



Paulo Afonso Pereira.

Propriedade Intelectual

PAP MARCAS E PATENTES LTDA: Desafios para manter a motivação dos colaboradores em um momento de crise

Preparado por Roberto Soraire, aluno do curso de Administração de Empresas da ESPM-RS¹, sob orientação da Prof.^a Ani Mari Hartz Born.

Recomendado para as disciplinas de: Administração de crise; comportamento organizacional; recursos humanos e marketing.

RESUMO

Este caso apresenta a empresa gaúcha PAP Marcas de Patentes Ltda e revela o momento delicado enfrentado em 2008 com a descoberta da doença da sócia e cinquenta dias depois o seu falecimento. Mostra, ainda, a ocupação de sua vaga por uma pessoa externa à empresa. São esboçadas as principais decisões tomadas para apoiar e motivar os colaboradores nesse processo, através de um trabalho de endomarketing.

PALAVRAS-CHAVE

Endomarketing. Propriedade Intelectual. Marcas e Patentes.

ABSTRACT

This case presents the Brazilian company PAP Trademark Office Ltd. and reveals the delicate moment faced in 2008 with the discovery of the disease from a partner and fifty days after his death. It presents the occupation of this vacancy by someone outside the company. The key decisions are discuss taken to support and motivate employees in this process by working on endomarketing.

KEYWORDS

Endomarketing. Intellectual Property. Trademarks and Patents.

Setembro/2009

1 Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Paulo Afonso Pereira



O cruz-altense Paulo Afonso Pereira tão logo que concluiu o curso Técnico de Administração resolveu fazer Faculdade de Ciências e Economia na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Concomitantemente, iniciou sua vida profissional na Springer Refrigeração S/A por volta de 1968. Passou pelas funções de estagiário, assessor do Departamento Financeiro e assessor da Presidência, onde aprendeu os caminhos da ética e do respeito, responsabilidade, profissionalismo e senso de solidariedade com seu chefe e mentor, Paulo Dárrigo Vellinho.

Em 1972 o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI²), criado em 1970, pretendia abrir uma representação no Rio Grande do Sul. Para tanto, precisava de alguém com um perfil bem específico. Então surgiu o nome de Paulo Afonso, que aceitou ao convite e tornou-se, assim, o primeiro Delegado do INPI no Estado.

Após ter implantado os serviços do INPI no RS e dirigido a delegacia por 17 anos, foi convidado a assumir a Presidência do órgão, com sede no Rio de Janeiro. Presidiu, então, a Comissão Interministerial do Governo Brasileiro para rever o Código da atual Lei de Propriedade Industrial (LPI).

Em 1992, solicitou sua exoneração do cargo para voltar ao Rio Grande do Sul e assumir a Direção Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), a convite do então presidente da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), Luiz Carlos Mandelli.

Após quatro anos na direção da FIERGS, pediu sua aposentadoria. Ao aposentar-se não pode, por sua característica empreendedora, deixar de trabalhar com o que sempre gostou e pelo o que sempre esteve intimamente ligado: a história do INPI e seu trabalho.

Portanto, Paulo Afonso decidiu empreender Marca Própria e criou em 1996 a PAULO AFONSO PEREIRA (PAP) – PROPRIEDADE INTELECTUAL, justamente para continuar a fazer o que sabe e gosta e transformou a PAP em um dos mais respeitados escritórios de assessoria em marcas e patentes do país. Neste ínterim, em 2000, a pedido de seus companheiros da FEDERASUL assumiu a Direção Regional do SENAC até que se formalizasse a constituição da atual FECOMÉRCIO.

² INPI é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, responsável por registros de marcas, concessão de patentes, averbação de contratos de transferência de tecnologia e de franquia empresarial, e por registros de programas de computador, desenho industrial e indicações geográficas, de acordo com a Lei da Propriedade Industrial (Lei n.º 9.279/96) e a Lei de Software (Lei n.º 9.609/98)” (INPI, 2009).

A PAP – Marcas e Patentes Ltda.

A Paulo Afonso Pereira - Propriedade Intelectual (PAP) está atualmente localizada a rua Felipe Néri, no bairro Mont Serrat, em Porto Alegre. É norteada pelos valores de seu líder: ética e qualidade técnica que regem todas as relações entre clientes e prestadores de serviços, principalmente nesta pouco conhecida área de Marcas e Patentes, na qual a transparência deve ser total e a orientação aos procedimentos deve ser clara e objetiva, mostrando que o caminho tem princípio, meio e fim.

A PAP possui uma administração moderna, participativa, delegada, onde cada departamento está intimamente interligado a outro, propiciando, desta forma, para que todas as ações da empresa estejam voltadas ao resultado dos anseios de seus clientes, condizendo com a máxima da empresa que é: “TRABALHAR EM BUSCA DE RESULTADOS E NÃO DE EXPECTATIVA.”

A empresa atua essencialmente com Propriedade Intelectual, buscando a melhor maneira para proteção dos ativos intangíveis, marcas e patentes, de seus clientes.

Propriedade Intelectual (P.I.)

A propriedade intelectual divide-se em Propriedade Industrial e Direito de Autor e são reguladas por leis distintas. A Propriedade Intelectual incorpora o resultado proveniente da criação humana (marcas, patentes e direitos autorais).

A Propriedade Industrial envolve os registros de marcas e patentes concedidas para pessoas físicas ou jurídicas pelo INPI. Estes ativos possuem valor mensurável através de cálculos financeiros cujos valores encontrados podem ser lançados contabilmente no balanço patrimonial das empresas. A lei da Propriedade Intelectual, 9279/96, em seu artigo 5º, reza os direitos de propriedade industrial (marcas e patentes), considerados bens móveis.

Todos os processos encaminhados para registro no INPI devem ser feitos através de agentes credenciados pelo órgão, denominados Agentes da Propriedade Industrial, à exceção dos encaminhados por advogado ou pelo próprio interessado. Para agir perante o INPI as empresas de Propriedade Intelectual necessitam ser Agentes da Propriedade Intelectual, cujo registro é obtido mediante concurso.

O simples fato de alguém ser agente da propriedade industrial ou advogado não outorga automaticamente conhecimentos sobre a área. Em sua longa experiência Paulo Afonso pode conhecer de perto bons e maus profissionais, pessoas com conhecimento e seriedade e o inverso, incompetentes e predadoras, por isso é rígido na forma de administração dos valores da PAP e respeito pelos clientes. Foca sempre, sem exceção, na equação “custos/benefício”, para orientar o procedimento que mais se ajuste às necessidades de quem procura sua assessoria.

Em média, o tempo demandado para a tramitação de um processo de registro de marca no INPI leva dois anos, e de patentes leva oito anos. Portanto, não se pode admitir que erros primários ou de base venham a prejudicar o andamento do processo, e, sobretudo, não permitindo que o objetivo de registro seja atingido. Se nos prazos acima já se percebe um exagero, imagine se os mesmos sofrerem interrupções ocasionadas por qualquer tipo de exigência. Neste caso, o prazo simplesmente dobra. Paulo Afