grande número de desenhos existentes no mercado torna difícil a detecção de violações. Nesse sentido, em vez da proteção de desenhos, a maioria dos *designers* de moda encontrariam proteção mais dos seus rótulos (ou etiquetas) de moda, aplicados diretamente sobre os seus produtos e, muitas vezes protegido por leis de marca. Rótulos de moda facilitam a detecção de imitações pelos *designers* e ajudam os usuários de moda a identificar os seus itens preferenciais. Casas de moda investem grandes quantias em publicidade para promover os atributos de suas marcas, a fim de atrair novos clientes. Mas não é nenhuma surpresa que os falsificadores também tentem pegar carona nos efeitos das vendas promocionais de marcas copiando ambos, os desenhos e os correspondentes rótulos. Por esta razão, os principais estilistas incorporam fios de tratamento especial ou outros elementos de segurança em seus rótulos, de modo a facilitar a distinção entre os originais e as imitações.

3.4.2 Marcas

Segundo Kotler e Keller (2006), a marca (registrada) representa para as empresas uma propriedade legal altamente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada, vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário. As marcas desempenham importantes funções para as empresas, entre elas a de oferecer ao seu titular proteção jurídica quanto aos recursos ou aspectos exclusivos do produto. O nome da marca pode ser protegido por marca registrada, o processo de manufatura pode ser protegido por patente, e a embalagem pode ser protegida por direitos autorais (ou desenho industrial). Estes direitos de PI visam assegurar que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse ativo valioso.

De acordo com Gonçalves (2008), as funções econômico-sociais juridicamente tuteladas pela marca são as seguintes:

- Função Essencial: distintividade - a marca distingue e garante que os produtos ou serviços sejam atribuídos a um proprietário, que assume em relação aos mesmos a responsabilidade pelo seu uso não enganoso.
- Função Derivada: garantia de qualidade dos produtos e serviços - na legislação de marcas não se encontra nenhuma imposição legal dirigida ao titular da marca individual para observar uma certa qualidade dos produtos ou serviços. O que nela se encontra é apenas uma preocupação de salvaguarda de garantia da qualidade, qualquer que seja esta, dos produtos ou serviços por referência a uma determinada origem e por causa dessa origem. Sendo assim, a marca não garante, diretamente, a qualidade dos produtos ou serviços, mas indiretamente essa qualidade pelos mesmos remeterem a uma origem não enganosa.

- Função complementar: publicitária - a marca, em complemento da função distintiva, pode cumprir, em algumas situações, a função de contribuir, por si própria, para a promoção dos produtos ou serviços que assinala.

No tocante às funções da marca, no regime jurídico português, Ascensão (2002) demonstra uma visão diferente da exposta acima, conforme pode ser observado abaixo:

- Função de indicação da origem: uma vez que se admite a transferência da marca independente do estabelecimento, a origem passa a ser diferente, mas a marca continua a mesma. Por isso, supõe-se que atualmente esse entendimento é insustentável.
- Função de garantia ou índice de qualidade – a marca não garante juridicamente a qualidade dos produtos ou serviços que assinala. A qualidade do produto ou serviço pode aumentar ou diminuir sem que isso tenha impactos jurídicos, apenas terá impactos mercadológicos. Portanto, não existe uma função de garantia.
- Função publicitária – a marca pode ser um poderoso instrumento publicitário, mas ela não é concedida para desempenhar essa função. Se a desempenha ou não é por circunstância de fato, sem repercussão no domínio jurídico. Sendo assim, da função publicitária não se podem tirar nenhum efeitos de direitos.
- Função distintiva – a marca caracteriza uma série de produtos e serviços, e não produtos ou serviços isolados, ou seja, é um sinal distintivo de uma série. O Direito (proteção jurídica) apenas assegura a exclusividade de um sinal, regulando-o, enquanto que os efeitos que o público possa obter da marca e os estímulos que a mesma lhe provoca são extrajurídicos. O autor concluiu que a única função da marca é a função distintiva.

A marca, como ativo intangível, é importante para captação de parcerias e acesso ao mercado. Os produtos e serviços são cada vez mais intensivos em conteúdo tecnológico protegidos pelos Direitos de PI. Nesse contexto, diversos agentes participam com suas expertises e competências, assinaladas pelas marcas. A penetração da marca no mercado apresenta um relevante diferencial competitivo.

De acordo com o CFE (2012), uma marca registrada permite ao seu proprietário impedir que terceiros utilizem-na, ou a uma marca similar passível de causar confusão com seus bens/serviços, no território coberto pela proteção, sem a sua autorização. A marca registrada também oferece os seguintes benefícios:

- contribui para impedir que os falsificadores ou fabricantes sem escrúpulos utilizem a marca sem a devida autorização;
- ajuda a proteger a identidade da marca, evitando a confusão com marcas similares no mercado;
- auxilia o proprietário da marca a evitar que terceiros tirem vantagem injusta de sua reputação, causando danos por meio do uso de uma marca idêntica ou semelhante, de forma a manchar sua reputação e causar sua diluição no mercado;
- possibilita ao proprietário da marca a tomada de medidas legais contra os infratores;
- permite a empresa hipotecar a marca (a empresa que concedeu o empréstimo mantém um direito legal da posse do registro de marca até que o empréstimo seja reembolsado);
- permite Notificações Oficiais ou Policiais de modo a produzir acusações criminais contra os falsificadores que se utilizam de uma marca sem a devida permissão; e

- falcita a exploração da marca de forma lucrativa, por meio de franquias ou de acordos de licenciamento.

De acordo com a WIPO (2005), na indústria de vestuário as empresas visionárias dão grande importância às suas políticas de marcas. As marcas contribuem para o desenvolvimento de uma relação com os clientes, que passam a associar os seus produtos a bons *designs*, ou a qualidade e habilidade artesanal, ou ainda a excelentes propriedades técnicas. Marcas são relevantes tanto para empresas de pequeno porte, ou que estão iniciando suas atividades, quanto para as grandes empresas do ramo.

Para Scafidi (2006), o mecanismo mais flexível e universalmente aplicável à proteção de *design* de moda é a lei de marcas. Seja no interior de uma etiqueta ou como um elemento de desenho externo, praticamente todos os itens de vestuário incorporam marcas de alguma forma. A facilidade do registro de marca, comparada com a limitada proteção de uma marca não registrada, faz com que praticamente todos os *designers* busquem a proteção para os nomes e logotipos (forma particular como o nome da marca é representado graficamente) afixados aos seus bens.

Quanto mais visível é o logotipo, maior é a proteção da propriedade intelectual para o item de moda, e maior a chance de ações bem sucedidas contra os falsificadores. Assim, na medida em que os *designers* são influenciados por questões legais, é provável que apresentem seus logotipos tão visíveis quanto possível, e tendam a incorporá-los em seus *designs* no maior grau que os clientes estejam dispostos a aceitar. Embora esta seja uma questão de gosto e de marketing, bem como uma estratégia legal, continua a ser um fenômeno observável que os itens de moda atuais estão mais propensos a incorporar os logos externos de seus criadores (SCAFIDI, 2006).

Entretanto, na opinião de Scafidi (2006) o primado do direito da **marca** como um meio de proteção para desenhos de moda oferece vantagem competitiva, geralmente, para as empresas mais estabelecidas, com logos mais conhecidos. Mesmo se uma nova linha de um *designer* famoso for copiada, os consumidores poderão ainda estar dispostos a pagar preços mais elevados pela versão original - a marca registrada. Observa-se que por outro lado, os *designers* emergentes não podem depender exclusivamente do reconhecimento de sua marca para a proteção contra a pirataria do Desenho Industrial.

Nesse sentido é importante que a marca registrada seja utilizada em conjunto com outros Direitos de PI, bem como com ativos intangíveis não passíveis de proteção, como por exemplo, o marketing.

3.4.3 Patentes

Como a proteção com base no segredo industrial pode acarretar sérios riscos para o investimento, especialmente no domínio da invenção de produto, proteger uma tecnologia por meio de patente pode ser vislumbrada como uma forma mais segura de proteção. Conforme Gonçalves (2008), no momento em que o produto inovador resguardado por segredo industrial chegasse ao mercado, seria muito pouco provável que a respectiva tecnologia não fosse apreendida, com maior ou menor dificuldade, pelos concorrentes mais diretos. Na ausência de um direito privativo exclusivo restaria ao investidor a proteção por meio das normas de repressão à concorrência desleal. Todavia, este tipo de proteção é mais complexo e sempre condicionada à prova do requisito da deslealdade do meio utilizado pelo concorrente.

Cabe mencionar, ainda, que a proteção por segredo industrial não impede que os concorrentes cheguem aos mesmos resultados que o objeto protegido, através de outros meios lícitos decorrentes de esforço de Pesquisa e Desenvolvimento.

Nessa perspectiva, nota-se que o sistema de patentes, apesar das críticas que lhe são feitas, vem respondendo, em geral, com mais segurança, eficácia e equilíbrio ao estímulo da atividade inventiva, à difusão do conhecimento, ao desenvolvimento da ciência e tecnologia e à proteção da tecnologia patenteada, na medida em que os titulares da patente têm o direito de impedir a produção, a importação e a comercialização dos produtos e processos patenteados que não tenham sido objeto de licença (GONÇALVES, 2008).

Ademais os documentos de Patentes contêm informação sobre o estado da técnica, o que pode auxiliar uma empresa a evitar a perda de recursos financeiros e de tempo. Estes documentos podem conter informações que levam a novos avanços no produto ou encurtam o tempo necessário para sua comercialização ou obtenção de resultados de maior qualidade (WIPO, 2005).

Embora o negócio principal da indústria têxtil e de vestuário, geralmente, não envolva proteção da propriedade industrial por meio de patentes, mas sim de outros direitos de PI como os desenhos industriais e as marcas, as patentes também são utilizadas neste setor, especialmente na área dos têxteis, notadamente no tocante a tecnologia dos tecidos.

A inovação técnica – protegida por Patentes – é uma excelente estratégia para posicionar um produtor têxtil à frente de seus concorrentes. Uma carteira de patentes indica a superioridade técnica de uma empresa. Por exemplo, ao inventar novos tecidos que não amarrotem, que sejam mais macios, que sejam mais resistentes às ações climáticas, ou que tenham maior elasticidade têm-se uma vantagem em relação aos seus concorrentes. Esta

carteira de patentes pode, ainda, ser utilizada para atrair parceiros comerciais ou investimento externo (WIPO, 2005).

Scafidi (2006) argumenta que a lei de patentes, também, pode desempenhar um papel importante na proteção de vestuário, embora menor do que a marca. O *Design* de moda ou elementos de *design* que não sejam apenas esteticamente agradáveis, mas também funcionais, se suficientemente inovador, podem atender aos padrões mais exigentes de uma invenção patenteável. Fixadores como velcro ou zíperes, tecidos de alta performance, como Lycra ou Kevlar, roupas de proteção, como equipamentos contra materiais perigosos ou trajes espaciais, e até mesmo os itens mais extravagantes de vestuário têm sido objeto de patentes de utilidade (na legislação norte-americana). No entanto, para a maioria dos *designs* de moda os requisitos de patenteabilidade (novidade, aplicação industrial e atividade inventiva), bem como as despesas com o processamento de um pedido de patente, e acima de tudo o prazo necessário para obtenção de uma patente, tornam esta forma de proteção impraticável, se não impossível.

As restrições temporais do sistema de **patentes** como um todo, que exige o exame prévio de itens para determinar a elegibilidade de sua concessão, são particularmente incompatível com a natureza sazonal da moda. Neste contexto, é importante reconhecer a distinção entre a categoria geral de roupas e a subcategoria de moda, que pode ser entendido como uma forma de expressão criativa produzida sazonalmente. Enquanto alguns desenhos de moda se destinam a durar cerca de uma ou duas temporadas, a maioria está disponível apenas por um curto período de tempo, antes que as tendências mudem e os consumidores de moda conscientes movam-se para novos estilos (SCAFIDI, 2006).

Cabe esclarecer que no Brasil tanto a legislação de propriedade industrial quanto à de Direito Autoral é silente em relação à cumulativa de direitos. Porém, existem algumas criações, inclusive de produtos de moda, que possuem requisitos que além de atenderem às

exigências de proteção por meio de direitos de autor e de desenho industrial, ainda, são passíveis de proteção por meio de marca tridimensional e de patente de modelo de utilidade.

Nesse contexto, Nascimento (2006) afirma que o ordenamento jurídico brasileiro permite a cumulatividade de todas as referidas proteções, desde que preenchidos os requisitos legais de cada uma delas. Há que se considerar também a dimensão temporal desses direitos, dado que estes possuem prazos de vigência diversos. Sendo assim, verifica-se que embora cada instituto tenha uma finalidade jurídica diversa, a proteção pode ocorrer simultaneamente entre dois ou mais deles.

Outra questão fundamental a ser considerada na proteção e na comercialização dos direitos de propriedade industrial é a territorialidade do direito. Consoante com a WIPO (2012), embora o direito de autor tenha validade internacional, o direito de propriedade industrial somente tem validade no país onde ele é depositado e concedido, segundo os trâmites legais. Sendo assim, caso exista a intenção de exportar e comercializar produtos em outros países, é necessária a realização do depósito do respectivo direito de propriedade industrial, seja ela de marca, patente ou DI, em cada um desses países, de modo a garantir a exploração econômica do referido direito de PI.

De acordo com o INPI de Portugal (2013), as empresas que protegem as suas marcas e patentes nos mercados de exportação fortalecem a sua atividade mercantil e obtêm alternativas que de outra forma não as teriam:

- Possibilitam, por exemplo, a produção de produtos e sua exportação direta ou indireta (através de intermediários), sabendo que nenhuma outra empresa o poderá fazer sem a sua autorização;

- Possibilitam, também, o licenciamento das suas marcas e patentes às empresas estrangeiras que representarão os produtos localmente, em troca do pagamento de royalties; e
- Viabiliza o estabelecimento de *joint ventures* com outras empresas para produção ou comercialização dos produtos no mercado internacional.

Vale destacar, ainda, que para exercer os direitos de propriedade industrial é necessário que o titular destes direitos desenvolva uma estrutura de controle, monitoramento e acompanhamento no mercado, visando dessa forma coibir o uso ou exploração não autorizada por terceiros.

Ademais, no contexto da globalização, é interessante notar que a terceirização da produção, notadamente em outros países, não seria viável sem a devida proteção da Propriedade Intelectual. Na ausência dos direitos de PI, qualquer pessoa ou instituição envolvida no processo de produção ou comercialização poderia imitar o desenho ou a tecnologia objeto de contratação.

3.5 O Uso e a exploração dos direitos de propriedade industrial no setor de confecção de vestuário

Conforme demonstrado nos capítulos anteriores, várias empresas da indústria de vestuário têm optado pela terceirização das diversas atividades realizadas ao longo da cadeia, incluindo etapas de produção, distribuição e comercialização. Nesse processo surgem relações jurídicas com diversos fornecedores e parceiros, as quais costumam ser suportadas por instrumentos contratuais que podem envolver ou não direitos de Propriedade Intelectual (PI).

A *priori*, ressalta-se que nos contratos de comercialização de ativos intangíveis, independentemente destes envolverem ou não direitos de propriedade intelectual, cláusulas de confidencialidade quanto ao objeto do acordo tornam-se imprescindíveis nas celebração de tais contratos.

No que tange aos objetos protegidos por Desenhos Industriais e Patentes, tais direitos fornecem uma ampla gama de oportunidades de negócios. Os DI's e as Patentes podem ser cedidos ou licenciados por meio da celebração de contratos de exploração de direitos de Propriedade Industrial. Empresas da indústria têxtil e de confecção, visando à obtenção de vantagem competitiva, podem licenciar uma tecnologia patenteada ou estabelecer parcerias estratégicas com outras firmas de modo a obter acesso a determinadas tecnologias.

De acordo com o CFE (2012), no regime jurídico inglês a marca pode ser utilizada para gerar renda, volume de negócios ou fluxo de caixa. Isso pode realizado por meio de: cessão (venda), licenciamento ou hipoteca.

Se uma marca registrada não é mais utilizada, uma forma de obter rendimentos com a mesma é cedê-la a outra parte em troca de uma retribuição, ou seja, vender a marca. Tal venda pode incluir qualquer *goodwill* (reputação) que o titular da marca tenha conquistado através do uso da marca. Se o *goodwill* estiver incluso no preço a ser pago, este será maior. Uma vez que a marca é vendida, o antigo proprietário não tem mais o direito de usá-la sem a permissão do novo proprietário. A cessão da marca deve ser autorizada pelo proprietário da marca registrada.

No tocante ao licenciamento, está é uma maneira popular dos *designers* explorarem sua marca. Por exemplo, um *designer* de moda masculina poderia licenciar sua marca para um terceiro utilizá-la em óculos de sol ou artigos para lar. Cabe mencionar que no Brasil isso só seria possível se a marca estivesse protegida em cada das classes dos produtos, objeto do

licenciamento. Licenciamento também será relevante se o *designer* se envolver em uma parceria com outra empresa, e cada uma das partes terá de definir como o outro poderá usar a sua marca no contexto da colaboração.

As marcas podem ser licenciadas para uso de terceiros em um regime de exclusividade, o que significa que apenas o licenciado poderá usar a marca registrada, até mesmo com a exclusão do titular da marca. No entanto, se o *designer* quer permitir a si mesmo e a outros licenciados fazer uso da marca, o mesmo pode conceder uma licença em bases não exclusivas.

A licença pode ser parcial ou total. O contrato de licença deverá definir as condições para a concessão da licença, incluindo: (i) a marca que é licenciada (por exemplo, palavras, logos); (ii) o uso que o licenciado pode fazer da marca (por exemplo, para sapatos masculinos); (iii) que territórios são cobertos (por exemplo, somente o Reino Unido); e (iv) o tempo de duração da licença (por exemplo, dois anos).

O contrato de licença, normalmente, também estabelece disposições relativas ao controle de qualidade para garantir que o licenciado utilize o ativo de forma que não prejudique a marca do *designer* de moda, bem como a sua imagem e reputação no mercado. O pagamento para o *designer* pelo licenciado pode assumir a forma de uma taxa fixa, ou um *royalty* sobre as vendas, ou, ainda, uma combinação das duas.

No que tange à Hipoteca de uma marca, algumas sociedades financeiras considerarão que o valor de uma marca registrada é suficiente para que ela seja usada como garantia de um empréstimo. A instituição financeira manterá o direito de propriedade legal pelo tempo de duração do empréstimo, e tal propriedade poderá ser transferida integralmente no caso de inadimplência.

Conforme o CFE (2012), o modelo tradicional da moda, de vendas por atacado por duas temporadas, fazem que muitos criadores experimentem picos e depressões financeiras ao longo ano, frequentemente deixando-os com limitado fluxo de caixa em pontos críticos da temporada. Para *designers* e Pequenas e Médias empresas em desenvolvimento, o licenciamento pode ser um das mais formas rentáveis para ajudá-lo na construção de sua marca, ainda mais pela injeção de capital de giro valioso para o negócio. Geralmente, há três tipos de oportunidades que podem resultar em um licenciamento: colaboração, extensão de marca⁵⁶ e licença de fabricação.

A colaboração ocorre, por exemplo, quando um *designer* é abordado por um varejista para projetar uma coleção exclusiva de roupas que carregará o seu nome, ou quando ele é convidado a desenvolver *designs* de itens originais em colaboração com uma marca internacional de acessórios que levará o seu nome. Em ambas as situações a outra parte estará utilizando a propriedade intelectual do designer. A parceria permitirá ao *designer* introduzir novos produtos no mercado para diferenciá-los de seus concorrentes, além de proporcionar-lhe maior visibilidade e o recebimento de remuneração.

O licenciamento de extensão de marca na indústria da moda é em grande parte focado em empresas que acumularam um alto grau de consciência da marca e que são reconhecidos mundialmente pelos consumidores no mundo da moda. Mas as casas de moda individualmente não têm alcançado este sucesso na venda por atacado, por isso elas têm adotado estratégias de extensão de marca, permitindo que novos produtos sejam fabricados e vendidos sob licença a terceiros, que tenham conhecimentos especializados em áreas de produto onde o *designer* não atua. A principal competência da maioria das etiquetas de moda é o *design* e a produção de coleções de vestuário. Alguns *designers* adicionam acessórios para

⁵⁶ Extensão de marca é uma estratégia de *branding* que se tornou muito utilizada por profissionais de marketing. Pode-se conceituar extensão de marca como a utilização de uma marca já estabelecida para a introdução de novos produtos. Tais produtos podem ser introduzidos na mesma categoria da marca principal ou em novas categorias. Ver Wilkie (1994)

o mix de produtos no início, mas estes são riscos raramente rentáveis, visto que as quantidades de vendas são muito baixas para obter economias de escala e muitas vezes resultam em uma taxa extra sob pedidos de pequenas quantidades, que por sua vez restringem as vendas.

Os *designers* menores também podem gerar receitas de licenciamento, embora em escala mais modesta, mas é pouco provável que isso ocorra antes do mesmo ter desenvolvido uma identidade da marca, garantido um número alto de armazenistas (estoquistas) de perfil internacional e estabelecido uma real ou desejável base de clientes.

Um outro tipo de licenciamento é um acordo de licença de fabricação. Neste caso, outra empresa (o licenciado) será responsável pelo desenvolvimento da amostra, produção em massa, vendas, distribuição e comercialização da coleção do *designer*. Este tipo de acordo de licença permite ao *designer* concentrar-se no projeto da própria coleção, enquanto o licenciado assume os aspectos logísticos e comerciais da execução do negócio. O fabricante recebe os benefícios da margem da venda por atacado e remunera o *designer* com royalties, pela utilização do direito de PI deste último.

As vantagens da terceirização da produção são que o licenciado tem acesso às fábricas, possui a sua própria força de vendas e investirá dinheiro no marketing da coleção. Trabalhar com um fabricante pode fornecer aos *designers* suporte no desenvolvimento do produto, e permitir o acesso às invenções e novos métodos de produção, além de atenuar as tensões associadas com a fabricação e distribuição.

O CFE (2012) argumenta, ainda, que o licenciamento pode proporcionar a um pequeno negócio excelentes oportunidades comerciais para aumentar a sua receita e consciência da sua marca, contudo ele pode não funcionar para todos. Licenciamento nem sempre pode ser a melhor ou mais lucrativo opção para um negócio:

- Se o *designer* acreditar que sua empresa é capaz de produzir e comercializar efetivamente seu direito de PI, normalmente ele obterá um maior retorno no longo prazo, ao invés de depender de um pequeno percentual de royalties. Isso dependerá do tipo de produto que se pretende licenciar.
- Caso o *designer* seja procurado por um fabricante que insiste em um acordo de licenciamento de fabricação de longo prazo, isto pode não funcionar para o *designer* se ocorrer um conflito com sua estratégia de negócio. Diante dessa situação pode ser melhor perseverar o gerenciamento de sua própria produção, e buscar aumentar sua receita através da realização de projetos colaborativos de curto prazo.
- É imprescindível manter o controle sobre o uso dos direitos de PI, não apenas sobre as estratégias de vendas e marketing, mas também da matéria-prima, qualidade da produção, adaptações, marca e rotulagem. O direito de PI deve ser representado corretamente em cada meio onde é utilizado (em roupas, etiquetas e material impressos), e deve ser garantindo ao *designer* a autorização para assinar em cada estágio do desenvolvimento do produto. Isto pode ser muito difícil quando o acordo de licenciamento de fabricação acontece à distância.
- Se as licenças iniciais de extensão da marca são bem sucedidas e geram recompensas financeiras, pode ser tentador aceitar outras oportunidades para licenciar produtos adicionais. Ampliar demais o leque de produtos poderia diminuir o valor do direito de PI, por meio da redução da exclusividade dos produtos que ostentam a marca registrada.
- Os acordos de licença não são “padronizados”, haverá muitos diferentes fatores a serem considerados e isso possibilita a negociação dos vários aspectos do

acordo a fim de encontrar a melhor solução para as partes envolvidas. Um bom acordo de licenciamento proporcionará um resultado satisfatório para ambas as partes.

Licenciamento em suas diversas formas pode oferecer grandes oportunidades para *designers* emergentes e pequenas e médias empresas. O licenciamento pode contribuir para o desenvolvimento de uma etiqueta no mercado doméstico, ajudar no acesso a mercados externos, onde os *designers* não teriam conhecimento ou capacidade de explorar individualmente, bem como para o lançamento de novo rótulo em outras categorias de produtos. Todas essas opções de licenciamento podem trazer recursos vitais para um negócio (CFE, 2012).

Nessa perspectiva, observa-se que a partir da estratégia adotada por uma empresa do setor de confecção de vestuário, os contratos de uso ou exploração de direitos de propriedade industrial tornam-se imprescindíveis para a apropriação do esforço inovativo dos empresários do setor, tanto nas negociações e comercializações ocorridas no âmbito nacional, como no internacional.

Diante do exposto acima, verifica-se, portanto, que a criatividade e o capital intelectual são essenciais para o sucesso dos negócios na indústria têxtil e de vestuário. A proteção deste capital na forma de ativos de Propriedade Intelectual promove uma série de vantagens, tais como: um aumento considerável nos rendimentos através da venda, licenciamento e comercialização de novos produtos diferenciados; o fortalecimento da participação no mercado; e um aumento das margens de lucro e redução do risco de infringir os direitos de PI de terceiros. Destaca-se também que uma gestão eficiente dos ativos de PI em um plano comercial ou de marketing, contribui também para fortalecer o valor de uma empresa junto aos investidores e as instituições de financiamento (WIPO, 2005).

CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE CONFECÇÃO DE VESTUÁRIO

O presente estudo de caso está centrado na investigação⁵⁷ do posicionamento estratégico adotado por uma microempresa inserida na indústria de confecção de vestuário, com base nas estratégias genéricas propostas por Porter e na utilização dos Direitos da Propriedade Industrial. Destaca-se que o enfoque da investigação foi dado ao produto principal (carro-chefe) da empresa.

4.1 Caracterização da empresa estudo de caso

A empresa alvo do estudo de caso é uma microempresa (ME), localizada na cidade do Rio de Janeiro - RJ, que atua no mercado de confecção de vestuário e acessórios, cuja Razão Social é Top Ideias Participações Ltda - ME.

O porte da empresa foi identificado de acordo com classificação utilizada tanto pelo SEBRAE, quanto pelo IBGE. Desta forma, por possuir em 2012 uma Receita Bruta Anual máxima de até R\$ 360.000,00, de acordo com o SEBRAE o empreendimento foi classificado como uma microempresa. Com relação à metodologia adotada pelo IBGE, por possui uma pessoa ocupada, a própria empresária, o empreendimento também foi enquadrado como microempresa.

Quanto à natureza jurídica, a Top Ideias é uma Sociedade Empresaria Limitada, composta por duas sócias. A empresa é de capital 100% nacional. Sua atividade econômica principal é Gestão de Ativos Intangíveis Não-financeiros, mas entre suas atividades

⁵⁷ As 4 (quatro) entrevistas foram realizadas com a sócia-administradora da Top Ideias - Sr^a Ana Claudia N. Moreira, no período de 2011 à 2013.

secundárias estão o comércio atacadista e o varejista de artigos vestuário e acessórios, conforme informação disponíveis no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ.

A empresa no período analisado informou não possuir funcionários⁵⁸, sendo assim todas as atividades que competem a Top Ideias são realizadas pela sócia entrevistada. Cabe identificar que a empresária entrevistada possui formação em Administração de Empresas.

Os produtos ofertados/comercializados pela Top Ideias são: as roupas íntimas de vestuário (calcinha e sutiã) “*BRAZILIAN SECRET*”, a Mochila/Colete “*Vestbag*” e as mangas contínuas “*Sleeves*”. Estes produtos serão descritos e ilustrados ao longo deste estudo de caso.

Em termos de faturamento, o principal produto da Top Ideias é a *lingerie* (roupas íntimas femininas) *BRAZILIAN SECRET*, sobretudo a calcinha e a tanguinha. Embora a empresa comercialize sutiã, ela o faz eventualmente, geralmente para fazer um kit com as peças de baixo (por exemplo, uma combinação de estampas), ou a fim de atender a demanda de alguma boutique, ou para ilustrar uma propaganda de modo a reforçar o marketing do produto. A demanda do sutiã ainda é baixa, por isso sua produção ocorre mais em função de encomenda.

Embora a maioria dos produtos criados pela empresa seja voltada para o público feminino, em decorrência do interesse e demanda do público masculino a empresa está lançará uma versão com estampas masculina do produto *Vestbag*.

A Top Ideias não possui loja própria, mas já manteve uma sala situada na Rua Santa Clara no Bairro de Copacabana – Rio de Janeiro (RJ), que era utilizada como escritório, estoque e showroom. Neste local ela realizava vendas no atacado - para clientes que

⁵⁸ A empresária esclarece que atualmente tem trabalhado por conta própria, explorando seu próprio empreendimento, considerando o fato de algumas atividades da empresa serem terceirizadas, como é o caso da produção. Por vezes, ela pode contar com ajuda de membro da unidade familiar. Surgindo algum projeto que requeira maiores esforços, ela contrata funcionários em caráter temporário, geralmente para serviços administrativos, como secretariado.

compravam acima de 10 peças. Entretanto, a empresária percebeu ser mais econômico fechar a sala em questão e manter seu estoque na empresa do seu irmão (em São Cristovão), que além de possuir espaço suficiente para o armazenamento de suas peças, é adequada para a realização de eventuais reuniões com clientes.

4.2 Breve histórico

A Top Ideias foi fundada em 2007, desde o início com o objetivo de criar produtos inovadores, licenciá-los, quando possível, bem como comercializá-los. Desde o começo a empresa pretendia terceirizar sua produção, pois em seu objetivo social não consta a atividade de fabricação de produtos. A Top Ideias ingressou no mercado de confecção de vestuário, em virtude do primeiro produto criado e comercializado pela empresa ser uma peça de roupa íntima de vestuário – uma calcinha. Os produtos ofertados pela empresa estão descritos no Quadro 3:

Quadro 3 - Produtos ofertados pela Top Ideias.

Produto	Ano de Lançamento	Marca	Produção Média Anual (peças)
Calcinha e Sutiã	2008	<i>BRAZILIAN SECRET</i>	80.000
Mochila/Colete	2012	<i>Vestbag</i>	1.000
Mangas Contínuas	2013	<i>Sleeves</i>	500
Embalagem Protetora de Sutiã	2013*	Em análise	Em fase de testes pré-produção

Fonte: Elaboração própria com base em informações obtidas junto a Top Ideias.

* Previsão de lançamento do produto no mercado.

A primeira empresa contratada para a fabricação do produto *BRAZILIAN SECRET* foi uma empresa de pequeno porte, localizada no Bairro Engenho de Dentro da cidade do Rio de

Janeiro - RJ. À medida que a demanda do produto foi aumentando, houve a necessidade correspondente da expansão da produção, cuja empresa contratada não conseguiu atender, dado o seu porte empresarial. Nesse contexto, a empresária precisou buscar um novo fornecedor capaz de atender o volume de produção demandado. Após longa procura, durante a participação de uma feira de vestuário realizada em Nova Friburgo – RJ, a empresária conheceu a empresa fluminense Lucitex *Lingerie*⁵⁹.

A empresária esclarece que no início da relação da Top Ideias com a Lucitex *Lingerie*, esta última era responsável apenas pela produção da lingerie *BRAZILIAN SECRET*. À medida que esse relacionamento foi amadurecendo, a fabricante também passou a comercializar a *peças*, inclusive introduzindo-as em novos mercados. Enfim, hoje ambas as empresas são responsáveis pela comercialização do produto.

Cabe esclarecer que a Lucitex também foi contratada para ser uma das fabricantes do produto *Sleeves*. A outra fabricante deste produto é a empresa COPAMIX Confecção de Roupas⁶⁰, localizada na cidade do Rio de Janeiro- RJ. Já no tocante a *Vestbag*, este produto é fabricado pela empresa Ideal Produtos Ortopédicos, localizada em São Paulo- SP.

4.3 Da concepção à comercialização do produto

A Top Ideias atua na criação/concepção e desenvolvimento de novos produtos, subcontratando a produção e comercializando suas criações. Com relação a *lingerie*

⁵⁹ Há 25 anos produzindo *lingerie*, a Lucitex está instalada em uma moderna planta industrial, localizada em Nova Friburgo, no estado do Rio de Janeiro, ocupando uma área de 18.000m². Com uma produção de quase 2 milhões de peças, gera mais de 200 empregos diretos, conforme informações disponibilizadas no site da empresa em 2013.

⁶⁰ Cabe mencionar que a empresa COPAMIX Confecções e Comercio de Roupas ME é de propriedade do irmão da empresária entrevistada.

BRAZILIAN SECRET, as etapas de produção e a logística de distribuição do produto são subcontratadas à empresa Lucitex. A Top Ideias fica responsável pela escolha das matérias-primas utilizadas na produção dos seus produtos, bem como pela especificação técnica destes. Tais especificações se encontram na faixa de produção padrão da empresa subcontratada, e até o momento não houve necessidade de adequação do processo produtivo para atender a demanda da Top Ideias.

Com exceção da espuma, que possui uma densidade diferente da usualmente utilizada pela Lucitex, as demais matérias-primas costumam seguir o mesmo padrão das utilizadas para a produção dos produtos da fabricante. Por vezes, as empresas trocam ideias na escolha dos materiais utilizados, visto que a Lucitex também oferece novas opções de insumos.

Segundo a empresária, a Lucitex tem atendido plenamente a demanda da sua empresa, pois, se necessário, ela possui a capacidade de abrir novas células de produção⁶¹, bem como aumentar a contratação de mão-obra. Isso ocorre em função do seu porte empresarial e tempo de atuação no mercado.

No que tange a produção e comercialização dos produtos objeto do contrato, não existe nenhum acordo de exclusividade entre a Top Ideias e a Lucitex. A produção da *lingerie* pela fabricante também não está condicionada a demanda de quota (quantidade) mínima. Quanto à comercialização, a Lucitex possui autorização prévia para vender os produtos *BRAZILIAN SECRET* em todo Brasil.

4.4 Matérias primas e fornecedores

⁶¹ Célula de fabricação [ou produção] - unidade de conformação e montagem, formada por alguns centros de trabalho, mecanismos de deslocamento e estoques em processo de materiais, que são inter-relacionados entre si e dedicados para a produção de família de produtos afins. Ver “Dicionário de Engenharia”. Disponível em: <<http://www.tecnologica.com.br/dicionario-de-engenharia/?letra=C>>

As matérias-primas utilizadas para a produção da *lingerie BRAZILIAN SECRET*, basicamente, são tecidos e espuma, ambos fornecidos por empresas têxteis nacionais. No início da produção a espuma precisava ser importada, pois as espumas encontradas no Brasil não possuíam a densidade adequada para se obter determinado formato. Atualmente, não há mais necessidade de importação, posto que a referida espuma já é encontrada no mercado doméstico.

A maior parte de fornecedores de matérias-primas está localizada no Estado de São Paulo. Os fornecedores de tecidos usualmente contratados são a Salotex Tecidos Exclusivos e a Rosset® Têxtil. O fornecedor de espuma é a Politex® Bojos e Tecidos. A empresária esclarece que existe uma relação de confiança entre a Top Ideias e os fornecedores de matérias-primas. No presente é a Lucitex quem negocia com tais fornecedores, o que facilita a barganha, dado o seu tempo de atuação e credibilidade no mercado. No início, a empresária chegou negociar diretamente com esses fornecedores, mas na atualidade ela só participa dessas negociações quando o objetivo é introduzir um insumo novo.

A partir da informação acima, pode-se concluir que a Lucitex exerce um importante papel de barganha frente aos fornecedores dos insumos utilizados na confecção da *lingerie BRAZILIAN SECRET*. Sugere-se que o médio porte e efetivo volume de produção da Lucitex tende a estimular o cumprimento dos contratos.

De acordo com a empresária, os fornecedores oferecem novidades segundo as últimas tendências do mercado. Eles trazem novas coleções de estampas, além das tendências da moda e do que vai ser usado na Europa e no restante do mundo. As novidades são mais relacionadas aos tecidos, pois no caso do bojo (molde da calcinha), uma vez definida a densidade da espuma, ele não tende a variar.

No que tange a capacidade da Top Ideias de influenciar ou não os seus fornecedores, cabe esclarecer que na fase inicial de aquisição das matérias-primas, a empresa conseguiu influenciar o fornecedor do bojo (molde da calcinha), na medida em que demandou uma espuma com uma densidade que não era a usualmente utilizada pelo fornecedor. No começo, o preço da espuma encomendada era ligeiramente maior do que a que o fornecedor costumava trabalhar, mas atualmente os preços estão bem similares. Já em relação aos tecidos, ela não obteve tanto sucesso, pois numa determinada ocasião à empresária conheceu um tecido em 3D (que ela julgou ser muito interessante para o aperfeiçoamento do seu produto *BRAZILIAN SECRET*), mas quando ela tentou adquirir o insumo descobriu que o mesmo havia sido retirado do mercado, ou seja, a fábrica deixara de produzir o tecido.

Quando questionada se o setor de confecção de vestuário pode ser considerado como dependente de inovações geradas em outros setores da indústria, a percepção da empresária é de que este setor independe de inovações de outros setores. Essa percepção, contraria a teoria de Pavitt (1984) *apud* Ferraz *et al* (1995), de que o Setor Têxtil e de Confecção de Vestuário, inserido no Grupo das Indústrias Tradicionais, é um setor tecnologicamente dominados pelos seus fornecedores de insumos e equipamentos, ou seja, são consumidores de inovações geradas nos demais setores da indústria. Além disso, conforme a situação demonstrada no parágrafo anterior, a empresária deixou de realizar um aperfeiçoamento no produto *BRAZILIAN SECRET* em função da inacessibilidade a um tecido em 3D.

4.5 Canais de distribuição

No que se refere a *lingerie* *BRAZILIAN SECRET*, os canais de distribuição utilizados pela Top Ideias no Brasil são: a Lucitex e revendedores do produto. A Polishop e a Avon já

foram utilizados como importantes canais de distribuição e comercialização. Além desses, a Marisa também já comercializou a *lingerie*.

Com relação às vendas no varejo, estas ocorrem somente pela internet, através do site do respectivo produto, cuja demanda é administrada pela própria empresária. Destaca-se que a empresa possui um site para cada produto que comercializa. Segundo a empresária, a internet ainda não pode ser considerada como um canal espetacular de vendas, e sim como uma ferramenta para complementar as vendas. Já quando surgem pedidos de maior volume, tais pedidos são enviados à empresa Lucitex que fica responsável, além da produção, pela distribuição e entrega dos produtos ao cliente.

Como a Top Ideias possui vários contatos de fornecedores, bem como vários canais de distribuição, obtidos em função do seu primeiro produto (a *lingerie*), a empresária percebeu que os mesmos poderiam ser utilizados para produzir e comercializar outros produtos, inclusive de outros setores. Cabe mencionar que tais fornecedores e canais de distribuição contribuem para formação de ativos intangíveis complementares, sendo entendidos como genéricos na terminologia de Teece (1986). Portanto, a contratação dessas atividades reduzem custos operacionais para a empresa.

A diversificação de produtos pela empresa contribuiu para minimizar riscos envolvidos na demanda calcada num único produto, pois segundo a empresária, para a firma trabalhar somente com um produto este deve ser muito comercial. Ademais, a empresária aprecia o desafio de inovar, de criar algo diferente e com atributos variados.

4.6 Marketing e agregação de valor

Em geral, a empresa sempre realiza um trabalho de marketing nos lançamentos dos novos produtos, investindo inclusive em assessoria de imprensa e participando de feiras nacionais e internacionais do setor, como por exemplo, o *Salão Moda Brasil* e a *Curve*⁶² nos Estados Unidos da América. Para a empresária, a participação em feiras é relevante para o seu negócio pelos seguintes motivos: captação de tendências; contatos com clientes finais e revendedores; contatos com fornecedores e representantes de outras empresas; e para promoção de parcerias.

Vale destacar que o trabalho de marketing é realizado tanto para o lançamento de novos produtos, quanto para os produtos já estabelecidos no mercado. A empresária considera que o marketing é relevante não apenas para captação de novos clientes, mas também para manutenção da clientela.

Com relação à apresentação dos produtos, cabe mencionar que a primeira embalagem da *lingerie BRAZILIAN SECRET*, em formato de um coração, foi idealizada e desenvolvida pela própria empresária. Posteriormente, a Top ideias contratou uma empresa de consultoria em *design* para desenvolver uma nova embalagem, bem como elaborar materiais de ponto de venda o produto. Atualmente, a *lingerie* é acondicionada em um saquinho plástico acompanhado de uma solapa, para que as lojas possam exibir o produto pendurado. Tais embalagens são fabricadas nos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, mas, atualmente, a maior parte delas já está sendo produzida em uma fábrica instalada em Nova Friburgo – RJ, aproveitando a vantagem da proximidade geográfica com o fabricante do produto final (Lucitex), já que ambas as empresas estão localizadas na mesma cidade.

Observa-se que a empresária entende a embalagem como uma extensão do produto agregando valor ao mesmo, por meio do cuidado da sua apresentação ao consumidor. Desta

⁶² A *Curve* é uma feira internacional de *lingerie*, *underwear* masculina e *swimwear*. A feira é realizada em New York (USA), conforme informações disponibilizadas no site do evento.

forma, desde o início, verifica-se que a empresária vem tentando agregar valor ao produto e a sua entrega ao cliente.

No que tange as mudanças pontuais no produto *BRAZILIAN SECRET*, houve uma ocasião em que foi necessária a elaboração de uma embalagem especial para a comercialização do produto pela Polishop. Recentemente, a Top Ideias também recebeu uma demanda de um distribuidor europeu que encomendou peças com estampas e cores vivas (como por exemplo, *animal print*), pois o demandante estava querendo fugir do básico (preto, branco e bege). Já por iniciativa da Top Ideias, foi criada uma coleção especial para um *Réveillon*, com estampas prateadas e douradas.

Mesmo considerando que as ações de marketing requeiram um alto investimento, a empresa valoriza tais ações e faz uso desse importante recurso. Com relação a *lingerie*, entre as principais ações de marketing promocional realizadas pela Top Ideias estão:

- apresentação do produto por meio de display e placa de vitrine;
- catálogo do produto;
- site individual do produto, disponível em dois idiomas (português e inglês);
- vídeo na internet (disponíveis no canal *Youtube*, em pelo menos dois idiomas o inglês e o espanhol);
- página no *Facebook* – são realizados sorteios para quem compartilha a página do produto, inclusive foi contratada uma empresa para trabalhar com mídias sociais na internet;
- *Google* – maior visibilidade em canais de busca; e

- em 2013, a *Vestbag* foi exibida em uma novela da Rede Globo (denominada *Sangue Bom*), onde a personagem “Cléo” que trabalhava em uma agência de publicidade utilizava a *Mochila/Colete*, inclusive variando as estampas.

Embora a empresa não ofereça serviços pós-vendas; ela engendra uma política de marketing relacional com seus clientes por intermédio da internet, na qual a empresária monitora a opinião dos clientes através dos sites dos produtos e das mídias sociais utilizadas pela empresa. A empresária faz questão de acompanhar a impressão que os clientes estão tendo dos seus produtos, bem como respondê-las pessoalmente. A percepção do cliente é uma importante fonte de informação para captar a demanda e para a proposição de novos produtos.

A empresária possui um grande envolvimento no marketing dos produtos da empresa, inclusive quando o trabalho é realizado por uma firma de consultoria contratada para este fim, o que não ocorre com frequência, dada a escassez de recursos da *Top Ideias*. Segundo a empresária, a melhora no desempenho da receita da empresa pode ser em grande escala atribuída ao marketing. Ela afirma que se a empresa possuísse uma verba maior para despesas com marketing, certamente o investimento nessa atividade seria superior. A empresária argumenta que o marketing, geralmente, requer um alto investimento, já o retorno nem sempre vem em curto prazo, mas ainda assim ela reconhece que o marketing é imprescindível, especialmente no lançamento de novos produtos.

4.7 A estratégia de posicionamento e os produtos inovadores

Ao longo da cadeia produtiva de confecção de vestuário, as principais atividades realizadas pela *Top Ideias* são: Gestão de Marca e *Design*; Desenvolvimento de produto; e

Marketing e Comercialização. De acordo com Pantaleão *et al* (2007), a Gestão de Marca e *Design* e o Marketing e a Comercialização são as atividades que tendem a agregar maior valor do ponto de vista da inovação. Em segundo plano, estão as atividades relacionadas ao desenvolvimento do produto.

A Top Ideias analisou o seu posicionamento na indústria de confecção de vestuário como sendo o de **Diferenciação**, estratégia esta que pode ser observada nos produtos inovadores lançados pela empresa: a Mochila/Colete - *Vestbag*, as mangas contínuas - *Sleeves*, e, sobretudo a calcinha - *BRAZILIAN SECRET*⁶³.

Apesar das calcinhas para aumentar os glúteos já estarem no mercado há algum tempo, sua forma e aparência não costumam agradar muito ao público feminino, em função do seu formato pouco anatômico e não atraente. Nessa perspectiva, a Top Ideias inovou ao lançar uma coleção com calcinhas em formato de tanga, com um *design* exclusivo e um recorte anatômico que modela os glúteos. As calcinhas *BRAZILIAN SECRET* possuem um volume peculiar, feito com espuma (com densidade não usual) pré-moldada e arredondada apenas nas áreas necessárias, aumentando os glúteos de forma natural. Além disso, a calcinha possui um drapeado central que modela e mantém o formato dos glúteos. Elas são fabricadas em várias cores e estampas, inclusive algumas com rendas. As peças são confortáveis, pois são confeccionadas em microfibra, e possuem laterais reguláveis. O conjunto de características mencionadas acima é, portanto, o grande diferencial da *BRAZILIAN SECRET* em relação às calcinhas com enchimento já existentes no mercado, conforme pode ser visualizado na Ilustração 3.

⁶³ Optou-se por não colocar o sutiã na lista dos produtos inovadores lançados pela Top Ideias, ao passo que o bojo (molde) do sutiã é fabricado com espuma de densidade usual, além deste não possuir um design significativamente diferenciado.



Ilustração 3 - Produto *BRAZILIAN SECRET*.
Fonte: Fotografia extraída do site do Produto.

O produto *BRAZILIAN SECRET* tem como público-alvo o feminino, entre a faixa etária de 20 a 55 anos. Em relação à renda, as Classes A e B são as maiores consumidoras, embora o produto também seja consumido pela classe C. A estratégia de segmentação foi orientada com base em uma pesquisa de mercado contratada pela Top Ideias, financiada com recursos concedidos por uma agência de fomento, conforme será demonstrado ao longo deste estudo.

Seus principais concorrentes no mercado nacional são grandes e conhecidas empresas do segmento de *lingerie*, que também ofertam calcinhas com bojo (enchimento). A empresa monitora os lançamentos de novos produtos pela concorrência por meio da internet e participação em feiras do setor. Ressalta-se que a empresária não considera a Lucitex *Lingerie*

como uma firma concorrente, dado que os produtos comercializados por ambas as empresas possuem características bastante diferentes.

No que se refere à *Vestbag* “A mochila que você veste!”, o diferencial deste produto em relação às mochilas encontradas no mercado é o *design* em forma de colete, que privilegia o conforto, uma vez que se ajusta anatomicamente ao corpo, distribuindo o peso de maneira uniforme. Ademais a *Vestbag* possui compartimentos internos para: telefone celular, *tablet*, computador, porta caneta e cartões. A Mochila/Colete é fabricada em *neoprene*⁶⁴ e possui várias estampas, além de poder ser usada tanto no lado estampado como no liso, conforme pode ser visualizada na Ilustração 4.

⁶⁴ O neoprene é um tipo de borracha sintética, derivada do petróleo que vem sendo utilizada há mais de 70 anos. Neoprene é o nome comercial de um elastômero sintético policloropreno inventado pelo cientista Elmer K. Bolton do laboratório da DuPont, que se baseou em pesquisas de Julius Arthur Nieuwland, padre e professor de química da Universidade de Notre Dame, conforme informações disponibilizadas no site da empresa “Neoprene Brasil”.



Ilustração 4 - Produto *Vestbag*.
Fonte: Fotografia extraída do site do Produto.

O último lançamento introduzido no mercado pela Top Ideias foi a “*Sleeves*”, uma peça de vestuário em formato de mangas contínuas. O diferencial dessa peça pode ser atribuído a sua portabilidade, já que envolve uma pequena quantidade de tecido que funciona como cobertura para os braços, incluindo parte do dorso. As mangas se adaptam perfeitamente ao corpo, funcionando como uma espécie de segunda pele para os braços. O produto é de fácil colocação, além de ser versátil, pois pode ser utilizado por cima ou por baixo de outras peças de vestuário. Conforme pode ser observado na Ilustração 5, as peças são fabricadas em diferentes tipos de tecido (geralmente transparentes, como por exemplo, rendas e tules), bem como diversas opções de cores e estampas.



Ilustração 5 - Produto *Sleeves*.

Fonte: Fotografia disponibilizada pela Top Ideias.

Com base no exposto acima, verifica-se que a empresa adota uma estratégia de inovação por oportunidade, na qual a Top Ideias observa o mercado e propõe produtos diferenciados e com grande possibilidade de aceitação pelo público-alvo, visto que são identificadas necessidades latentes não detectadas pelos seus concorrentes. A variedade de estampas demonstra o direcionamento dos produtos da Top Ideias no mercado, como por exemplo, a utilização de estampas mais arrojadas, que se destinam a um público-alvo mais jovem. Com esta estratégia a empresa evita a concorrência direta com outras empresas que competem no mercado de concorrência por preço. Os produtos apresentam valores superiores aos similares ou substitutos no mercado, em função da diferenciação ofertada, proporcionando uma maior rentabilidade para a empresa.

Além das características supracitadas, a empresária afirma que o principal diferencial dos produtos da Top Ideias é que eles são protegidos por Instrumentos de Propriedade Industrial, conforme será discutido mais adiante. Além do fato da produção dos mesmos ser subcontratada a outros agentes econômicos que atuam ao longo da cadeia de confecção de vestuário. Identifica-se, portanto, que um ponto forte da Top Ideias está relacionado a possibilidade de deslocamento da produção para outras empresas, via processo de terceirização.

A longo prazo, a empresária pensa em atuar em outros mercados, dado que a Top Ideias é uma empresa de criação em diversas áreas, independente de setor produtivo. Inclusive, ela já idealizou um produto que não tem nenhuma relação com o setor de vestuário e acessórios, mas ainda não realizou o seu desenvolvimento.

4.7.1 Do processo de criação à introdução dos novos produtos no mercado

Com relação à calcinha *BRAZILIAN SECRET* a empresária considera que a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) do produto foram realizados 90% internamente. Os 10% realizados externamente, contaram com o apoio do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e do Instituto Nacional de Tecnologia (INT), em termos de informação tecnológica e orientação, respectivamente. Ressalta-se que o processo de criação, em geral, não é baseado em demanda de cliente ou conteúdo disponível na internet, apenas surge da criatividade da empresária. Cabe mencionar que ocasionalmente a empresa conta com a participação de terceiros no processo de criação de seus produtos.

Conforme mencionado anteriormente, a calcinha *BRAZILIAN SECRET* foi o primeiro produto idealizado e introduzido no mercado pela Top Ideias. De acordo com a empresária,

houve a participação de um terceiro na idealização deste produto, porém o mesmo participou apenas da fase inicial do processo de criação, pois optou por descontinuar a parceria. É importante ressaltar que na época foi realizada uma cessão de direitos desse inventor à Top Ideias.

O processo criativo da calcinha se deu da seguinte forma: primeiro houve a ideia de criar um produto com as características já mencionadas anteriormente (que fosse funcional, mas esteticamente agradável ao público feminino). Em seguida a empresária realizou uma pesquisa para verificar se o produto já estava sendo comercializado no mercado. Adicionalmente, a empresária foi até a sede do INPI para fazer uma busca de anterioridade em documentos de patentes, pois na época a busca através da internet, na base de dados do INPI, ainda não era disponível. Cabe esclarecer que a empresária tem ciência da existência do INPI desde que iniciou a faculdade de Administração, em 1985. Ao encontrar dificuldades durante a realização da busca nos referidos documentos impressos, a empresária resolveu contratar o serviço de busca executado por um pesquisador do referido instituto. Com base nesse relatório de busca, ela constatou que seu produto não estava compreendido no Estado da Técnica.

Com relação à fase de desenvolvimento do produto, a própria empresária estudou como desenvolver e como modelar a peça. Em sua residência, ela realizou vários testes com diversos tipos de calcinhas e outros materiais - como, por exemplo, espumas com diferentes densidades e até silicones que seriam usados na construção do bojo (molde) da calcinha; tudo isso com o objetivo de atingir o formato desejado do produto. Definido o modelo ideal do produto, a empresária elaborou o desenho (em papel) do bojo da calcinha. Em seguida, por indicação do INPI, a empresária procurou o Instituto Nacional de Tecnologia (INT) para buscar orientação de como produzir o bojo em escala industrial. O INT, então, indicou à Top Ideias uma empresa que poderia transferir o desenho do bojo do papel para o formato digital,

necessário para a fabricação do molde de aço, que seria utilizado para a produção dos bojos em escala industrial. A Top Ideias, então, contratou a empresa indicada pelo INT, tanto para elaboração do projeto do molde da calcinha em formato digital, como para fabricação do molde de aço. A fase de desenvolvimento do produto durou ao todo cerca de 1 ano e 6 meses.

Após o desenvolvimento do Bojo da calcinha, a empresária buscou consultoria especializada em Propriedade Intelectual, visando proteger o objeto de sua criação, assim como o sinal distintivo do seu produto. Cabe esclarecer que o bojo (molde) do sutiã é fabricado com espuma de densidade usual. Por este motivo, além da marca registrada, o sutiã não é protegido por nenhum outro tipo de direito de propriedade industrial. A discussão sobre a proteção da propriedade intelectual desses e dos demais produtos da empresa será realizada ao longo deste trabalho.

Para a fase de introdução do produto *BRAZILIAN SECRET* no mercado, a empresa realizou tanto uma pesquisa formal, quanto uma pesquisa informal. A pesquisa formal da calcinha envolveu análise do público-alvo a ser atingido (como faixa etária e classe social), bem como o impacto e a primeira impressão que o consumidor teria do produto. A pesquisa informal foi realizada com o uso da calcinha por 20 mulheres, com a finalidade de avaliar o tamanho adequado, a alteração do produto sofrida ao longo da sua utilização, a confortabilidade da peça, entre outras informações.

Alguns anos após o desenvolvimento do bojo (molde) da calcinha, a empresária chegou a idealizar um aperfeiçoamento desse molde, tal aperfeiçoamento estava condicionado à utilização de um tecido em 3D. Conforme mencionado anteriormente, a fábrica que produzia o dito tecido parou de ofertá-lo ao mercado, e por esse motivo a empresária não implementou o projeto de aperfeiçoamento do molde.

A situação acima pode dar indícios sobre a dificuldade do fluxo de informação nesse setor, o que eleva os custos de transação e repercute negativamente no aparecimento das inovações no mercado, reduzindo a capacidade dos agentes finais da cadeia de confecção de vestuário de influenciar os elos anteriores da cadeia na proposição de insumos inovadores. Em suma, ratifica-se a teoria de que o Setor Têxtil e de Confecção de Vestuário é dependente de inovações geradas nos demais setores da indústria.

No que tange a Mochila/Colete Vestbag, cabe esclarecer que este produto foi desenvolvido em parceria com uma *Designer*, a qual participou da fase de *design* do produto. Além do projeto da mochila em formato de colete (sem mangas), também foi elaborado outra versão em formato de casaco (com mangas). Contudo a versão mochila/casaco ainda não foi introduzida no mercado, pois a empresa optou por iniciar a comercialização apenas da mochila/colete, a qual foi considerada ser mais comercial.

Com relação à introdução do produto *Vestbag* no mercado, a Top Ideias buscou o apoio da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), com o intuito de verificar a possibilidade de realização de uma pesquisa de mercado por essa universidade. Foi então que surgiu a oportunidade de a empresa participar de uma espécie de projeto piloto promovido pelo Departamento de Marketing da instituição. Assim, por sugestão de uma professora do referido departamento, a empresa realizou uma pesquisa de preço e de aceitação do produto, com utilização da *Vestbag* por 10 alunas da universidade. Cabe mencionar que a assessoria fornecida pela professora em questão foi de caráter informal.

No que se refere ao produto *Sleeves*, segundo a empresária, tal produto foi criado exclusivamente por ela, ou seja, neste caso não houve participação de outro inventor nas fases de criação e/ou desenvolvimento do produto.

De acordo com a empresária, entre 2011 e 2012, a Top Ideias não implementou mudanças significativas ou aperfeiçoamentos em qualquer um dos seus produtos já introduzidos no mercado. A Top Ideias não possui uma dinâmica de lançamentos de novos produtos, os quais têm ocorrido em média a cada dois 2 anos, embora o impacto desses lançamentos na receita da empresa tenha sido considerado positivo pela empresária.

Estudos demonstram que há uma forte correlação entre o desempenho mercadológico e a inserção de novos produtos. Produtos novos permitem capturar e reter novas parcelas de mercado, além de aumentar a lucratividade. Com relação aos produtos mais maduros e estabelecidos, o crescimento da competitividade nas vendas não resulta apenas da capacidade de ofertar preços menores, mas também de uma gama de fatores não-econômicos: modelo, customização e qualidade (TIDD *et al*, 2008).

TIDD *et al* (2008) argumentam que num cenário em que o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, a capacidade de substituir produtos por novas versões torna-se cada vez mais importante. Há, portanto, uma crescente pressão sobre as empresas de “Competir com o tempo”, não apenas na introdução de novos produtos no mercado, mas também de fazê-lo mais rapidamente que seus concorrentes. Cabe salientar que as vantagens geradas por medidas inovadoras tendem a ter seu poder competitivo exaurido à medida que outros as imitam. A menos que uma organização seja capaz de progredir para uma inovação ainda maior, arrisque-se a ser superada pelos seus concorrentes.

Ao avaliar a demanda da *lingerie*, a empresária constatou que as cores preto, branco e bege são as mais procuradas. Ainda assim, pelo menos duas vezes por ano, a empresa muda suas estampas, mas sem alterar o desenho (formato) do produto. Nesse contexto, a empresa não considera que suas peças possam ser vistas como um produto de moda⁶⁵, embora esta seja

⁶⁵ Nesse contexto, pelos produtos da Top Ideias não serem considerados produtos de moda, optou-se por não enquadrá-los como inseridos na Indústria Criativa. Conforme definição da UNCTAD (2013), as indústrias

uma das metas da Top Ideias. Para empresária, seu produto não é tão sazonal como um produto de moda, mas também não é algo tão básico, ao ponto que ocasionalmente não possa acompanhar uma tendência de mercado.

Percebe-se que a empresa investe nas mudanças das estampas para conferir dinamismo aos seus produtos, dessa forma, dando-lhes uma nova roupagem. Apesar da empresária não identificar seus produtos com a sazonalidade usual do mundo da moda, observa-se que seus produtos são altamente criativos e apresentam certa perenidade ao longo do tempo. Essa perenidade ocorre em função da identificação de uma necessidade no mercado.

Para a implementação de seus projetos de inovação, as dificuldades ou obstáculos apontados pela Top Ideias foram: riscos econômicos excessivos; escassez de fontes apropriadas de financiamento; falta de informação sobre mercados; e escassez de serviços técnicos externos adequados. Cabe mencionar que mesmo reconhecendo os riscos econômicos envolvidos no processo inovativo, segundo a empresária não houve a preocupação de realizar uma avaliação de risco na proposição dos novos produtos.

4.8 Ambiente regulatório de inovação

A Top Ideias, até o momento, não esteve envolvida **formalmente** em arranjos cooperativos com Instituição Científica e Tecnológica (ICT)⁶⁶, com vistas a criar e

criativas: são os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente geram receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos de serviços e indústrias, constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial. Entre os exemplos de Indústrias Criativas está a de Design: de interiores, gráfico, moda, joalheria e brinquedos. Ver: <http://www.Unctad.org/creative-economy>.

⁶⁶ Instituição Científica e Tecnológica (ICT) - é órgão ou entidade da administração pública que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico, de acordo com a Lei nº 10.973/2004.

desenvolver projetos de novos produtos. Segunda a empresária ainda não houve necessidade desse envolvimento. Entretanto, a empresa contou com a orientação do INT e com o serviço de informação tecnológica prestado pelo INPI, ambos na fase de desenvolvimento da calcinha *Brazilian Secret*. Além disso, a empresa interagiu com Instituição de Ensino e Pesquisa na fase da introdução do produto *Vestbag* no mercado, mesmo que de maneira informal.

No tocante ao marco legal brasileiro de apoio à inovação nas empresas, em 2011 a empresária teve acesso ao conteúdo da Lei de Inovação e da Lei do Bem⁶⁷. Na sua percepção o país precisa incentivar mais o lançamento de novos produtos. Ela acredita que a Lei do Bem não beneficia muito as pequenas empresas. A empresária sugere a criação de subsídios fiscais para fomentar as pequenas empresas inovadoras que estão iniciando suas atividades, como por exemplo, a isenção de impostos sobre vendas de produtos inovadores nos 3 (três) primeiros anos da sua introdução no mercado. Essa seria uma forma de incentivar as empresas que estão começando, e que estão dispostas a incorrer em grandes riscos, inerentes ao processo inovativo.

Para a empresária o governo deveria apoiar não apenas o desenvolvimento de produtos inovadores, mas também a introdução destes produtos no mercado, considerada por ela a fase mais crítica de todo o processo. Ela argumenta que o fomento para marketing ainda é baixo, por isso sugere ao governo a ampliação dos subsídios para a contratação de empresas de consultoria em marketing especializadas em introduzir produtos inovadores no mercado, inclusive esse processo poderia contar também com o apoio e acompanhamento de universidades.

⁶⁷A Lei nº 10.973/2004 (conhecida como Lei de Inovação) dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, como o estímulo e apoio a constituição de alianças estratégicas e ao desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas nacionais, Instituição Científica e Tecnológica (ICT) e organizações de direito privado sem fins lucrativos, voltados para atividades de pesquisa e desenvolvimento, que objetivem a geração de produtos e processos inovadores. Já a Lei 11.196/2005 (denominada Lei do Bem) dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica.

No Brasil, embora existam diversas linhas de financiamento específicas para micro e pequenas empresas, em conformidade com La Rovere (2001), exigências como obrigações fiscais para obtenção de crédito, exclui grande parte das MPEs do acesso a tais recursos.

4.9 Fontes de financiamento e apoio público

A empresária tem conhecimento e faz uso dos diversos instrumentos de apoio à competitividade das empresas nacionais, inclusive recursos financeiros públicos concedidos por meio de programas e projetos destinados às Micro e Pequenas Empresas, tais como apoio: à inovação; à proteção da propriedade intelectual; à comercialização e transferência de tecnologia; e à promoção comercial de produtos no exterior.

A Top Ideias não participou de processo de incubação de empresa, mas em 2010 obteve apoio da Incubadora de Empresas do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE/UFRJ⁶⁸, por meio do Programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME) da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)⁶⁹.

⁶⁸ As incubadoras de empresas são ambientes que estimulam a criação e protegem o desenvolvimento de novas empresas. Abrigam novos negócios por um período de tempo limitado e se destacam entre os vários mecanismos criados para estimular a transformação de resultados de pesquisas em produtos e serviços. A Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ funciona na Cidade Universitária da Ilha do Fundão, desde 1994. Essa Incubadora presta serviços de assessoria integral e permanente como: serviços de suporte tecnológico, assessoria de marketing, assessoria de finanças, assessoria jurídica entre outros, conforme informações disponibilizadas no site da universidade.

⁶⁹ O Programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME) da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) entrou em operação no início de 2009. Seu objetivo é criar condições financeiras favoráveis para que um conjunto significativo de empresas nascentes de alto valor agregado possa consolidar com sucesso a fase inicial de desenvolvimento dos seus empreendimentos. O Prime baseia-se em Convênios de Cooperação Institucional firmados entre a FINEP e operadores descentralizados para atender uma grande demanda das empresas nascentes por recursos desta natureza em todas as regiões do país, cuja COPPE/UFRJ é um desses operadores. O Programa prevê recursos de Subvenção Econômica para custear recursos humanos qualificados e serviços de consultoria especializada em estudos de mercado, serviços jurídico, financeiro, certificação e custos, entre outros, durante o período de 12 meses, conforme informações disponibilizadas no site da instituição.

Segundo a empresária ela não enfrentou tanta dificuldade durante a elaboração do projeto submetido ao Programa PRIME, mas mesmo assim optou por buscar auxílio de um amigo consultor, de modo que tivesse mais segurança na elaboração do dito projeto.

O projeto submetido e aprovado junto ao PRIME/FINEP foi para apoio à Top Ideias, porém o pedido de apoio estava mais voltado para um de seus produtos denominado “Embalagem Protetora de Sutiã”. O projeto previa, entre outras coisas, a realização de uma pesquisa de mercado, que contribuiria para a introdução do produto de forma mais atrativa. Dada à disponibilidade de recursos, a empresária aproveitou a oportunidade para contratar, também, uma pesquisa de mercado para a *lingerie BRAZILIAN SECRET*, o que justifica a divulgação do logotipo da FINEP no site do produto.

A “Embalagem Protetora de Sutiã” tem por finalidade apresentar o produto de forma mais atrativa, funcionando como uma espécie de porta sutiã, além de ser utilizada para proteger a peça durante a sua lavagem em Lavadora de Roupas.

A empresária teve conhecimento do Programa PRIME através do Jornal o Globo. O apoio do PRIME à Top ideias foi em termos de consultoria administrativa e de marketing, assim como para realização de pesquisa de mercado. Cabe salientar que não houve apoio para desenvolvimento de produto. Os recursos foram repassados à Top Ideias, que prestava contas das despesas realizadas diretamente à COPPE/UFRJ.

Para a empresária, a Pesquisa de Mercado vale o investimento, pois vem acompanhada de recomendações dos consultores. Entretanto, sem o subsídio do governo torna-se difícil a contratação desse tipo de serviço por uma empresa de pequeno porte. Por este motivo, ela considera o apoio do governo, nesse caso por intermédio da FINEP, de suma importância para estimular o aumento da competitividade das MPEs.

Durante a sua participação no Programa PRIME, através das reuniões promovidas pela COPPE/UFRJ, a empresa teve conhecimento das ações promovidas pela Rede de Tecnologia e Inovação do Rio de Janeiro - Redetec⁷⁰, o que possibilitou a sua participação no Projeto Extensão Tecnológica Execução⁷¹, um fomento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro (SEBRAE/RJ) em parceria com a Redetec. O apoio consistiu em subsídio para contratação de uma empresa de consultoria em *design*, tanto para finalizar o projeto da “embalagem protetora de sutiã” (já idealizado pela empresária), quanto para a elaboração do material de ponto de venda da *lingerie BRAZILIAN SECRET*.

Através do Programa Bônus Propriedade Intelectual (Bônus PI)⁷², mais uma parceria do SEBRAE/RJ com a Redetec, a empresa conseguiu subsídios para a contratação de consultoria especializada em proteção da Propriedade Intelectual no Brasil e no exterior, bem como consultoria para elaboração de contratos de transferência de tecnologia. A empresária considera que o apoio recebido pelas duas instituições - Redetec e SEBRAE/RJ – também são de extrema importância para a elevação da competitividade das MPEs, notadamente os subsídios para a proteção internacional da Propriedade Intelectual, que geralmente requerem um investimento significativo.

⁷⁰ A Rede de Tecnologia e Inovação é uma associação, de fins não lucrativos, que reúne as principais universidades, centros de pesquisa e instituições de fomento do estado do Rio de Janeiro. A Redetec estimula, fomenta, apoia e mobiliza os diversos segmentos da sociedade e dos poderes públicos, em toda e qualquer atividade, que promova: a pesquisa, o desenvolvimento e a implantação de inovações tecnológicas, científicas e culturais realizadas tanto no Rio de Janeiro quanto no país. Entre os tipos de apoio oferecidos pela Redetec estão: consultoria tecnológica, consultoria em Propriedade Intelectual, cursos e treinamentos, entre outros, conforme informações disponibilizadas no site da instituição.

⁷¹ O Projeto Extensão Tecnológica Execução foi desenhado com a finalidade de facilitar o acesso das MPEs às consultorias tecnológicas, suportadas por recursos financeiros não reembolsáveis. Entre as ações do projeto estão: palestras, oficinas, workshops, aperfeiçoamento de produtos e processos, desenvolvimento de novos produtos e estudos técnicos. O Projeto Extensão é coordenado pelo SEBRAE/RJ, e a Redetec é a responsável pelo planejamento, pelo desenvolvimento das ações e pela operação do projeto.

⁷² O Programa Bônus Propriedade Intelectual – Bônus PI – tem por finalidade viabilizar o acesso dos empreendedores individuais e micro e pequenas empresas aos serviços que possibilitem proteger os ativos intangíveis da empresa, da melhor forma possível, e estimular essas empresas a se beneficiar desses ativos por meio de transferência tecnológica ou licenciamento da tecnologia. Entre os serviços apoiados pelo Programa está a consultoria especializada na área de PI, para identificação da melhor forma de proteção da propriedade intelectual da empresa. O programa é operado pela Redetec, e os subsídios financeiros para contratação dos serviços são concedidos pelo SEBRAE/RJ, conforme informações disponibilizadas no site da instituição.

Em 2012, a empresária participou de um *Talk Show* durante o XV Encontro de Propriedade Intelectual e Comercialização de Tecnologia - REPICT, onde foi convidada a dar um depoimento sobre a participação da Top Ideias em projetos de apoio às micro e pequenas empresas subsidiados pelo SEBRAE/RJ, e executados pela Redetec. Ademais, a empresária tem participado como ouvinte de congressos, seminários e outros eventos relacionados à inovação e ao empreendedorismo.

No que tange a promoção comercial do seu produto no exterior, a empresa participou como expositora de uma feira internacional de *lingerie* em Nova York (USA) - a *Curve*, onde contou com o apoio do Programa Texbrasil⁷³, que subsidiou 80% do investimento referente ao espaço e à montagem do estande da *BRAZILIAN SECRET* nessa feira. O Programa é uma parceria entre a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT) e a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos).

Cabe mencionar que a Top Ideias não é associada à ABIT, e que este não é um requisito exigido para participação no Programa Texbrasil. Para a empresária, a ABIT possui um papel importante na Indústria Têxtil e de Confecção, na medida em que traz novidades para a indústria, além de promover ações como o Texbrasil.

4.10 Inserção dos produtos no mercado internacional

A Top Ideias conseguiu se inserir no mercado internacional, exportando a calcinha *BRAZILIAN SECRET* para a Europa (principais países Portugal, Espanha e Itália), Estados

⁷³ O Texbrasil, Programa de Exportação da Indústria da Moda Brasileira, foi criado em 2000 pela ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção) em parceria com a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), com o objetivo de apoiar e preparar as empresas das indústrias têxtil e de confecção interessadas em comercializar seus produtos em outros países. Entre os serviços do Programa estão: encontro com compradores e jornalistas internacionais, participação em feiras e eventos em todo o mundo, realização de pesquisas e prospecção de mercado.

Unidos da América e Coreia do Sul. A Lucitex *Lingerie* também conseguiu inserir o produto *BRAZILIAN SECRET* em alguns países da América do Sul. Embora não haja um acordo formal delimitando em que mercados fora do Brasil a Lucitex possa atuar, antes de realizar exportações o produto em questão a fábrica solicita autorização à Top Ideias para verificar se o país importador já possui algum representante ou distribuidor desse produto. Cabe esclarecer, que a Top Ideias só não exportou diretamente seu produto para a América do Sul, por ainda não ter recebido demandas de países sul-americanos.

Além da *Curve* (realizada em Nova York - USA), a *lingerie* também foi exposta na Feira da *Pitti Immagine*⁷⁴ (em Florença - ITA), embora nesta última a empresária não tenha participado pessoalmente, posto que ela conseguiu que seu produto fosse exposto por um distribuidor da calcinha *BRAZILIAN SECRET* na Itália. Recentemente, a empresária também conseguiu introduzir a *lingerie* numa boutique localizada no mesmo país.

O marketing dos produtos no exterior é realizado através das seguintes formas: vários canais de TV (como o *People Anax* e o *Mix TV*), revistas do setor, catálogos de produto e até um vídeo (especialmente criado por um importador, para ser transmitido em canais de TV nos USA).

A empresária esclarece que seu produto possui diferenciação em relação aos produtos dos seus concorrentes no exterior, embora os preços praticados pela sua empresa estejam ligeiramente acima, em função da diferenciação ofertada.

No mercado internacional, até o momento, foram comercializadas apenas as calcinhas *BRAZILIAN SECRET*. A empresa não precisou se submeter a regras impostas pelos países

⁷⁴ A *Pitti Immagine* é uma empresa italiana dedicada a promover a indústria da moda em todo o mundo. A empresa organiza algumas das manifestações mais importantes do mundo da moda, como: feiras, exposição de roupas de alta qualidade, eventos promocionais e iniciativas culturais e de investigação relacionadas com o sistema da moda. Entre as exposições mais importantes pertencentes à *Pitti Immagine* está a *Pitti W* - coleções de moda feminina, que ocorre duas vezes por ano em Florença.

importadores, como normas técnicas ou regulamentos, ou seja, não houve obrigatoriedade de adequação do seu produto para acessar mercados no exterior, salvo o idioma na embalagem e na etiqueta do produto.

Quanto ao tamanho e a padronagem, ainda não houve uma demanda específica por parte das empresas importadoras da calcinha. Com relação às cores e estampas, *a priori*, as amostras enviadas são nas cores básicas - preto, bege e branco. Mas, como mencionado anteriormente, a Top Ideias recebeu uma demanda de uma empresa europeia que solicitou peças com estampas e cores vivas.

Em uma determinada ocasião a Top Ideias subcontratou a etapa de produção e distribuição da calcinha *BRAZILIAN SECRET* no exterior. A subcontratação se deu em função de uma demanda de um comprador internacional, conforme relatado abaixo.

Durante a participação da empresária em uma feira internacional, um representante da Polishop a apresentou ao sócio de uma empresa Norte Americana, o qual se interessou pelo seu produto. No entanto, o dito representante considerou o preço da calcinha *BRAZILIAN SECRET* alto demais, visto que o objetivo da compra era para a revenda do produto. Apesar da resistência em relação ao preço, o comprador norte-americano demonstrou bastante interesse em concretizar o negócio, desde que a empresária ofertasse o produto a um preço mais atrativo. Diante dessa situação, e sabendo da existência de expositores de outros países na feira em questão, a empresária tomou a iniciativa de prospectar um fabricante chinês, para avaliar a viabilidade, especialmente em termos de custo, da produção da calcinha *BRAZILIAN SECRET* na China. Ao constatar a factibilidade da produção do seu produto na China, a Top Ideias, então, concretizou a negociação tanto com a empresa chinesa, quanto com a empresa norte-americana.

A subcontratação da produção na China, bem como a comercialização do seu produto nos Estados Unidos da América se deu da seguinte forma: foi realizada uma espécie de triangulação contratual entre as partes envolvidas, onde a empresa norte-americana ficou responsável tanto pelo pagamento de royalties à Top Ideias (tendo em vista que a calcinha está protegida por Propriedade Industrial nos USA, como será discutido no próximo item), como pelo pagamento efetuado diretamente à empresa chinesa pela fabricação e envio da mercadoria aos USA. A mencionada triangulação contratual teve duração de dois anos.

A empresária elucida que a subcontratação no exterior surge da necessidade do seu produto ter um preço mais competitivo, para que ele possa ser introduzido e tenha chance de concorrer no mercado internacional.

Diante do exposto acima, apesar de ser um agente de pequeno porte, verifica-se que ao subcontratar a produção no exterior, sobretudo na China, a empresa conseguiu se inserir no modelo denominado “cadeia global de valor comandada pelo comprador”, no qual grandes varejistas, profissionais de marketing e proprietários de marcas desempenham papéis fundamentais na formação de redes de produção descentralizadas em uma variedade de países exportadores, empreendendo atividades de alto valor, tais como *design* e marketing (Gereffi *et al*, 1994).

Recentemente, uma empresa sul coreana também demonstrou interesse em comercializar a calcinha *BRAZILIAN SECRET* na Coreia do Sul e no Japão, mas assim como a empresa norte-americana ela considerou o preço do produto alto demais. Dada a proximidade entre os dois países – Coreia do Sul e China - a empresária decidiu subcontratar novamente a produção do seu produto no território chinês. Em função da experiência anterior positiva com a empresa chinesa, ela decidiu contratá-la novamente, ao invés de prospectar outros fornecedores. A Top Ideias chegou a fornecer as primeiras peças ao comprador sul

coreano, porém descobriu-se que estão sendo comercializadas cópias da calcinha na Coreia do Sul. Além disso, as vendas do produto no Japão foram prejudicadas por conta de terremotos. Em virtude de tais acontecimentos a exportação à empresa sul coreana foi interrompida, e não se sabe quando e se será retomada.

Segunda a empresária, em 2012 as exportação da Top Ideias não foram satisfatórias, e esse resultado é atribuído a crescente contrafação do seu produto no exterior. Além de ter sido copiada na Coreia do Sul, ela também descobriu a comercialização de cópias do seu produto em outros países, tais como: Malásia, Indonésia, Dubai, China, Europa e até nos Estados Unidos da América. A Top Ideias, recentemente, deixou de receber demandas oriundas dos Estados Unidos e da Europa, e para a empresária essa suspensão nas vendas é decorrente da circulação das referidas cópias nesses países. Ela acredita que essas cópias estão sendo fabricadas na Malásia e na Indonésia, e destes países são exportadas para os Estados Unidos e para a Europa. Os possíveis procedimentos quanto à cópia de seus produtos serão discutidos no próximo tópico.

Uma possível saída para a situação acima mencionada, seria apostar na qualidade superior do produto *BRAZILIAN SECRET*, bem como efetuar um marketing promocional do produto nos mercados objeto de cópias. Além disso, as políticas de defesa comercial, bem como as políticas de apoio às MPEs, deveriam ser efetivamente utilizadas para apoiar tais empresas na comercialização dos seus produtos no exterior, a fim de que elas tenham condições de competir no mercado global.

4.11 A proteção da propriedade intelectual

A busca do conhecimento sobre a proteção da Propriedade Intelectual (PI) foi motivada ainda na fase de idealização do seu primeiro produto, pois quando a empresária pensou na sua concepção, imediatamente, surgiu a preocupação com a possibilidade de ser copiada. Diante dessa preocupação, a empresária procurou o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) para obter informações de como proceder para proteger seus produtos de tais cópias. Nesse contexto, iniciava-se a sua busca pelo conhecimento do Sistema de Propriedade Intelectual no Brasil. Posteriormente, a empresária viria a contratar serviços de consultoria especializada em PI, visando proteger os seus produtos, tanto no país quanto no exterior.

A empresária ainda não possui plena ciência das especificidades dos Sistemas de Propriedade Intelectual dos territórios onde ela costuma buscar a proteção. Até o momento ela não procurou conhecer essas especificidades, dado que a sua empresa contrata consultoria especializada em PI sempre que objetiva proteger seus produtos no exterior. Nesse sentido, quando a empresa pretende proteger seus produtos em outros territórios, ela segue as orientações da consultoria contratada. Portanto, constata-se que os conhecimentos sobre os Sistemas de Propriedade Intelectual da empresa ainda são incipientes e o uso estratégico do sistema ainda está em processo de aprendizado.

Quanto ao marco legal da Propriedade Intelectual vigente no Brasil, a empresária já teve acesso ao conteúdo da Lei de Propriedade Industrial (LPI), mas informou que ainda está aprendendo sobre o assunto. Ela esclarece que seu aprendizado sobre a Propriedade Intelectual se deu com base em conhecimento empírico (não-codificado), motivado pelo interesse em ter seus produtos protegidos.

Em relação aos benefícios e vantagens gerados pelas marca, a percepção da empresária é de que no atual cenário econômico a proteção da mesma é obrigatória, visto que a marca

registrada agrega valor, impede que terceiros a utilizem sem a autorização do titular, e ajuda a manter a credibilidade da empresa. A percepção é a mesma em relação aos benefícios e vantagens gerados pelos direitos de Desenhos Industriais (DI) e de Patentes.

Na opinião da empresária os principais Direitos de Propriedade Intelectual utilizados no setor confecção de vestuário são: o Desenho Industrial e a Marca. Quando questionada sobre o que ela pensa da proteção das criações do setor por meio do Direito de Autor, ela informou desconhecer esse instrumento, e que até o momento não foi orientada a proteger suas criações por meio deste.

A Top Ideias é uma microempresa que utiliza efetivamente os instrumentos de propriedade industrial, notadamente a marca, o desenho Industrial e a patente de modelo de utilidade. Conforme pode ser visualizado no Quadro 4, a empresa possui diversos ativos intangíveis protegidos por Direitos (ou expectativas de Direitos) de propriedade industrial, no que se refere ao setor de confecção de vestuário e acessórios.

Quadro 4 - Direitos de Propriedade Industrial da Top Ideias, relacionados ao setor de confecção de vestuário e acessórios

Produto	Direito de PI*	Marca/Título	Ano do Depósito	Sector	Território	Situação	Origem do Recurso
Roupa Íntima Feminina	Marca (produto; nominativa)	<i>BRAZILIAN SECRET</i>	2006	Vestuário, calçado e chapelaria (Classe 25)	Brasil	Registro concedido em 2012	Próprio
	Marca (bens e serviços; nominativa)	<i>BRAZILIAN SECRET</i>	2007	Vestuário, calçado e chapelaria (Classe 25)	Estados Unidos da América	Registro concedido em 2010	Próprio
	Marca (bens e serviços; figurativa)	<i>BRAZILIAN SECRET</i>	2008	Vestuário, calçado e chapelaria (Classe 25)	União Europeia	Registro concedido em 2009	Próprio

Produto	Direito de PI*	Marca/Título	Ano do Depósito	Sector	Território	Situação	Origem do Recurso
	Marca (produto; nominativa)	<i>BRAZILIAN SECRET</i>	2010	Vestuário, calçado e chapalaria (Classe 25)	Japão	Registro concedido em 2011	Bônus PI
	Patente de Modelo de Utilidade	Molde Aperfeiçoado para Modelar Glúteos.	2002	Roupas de baixo e Molde para Corte	Brasil	Carta-Patente Concedida em 2005	Próprio
	Desenho Industrial (Patente de Design)**	Configuração Aplicada a Roupas Intima Feminina	2006	Roupa íntima feminina	Estados Unidos da América	Registro concedido em 2007	Próprio
Mochila/Colete	Marca (produto; nominativa)	<i>Vestbag</i>	2011	Malas e bolsas de viagem e outros. (Classe 18)	Brasil	Em andamento	Próprio
	Desenho Industrial	Configuração Aplicada a Veste	2011	Vestuário e Acessórios	Brasil	Em andamento	Próprio
	Desenho Industrial (Patente de Design)	Configuração Aplicada a Vestuário***	2012	Vestuário e Acessórios	Estados Unidos da América	Registro concedido em 2013	Bônus PI
	Desenho Industrial (Patente de Design)	Configuração Aplicada a Vestuário****	2012	Vestuário e Acessórios	Estados Unidos da América	Registro Concedido em 2013	Bônus PI
	Desenho Industrial	Configuração Aplicada a Vestuário***	2012	Vestuário	União Europeia	Registro concedido em 2012	Bônus PI
	Desenho Industrial	Configuração Aplicada a Vestuário****	2012	Vestuário	União Europeia	Registro concedido em 2012	Bônus PI
Mangas Contínuas	Marca (produto; nominativa)	<i>Sleeves</i>	2013	Vestuário e Acessórios	Brasil	Em andamento	Próprio
	Desenho Industrial	Configuração aplicada a Mangas Contínuas.	2013	Vestuário e Acessórios	Brasil	Em andamento	Próprio

Produto	Direito de PI*	Marca/Título	Ano do Depósito	Sector	Território	Situação	Origem do Recurso
Embalagem P. de Sutiã	Desenho Industrial	Configuração Aplicada à embalagem protetora de peça íntima feminina.	2011	Embalagem	Brasil	Registro concedido em 2013	Próprio

* Incluem Direitos ou expectativa de Direitos de Propriedade Industrial.

** A Patente de Design nos Estados Unidos da America equivale ao Desenho Industrial no Brasil e na União Europeia, pois protege apenas a aparência de um artigo, mas não suas características estruturais ou funcionais.

*** Refere-se à mochila em formato de colete (sem manga), já introduzida no mercado.

**** Refere-se à mochila em formato de casaco (com manga), ainda não introduzida no mercado.

Fonte: Elaboração própria com base em informações obtidas junto a Top Ideias.

Quanto à sua natureza, todas as marcas depositadas pela empresa foram requeridas na categoria de produtos. No que se refere à forma de apresentação, *a priori* a empresa deposita o pedido de marca na forma nominativa, mas *a posteriori*, sobretudo no exterior, ela também procura efetuar o depósito na forma figurativa ou mista (figurativa e nominativa).

As escolhas dos nomes dos produtos da Top Ideias foram motivadas pelo interesse da empresa em que tais nomes fossem mais universalizados (já que o inglês é considerado um idioma universal), posto que desde o início das suas atividades a empresa almejava comercializar seus produtos no exterior. Os nomes são criados pela empresária da seguinte forma: uma vez idealizado o nome, ela realiza buscas na base de dados de marca do INPI, onde verifica a disponibilidade desse nome, e com base no resultado dessa busca ela define qual marca vai adotar para o seu produto. Ao definir a marca do seu produto, ela própria efetua o depósito do pedido de registro da marca via Sistema e-Marcas do INPI (sistema eletrônico para solicitar serviços de marcas ao Instituto).

Cabe ressaltar que os pedidos das marcas depositados no Brasil, demonstrados no Quadro 4, foram efetuados pela própria empresária por meio do e-Marcas do INPI. Para os pedidos das marca efetuados no exterior, ela contratou os serviços de uma empresa de

consultoria especializada em Propriedade Industrial. Já com relação aos depósitos dos Desenhos Industriais e da Patente de Modelo de Utilidade, ela também contou com serviços de consultoria em PI, com exceção apenas do pedido de Desenho Industrial da *Vestbag* no Brasil, cujo depósito foi efetuado pela própria empresária.

No que tange ao tipo de proteção da PI utilizado pela Top Ideias, geralmente, ele é determinado com base na orientação recebida dos escritórios de PI contratados pela empresa. Quanto ao acompanhamento dos direitos de PI junto aos órgãos onde estes estão depositados, alguns são realizados por conta própria e outros por terceiros especializados.

No que se refere a proteção do objeto fruto da criação da empresária, ela sempre almeja protegê-lo por meio de Patente de Modelo de Utilidade⁷⁵, mas por questões relacionadas à agilidade do processamento do pedido, a empresa acaba optando por proteger tal objeto apenas por meio do registro de Desenho Industrial, além do DI ser considerado pela empresária como um tipo de proteção mais simples de se requerer. Observa-se que esse comportamento demonstra que mesmo que o objeto resulte em melhoria funcional e atenda aos requisitos de patenteabilidade, a empresa acaba protegendo apenas a sua forma plástica ornamental (quando aplicável).

De acordo com o Quadro 4, cabe identificar que dos oito depósitos realizados pela empresa no exterior, cinco deles foram efetuados com o apoio financeiro do “Programa Bônus PI”, destinado às Micro e Pequenas Empresas (MPes) para contratação de consultoria especializada em propriedade intelectual.

No tocante às roupas íntimas femininas, os depósitos da Patente de Modelo de Utilidade “Molde aperfeiçoado para modelar glúteos” e da marca *BRAZILIAN SECRET* no

⁷⁵ Cabe esclarecer que em muitas jurisdições nacionais não existe o instrumento de patente de modelo de utilidade, somente há a proteção de patente de invenção. Nesses mercados a proteção da forma plástica, ornamental torna-se uma opção viável, inclusive devido ao caráter de proteção automática pelo registro de Desenho Industrial adotado em várias jurisdições nacionais.

Brasil, bem como o depósito do Desenho Industrial da calcinha nos Estados Unidos foram efetuados com recursos financeiros da própria empresa. Já o depósito da marca *BRAZILIAN SECRET* no Japão foi efetuado com recurso financeiro proveniente do “Programa Bônus PI”.

Cabe mencionar que em 2009 a empresária realizou com recursos próprios um segundo depósito da marca *BRAZILIAN SECRET* no Brasil, na mesma classe de produto, mas em outra forma de apresentação – a Mista. O pedido foi indeferido em 2013, com base no inciso XIX do Artigo 124 da LPI/1996, que estabelece que não são registráveis como marca reprodução ou imitação, no todo ou em parte, ainda que com acréscimo, de marca alheia registrada, para distinguir ou certificar produto ou serviço idêntico, semelhante ou afim, suscetível de causar confusão ou associação com marca alheia. Esse indeferimento ocorreu em função da marca nominativa *BRAZILIAN SECRET* depositada no Brasil em 2006, cujo registro foi concedido em 2013, ter sido requerida em nome da empresária (Pessoa Física), enquanto que a mesma marca depositada na forma mista foi requerida em nome da Top Ideias (Pessoa Jurídica), ou seja, dois depositantes diferentes para mesma marca e na mesma classe de produtos. A empresa de consultoria contratada para acompanhar o processo das duas marcas junto ao INPI, alertou a empresária quanto à necessidade de unificar os dados referentes aos depositantes, para que o segundo pedido não fosse indeferido, mas a empresária, por questão de custos, optou por abandonar o pedido da marca mista, já que a marca nominativa já havia sido concedida a ela no país.

A empresária, frequentemente efetua os pedidos de proteção da propriedade industrial em seu nome (Pessoa Física), mas em alguns casos a proteção é requerida em nome da Top Ideias (Pessoa Jurídica)⁷⁶. A empresária esclarece que anteriormente ela depositava os

⁷⁶ Cabe mencionar que a Resolução do INPI nº 274/2011 dispõe sobre a redução de valores de retribuições de serviços prestados pelo INPI. As retribuições pelos serviços prestados pelo INPI, devidas por: pessoas naturais; microempresas, microempreendedor individual, empresas de pequeno porte e cooperativas assim definidas em Lei; instituições de ensino e pesquisa; entidades sem fins lucrativos, bem como por órgãos públicos, quando se referirem a atos próprios, são reduzidas em até 60% (sessenta por cento).

pedidos em seu nome, pois ela acreditava que seria mais prático, e que, posteriormente, quando fosse conveniente, seria fácil transferir a titularidade dos seus direitos (Pessoa Física) para a Top Ideias. Na atualidade, ela considera que são tanto detalhes para resolver, principalmente em termos de custos envolvidos no processo, que nem sempre é possível tomar a decisão acertada quanto à escolha do requerente do pedido.

Ainda com relação às roupas íntimas, em 2007 (cinco anos após o depósito no Brasil da Patente de Modelo de Utilidade “Molde aperfeiçoado para modelar glúteos”) a empresária depositou, com recursos próprios, outro pedido de Patente de Modelo de Utilidade no país intitulado de “Molde aperfeiçoado para modelar glúteos **em tecido 3D**”. A empresária esclarece que se trata de um aperfeiçoamento no objeto anterior, mas que tal aperfeiçoamento estava condicionado à utilização de um tecido em 3D. Como a empresa fabricante do referido tecido deixou de comercializá-lo, a empresária, então, optou por abandonar o pedido, permitindo que ele fosse arquivado em 2013 por falta de pagamento da retribuição anual.

Em 2010, a marca mista *BRAZILIAN SECRET* também foi requerida pela Top Ideias na China, mas teve seu pedido indeferido em 2011, por ter sido considerada como não registrável como marca, ou seja, a marca requerida estava dentro das proibições legais da Lei de Marcas do país, sendo as razões do indeferimento: 1) o fato da marca incluir a palavra *BRAZILIAN*, por ser considerada uma palavra que é idêntica ou semelhante a um nome de Estado estrangeiro, a menos que o consentimento tenha sido dado pelo governo em questão; e 2) o fato da marca apresentar a figura de glúteos, considerada como “*unhealthy social effects*” (efeitos sociais não saudáveis), o que equivaleria dizer que a marca fere o decoro público. Segundo o correspondente/procurador da Top Ideias naquele país, caberia manifestação sobre o referido indeferimento, mas a empresária optou por abandonar o pedido na China, posto que o custo para recorrer dessa decisão seria elevado, além dela julgar que o investimento não

valeria a pena.

Destaca-se que a marca *BRAZILIAN SECRET* também foi registrada na Coreia do Sul, mas não pela Top Ideias. Tal marca foi objeto de barganha com uma empresa sul coreana, em troca da compra deste produto exclusivamente da Top Ideias. Convém lembrar que nesse caso a produção da calcinha seria subcontratada na China, e de lá o produto seria distribuído para a empresa sul coreana. Em suma, a Top Ideias venderia suas calcinhas com exclusividade para empresa sul coreana, com a condição de que essa empresa fosse a única detentora da marca na Coreia do Sul. Na época, a empresária tomou essa decisão por considerar que não era interessante proteger seu produto no mercado sul coreano, pois ela não tinha certeza (ou garantia) de que a exportação para esse país iria se concretizar. Embora a exportação tenha se concretizado, a mesma foi interrompida pelos motivos já mencionados anteriormente.

Cabe ressaltar que a referida marca não foi cedida nem licenciada. A empresa sul coreana é a titular dos direitos da marca no território sul coreano. Nesse contexto, verifica-se que a carência de recursos limita as possibilidades de proteção em mercados potenciais. Além disso, a inexperiência da empresária e a ausência de uma visão mais estratégica e de longo prazo no tocante ao uso dos Direitos de PI são percebidas pelo fato dela não procurar proteger suas criações nos mercados aonde poderia ocorrer a terceirização da produção, nem aonde poderia haver capacidade técnica produtiva para a reprodução do objeto em questão, como é o caso dos países asiáticos.

Vale destacar que os países asiáticos estão inseridos na cadeia global de valor comandada pelo comprador, sobretudo na etapa de produção. Portanto, um uso estratégico do direito de PI pela empresária seria proteger as suas criações também nos mercados asiáticos.

No tocante ao produto Mochila/Colete, a marca *Vestbag* e o Desenho Industrial do dito objeto foram depositados no Brasil com recursos financeiro próprios. Com relação aos

depósitos internacionais dos Desenhos Industriais na União Europeia e nos Estados Unidos, estes foram realizados com recursos financeiros do “Programa Bônus PI”. Cabe esclarecer que os dois depósitos de DI efetuados tanto na União Europeia quanto nos Estados Unidos referem-se a versões diferentes da mochila, posto que em um o desenho da mochila é em formato de colete (sem mangas) e no outro o desenho é em formato de casaco (com mangas). No Brasil também foram depositadas as duas versões da mochila (colete e casaco), porém foi efetuado apenas um pedido, posto que a legislação Brasileira permite uma pluralidade de variações no mesmo objeto⁷⁷.

Cabe esclarecer que com exceção do pedido da marca *Vestbag* depositado no Brasil, os Desenhos Industriais do objeto depositados nos Estados Unidos, na Europa e no Brasil foram em co-titularidade com a *Designer* que participou do projeto do produto. Sendo assim, tal design tem participação sobre os lucros auferidos com as vendas da mochila.

No que se referem aos demais depósitos nacionais - do Desenho Industrial das mangas contínuas e da marca *Sleeves*, bem como do Desenho Industrial da embalagem protetora de sutiã – todos estes foram requeridos com recursos financeiros próprios.

Segunda a empresária, a busca da proteção de suas criações no exterior decorre da tentativa de evitar a comercialização de cópias dos seus produtos no mercado internacional. Atualmente, quando a empresa identifica um mercado exportador em potencial, sempre que possível, ela busca a proteção no correspondente território, ou seja, no mercado para onde a empresa almeja exportar existe a preocupação de proteger sua criação por meio de algum instrumento PI. A empresária afirma ter consciência de que a preocupação com relação aos direitos de PI deve anteceder à exportação.

⁷⁷ De acordo com o Art. 104 da LPI/1996: o pedido de registro de desenho industrial terá que se referir a um único objeto, permitida uma pluralidade de variações, desde que se destinem ao mesmo propósito e guardem entre si a mesma característica distintiva preponderante, limitado cada pedido ao máximo de 20 (vinte) variações.

Entretanto, verificou-se que a empresa não buscou a proteção nos mercados onde existe capacidade técnica produtiva para reprodução de suas criações, portanto acabou sendo alvo de cópias nesses territórios, cujos produtos copiados ainda foram exportados para outros mercados. Convém salientar que a empresa somente pode proibir a importação dos produtos copiados nos territórios onde ela obteve efetivamente a proteção.

A empresária argumenta que a primeira proteção que ela busca fora do país é a marcária, e que ela adota essa estratégia em função da marca ser uma forma de proteção mais acessível, que requer um investimento menor do que os demais instrumentos de proteção de PI. Quando o objeto não está protegido por patente ou desenho industrial no território alvo da exportação, mas a Top Ideias possui o registro da marca, a empresa tenta negociar o produto com base neste Direito.

Percebe-se, portanto, que no exterior a empresária tem uma preocupação maior com a proteção marcária, do que com os objetos de suas criações. Entretanto, somente o registro da marca não é suficiente para garantir o mercado, visto que as marcas dos produtos da Top Ideias ainda não possuem reconhecimento nacional, nem tampouco internacional para se converter numa barreira de mercado. Além disso, a estratégia da empresa de proteger parte de sua criação em mercados distintos, seja por Marca, Desenho Industrial ou por Patente, não protege tal criação de forma eficiente, expondo-a a cópias. Contudo, a proteção, mesmo que parcial, pode facilitar a operacionalização da empresa e a transação desses ativos no mercado. Os instrumentos de proteção da PI se complementam, além de poderem ser utilizados em conjunto com outros ativos não passíveis de proteção - os ditos ativos complementares (como por exemplo o marketing).

Quanto à precaução de não infringir direitos de terceiros nos países para aonde a empresa pretende exportar, nos quais seus produtos não estão protegidos, a empresária

costuma realizar uma pesquisa antes da exportação. Mesmo porque, para valorizar o seu produto nas negociações de contratos com terceiros, ela necessita saber o que já existe no mercado (como por exemplo, que seus concorrentes).

A empresa se baseou em diversos critérios para definir em que países, além do Brasil, ela iria buscar e prosseguir com a proteção da propriedade intelectual dos seus produtos. No caso dos Estados Unidos, ela considerou a proximidade com o Brasil, além do dito país ser visto como um grande mercado consumidor. Com relação à Europa, ela se viu incentivada pelo Sistema de Marca Comunitária e pelo Sistema de Desenho Comunitário. No que se refere ao Japão, por este país ter sido considerado um mercado consumidor em potencial.

Salienta-se que a Top Ideias protegeu a marca *BRAZILIAN SECRET* e os Desenhos Industriais do produto *Vestbag* na União Europeia fazendo uso de dois importantes mecanismos do Sistema de Propriedade Intelectual Europeu: a Marca Comunitária e o Desenho Comunitário. O Sistema de Marca Comunitária oferece a vantagem de propiciar proteção uniforme em todos os países da União Europeia, mediante único depósito de marca. O Sistema de Desenho Comunitário possibilita requerer um registro de desenho ou modelo comunitário em todos os 27 países da U.E, através de um procedimento único.

Com base no Quadro 4 construiu-se o Quadro 5, o qual demonstra as principais características e especificidades das legislações dos territórios onde a empresária buscou e prosseguiu com proteção das suas criações. Com relação à Marca, ao Desenho Industrial e à Patente (instrumentos de PI utilizados pela empresa) o Quadro 5 reuni as seguintes informações: em que consiste o instrumento; quais os requisitos exigidos para a concessão da proteção; quem pode requerer o registro, duração do registro, direitos conferidos, e se o território é signatário de Acordo Internacional.

Quadro 5 - Normas Legais de Marca, Desenho Industrial e Patente, por Território.

Direito de Propriedade Industrial	Território	Algumas Normas Legais
Marca (Produto e Serviço)	Brasil	<ul style="list-style-type: none"> - A marca de produto ou serviço é aquela usada para distingui-los de outros idênticos, semelhante ou afim, de origem diversa. - São suscetíveis de registro como marca os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais. - Podem requerer pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou de direito privado. - As pessoas de direito privado só podem requerer o registro relativo à atividade que exerçam efetiva e licitamente. - O pedido é objeto de exame. - Prazo de vigência de 10 (dez) anos, contados da data da concessão do registro, prorrogável por períodos iguais e sucessivos. - Caducará o registro, se decorridos 5 (cinco) anos da sua concessão, na data do requerimento: o uso da marca não tiver sido iniciado no Brasil ou o seu uso tiver sido interrompido por mais de 5 (cinco) anos consecutivos, ou ainda se, no mesmo prazo, a marca tiver sido usada com modificação que implique alteração de seu caráter distintivo original, tal como constante do certificado de registro. - Proteção* em todo território brasileiro. - Não é signatário do Protocolo de Madri.
	Estados Unidos da America	<ul style="list-style-type: none"> - A marca de produto ou serviço inclui qualquer palavra, nome, símbolo, dispositivo, ou qualquer combinação, usados ou destinados a ser utilizados para identificar e distinguir os produtos / serviços de um vendedor ou fornecedor a partir dos outros, e indicar a fonte de bens / serviços. - a partir do momento que alguém começa a utilizar uma marca – mesmo sem registrá-la – ele já começa a ser o “detentor” dos direitos inerentes àquela marca, (desde que a marca ainda não tenha sido registradas por terceiros). - O requerente pode ser um indivíduo, empresa, sociedade, ou

Direito de Propriedade Industrial	Território	Algumas Normas Legais
		<p>outro tipo de pessoa jurídica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para registrar uma marca deve-se comprovar a utilização da marca ou apresentar uma declaração de que a empresa requerente tem a intenção de utilizar a marca. - Pelos estados serem independentes existem duas formas de registrar uma marca: (i) estadual – somente naquele estado e (ii) nacional – válido em todo o domínio federal . - O pedido é examinado. - Uma vez concedido, o registro norte-americano possuirá validade de dez anos, renovável por períodos iguais e sucessivos, sendo que, entre o quinto e o sexto aniversários, para manutenção do registro, deverá ser apresentada uma declaração de uso e provas desse uso. - Proteção em todo território norte-americano. - É signatário do Protocolo de Madri.
	União Europeia	<ul style="list-style-type: none"> - O instrumento de Marca Comunitária pode consistir de todos os sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que tais sinais sejam adequados para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas. - O pedido de registro de marca na União Europeia poderá ser feito em nome de pessoa física ou jurídica, incluindo entidades públicas. - O pedido é objeto de exame. - O registro é válido por 10 anos e pode ser renovado indefinidamente por períodos de dez anos. - confere ao seu proprietário o direito exclusivo nos 27 Estados-membros da União Europeia, mediante depósito único de marca. - É signatário do Protocolo de Madri.
	Japão	<ul style="list-style-type: none"> - A marca consiste em qualquer sinal, figura, forma tridimensional, ou combinação dos mesmos, usados em conexão com os produtos ou serviços de uma

Direito de Propriedade Industrial	Território	Algumas Normas Legais
		<p>pessoa ou empresa e que permite distinguir os produtos e/ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualquer pessoa singular ou coletiva pode apresentar um pedido de marca para assinalar os produtos produzidos, fabricados, transformados, por si comercializados, ou para os serviços por si prestados. - O pedido é objeto de exame. - Período de Proteção de 10 anos a partir do dia em que a marca foi registrada (uso contínuo pode ser obtido se um registro for atualizado) - Proteção em todo território japonês. - É signatário do Protocolo de Madri.
Desenho Industrial	Brasil	<ul style="list-style-type: none"> - Considera-se Desenho Industrial a forma plástica ornamental de um objeto ou o conjunto ornamental de linhas e cores que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original na sua configuração externa e que possa servir de tipo de fabricação industrial. - Podem requerer pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou de direito privado. - A concessão do registro é automática, é realizado apenas um exame formal. - O registro vigorará pelo prazo de 10 (dez) anos contados da data do depósito, prorrogável por 3 (três) períodos sucessivos de 5 (cinco) anos cada. - Proteção em todo território brasileiro. - O Brasil não é signatário do Acordo de Haia.
	União Europeia	<ul style="list-style-type: none"> - O “Desenho Comunitário” é um direito exclusivo para a aparência de um produto ou parte dela, resultante dos recursos (em particular, as linhas, contornos, cores, forma, textura e / ou materiais) do próprio e /ou da ornamentação do produto. - Na UE, o desenho não registrado possui proteção por um período máximo de 3 anos, a partir da data

Direito de Propriedade Industrial	Território	Algumas Normas Legais
		<p>em que o desenho é disponibilizado pela primeira vez ao público.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O pedido de registro na União Europeia poderá ser feito em nome de pessoa física ou jurídica, incluindo entidades públicas. - O registro é efetuado sem exame prévio quanto à novidade e ao chamado “caráter individual” do desenho. - O registro inicialmente tem uma vida de 5 anos a partir da data do depósito e pode ser renovado em períodos de cinco anos, até um máximo de 25 anos. - confere ao seu titular o direito exclusivo de usá-lo nos 27 Estados-Membros da União Europeia, através de procedimento único. -A União Europeia é signatária do Acordo de Haia.
Patente de Design**	Estados Unidos da America	<ul style="list-style-type: none"> - A Patente de Design protege apenas a aparência de um artigo, mas não suas características estruturais ou funcionais. Trata-se de um Desenho ornamental nova e não óbvia para um artigo de fabricação. - De acordo com a lei, somente o inventor pode solicitar uma patente, com algumas exceções. O invento pode através de uma Declaração de Cessão, ceder os direitos envolvidos a um terceiro, incluindo uma pessoa jurídica. - É realizado um exame que implica a verificação do cumprimento das formalidades, garantindo a integralidade da divulgação do desenho e uma comparação do produto a proteger com o estado da técnica anterior. - A patente de Design tem um prazo de 14 anos a partir da concessão - Proteção em todo território norte-americano. - Os Estados Unidos não são signatários do Acordo de Haia.
Patente de Modelo de Utilidade	Brasil	<ul style="list-style-type: none"> - É patenteável como Modelo de Utilidade o objeto de uso prático, ou parte deste, suscetível de aplicação industrial, que apresente nova forma ou disposição,

Direito de Propriedade Industrial	Território	Algumas Normas Legais
		envolvendo ato inventivo, que resulte em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação. - Podem requerer pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou de direito privado. - O pedido sofre análise de mérito. - Prazo de vigência de 15 (quinze) anos contados da data de depósito. - Proteção apenas no Brasil. - o Brasil é signatário do Tratado de Cooperação em matéria de Patentes (PCT).

* O que é concedido é o direito de impedir terceiros de fabricar, usar, vender ou importar sinais ou objetos protegidos por Direitos de PI, sem a autorização do seu titular. O titular deve assegurar a vigilância do seu direito concedido. Isso vale para todos os territórios.

** A Patente de Design nos Estados Unidos equivale ao Desenho Industrial no Brasil e na União Europeia.

Fonte: INPI, USPTO, OHIM, JPO, WIPO (2013).

É importante mencionar que o bojo (molde) da calcinha foi protegido por patente apenas no Brasil em consequência da perda do prazo (de 1 ano) para o depósito do pedido de patente no exterior com a reivindicação da prioridade do pedido brasileiro. Dessa forma, o próprio pedido depositado no Brasil serve de anterioridade, ferindo o critério da novidade dos pedidos de patentes depositados posteriores ao referido prazo. A empresa não se recorda ao certo, mas acredita que na época não foi devidamente alertada quanto ao prazo fatal para o depósito internacional do pedido de patente, reivindicando a prioridade no Brasil. Segundo a empresária, o alto custo de um depósito internacional talvez viesse a se tornar um impedimento, mas como a empresa tinha grande interesse em comercializar seu produto no exterior ela teria buscado uma forma de requerer a proteção em outros territórios, pelo menos nos Estados Unidos da America, país no qual restou apenas requerer a proteção da configuração externa do objeto, por meio do pedido de Patente de *Design*.

Os pedidos da Marca *BRAZILIAN SECRET* depositados nos Estados Unidos da America (USA), no Japão e na União Europeia (UE) não reivindicaram a prioridade unionista do pedido anterior depositado no Brasil. Os Desenhos Industriais do produto *Vestbag*

depositados no USA e na UE também não reivindicaram a prioridade do pedido brasileiro. A empresária alega que na época desconhecia os prazos para utilização de tal mecanismo.

Quando questionada se atualmente a empresária possui conhecimento dos prazos para reivindicação de prioridade nos depósitos de pedidos de Patente, Marca e Desenho industrial⁷⁸ no exterior, ela respondeu que teve acesso a tais prazos, mas que teria que revê-los, pois não consegue se recordar de todos. Ela esclarece que na atualidade, existe uma maior orientação por parte da assessoria em PI que presta serviços a Top Ideias.

Em virtude da experiência que a empresária teve com a Patente de MU, ela acredita que os prazos para reivindicação da prioridade do pedido anterior são muito curtos, tendo em vista que introduzir um produto no mercado, avaliar a sua demanda, e decidir em que território é interessante proteger a sua criação requer um tempo considerável. Para a empresária o produto precisa estar solidificado no mercado interno para que se consiga despertar o interesse do comprador no exterior. Isso justificaria a necessidade de um prazo maior, de modo que o depositante tenha um tempo maior para decidir em que país vale a pena buscar a proteção.

Cabe mencionar que no caso do depósito internacional do pedido patente, a empresa poderia ter utilizado o Tratado de Cooperação em Matérias de Patentes (PCT), um tratado internacional que simplifica o processo de obtenção da proteção em vários países com base em único pedido. O depositante tem até 12 meses a contar da data de depósito do seu primeiro pedido local (ou prioridade) para depositar o seu pedido PCT. De acordo com o PCT, tem-se 30 meses a contar da data de prioridade até incorrer na maioria dos custos de obtenção de patente, o que representa 18 meses de tempo suplementar em comparação com o sistema tradicional de patentes (depósito por país). A entrada na fase nacional representa o fim da fase

⁷⁸ De acordo com a Convenção da União de Paris, os respectivos prazos para reivindicação de prioridade unionista são: 12 (doze) meses para invenções e modelos de utilidade e de 6 (seis) meses para os desenhos ou modelos industriais e para as marcas de fábrica ou de comércio.

internacional do processo do PCT, e o princípio da fase de designação dos países onde se deseja requerer a proteção. Na fase nacional, o pedido de patente passa a estar sujeito às legislações, regulamentos e práticas de cada país em matéria de patentes. Entre as principais vantagens do PCT estão a possibilidade de adiar as principais despesas, além de fornecer ao depositante tempo suplementar para considerar as suas diversas opções de territórios para se buscar a proteção. Sendo, portanto, uma forma de obter mais prazo para avaliar o mercado. (WIPO, 2013).

O fato da Top Ideias ter perdido o prazo para o depósito do pedido de patente no exterior, reivindicando a Prioridade Unionista, demonstra um acompanhamento inadequado ou uma ausência de orientação quanto a importância do controle dos prazos durante todo o processamento de um pedido de patente, ou melhor, do depósito até a expiração do prazo da vigência de uma patente. O controle de todos os prazos envolvidos no processamento de um pedido é fundamental ao usuário do Sistema de PI, seja no país ou no exterior, pois muitos pedidos são arquivados em decorrência de perdas de prazos por seus depositantes (como por exemplo, falta de pagamento de taxas oficiais, o não cumprimento de exigências, entre outros).

A perda de um prazo pode significar um grande prejuízo para o requerente do respectivo pedido de proteção, na medida em que a sua criação torna-se de domínio público após o pedido ou registro ter sido definitivamente arquivado. A ciência dos diferentes prazos associados aos diversos instrumentos de PI por parte do depositante é de suma importância, mesmo que este conte com o apoio de consultoria especializada, até mesmo para questionar certas medidas por parte da consultoria, facilitando desta forma o acompanhamento e o monitoramento dos processos.

4.11.1 A infração dos direitos de propriedade intelectual

Assim como muitas empresas do setor de vestuários, a Top Ideias já foi vítima de contrafeitores, posto que teve o seu principal produto (a calcinha) copiado por terceiros. Os contrafeitores têm copiado não apenas o objeto e a marca do produto, mas também têm utilizado o material de propaganda da empresa, ou seja, a empresa está sendo vítima de práticas de concorrência desleal⁷⁹. A empresária descobriu a existência de tais cópias por meio da internet (em sites de busca), pois ela monitora com frequência seus produtos na rede mundial de computadores. Essas cópias foram descobertas em vários países, tais como: Coreia do Sul, Malásia, Indonésia, Dubai, China, Europa, Estados Unidos da América e até no Brasil.

Conforme mencionado anteriormente, a contrafação da calcinha *BRAZILIAN SECRET* trouxe vários prejuízos à Top Ideias, especialmente no que se refere às exportações para os Estados Unidos da América e para a Europa. Avaliando a situação da Top Ideias, constata-se que nos Estados Unidos ela pode acessar a justiça visando coibir a infração dos seus direitos por terceiros, visto que neste país o produto está protegido por Desenho Industrial (Patente de *Design*) e por Marca. Na Europa, embora o objeto não esteja protegido, ela pode acionar os contrafeitores pela infração da sua marca registrada. Contudo, em relação aos demais países a situação é bem mais complexa, pois a propriedade industrial do produto não foi protegida em nenhum deles.

O caso da Coreia do Sul possui uma particularidade, posto que a Top Ideias não possui nenhum direito de propriedade industrial neste país. Entretanto, a empresa sul coreana,

⁷⁹ Um ato de concorrência desleal é qualquer ato de concorrência contrário às práticas honestas em matéria industrial ou comercial, como por exemplo: tirar proveito de realização de terceiro (parasitismo); induzir a erro; causar confusão; o descrédito de concorrente; a violação de segredo de fábrica; a publicidade comparativa (TRIPS; WIPO, 2013).

compradora da calcinha detém o direito da marca *BRAZILIAN SECRET* na Coreia do Sul. Nessas circunstâncias, somente essa empresa poderia acionar a justiça, de modo a coibir a utilização da sua marca por terceiros sem a sua autorização. Ocorre que a empresa sul coreana descontinuou a aquisição do produto, e uma das justificativas apresentadas à Top Ideias foi o crescente número de cópias da calcinha no mercado em que a empresa atua. Em virtude do interesse da Top Ideias em retomar as vendas para esse país, ela buscou assessoria especializada em PI para obter informações de como proceder neste caso, e qual seria o custo de uma ação judicial na Coreia do Sul. O valor orçado somente para iniciar o processo foi significativamente alto. Por esse motivo, até momento, nenhuma ação foi tomada. Cabe mencionar que tal medida terá efeito somente se for tomada pelo titular dos direitos naquele país, ou seja, apenas a empresa coreana poderá requerer os direitos de exclusividade do uso da marca.

A empresária esclarece que até consegue-se descobrir quem está comercializando as cópias em questão, mas desvendar quem está fabricando é bem mais complexo. Ela explica que até para notificar o infrator ela precisa ter acesso aos seus contatos de endereços e/ou e-mails, o que não é fácil de conseguir. Coibir essas infrações requer esforços consideráveis, inclusive financeiros, por isso a Top Ideias até o momento não tomou nenhuma ação, pois está avaliando que posição ela vai adotar diante dessa situação. Vale ressaltar que a empresa somente poderá agir onde efetivamente a sua criação estiver protegida.

No tocante a infração dos seus direitos de propriedade industrial no Brasil, esclarece-se que até o momento somente o objeto foi copiado, a marca do produto não. Nesse caso, a empresária teve conhecimento da contrafação da sua calcinha *BRAZILIAN SECRET* através dos seus compradores e revendedores, que presenciaram o representante de uma conhecida empresa que atua no ramo de *lingerie* (nacional e de grande porte) ofertando as referidas cópias no mercado nacional. Na época o produto estava sendo bastante divulgado pela Avon e

pela Polishop. Salienta-se que a Polishop durante o anúncio do produto, por meio de seu programa de TV, divulgava em cadeia nacional que o produto era patenteado, o que facilita o exercício do Direito de PI, posto que o infrator não pode alegar desconhecimento, caracterizando a infração.

No Brasil, de acordo com Art. 42 da LPI/1996 a patente confere ao seu titular o direito de impedir terceiro, sem o seu consentimento, de produzir, usar, colocar à venda, vender ou importar com estes propósitos o produto objeto de patente ou processo ou produto obtido diretamente por processo patenteado.

Tendo em vista que no país o objeto está protegido por patente de modelo de utilidade, ao constatar que seu direito de propriedade industrial estava sendo infringido, a Top Ideias notificou a empresa infratora. É importante ressaltar que no conteúdo da notificação constava uma proposta de licenciamento do produto à empresa em questão. No entanto, a empresa informou que não tinha interesse em licenciar o referido produto, e mesmo após ter recebido duas notificações da Top Ideias não se intimidou e continuou transgressão. Na opinião da empresária, o concorrente continuou com a infração em virtude dele acreditar apenas no seu poder empresarial, e não na ação de imposição de direitos pela Top Ideias. Sugere-se que as empresas de maior porte têm ciência de que os elevados custos judiciais dificultam o exercício do direito, portanto, o cumprimento da Lei brasileira, especialmente por uma empresa de menor porte.

Diante da situação acima, a Top Ideias tomou a decisão de entrar com uma ação judicial contra a dita empresa. O primeiro passo foi comprovar ao juiz que o seu produto, protegido por direito de PI, estava sendo copiado pela empresa infratora. Então, foi realizada uma perícia, e comprovada a infração o juiz determinou que cessasse imediatamente a produção das cópias, e que estas deveriam ser retiradas do mercado, sob pena de pagamento

de multa e de ter que responder judicialmente pela infração. Mesmo depois da determinação do juiz, a empresa continuou a infração. Na próxima etapa desse processo, o juiz deverá julgar sobre o valor da multa, para posteriormente definir o valor da indenização por perdas e danos.

A LPI/1996 prevê em seus Art. 200 e 204, ação penal e diligências preliminares de busca e apreensão, nos crimes contra a propriedade industrial, reguladas pelo disposto no Código de Processo Penal. Realizada tal diligência, responderá por perdas e danos a parte que a tiver requerido de má-fé, por espírito de emulação, mero capricho ou erro grosseiro.

Atualmente a empresária contrata os serviços de um advogado especializado na área de Propriedade Intelectual para monitorar seus Direitos de PI, além de realizar esse monitoramento por conta própria. No que tange ao setor de confecção de vestuário, a empresa acredita que o envio de amostras do produto pode se tornar um facilitador de cópias, principalmente nos mercados onde o produto não está protegido.

A empresa tem procurado se proteger de cópias por meio da divulgação da proteção do produto em suas embalagens, sites, amostras, enfim ela busca dar publicidade ao fato da proteção. A empresária considera que a divulgação do direito de PI nas embalagens e material de propaganda do produto já contribui para inibir os concorrentes do ato da cópia. Ademais, a empresa possui rotinas que cuidam do sigilo necessário para a proteção da sua propriedade intelectual, posto que os agentes envolvidos (fornecedores e fabricantes) assinam Acordo de Sigilo. Cabe mencionar que as fabricantes dos seus produtos no Brasil (a Lucitex, a Copamix e a Ideal) e na China assinaram um Termo de Confidencialidade.

Disserta-se que o Termo de Confidencialidade por si só não se mostra suficiente para proteger o objeto em questão, tendo em vista que o produto é de fácil reprodutibilidade. Nessa perspectiva, verifica-se que os Direitos de PI tornam-se necessários para coibir as cópias. Entretanto, a imposição dos direitos pelo titular é um processo oneroso e lento.

A empresária considera que o Direito de Propriedade Intelectual inibe a concorrência, mas não garante ao seu detentor o domínio do mercado, posto que isso dependerá de uma série de fatores. A empresa detentora dos Direitos de PI terá sempre a necessidade de ter que se defender, porque tanto existem os oportunistas quanto os desavisados. Depois da experiência de ter o seu produto copiado no Brasil, a empresária percebeu que tem como se defender dos contrafeitores, apesar disso não ser algo simples, além de ser dispendioso. Apesar disso, ela acredita que compensa impor os seus direitos. Ela confessa que no início teve dúvidas quanto à efetividade dos instrumentos de proteção da PI, mas depois da experiência que teve no país ficou bastante otimista, posto que ela considerou que a decisão da justiça brasileira sobre infração dos seus Direitos de PI foi bem rápida. Em síntese, a empresária julga que o que garante a exploração e domínio do mercado é a qualidade do produto, mas a proteção da propriedade intelectual não pode ser desconsiderada.

Como os recursos financeiros requeridos para o monitoramento do mercado e para o exercício dos Direitos de PI são elevados, muitas vezes a ausência de tais recursos se torna um impeditivo para que os micros e pequenos empresários movam ação contra os infratores. Nesse contexto, empresas de maior porte podem subjulgar os Sistemas de PI e as suas infrações, por acreditar que as empresas de menor porte detentoras dos Direitos de PI não terão condições de acionar o sistema em busca dos seus direitos.

4.12 Dificuldades de acesso ao sistema de propriedade intelectual

Na opinião da empresária as principais dificuldades encontradas para a utilização do Sistema de Propriedade Intelectual são: os custos com serviços de consultoria, o

monitoramento do processamento do pedido, o cumprimento dos prazos, e a compreensão das instruções de como proceder para realizar depósitos junto ao INPI.

Para a Top Ideias os custos envolvidos com consultoria especializada na área são muito altos, especialmente no exterior, portanto difíceis de serem arcados por micro e pequena empresas.

Sobre o monitoramento do processamento do pedido, a empresária sugere que os usuários do INPI deveriam receber por e-mail todas as informações referentes ao processamento do pedido, tanto os depositantes quanto os seus procuradores. Ela considera bastante complexo o acompanhamento das publicações dos despachos do INPI, e sem o devido acompanhamento prazos podem ser perdidos.

No que tange especificamente aos prazos para cumprimentos de exigências formuladas pelo INPI, ela argumenta que o dito instituto costuma levar um longo período para examinar os processos, no entanto quando publica os prazos para cumprimentos de exigências estes são de apenas dois ou três meses para o depositante se manifestar. Ela considera que esses prazos são muito curtos, e que poderiam ser maiores.

Apesar disso, a empresária menciona que teve uma experiência muito boa com o INPI, especialmente com relação à obtenção de informações. Contudo, o problema ocorre quando o usuário do Sistema de PI precisa realizar por conta própria os procedimentos exigidos para o depósito do respectivo pedido junto ao INPI. No caso da Patente do Modelo de Utilidade ela até tentou, mas teve muita dificuldade em compreender a linguagem utilizada nas instruções de como proceder para efetuar o depósito do pedido de patente no país. Por esse motivo ela necessitou procurar uma assessoria especializada na área. Para ela a linguagem utilizada no material de instruções de procedimentos é muito técnica, difícil de ser compreendida por um leigo no assunto, além de exigir muitos detalhes de formatação. Ela acredita que diante de

tanta exigência, o requerente inseguro em fazer o procedimento sozinho acaba buscando consultoria na área, cujo custo, frequentemente, não é baixo. Ela sugere que, se possível, o INPI poderia oferecer algum tipo de apoio para que os pedidos mais complexos (como o de patente) fossem elaborados no próprio instituto, sob a orientação de um profissional da área.

4.13 Experiência em contratos.

No tocante aos contratos envolvendo ativos intangíveis protegidos ou não por direitos de Propriedade Intelectual, cabe salientar que todos os instrumentos contratuais celebrados com os fornecedores e parceiros da empresa (no país e no exterior) possuem cláusulas específicas relativas à confidencialidade e à propriedade intelectual.

A Top Ideias celebrou contratos de licença de direitos de Propriedade Industrial tanto no Brasil como no exterior, conforme demonstrado no Quadro 6:

Quadro 6 - Direitos de Propriedade Industrial licenciados pela Top Ideias.

Direito de PI	Marca ou Título	Contrato de Licença (Exploração ou Uso)	Licenciada	Território
Marca	<i>BRAZILIAN SECRET</i>	Licença de Uso de Marca	Lucitex	Brasil
Patente de Modelo de Utilidade	Molde aperfeiçoado para modelar glúteos.	Licença de Exploração de Patente	Lucitex	Brasil
Marca	<i>BRAZILIAN SECRET</i>	Licença de Uso de Marca	Empresa norte-americana	Estados Unidos da America
Patente de Design	Configuração aplicada a roupa íntima feminina	Licença de Exploração de DI	Empresa norte-americana	Estados Unidos da América

Direito de PI	Marca ou Título	Contrato de Licença (Exploração ou Uso)	Licenciada	Território
Marca	<i>Sleeves</i>	Licença de Uso de Marca	Lucitex	Brasil
Desenho Industrial	Configuração aplicada a vestuário (mangas contínuas)	Licença de Exploração de DI	Lucitex	Brasil

Fonte: Elaboração própria com base em informações obtidas junto a Top Ideias.

A empresária considera que ainda está aprendendo a negociar seus contratos que envolvem ativos intangíveis protegidos ou não por direitos de Propriedade Intelectual, mas que frequentemente busca apoio jurídico especializado na área. No caso do seu primeiro contrato celebrado com a Lucitex, a assistência jurídica foi financiada com recursos próprios. Já nos últimos contratos celebrados pela Top Ideias a empresa pôde contar com subsídios financeiros do “Programa Bônus PI”, para a contratação de serviços de consultoria especializada em elaboração e avaliação de contratos que envolvem ativos intangíveis.

No que se refere às roupas íntimas femininas, o contrato de transferência de tecnologia celebrado entre a Top Ideias e a Lucitex é em caráter não-exclusivo, envolvendo a Licença de exploração da Patente de Modelo de Utilidade “Molde aperfeiçoado para modelar glúteos” - e a Licença do uso da Marca *BRAZILIAN SECRET*, ambas no mesmo instrumento contratual.

Já com relação “as mangas contínuas e portáteis”, o contrato celebrado entre a empresa Top Ideias e a Lucitex, também de caráter não-exclusivo, envolvem a Licença de exploração do pedido de Desenho Industrial “Configuração aplicada a vestuário” - e a Licença do uso do pedido de Marca *Sleeves*, também em único instrumento contratual.

Cabe mencionar que até o momento, nenhuma das empresas nas quais a produção foi subcontratada ou licenciada comercializou os produtos da Top Ideias com suas próprias marcas, ou de outras empresas já estabelecidas no mercado.

Com relação à fabricante da *Vestbag* (Ideal Produtos), foi celebrado apenas um contrato de produção entre esta empresa e a Top Ideias, posto que a Ideal fica responsável apenas pela fabricação do produto, mas não pela comercialização das peças. Contrato similar foi celebrado com a Copamix, que é uma das fabricantes do produto *Sleeves*. Ressalta-se que os produtos fabricados tanto pela Ideal quanto pela Copamix são comercializados pela Top Ideias.

No episódio da subcontratação da produção da calcinha *Brazilian Secret* na China, como a Top Ideias não possuía nenhum direito de propriedade industrial naquele país, além de celebrar um contrato de produção com a fabricante chinesa, tal fabricante assinou um Termo de Confidencialidade.

A empresa considera que o Termo de Confidencialidade não é suficiente para inibir a cópia, mas se é a única alternativa que se tem este deve ser utilizado. O ideal seria que os produtos estivessem protegidos por Direitos de PI, mas quando não estão o Termo de Confidencialidade pode ser um bom recurso, pois a fabricante terceirizada fica inibida de realizar cópias do produto, além de ter que tomar os cuidados necessários para que o processo/método de produção permaneça em segredo.

Cabe esclarecer que a contrafação do seu produto na China ocorreu antes da terceirização da produção à fabricante chinesa. Na opinião da empresária a melhor forma de proteger seus produtos de cópias produzidas por empresas chinesas, seria utilizar a PI como barreira, mas isso só é possível quando o objeto e a marca do produto estão devidamente protegidos no mercado alvo da cópia. Ela reconhece que isso ajuda, mas não impede, pois de

qualquer forma, a empresa sempre corre o risco de ser copiada. A empresária julga que seria interessante pelo menos não permitir que essas cópias entrassem no mercado nacional. Ela menciona que até o momento não descobriu a existência de cópias chinesas do seu produto no Brasil, mas ela não sabe até quando essa situação vai permanecer.

Percebe-se que a inexistência de cópias chinesas dos produtos da Top Ideias no Brasil é uma situação favorável para empresa, pois não ter que concorrer com tais cópias no mercado nacional já pode ser considerado um privilégio no atual cenário econômico, em que há uma crescente entrada de produtos pirateados no país. Contudo, se tal fato ocorrer a Top Ideias deverá recorrer à esfera judicial para fazer valer os seus direitos, e poderá acionar a empresa chinesa com base no Cap. VII da LPI/1996, que prevê, entre outras ações diligências preliminares de busca e apreensão nos crimes contra a propriedade industrial, além de o infrator ter que responder por perdas e danos.

Conforme o Art.44 do Acordo TRIPS, os tribunais devem ser capazes de imitar injunções, ou seja, obrigar a outra parte a por fim a transgressão, ou de iniciar tal procedimento. Entre as injunções, há a questão de impedir a entrada nos canais de comércio sob sua jurisdição de bens importados que envolvam violação de um direito de propriedade intelectual, imediatamente após a liberação alfandegária de tais bens.

De acordo com a empresária, a Top Ideias usa estrategicamente a Propriedade Intelectual das seguintes formas: como Barreira, ou seja, para impedir a utilização indevida por terceiros sem a sua autorização; para captação de recursos; para realização de licenciamentos; e para realização de negócios no exterior, incluindo a fabricação e exportação de produtos.

4.14 Percepção da empresária sobre a estratégia adotada pela Top Ideias

De acordo com Porter (2004), existem três estratégias genéricas que podem ser utilizadas, isoladamente ou combinadas, para que uma empresa possa criar uma posição defensável a longo prazo, bem como superar seus concorrentes na indústria em que ela compete. A Top Ideias adota a estratégia de **Diferenciação** para se posicionar no mercado, estratégia esta que pode ser observada nos produtos criados e comercializados pela empresa: as roupas íntimas femininas “*BRAZILIAN SECRET*”, a Mochila/Colete “*Vestbag*” e as mangas contínuas “*Sleeves*”.

No que tange as forças e fraquezas da Top Ideias, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente no qual empresa está inserida (mercado de confecção de vestuário), a percepção da empresária sobre estes aspectos foi explicitada abaixo:

- **Pontos Fortes:** a proteção de suas criações, dado que a empresa efetivamente utiliza os instrumentos de proteção da Propriedade Intelectual.
- **Pontos Fracos:** a empresa possui pouco recurso para publicidade, e a despeito da distribuição dos seus produtos, a empresa ainda possui uma abrangência pequena do mercado.
- **Oportunidades:** a tendência de mercado onde o público feminino está cada vez mais preocupado e disposto a investir no visual e no estético, este comportamento pode ser atribuído à inserção cada vez maior da mulher no mercado de trabalho.
- **Ameaças:** as crises econômicas e a possibilidade ter seus produtos copiados pelas empresas chinesas, cujas cópias são de difícil controle. Os produtos

chineses possuem um preço menor do que os produtos nacionais, além de também possuírem qualidade. Nesse contexto, torna-se difícil concorrer com China.

Porter (2004) argumenta que o grau de concorrência e a rentabilidade em uma indústria são determinados por cinco forças competitivas básicas: ameaça de novos entrantes; rivalidade entre os concorrentes existentes; pressão dos produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; e poder de negociação dos fornecedores. No quadro 7 pode-se observar como a Top Ideias se articula estrategicamente em relação as “Cinco Forças de Porter”, segundo a percepção da empresária:

Quadro 7 - Percepção da empresária sobre a articulação estratégica da Top Ideias, para enfrentar às “Cinco Forças de Porter”.

Ameaça de novos entrantes	Rivalidade entre os concorrentes existentes	Pressão dos produtos substitutos	Poder de negociação dos compradores	Poder de negociação dos fornecedores
- Com os Direitos de Propriedade Intelectual: envio de notificações para intimidar os copiadorees.	- Com a PI: a proteção permite às MPEs competir com as grandes empresas.	- Por meio do diferencial do seu produto.	- Situação delicada: o comprador está em contato direto com o consumidor final (<i>feedback</i> do consumo) - Interação entre as partes.	- Boa relação com a Lucitex. - Matérias-primas: no início quem barganhava era a empresária (negociação baseada na perspectiva de vendas dos produtos). - Matérias-primas (basicamente tecido): atualmente, negociadas pela Lucitex (aquisição de grandes volumes) - Na introdução de novos insumos: a empresária participa das negociações. - Existem opções alternativas de fornecedores.

Fonte: Elaboração própria com base em informações obtidas junto a Top Ideias.

4.15 Visão crítica ao posicionamento estratégico adotado pela empresa

Verificou-se que a Top Ideias é uma microempresa que se posiciona na indústria de confecção de vestuário por meio da estratégia de diferenciação. A diferenciação é uma relevante estratégia para uma empresa se posicionar no mercado, na medida em que evita concorrer no mercado por preço, o que requer economias de escala e escopo, portanto, demandando grandes investimentos, principalmente em infraestrutura. Além disso, a diferenciação pode funcionar como barreira de entrada, seja por meio da imagem de uma marca, das peculiaridades do produto ou das redes de fornecedores e de canais de distribuição que a empresa pode dispor. A diferenciação ofertada, ainda, tem a vantagem de proporcionar uma menor sensibilidade ao preço, em virtude do binômio custo/benefício decorrente do valor agregado ao produto.

Entretanto, uma significativa ampliação na diferença de preços entre os produtos massificados e o produto diferenciado pode levar os compradores a renunciarem a algumas das características do produto diferenciado, em troca de grandes economias de custo. Portanto, o consumidor deve ter a leitura e a percepção do nível de diferenciação proposto no produto. Além disso, a possibilidade de imitação/cópia do produto tende a diminuir a percepção do cliente quanto à diferenciação ofertada, daí a importância dessa estratégia estar articulado com os Direitos de Propriedade Intelectual.

Observa-se que a empresária ao apontar a efetiva utilização dos Direitos de Propriedade Intelectual para a proteção das suas criações como um **ponto forte** da Top Ideias, demonstra

que a mesma reconhece a importância estratégica da PI como ferramenta de competitividade para uma empresa.

Com relação aos **pontos fracos** da Top Ideias apontados pela empresária, verifica-se que os recursos para publicidade são tidos como essenciais, principalmente na fase de introdução do novo produto no mercado. Nesse sentido, torna-se relevante que os Direitos de PI estejam articulados com outros ativos complementares, tal como o marketing. Já no que se refere à questão da pequena abrangência de mercado, isso pode ser decorrente da própria estratégia adotada pela empresa. A dita empresa adota a estratégia de segmentação de mercado para direcionar seus produtos a um grupo de consumidores selecionado. Dessa forma, a estratégia de diferenciação visa atender à demanda de um maior número de consumidores pertencentes à segmentação do mercado alvo. Ademais, a falta de recursos também pode explicar a limitada abrangência de mercado, pois restringe o nível de divulgação do produto no interior do segmento de mercado onde a empresa atua.

Convém lembrar que atingir a diferenciação requer um sentimento de exclusividade que pode, às vezes, ser incompatível com a obtenção de uma alta parcela de mercado, posto que as atividades necessárias para criar a diferenciação podem ser inerentemente dispendiosas, e conseqüentemente serão refletidas no preço do produto. Sendo assim, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar preços mais altos para obter o produto diferenciado. Argumenta-se que numa estratégia de diferenciação, as empresas pautam suas expectativas na rentabilidade, com base num menor volume de produção, mas com maior valor de vendas.

A empresária identificou como uma **oportunidade** de mercado, a tendência de consumo pelo público feminino de itens voltados para a aparência estética, inseridos no padrão do estereótipo da mulher brasileira. Isto demonstra que a Top Ideias se insere no

mercado ofertando produtos diferenciados, motivada por um empreendedorismo pautado numa estratégia de inovação por oportunidade, visto que ela identifica necessidades latentes não detectadas pelos seus concorrentes. Portanto, a empresa introduz inovações no mercado em virtude de necessidades que geram oportunidades de negócio.

Com relação às possíveis **ameaças** do ambiente no qual a empresa está inserida, a percepção da empresária corrobora uma evidente realidade que o país enfrenta - a da crescente entrada de produtos importados, muitas vezes objeto de cópias. Além disso, a concorrência com os produtos chineses torna-se um grande desafio a ser transposto, sobretudo por uma agente de pequeno porte, cuja possibilidade de concorrer no mercado de preços é menor do que para uma empresa de grande porte, pelos motivos mencionados anteriormente.

Observa-se que a proprietária/administradora da Top Ideias possui um comportamento empreendedor, visto que os empreendedores criam algo inovador, pois a inovação é o instrumento específico desses indivíduos. Assim, a inovação é o meio pelo qual eles exploram o ambiente de mudança, transformando as ameaças em oportunidades de negócio. Sugere-se que o perfil inovador de uma empresa tende a ser fortemente influenciado pelo ambiente regional e nacional onde ela está inserida. Os contatos e relativa proximidade geográficas com fornecedores, canais de distribuição e clientes, reforçam e ampliam a eficácia da implementação das inovações pela Top Ideias. Somam-se a isso as diversas ações promovidas por instituições que apoiam as empresas nos seus projetos de inovação, proteção da PI, bem como a comercialização de suas criações no mercado nacional e internacional. Constatou-se ao longo deste estudo que a Top Ideias fez uso de vários instrumentos de apoio à competitividade das empresas nacionais, inclusive apoio voltados especificamente para MPEs.

Conforme mencionado anteriormente, a Top Ideias atua nas etapas de criação/concepção, desenvolvimento, e comercialização dos seus produtos, atividades estas que tendem a agregar maior valor às suas criações. A etapa de produção é subcontratada a outros agentes econômicos da cadeia do setor de confecção de vestuário. Dessa forma, a empresa atua apenas nas atividades onde possui expertise. Sob este aspecto sugere-se um maior envolvimento da empresa na etapa de comercialização da sua produção, com vistas a obter um maior retorno do valor agregado às suas criações.

É importante destacar que as parcerias e acordos celebrados no âmbito do processo de subcontratação de atividades ao longo de uma cadeia produtiva proporcionam uma vantagem competitiva para a empresa. Entretanto, tal vantagem somente ocorrerá se o objeto de criação da empresa estiver devidamente protegido, e se o parceiro em questão possuir um ativo ou capacidade “genérica”. Tal capacidade se manifesta a partir da disponibilidade de muitos parceiros potenciais no mercado. Como a Top Ideias possui um leque de opções de possíveis fornecedores, isto lhe garante um poder de barganha frente aos mesmos, pois ainda que o parceiro não cumpra com o que foi contratado, existem alternativas adequadas para a empresa comercializar sua criação de forma lucrativa, reduzindo desta forma a sua dependência a montante da cadeia produtiva a qual pertence. Contudo, cabe mencionar que o episódio da dependência em relação a um tecido em 3D para o aperfeiçoamento de sua patente demonstrou a relatividade do poder de barganha da Top Ideias frente aos fornecedores.

Ainda no tocante ao estabelecimento de parcerias e celebração de acordos/contratos, outro motivo para as criações da Top Ideias estarem devidamente protegida envolve o risco do parceiro imitar a tecnologia inovadora e tentar competir com a empresa no mercado. Esta última possibilidade é particularmente grave se o fornecedor do ativo complementar possuir uma localização privilegiada no que se refere ao dito ativo, e, ainda, tiver a capacidade de imitar a tecnologia que a empresa foi incapaz de proteger. A Top Ideias, então, criará um

concorrente que estará melhor posicionado para aproveitar as oportunidades no mercado. Daí a relevância da Top Ideias em proteger suas criações nos mercados asiáticos, especialmente na China, que é vista como o grande *player* da cadeia global de valor de vestuário comandada pelo comprador. A ausência de proteção no mercado asiático pode exaurir a vantagem competitiva da empresa no comércio internacional, pois o movimento da produção têxtil e de vestuário para os centros de produção concentrados na Ásia tem facilitado a fabricação com alta qualidade de produtos de vestuário contrafeitos, por vezes nas mesmas fábricas licenciadas para a produção da mercadoria original.

Outra situação atípica observada ao longo desta investigação foi a de que a Top Ideias apesar do seu pequeno porte empresarial conseguiu se inserir na cadeia global de valor do setor de vestuário comandada pelo comprador, ao terceirizar a produção do seu principal produto na China, para que o mesmo pudesse ser inserido nos Estados Unidos da América e na Coreia do Sul a preços mais competitivos. Tal inserção contrasta com a realidade da maioria das MPEs, posto que o mercado dessas empresas é, frequentemente, regional ou nacional. Além disso, as Cadeias Globais de Valor tendem a ser comandadas por empresas de grande porte, as MPEs com frequência atuam apenas na etapa de produção.

A subcontratação da produção no exterior surgiu da necessidade do produto da Top Ideias ter um preço mais competitivo, para que seus produtos pudessem ser introduzidos no mercado internacional. Essa questão é mais enfática, visto que a empresa mesmo possuindo um produto diferenciado, ainda não dispõe de uma marca consolidada e reconhecida no mercado, o que lhe poderia conferir um preço-prêmio maior, além de funcionar como barreira de mercado, principalmente aos novos entrantes e imitadores.

Os Direitos de Propriedade Industrial (como as Marcas, Desenhos Industriais e Patentes) entendidos como proteção das atividades inovadoras e criativas, destinam-se a

recompensar o esforço criativo do intelecto humano, por meio da possibilidade de uma exclusividade temporária da sua exploração no mercado. Em contrapartida, no que tange aos Desenhos Industriais e às Patentes, a sociedade teria acesso aos novos bens e serviços, além de acesso irrestrito ao conhecimento codificado após o término da vigência de tais direitos. Enquanto que a marca permitiria a recompensa ao consumidor, na medida em que distingue os produtos similares e afins, evitando que o consumidor seja lesado ou induzido ao erro. No tocante ao agente econômico, a marca permite ainda a apropriabilidade do esforço inovativo, ao passo que protege e possibilita a construção da reputação dos agentes idôneos no mercado. Dessa forma, o Sistema de PI no que se refere ao instrumento marca, incentiva a oferta de produtos de qualidade, bem como condutas honestas por parte desses agentes, como contrapartida da construção e o reconhecimento da reputação no mercado dos produtos assinalados pela marca.

Os instrumentos de proteção da PI mais utilizados no setor de confecção de vestuário são: as Marcas, os Desenhos Industriais e os Direitos Autorais. No entanto, observou-se que a Top Ideias fez uso da Patente de Modelo da Utilidade, do Desenho Industrial, e notadamente da Marca. A Patente de MU e o DI possibilitam proteger o objeto de sua criação, proporcionando uma maior segurança jurídica nos contratos de terceirização da produção do seu produto. Já as marcas contribuem para o desenvolvimento de uma relação com os clientes, além de proteger e possibilitar a construção da reputação da empresa no mercado.

Observou-se que no Brasil a Top Ideias conseguiu impedir a contrafação do seu produto, visto que teve recursos para acionar o infrator. Já no exterior, em virtude do alto custo de uma ação torna-se impraticável o exercício dos seus direitos, considerando a limitação financeira característica do seu porte empresarial.

Cabe mencionar que muitas invenções patenteadas podem revelar-se tecnologicamente falhas ou comercialmente inviáveis. Por vezes, invenções patenteadas que poderiam ser um grande sucesso não são desenvolvidas porque o inventor não tem capacidade, recursos, ou aptidões para tornar a invenção comercializável. Nesse contexto, surge à importância de uma gestão eficiente dos Direitos de PI, visto que na ausência de recursos ou capacidade para desenvolver e comercializar o objeto de sua criação o licenciamento pode tornar-se uma opção bastante viável. Sob esse ponto de vista a Top Ideias, soube gerenciar seus ativos intangíveis de PI, na medida em que soube aproveitar os meios disponíveis para implementar as suas criações.

Sob outro aspecto, verifica-se que os conhecimentos sobre os Sistemas de Propriedade Intelectual da empresa ainda são incipientes e o uso estratégico do sistema ainda está em processo de aprendizado. Isso pode ser percebido, sobretudo, no fato da Top Ideias ter perdido o prazo para o depósito de pedido no exterior, reivindicando a Prioridade Unionista, bem como a não utilização do Sistema PCT. O que demonstrou um acompanhamento inadequado ou uma ausência de orientação quanto à importância do controle dos prazos durante todo o processamento do pedido.

Os depósitos das marcas *BRAZILIAN SECRET*, *Vestbag* e *Sleeves*, bem como o Desenho Industrial do produto *Vestabg* efetuados pela própria empresária junto ao INPI, refletem uma particularidade da Top Ideias e o perfil empreendedor pró-ativo da sua proprietária/gestora, tendo em vista que muitas MPEs ainda desconhecem os instrumentos de PI disponíveis, e aquelas que os utilizam, frequentemente, dependem integralmente de assessoria especializada na área.

Embora no Brasil a empresária tenha depositado por conta própria pedidos de Marcas e de um Desenho Industrial, a Top Ideias conta com o apoio de consultoria especializada na

área para os pedidos de proteção efetuados em outros países. Vale ressaltar que dos oito pedidos de proteção internacionais realizados pela empresa, cinco deles foram efetuados com subsídios financeiros concedidos por Instituição de Apoios às MPEs.

No Brasil a Top Ideias conseguiu impor seus direitos quando foi alvo de cópias por uma empresa de grande porte do setor de roupas íntimas femininas. Já no exterior, a situação é mais complexa, pois o custo de uma ação é consideravelmente alto para ser arcado por um agente de pequeno porte.

Constata-se, portanto, que o posicionamento adotado pela empresa objeto de estudo, amparado pelos Direitos de Propriedade Industrial, viabilizou a terceirização da sua produção para os demais agentes econômicos que atuam ao longo da cadeia produtiva, contribuindo para a sua inserção exitosa e sobrevivência no mercado. Cabe esclarecer que apesar da empresa não adotar a estratégia de enfoque, nada impede que ela o faça no futuro, desde que venha a desenvolver os requisitos necessários para a adoção de tal estratégia.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

A empresa objeto de estudo adota uma estratégia de diferenciação para o seu posicionamento na indústria de confecção de vestuário. Tal estratégia é amparada pelo uso dos direitos de Propriedade Industrial, notadamente a Marca, o Desenho Industrial e a Patente de Modelo de Utilidade, o que permitiu a terceirização da sua produção para os demais agentes econômicos que atuam ao longo da cadeia de confecção de vestuário, bem como contribuiu para a sua inserção e sobrevivência nesse mercado. Contudo, a especialização nas etapas de criação e desenvolvimento do produto pode comprometer a apropriação do valor gerado pelo esforço inovativo, se a capacidade de comercialização da produção não for intensificada. A etapa de comercialização é um importante fator para a apropriação de valor, devendo ser construída a médio e longo prazo, no intuito de reduzir a dependência em relação aos grandes varejistas.

Ademais, o sucesso na comercialização de inovações requer que as criações devidamente protegidas, sejam utilizadas em conjunto com outros ativos, como por exemplo, as ações de marketing, as quais contribuirão para a comercialização de tais criações no mercado.

O posicionamento de uma empresa de menor porte no mercado de confecção de vestuário por meio da estratégia de diferenciação confere uma vantagem competitiva ao evitar a concorrência no mercado de preços, principalmente a dos produtos chineses. Considerando que a possibilidade de imitação/cópia do produto diferenciado tende a diminuir a percepção do cliente quanto à diferenciação ofertada, é de suma importância a articulação da referida estratégia com os ativos intangíveis, sobretudo os protegidos por Direitos de Propriedade Intelectual.

Apesar do setor de confecção de vestuário apresentar um enorme valor de capital intelectual, muitas das empresas desse setor, especialmente as de menor porte, não protegem devidamente os seus ativos intelectuais, e uma das prováveis explicações para esse comportamento reside no desconhecimento das ferramentas disponíveis de proteção da Propriedade Intelectual, além da limitação de recursos financeiros. Nesse contexto, é importante que se intensifique a disseminação da cultura de proteção dos ativos intelectuais e do uso estratégico dos Direitos de Propriedade Intelectual, especialmente para as Micro e Pequenas empresas. Para tanto, é necessário uma maior articulação dos atores que compõe o Sistema de Nacional de Inovação, visando à realização de ações, tais como: cursos, palestras, material de apoio com linguagem acessível ao micro e pequeno empresário, entre outras. O ambiente sistêmico onde a empresa está inserida é essencial para o seu desenvolvimento, inclusive pode contribuir para o seu sucesso ou fracasso no mercado.

Atuar nas atividades de maior agregação de valor ao longo da cadeia de confecção de vestuário – criação, desenvolvimento e comercialização dos produtos - subcontratando a produção em si para terceiros por meio de Contratos de Licenciamento de Direitos de Propriedade Intelectual, torna-se uma alternativa viável para as Micro e Pequenas Empresas do setor que possuem criatividade, mas que não detém os recursos ou capacidade técnica necessários para implementar suas criações.

É importante ressaltar que obter um Direito de Propriedade Intelectual pode requerer um alto investimento, especialmente se forem depositados pedidos em vários países. A estratégia de proteção da Propriedade Intelectual no exterior envolve considerar os seguintes aspectos: se o país representa um grande mercado consumidor para a empresa, se no país poderia ocorrer uma possível terceirização da produção, e se o território possui capacidade técnica produtiva para a reprodução do objeto de criação.

Constata-se que qualquer empresa, independente do seu porte, necessita de uma estrutura de controle e monitoramento do mercado para coibir às infrações dos seus direitos de Propriedade Intelectual. Ademais, a empresa deve dispor de recursos financeiros para exercer tais direitos. A limitação de recursos é o fator preponderante para o não exercício dos direitos de Propriedade Intelectual pelas empresas de menor porte. Nessa perspectiva, as grandes empresas podem se prevalecer desta situação para transgredir os direitos das empresas menores.

Mesmo que uma empresa possa contar com recursos concedidos por intuições de fomento no processo de proteção dos seus ativos intelectuais, geralmente, esses recursos são limitados e cobrem a consultoria para proteção e comercialização de tais ativos, mas não cobrem custas com ações judiciais.

Pode ser muito dispendioso impor um direito se for necessário recorrer à justiça para impedir transgressões. Ressaltando que cabe ao titular dos direitos de propriedade intelectual mover ações contra os infratores. Portanto, exercer seus direitos muitas vezes se torna complexo e dispendioso para as MPEs. Nesse contexto, vale destacar que os adquirentes de licenças (licenciados) também podem participar da aplicação dos direitos de Propriedade Intelectual objeto da licença, desde que sejam investidos formalmente para esse fim pelos titulares (licenciantes) de tais direitos. Esta é uma alternativa a ser considerada por um agente de pequeno porte, com recursos limitados para acionar juridicamente possíveis infratores.

Apesar dos desafios expostos ao longo deste trabalho, infere-se que os Direitos de Propriedade Intelectual podem contribuir para a apropriação do valor do esforço inovativo empreendido pelas Micro e Pequenas Empresas do setor de confecção de vestuário, conjuntamente com as estratégias competitivas de diferenciação e enfoque.

Como recomendações, este estudo propõe uma maior ênfase nas Políticas de apoio à

competitividade das empresas nacionais, principalmente as destinadas às Micro e Pequenas empresas, tais como o apoio: à inovação, à proteção da propriedade intelectual, à comercialização e transferência de tecnologia, à inserção no comércio internacional, e ao exercício dos direitos de Propriedade Intelectual frente aos infratores.

APÊNDICE A – Questionário aplicado à empresa objeto de estudo.

Data e local da aplicação do questionário:

A. Dados do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

B. Dados Gerais da Empresa

1. Razão Social:
2. Nome Fantasia:
3. CNPJ:
4. Endereço:
5. Telefone:
6. E-mail:
7. A empresa é 100 % de capital nacional? São quantos sócios?
8. Data da Fundação:
9. Atividade Econômica Principal da Empresa:
10. Qual o número de pessoas ocupadas na empresa em dezembro de 2012? E quais seus respectivos cargos e atividades desempenhadas?
11. Qual o principal mercado da empresa em 2012?
 - () Estadual
 - () Nacional
 - () Internacional

12. Quais são os produtos ofertados pela empresa?
13. Qual o volume médio de produção anual, por produto?
14. Qual a Receita Bruta Anual Máxima da empresa em 2012?
- até R\$60.000,00 (Empreendedor Individual - somente 1 empregado)
 - até R\$ 360.000,00 (Microempresa)
 - entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00 (Empresa de Pequeno Porte)
 - acima de R\$ 3.600.000,00.
15. Qual o principal produto da sua empresa em termos de faturamento?

C. Produção e Comercialização

16. Qual (is) da (s) atividade (s) abaixo a empresa desenvolve ao longo da cadeia produtiva em que atua:
- Gestão de Marca e *Design*
 - Desenvolvimento de produto
 - Desenvolvimento de processo
 - Logística de materiais
 - Produção
 - Logística de distribuição
 - Marketing e comercialização
 - Serviços pós-vendas
 - Outra. Qual? _____
17. Em relação ao seu principal produto, a empresa subcontrata alguma etapa ou atividade realizada ao longo da cadeia de produção? Se sim, qual (is) atividade (s)? Para qual empresa?
18. A especificação técnica dos pedidos da Top Ideias gera uma produção especial no processo produtivo da fabricante, ou essa especificação encontra-se na faixa da produção padrão da empresa subcontratada? O valor dessa produção encomendada é elevado?

19. Quais são os insumos utilizados pela empresa para a produção do seu principal produto? Qual a sua procedência?
20. Quais são os principais fornecedores e distribuidores a montante e a jusante a cadeia? Os fornecedores estão estabelecidos em qual região? Há confiança nessas relações em termos de cumprimento do que foi contratado?
21. Os fornecedores trazem novidades segundo as últimas tendências do setor?
22. A empresa possui a capacidade de influenciar os fornecedores a montante da cadeia, no que se refere a especificação e novidade dos insumos?
23. Quem desenvolve as embalagens dos produtos? Onde estão localizados os fornecedores das embalagens?
24. A empresa possui loja própria?
25. A Top Ideias realiza venda no varejo, diretamente ao consumidor? Realiza vendas pela internet?
26. Quais são os principais canais de distribuição do seu produto carro-chefe?
27. Quais são as principais ações de marketing do seu produto carro-chefe?
28. Há um trabalho de marketing para os produtos já estabelecidos no mercado, ou esse trabalho só é realizado no momento em que o produto é lançado? Na opinião da empresária, o marketing pode contribuir para a manutenção dos clientes ou ele só é utilizado para captar novos clientes?
29. A empresa direciona o que deseja ou deixa a critério de seus consultores de marketing?
30. Existe algum tipo de monitoramento sobre as preferências, críticas e sugestões dos clientes?
31. A Top Ideias já realizou Pesquisa de Mercado? Para quais produtos? A Pesquisa de Mercado auxiliou a empresa no desenvolvimento do produto ou em sua comercialização? Essa pesquisa foi financiada com recursos próprios? Na opinião da empresária até que ponto tal pesquisa é relevante para o lançamento de um novo produto? Ela vale o investimento?
32. A empresa em algum momento já produziu ou comercializou produtos de outros setores?
33. Há ou houve algum tipo de consultoria em *design*, comercialização e distribuição dos produtos desenvolvidos pela empresária? Se sim, para quais produtos?
34. A Top Ideias atende a pedidos sob encomenda?
35. Em ocasiões especiais, tais como: Dia dos Namorados, Natal, Dias das Mães e outros, há tiragens especiais de conjuntos de calcinhas e sutiãs, ou embalagens especiais com kits?

D. Estratégia e Concorrência

36. Qual o principal mercado de atuação da empresa?
37. Quais são os principais consumidores (público-alvo) da empresa?
38. Quais são os principais concorrentes da empresa no mercado nacional?
39. A empresa monitora a concorrência? De que forma?
40. Que ativos diferenciam a sua empresa dos seus concorrentes?
41. Qual a percepção da sua empresa sobre seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência?
42. Qual a percepção da sua empresa sobre as oportunidades e ameaças do ambiente em que ela está inserida?
43. Como a empresa se articula estrategicamente em relação às seguintes questões:
 - a. ameaça de novos entrantes;
 - b. poder de negociação dos fornecedores;
 - c. pressão dos produtos substitutos;
 - d. poder de negociação dos compradores; e
 - e. rivalidade entre os concorrentes existentes.
44. A empresa possui alguma estratégia de segmentação (por ex. segmentação por sexo, renda, entre outros)? Se sim, a segmentação é decorrente apenas de sua capacidade técnico-produtiva, ou há algum tipo de pesquisa de mercado?
45. Como a empresa analisa o seu posicionamento no mercado de confecção de vestuário:
 - () Estratégia de Liderança no Custo Total
 - () Estratégia de Diferenciação
 - () Estratégia de Enfoque
46. A Top Ideias oferta produtos apenas para o público feminino? Pensa também em ofertar para o público masculino?

47. Existe um planejamento de negócios pela empresa visando ações de longo prazo, como diversificação de negócio, expansão ou mudanças de área de atuação dentro do próprio setor ou de outros setores?
48. Há disponibilidade de vários fornecedores por insumo, de forma que a empresa possa sempre ter seu fornecimento garantido e ter possibilidade de negociação de preço, qualidade e quantidade?
49. O que leva a empresária a diversificar seus produtos? Até que ponto os canais de distribuição e comercialização influenciam nessa decisão?

E. Inovação

50. A empresa já introduziu produto(s) ou processo (s) novo(s) ou significativamente aperfeiçoado(s) no mercado? Qual (is) e quando?
51. Descreva brevemente o principal produto novo ou significativamente aperfeiçoado, introduzido por sua empresa no mercado nacional e/ou internacional. Como ele foi desenvolvido? Por quem foi desenvolvido? Quando ele foi lançado?
52. Como se dá o processo de criação das produtos? Qual a importância das informações disponibilizadas na internet para esse processo de criação?
53. Existe uma política de apresentação do produto ao público com novas roupagens, influenciada pelas estações ou estilos sazonais, tais como pequenas mudanças nos formatos, novas estampas, novos tamanhos ou novas cores)? Com que periodicidade, há a renovação na apresentação do produto?
54. A introdução das inovações no mercado pela empresa ocorre em função de:
 - () Em resposta à demanda de clientes
 - () Pressão de fornecedor
 - () Para competir com os rivais
 - () Oportunidades de negócio
 - () Outro motivo. Qual?
55. A empresa realiza P&D internamente ou externamente? De que forma?
56. Quais dos tipos de instituições abaixo elencadas foram utilizadas para aquisição externa de P&D:
 - () Empresas e instituições privadas brasileiras. Qual?
 - () Empresas e instituições públicas brasileiras. Qual?

- () Empresas e instituições no exterior. Qual?
57. A empresa esteve envolvida ou planeja se envolver em arranjos cooperativos com alguma Instituição Científica e Tecnológica (ICT) ou outra (s) Organização (ões), com vistas a desenvolver projetos de novos produtos? Se sim, qual organização e qual o objeto de cooperação?
58. A empresária já considerou a possibilidade de desenvolvimento de produto em parceria com uma universidade? Se sim, qual a dificuldade encontrada para o estabelecimento desse tipo de parceria?
59. Na sua percepção, o setor em que sua empresa atua pode ser considerado como dependente de inovações geradas em outros setores da indústria? Se sim, em quais setores?
60. Qual (is) da (s) dificuldade (s) ou obstáculo (s) abaixo a sua empresa encontrou na implementação de determinados projetos de inovação ou que os tenha inviabilizado:
- () Riscos econômicos excessivos
 - () Elevados custos de inovação
 - () Escassez de fontes apropriadas de financiamento
 - () Falta de informação sobre tecnologia
 - () Falta de informação sobre mercados
 - () Escassas possibilidade de cooperação com outras empresas/instituições
 - () Dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações
 - () Fraca resposta dos consumidores quanto aos novos produtos
 - () Escassez de serviços técnicos externos adequados
 - () Outros obstáculos ou dificuldades.
61. A empresa, na proposição dos novos produtos, realiza alguma avaliação de risco desse novo empreendimento?
62. Durante o período entre 2011 e 2012, a empresa implementou mudanças significativas ou aperfeiçoamentos em pelo menos um dos seus produtos? Quais?
63. Qual o impacto do lançamento do (s) produto (s) novo(s) ou significativamente aperfeiçoado(s) na receita da empresa receita?
64. Qual é a dinâmica desses lançamentos (de quanto em quanto tempo isso ocorre)?
65. Há um trabalho de Marketing em cima do lançamento dos novos produtos (Ex. divulgação, propaganda, promoção e até alguma exposição nos canais de comercialização), ou simplesmente há a sua colocação no mercado?

66. Qual a percepção da empresa sobre o marco regulatório brasileiro de apoio à inovação nas empresas brasileiras?

F. Fontes de Informação

67. Quais das fontes de informação abaixo foram empregadas para o desenvolvimento do produto (s) novo (s) ou substancialmente aprimorado (s):

- Fontes internas à empresa
- Fontes externas à empresa (Ex. fornecedores, clientes, concorrentes e consultores)
- Centros Educacionais e de Pesquisa
- Consulta bibliográfica (ex. revistas especializadas do setor)
- Participação em feiras nacionais
- Participação em feiras internacionais
- Outras fontes de informações

68. Nos últimos dois anos, a empresa participou de feiras nacionais e/ou internacionais voltadas ao setor em que atua? Quais?

69. Qual a importância da participação em feiras para o seu negócio?

- a) Captação de tendências
- b) Contatos com clientes finais
- c) Contatos com fornecedores e representantes
- d) Subsídio para o processo de criação
- e) Promoção de parcerias
- f) Outra: _____

70. A empresa realiza alguma pesquisa para sondar o mercado objetivando o desenvolvimento de novos produtos?

71. A empresa tem participado de congressos, seminários e outros eventos da mesma natureza nacionais e/ou internacionais? Quais? Que tipo de participação?

72. Porque a empresária buscou o apoio de instituições de apoio as empresa? Como ela ficou sabendo da existência dessas instituições? Qual o tipo de apoio recebido? Qual a importância do apoio recebido por tais instituições para o negócio da empresária?

73. A empresa é associada à ABITT? Qual a importância do papel da ABITT para a empresa?

G. Financiamento e Apoio Tecnológico

74. A empresa teve apoio de alguma incubadora de empresas? Qual incubadora? Qual período? De que forma a empresa foi apoiada?

75. Quais das fontes de financiamento abaixo foram utilizadas para a realização das atividades internas de P&D:

- Financiamento da própria empresa
- Financiamento de empresas ou instituições privadas brasileiras
- Financiamento Público (FINEP, SEBRAE, BNDES, entre outros)
- Financiamento procedente do exterior

76. Quais das fontes de financiamento abaixo foram utilizadas para a realização das atividades externas de P&D:

- Financiamento da própria empresa
- Financiamento de empresas ou instituições privadas brasileiras
- Financiamento Público (FINEP, SEBRAE, BNDES, entre outros)
- Financiamento procedente do exterior

77. Descreva brevemente, as fontes de financiamento externo para apoio tecnológico utilizadas pela empresa?

78. A empresa participou de algum edital de apoio tecnológico e/ou a inovação onde teve de submeter projeto de pesquisa? Qual edital? Foi em parceria com outra Instituição? O projeto foi aprovado?

79. Os gastos da empresa para realizar atividades de P&D, no período entre 2010 e 2012:

- aumentaram
- permaneceram constantes
- reduziram-se

80. Qual a dificuldade para o pequeno empresário acessar os subsídios de apoio à inovação do governo? Na opinião da empresária, o que pode ser feito para que essas dificuldades sejam superadas?

H. Comércio Exterior

81. A empresa exporta? Qual (is) produto (s) e para qual país (es)?
82. A introdução das inovações no mercado entre 2010 e 2012 incrementaram as exportações da empresa?
83. A empresa utilizou algum instrumento do governo de apoio à exportação? Qual?
84. No mercado internacional, quais são os principais canais de comercialização utilizados?
85. Como é feito o marketing dos produtos no exterior?
86. A empresa já subcontratou alguma atividade da cadeia de produção no exterior? Descreva resumidamente como isso ocorreu, e por quê.
87. Os produtos ofertados pela sua empresa possuem algum diferencial em relação aos produtos concorrentes no exterior, ou os preços praticados pela sua empresa são inferiores?
88. Em relação ao preço dos seus produtos, estes são similares aos praticados pelo mercado ou estão ligeiramente acima aos preços de mercado, em função da diferenciação ofertada?
89. A empresa se submete à regra imposta pelos países importadores? Há imposição de barreiras não tarifárias por tais países, tais como normas técnicas ou regulamentos?
90. No mercado internacional há a venda do conjunto (calcinha e sutiã) ou apenas da calcinha? Há preocupação com formatos diferenciados, de acordo com o mercado destino, inclusive, influenciando a escolha do material (Ex. qualidade, padronagem, etc.)?

I. Propriedade Intelectual

91. A empresa possui ativos intangíveis protegidos por Direitos de Propriedade Intelectual? Se sim, quais?

92. Em que momento a empresária decidiu proteger suas criações? Como a empresa obteve conhecimento sobre os Sistemas de Propriedade Intelectual, e o que motivou a busca desse conhecimento?
93. De que forma a empresa determina o tipo de proteção da Propriedade Intelectual (PI) a ser utilizado, por iniciativa própria, ou por meio de serviços de alguma empresa especializada em PI?
94. A empresa realiza o acompanhamento dos direitos de PI junto aos órgãos onde estes estão depositados? Se sim, por qual dos meios abaixo:
- () Pela própria empresa.
 - () Por terceiros especializados.
95. A empresa possui rotinas internas que cuidem do sigilo necessário para proteção de sua propriedade intelectual, bem como do seu know-how? Os trabalhadores assinam Acordos de Confidencialidade como parte do contrato de trabalho?
96. Qual o uso estratégico da PI para a empresa?
- () Barreira (impedir o uso indevido por terceiros sem a sua autorização).
 - () Captação de Recursos.
 - () Realização de cessão, licenciamento e *joint ventures*.
 - () Realização de negócios no exterior, incluindo a fabricação e exportação de produtos.
 - () Outros. Quais?
97. A sua empresa já teve produto ou marca copiado por terceiros? Se sim, esse ativo estava protegido por Direitos de PI? As empresas que copiaram eram concorrentes? Descreva resumidamente como isso ocorreu.
98. A sua empresa já teve que acionar juridicamente outra empresa por infração dos seus Direitos de PI? Qual foi o resultado da ação?
99. Atualmente, de que forma a empresa monitora seus direitos de PI, no que diz respeito à infração por terceiros?
100. Qual a percepção da empresa em relação aos principais direitos de PI utilizados no setor em que atua?
101. O que a empresária pensa sobre a proteção das criações do setor de vestuário pelo Direito de Autor? Em sua opinião o DA é menos apropriado para proteção de suas criações do que os demais direitos de PI? A empresa já utilizou a proteção por DA para proteger suas criações?
102. Em sua opinião, qual seria a forma mais fácil de copiar os produtos do mercado em que a sua empresa está inserida (por exemplo, feiras, envio de amostras, produção enviada, catálogos, internet, etc.)?

103. Como a empresa se protege de cópias em feiras internacionais, ou de seus parceiros empresariais no país e no exterior?
104. A empresária considera que a divulgação de um Direito de PI na embalagem e material de propaganda do produto pode inibir os concorrentes no que se refere à cópia?
105. No mercado almejado para exportação, existe de forma unânime a preocupação de proteger as suas criações por meio de algum instrumento de PI?
106. Quando a empresa decide exportar seus produtos, qual a preocupação em relação aos direitos de propriedade intelectual, tanto no que se refere à busca da proteção nesses países, quanto à precaução para não infringir direitos de terceiros?
107. Como é realizada a seleção de países/região em que a empresa busca a proteção? Quais foram os critérios utilizados para a escolha desses territórios.
108. A empresária tem ciência de que os Sistemas de PI possuem especificidades, conforme o território onde se busca a proteção? A empresária busca conhecer essas especificidades?
109. A empresária buscou a proteção na China? A empresa já teve seu produto copiado por empresas chinesas? Como a empresa procede para se proteger das cópias chinesas?
110. A empresa possui conhecimento sobre os prazos para reivindicação de prioridade unionista nos depósitos internacionais de Patente, de Desenho Industrial e de Marca? Se sim, a empresária considera que esses prazos são suficientes?
111. Qual a percepção da empresa em relação ao marco regulatório da Propriedade Intelectual no Brasil?
112. O aprendizado sobre o PI foi com base em conhecimento codificado ou empírico? O que ocasionou a busca desse aprendizado.
113. Quais são os gargalos observados pela empresa no que tange a Lei de Propriedade Industrial vigente?
114. Qual a percepção da empresa em relação aos benefícios e vantagens gerados pelas marcas?
115. Como ocorreu a escolha dos nomes dos produtos?
116. Qual a percepção da empresa em relação benefícios e vantagens geradas pelos Desenhos Industriais?
117. Qual a percepção da empresa em relação aos benefícios gerados pelas Patentes?
118. A empresa considera que a proteção da PI iniba a concorrência? O Direito de PI garante a exploração e domínio do mercado?
119. Na opinião da empresa, quais são as dificuldades encontradas para utilização do Sistema de Propriedade Intelectual?

- () Custos com taxas oficiais dos Escritórios de PI
- () Custos com serviços de consultoria
- () Monitoramento do processamento do pedido
- () Cumprimento dos prazos
- () Outros. Quais?

J. Contratos Envolvendo Ativos Intangíveis, Protegidos ou Não por Direitos de Propriedade Intelectual

120. O seu relacionamento com fornecedores está definido por um contrato detalhado com cláusulas específicas relativas à confidencialidade e à propriedade intelectual?
121. As transações com os seus clientes estão protegidas por algum tipo de contrato com cláusulas específicas relativas à confidencialidade e à propriedade intelectual?
122. O seu relacionamento com agentes no exterior está definido por um contrato detalhado com cláusulas específicas relativas à confidencialidade e à propriedade intelectual?
123. A empresa considera que o Termo de Confidencialidade seja suficiente para inibir a cópia?
124. A empresa celebrou Contratos de Cessão ou de Licença de algum dos Direitos de Propriedade Industrial abaixo? Qual o objeto e prazo do contrato? Onde está localizada a outra parte envolvida?
- a. Marcas
 - b. Patentes
 - c. Desenho Industrial
125. Em algum momento, os produtos criados pela Top Ideias foram comercializados com as marcas das empresa fabricantes, bem como de outras empresas estabelecidas no mercado?
126. A empresa celebrou contratos que objetivam a aquisição de conhecimentos e de técnicas não amparados por direitos de propriedade industrial, destinados à produção de bens industriais e serviços - Contratos de Fornecimento de Tecnologia?
- () SIM () NÃO
127. A empresa celebrou contratos que estipulam as condições de obtenção de técnicas, métodos de planejamento e programação, bem como pesquisas, estudos e projetos

destinados à execução ou prestação de serviços especializados - Contratos de Prestação de Serviços de Assistência Técnica e Científica.

SIM NÃO

128. A empresa celebrou contratos que se destinam à concessão temporária de direitos que envolvam uso de marcas, prestação de serviços de assistência técnica, combinadamente ou não, com qualquer outra modalidade de transferência de tecnologia necessária à consecução de seu objetivo - Franquia.

SIM NÃO

129. A empresa já averbou no INPI algum dos contratos abaixo? Houve remessa de royalties ao exterior.

Fornecimento de Tecnologia

Prestação de Serviços de Assistência Técnica e Científica

Licença de Uso de Marca

Exploração de Patente

Exploração de Desenho Industrial

Franquia

130. Qual a percepção da empresa quanto à maturidade das relações contratuais, no que se refere à intensidade e frequência dos contratos celebrados por ela?

131. A empresa contrata serviços de consultoria especializada em contratos que envolvam ativos intangíveis, protegidos ou não por Direitos de PI ? Se sim, a contratação é feita com recursos próprios?

APÊNDICE B – Dados do setor de confecção de vestuário e de acessórios do Brasil

Observa-se na Tabela 1, que as empresas e outras organizações enquadradas na atividade de “Confecção de artigos do vestuário e acessórios” em 2010 representavam 18% da Indústria de Transformação nacional, e apenas 1,57% do total de empresas e outras organizações formalizadas no Brasil. Este segmento foi responsável por 1,7% do total de pessoal ocupado no país, e 9,8% de pessoas ocupadas na Indústria de Transformação na data de 31.12.2010.

Tabela 1 - Empresas e outras organizações, pessoal ocupado total e assalariado em 31.12, salários e outras remunerações e salário médio mensal, Brasil – 2010.

Descrição	Empresas e outras organizações	Pessoal ocupado até Dez. 2010		Salários e outras remunerações (1000 R\$)	Salário médio mensal (salários mínimos)
		Total	Assalariado		
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	80.718	847.444	734.088	7.392.512	1,6
Indústrias de transformação	441.148	8.654.117	8.012.581	179.710.101	3,5
Total do país	5.128.568	49.733.384	43.000.578	908.823.997	3,2

Fonte: Adaptado do CEMPRE/IBGE (2010).

No que tange à produção e vendas no segmento de confecção de artigos de vestuário, de acordo a Pesquisa Industrial Anual - Produto (PIA-Produto) referente ao ano de 2010 verifica-se na Tabela 2 que a despeito da atividade de “confecção de roupas íntimas” a produção foi de mais de R\$ 3 bilhões, com vendas na ordem de R\$ 2.883 bilhões. No que se refere à atividade de “Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas”, observa-se

que no mesmo período a produção atingiu R\$ 17.917 bilhões, com vendas na ordem de R\$ 16.937 bilhões.

Tabela 2 - Confeção de artigos do vestuário (pelo Código PRODLIST) produzidos e vendidos no Brasil em 2010 (em 1000 R\$).

Código PRODLIST* - Classes de atividades	Número de informações**	Produção*** (Valor)	Vendas**** (Valor)
1411 - Confeção de roupas íntimas	1312	3.002.705	2.883.755
1412 - Confeção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	8498	17.917.903	16.937.901

Fonte: Elaboração própria com base em dados da PIA-Produto/IBGE (2010)

* A PIA-Produto 2010 tem como referência a Prodlist-Indústria 2010 - Lista de Produtos da Indústria - uma nomenclatura de produtos preestabelecida.

** Correspondem ao número de unidades locais (um endereço de atuação da empresa) de produção industrial das empresas industriais que informam o produto.

*** Receita líquida de vendas de produtos e serviços industriais prestados pela unidade local.

**** Produtos produzidos e serviços industriais prestados pela unidade local - Variável construída, para cada ocorrência de produto, através do seguinte critério: valor da produção = valor médio de venda (valor das vendas/quantidade vendida) x quantidade produzida.

Conforme Tabela 3, as exportações brasileiras de confecção de artigos do vestuário em 2010 foram de US\$ 176.630 milhões em valores FOB⁸⁰, equivalendo a 0,09% do total de exportações do país (US\$ 201.915 bilhões). Em 2011 os artigos de vestuário exportados superaram os US\$ 180.224 milhões, porém sua participação no total de exportações brasileiras (US\$ 256.039 bilhões) foi reduzida para 0,07%. Verifica-se, portanto, que as exportações brasileiras de confecção de artigos do vestuário, no período de 2010 a 2011, apresentaram um crescimento de 2,03% em termos de valor, contudo em termos de volume

⁸⁰ FOB significa “livre a bordo” (free on board) – “o vendedor encerra suas obrigações quando a mercadoria transpõe a amurada do navio (*ship's rail*) no porto de embarque indicado e, a partir daquele momento, o comprador assume todas as responsabilidades quanto a perdas e danos; a entrega se consuma a bordo do navio designado pelo comprador, quando todas as despesas passam a correr por conta do comprador; o vendedor é o responsável pelo desembarço da mercadoria para exportação; este termo pode ser utilizado no transporte aquaviário (marítimo, fluvial ou lacustre)” (MIDC, 2012).

houve queda de 13,29%, o que reflete a baixa competitividade dos produtos brasileiros neste segmento.

Tabela 3 - Exportações brasileiras de produtos de vestuário – 2010 e 2011.

Descrição	Jan-Dez 2010			Jan-Dez 2011		
	1000 FOB	Ton.	US\$/Kg	1000 FOB	Ton.	US\$/Kg
Vestuários de Malha	102.803,69	2.634,70	39,02	106.860,82	2.355,91	45,36
Algodão	48.017,36	1.611,76	29,79	48.141,68	1.369,60	35,15
Artificiais e Sintéticos	43.054,44	667,18	64,53	43.938,21	623,82	70,43
Outras	11.731,89	355,75	32,98	14.780,94	362,49	40,78
Vestuários de Tecido Plano	73.827,15	1.755,41	42,06	73.363,41	1.450,97	50,56
Algodão	31.573,30	889,50	35,50	29.210,23	590,05	49,50
Artificiais e Sintéticos	9.316,45	162,38	57,36	8.699,87	129,67	67,09
Outras	32.937,39	703,53	46,82	35.453,32	731,25	48,48
Total de Vestuário	176.630,84	4.390,11	40,23	180.224,23	3.806,88	47,34

Fonte: Adaptado da ABIT (2012) com base em dados do Sistema ALICEWEB/MDIC

No que se refere às importações brasileiras de confecção de artigos do vestuário, em 2010 estas foram pouco mais de US\$ 1 bilhão em valores FOB, equivalendo a 0,0006% do total de importações do país (US\$ 181.768 bilhões). Em 2011 as importações de artigos de vestuário superaram os US\$ 1.721 bilhão, e sua participação no total de importações brasileiras (US\$ 226.239 bilhões) foi de 0,0008%, conforme apontado na Tabela 4. Verifica-se, portanto, que as importações brasileiras de confecção de artigos do vestuário, no período de 2010 a 2011, apresentaram um crescimento significativo de 60% em termos de valor, acompanhado de uma variação positiva de 41% em termos de volume, o que reflete a crescente penetração dos produtos importados no mercado brasileiro de vestuário.

Tabela 4 - Importações brasileiras de produtos de vestuário – 2010 e 2011.

Descrição	Jan-Dez 2010			Jan-Dez 2011		
	1000 FOB	Ton.	US\$/Kg	1000 FOB	Ton.	US\$/Kg
Vestuários de Malha	456.650,59	30.992,33	14,73	721.614,14	44.845,08	16,09
Algodão	244.523,48	16.486,64	14,83	35.0941,96	20.786,44	16,88
Artificiais e Sintéticos	162.679,23	11.195,04	14,53	289.200,54	19.307,98	14,98
Outras	49.447,89	3.310,65	14,94	81.471,63	4.750,65	17,15
Vestuários de Tecido Plano	616.445,75	37.281,24	16,54	999.538,23	51.569,02	19,38
Algodão	240.375,62	12.154,44	19,78	435.309,73	18.232,00	23,88
Artificiais e Sintéticos	297.452,72	20.130,04	14,78	444.629,19	27.289,89	16,29
Outras	78.617,41	4.996,76	15,73	119.599,32	6.047,12	19,78
Total de Vestuário	1.073.096,34	6.8273,57	15,72	1.721.152,37	96.414,09	17,85

Fonte: Adaptado da ABIT (2012) com base em dados do Sistema ALICEWEB/MDIC

APÊNDICE C – Indicadores de competitividade Brasil e China

A FIESP (2010) realizou um estudo comparativo entre os indicadores de competitividade do Brasil e da China, no qual destacou três aspectos de um ambiente sistêmico em que as empresas se inserem: o ambiente econômico, o ambiente educacional e o ambiente tecnológico. Tais aspectos foram analisados, para o período compreendido entre 2000 e 2008. Com o objetivo de verificar as diferenças de Brasil e China em termos de competitividades, construiu-se o Quadro 8 abaixo com o resumo dos referidos indicadores.

Quadro 8 - Comparação entre os indicadores de competitividade de Brasil e China – 2000 a 2008.

AMBIENTE	INDICADOR	CHINA	BRASIL
NEGÓCIOS	Consumo do Governo (% do PIB) – 2008	13,9	20,2
	Carga Tributária (% do PIB) – 2008	18,3	35,8
	Juros para depósito (% ao ano) – 2008	2,3	12,4
	Spread Bancário (% ao ano) – 2008	3,1	26,6
	Crédito ao Setor Privado (% do PIB) – 2008	108,3	41,5
	Formação Bruta de Capital Fixo (% do PIB) – 2008	40,9	19,0
	Câmbio Nominal – 1997 a 2009	O Iuan praticamente constante em relação ao Dólar.	Real com oscilações fortíssimas no mesmo período, além de tendência de valorização perante o dólar.
ECUCACIONAL	Gasto em educação (% do PIB) – média entre 2000 e 2008	1,8	4,9
	Escolaridade (número médio de anos na escola) - 2000 a 2008	5,8	6,2
	Alfabetização (% da população acima de 15 anos) – 2008	93,3	90

AMBIENTE	INDICADOR	CHINA	BRASIL
	Formação de Engenheiros (a cada 10 mil hab) – 2005	4,6	1,6
TECNOLÓGICO	Gasto em P&D (% do PIB) – 2008	1,42	1,11
	Patentes de Residentes (por 10 mil hab) – 2008	1,1	0,2
	Patentes de Não-Residentes (por 10 mil hab) – 2008	0,7	1,1
	Exportação de Alta Tecnologia (% das Exportações) – 2008	22,5	5,4
	Saldo de Serviços Tecnológicos (% do PIB) – 2008	0,10	0,34

Fonte: Elaboração própria com base em informações da FIESP (2010)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Panorama Setorial Têxtil e Confeção**. Série Cadernos da Indústria ABDI. Volume IV. Brasília: ABDI, 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/volume%20v.pdf>>. Acesso em: 5 out 2012

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Política Industrial de Países Selecionados: Brasil, Rússia, Índia e China (BRICs)**. Política Industrial Comparada. Volume 10. Brasília: ABDI, 2011. 128 p.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). **Ações Têxtil e Confeção**. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Paginas/acao_resumo.aspx?i=91>. Acesso em: 10 Out. 2012.

ASCENSÃO, J. O. **As Funções da Marca e os Descritores (Metatags) na Internet**. Revista da ABPI – Nº 61 – Nov/Dez 2002.

ASSAFIM, J. M. L. **A Transferência de Tecnologia no Brasil. Aspectos Contratuais e Concorrenciais da Propriedade Industrial**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). **Perfil do Setor**. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/site/>>. Acesso em: out 2012.

BARBOSA, D. B. **Uma introdução à propriedade intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

BARBOSA, D. B. **A Propriedade Intelectual no Século XXI. Estudos de Direito**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

BOSMA, N.; JONES, K.; AUTIO, E.; LEVIE, J. **Global Entrepreneurship Monitor**. Executive Report 2007. Babson College/London Business School. Babson Park, MA-USA/London, UK: 2008. 66p.

BRASIL. Lei nº 9.279/96, de 14 de maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**.

BRUNO, F. S.; FILIPECKI, A. T. P.; JÚNIOR, E. S. **Globalização do setor têxtil e de confecção brasileiro: a busca pelo controle de ativos escassos de conhecimento.** Revista Espacios. Vol. 30 (1) 2009.

BUAINAIN A. M., CARVALHO S. M. P. **Propriedade Intelectual em um Mundo Globalizado.** Trabalho apresentado na Wipo International Conference on Intellectual Property, Trade, Technological Innovation and Competitiveness, Rio de Janeiro, Brasil, Junho/2000.

CACCIAMALII, M. C. **Flexibilidade e Micro e Pequenas Empresas.** Revista São Paulo em Perspectiva, 11(1) 1997.

CARVALHO, S. M. P.; AVILA, J.; CHAMAS, C.; FERREIRA, C. **Propriedade do desenho industrial na dinâmica da inovação nas MPMES brasileiras: situação atual e perspectivas.** *Cienc. Cult.* [online]. 2007, vol.59, n.4, pp. 45-49. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252007000400018&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 nov 2012.

CARVALHO, M. M. **Desenhos e Modelos. Carácter Singular. Cumulação com Marcas.** In: ASCENSÃO, J. O. (Coord.). *Direito Industrial.* Vol. VII. Coimbra: Almedina, 2010.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: como implicações de Política.** São Paulo Perspec., São Paulo, v.19, n.1, março de 2005. Disponível a partir do <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 jun 2013.

CASTRO, P. B. **Marcas: Gestão e Proteção Legal no Setor de HPPC. Um Estudo Comparativo entre as Empresas o Boticário e Natura a partir do Banco de Dados do INPI.** Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação). Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2011.

CENTRE FOR FASHION ENTERPRISE - CFE. **Intellectual Property in the Fashion Design Industry: Design Rights; Trade Marks; how a small business can approach licensing opportunities.** March 2012. London, UK. Disponível: <<http://www.fashion-enterprise.com>>. Acesso em: 2 Abr. 2013.

CHAVES, G. C.; OLIVEIRA, M. A.; HASENCLEVER, L.; MELO, L. M. **A evolução do sistema internacional de propriedade intelectual: proteção patentária para o setor farmacêutico e acesso a medicamentos.** *Cad Saúde Pública*, v. 23, n. 2, p. 257-67, 2007.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009.

CRUZ, C. RIBEIRO, U. **Metodologia Científica: teoria e prática**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Axcell Brooks, 2004.

DIAS, S. R. (Coordenação). **Marketing: estratégia e valor** – São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 8 reimp. Carlos Malferrari (trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. (obra original publicada em 1986)

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - FIESP. Departamento de Competitividade e Tecnologia – DECOMTEC/FIESP. **Análise Setorial de Mercado: Confecção de Artigos de Vestuário**. Agosto de 2009.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP. Departamento de Competitividade e Tecnologia – DECOMTEC/FIESP. **Análise da Penetração das Importações Chinesas no Mercado Brasileiro**. Agosto de 2010.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FISCHER, F. **Design Law in the European Fashion Sector**. WIPO Magazine 1/2008 (January-February). Disponível em: <http://www.wipo.int/export/sites/www/wipo_magazine/en/pdf/2008/wipo_pub_121_2008_01.pdf> Acesso em: 24 nov. 2012.

FREEMAN, C; SOETE, L. **A economia da Inovação Industrial**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2008.

GEREFFI, G. (1999). **International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain**. Journal of International Economics, v. 48 no. 1 pp. 37-70.

GEREFFI, G. **The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks**. In: GEREFFI; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). Commodity chains and global capitalism. London: Greenwood Press, 1994, p. 95-122.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M.; KORZENIEWICZ, R.. **Introduction: global commodity chains**. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). Commodity chains and global capitalism. London: Greenwood Press, 1994, p. 1-14.

GEREFFI, G.; STACEY F. (2010). **The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries**”. *World Bank Policy Research Working Paper* No. 5281, World Bank.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar - como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1988.

GONÇALVES, L. M. C. **Manual de Direito Industrial: Patentes, Desenho ou Modelos, Marcas e Concorrência Desleal**. 2ª ed. rev. e aumentada. Coimbra: Almedina, 2008.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, set. 2000.

GUIMARÃES, S. S. **Proteção Legal do Desenho Industrial: entendimentos, conflitos e implicações dos requisitos de novidade e de originalidade**. Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Rio de Janeiro, 2010. 153f

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2010**. Rio de Janeiro: 2012. <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatística do Cadastro Central de Empresas 2009**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2009/default.shtm>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **IBGE. Pesquisa Industrial 2010 - Produto**. Rio de Janeiro, v. 29, n.2, p.1-186, 2010. <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

INSTITUTO DANNEMANN, SIEMSEN, BIGLER & IPANEMA MOREIRA – IDS. **Comentários à Lei da Propriedade Industrial**. 2ª Edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Renovar, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Legislação**. <http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/propriedade_intelectual>. Acesso em: 6 fev 2013.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **Diretrizes de Análises de Marca**. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/images/stories/downloads/pdf/diretrizes_de_analise_de_marcas_17-12-2010.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI-PORTUGAL). **Fichas de Apoio à Exportação**. Disponível em <<http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=597>>. Acesso em jul. 2013.

JAPAN PATENT OFFICE (JPO). **Trademarks**. Disponível em: <http://www.jpo.go.jp/index_e/trademarks.html>. Acesso em: 8 abr 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LA ROVERE, R. L. **Estratégias competitivas e gestão de informações em sistemas de MPME**. Setembro, 2002. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.; ALBAGLI, S. ; LEGEY, L; LEMOS, C.; MACIEL, M. L (Coordenação do Projeto). Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME.

LA ROVERE, R. L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, volume 5, Ed. Especial, 2001.

LASTRES. J. M. O. **Reflexiones sobre el diseño industrial**. Anuario de la Facultad de Derecho de Alcalá de Henares *Nº. 1, 2008*, p. 217-235

LE MOS, C. **Micro, pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais**. Tese de doutoramento. 271 p.p. Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia – Coppe/UFRJ, Rio de Janeiro, março, 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC – **Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior - AliceWeb**. Disponível em: <<http://aliceweb2.mdic.gov.br/>> Acesso em: 20 out. 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. **Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=316>> Acesso em: 8 out. 2012.

NASCIMENTO, A. C. U. A. **A proteção do Design de Jóias no Brasil**. Revista da ABPI nº 85 Nov/Dez de 2006.

OFFICE FOR HARMONIZATION IN THE INTERNAL MARKET (OHIM). **Trademarks and Designs**. Disponível em: < <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/index.en.do>>. Acesso em 1 mai 2013.

OLAVO. C. **Propriedade Industrial**. Volume I. Sinais Distintivos do Comércio e Concorrência Desleal. 2ª Ed. Almedina, 2005

OLIVEIRA, H. C. **Apropriabilidade dos ativos intangíveis como vantagem competitiva - estudo de caso: empresa de pequeno porte no setor químico – HPPC do Estado do Paraná, no período de 1990 a 2008.** 326 f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, do Instituto Nacional de Propriedade Industrial. Rio de Janeiro, 2009.

PANTALEÃO, L. H. ; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. ; PELLEGRIN, I. **A Inovação e a Curva da Riqueza.** In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14., 2007, Bauru. Anais eletrônicos... Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2007.

PERALTA, P. P; SILVA, E. F. **Proteção e Comercialização da Propriedade Intelectual.** In: SOUZA, A. A. *et al.* (Org). Rede de Cooperação como Indutoras da Inovação: formação de um ambiente inovador na cadeia de petróleo, gás e energia de Sergipe. – São Cristóvão: Editora UFS, 2012. p.151-172.

PORTAL BRASIL. **Empreendedor** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em: 28 nov. 20012.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** – 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PUGA, F. ; NASCIMENTO, M. **O efeito China sobre as importações brasileiras.** Visão do Desenvolvimento. N° 89 - 12/2010. BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/visao/visao_89.pdf> . Acesso em: 03 out 2012.

RECH. S.R. **Cadeia Produtiva da Moda: um Modelo Conceitual de Análise da Competitividade no Elo Confecção.** (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2006.

SCAFIDI. S. **Intellectual Property and Fashion Design**, in: Intellectual Property and Information Wealth. PETER, K. Yu ed. (2006). Disponível em: <http://www.counterfeitchic.com/Images/IP_and_Fashion_Design_chapter_scan.pdf>. Acesso em: 26 Mai. 2013.

SERRA. N.; SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESA DE SÃO PAULO – SEBRAE-SP; E INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS – IPT. **O Desempenho das MPEs no Setor Têxtil-Confecção.** Pesquisa e Planejamento Estratégico. Julho de 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE - UGE/NA – Núcleo de Estudos e Pesquisas. **Análise do Emprego Fevereiro/2012.** Disponível

em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/Analise%20do%20CAGED%202012%2002.pdf>> Acesso: 11 abr. 2012

TEECE, D. J. (1986) **Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy.** *Research policy*, v. 15, p. 285- 305.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. (2008). **Gestão da inovação.** 3 edição. Porto alegre: Bookman, 2008.

TRADE-RELATED ASPECTS OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS – TRIPS. Disponível em: <<http://www.wipo.int/treaties/en/agreement/trips.html>>. Acesso em: 27 abr 2013.

UNITED STATES PATENT AND TRADEMARK OFFICE (USPTO). **Patents and Trademarks.** Disponível em: <<http://www.uspto.gov/>>. Acesso em: 9 abr 2013.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS – UNICAMP . Projeto: Boletim de Conjuntura Industrial, Acompanhamento Setorial, Panorama da Indústria e Análise da Política Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial: Têxtil e Confecção. Maio de 2008.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confecoes/o-setor/textil-e-confecoes/panorama/Documento%20Textil.pdf>> Acesso em: 10 Out. 2012.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E.. **Fundamentos da Economia** – 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION - WIPO. 2005 **Um Ponto no Tempo: o uso inteligente da Propriedade Intelectual por empresas do Setor Têxtil.** Disponível em <http://www.wipo.int/freepublications/pt/sme/794/wipo_pub_794.pdf> Acesso em: 23 nov. 2012.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION - WIPO. WIPOMAGAZINE. **IP and Business: Intellectual Property in the Fashion Industry. May 2005.** Disponível em: <http://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2005/03/article_0009.html>. Acesso em: 3 abri 2013.

YIN K. R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** – 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v 6, n. 2, agosto de

2002 .Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: abr de 2013.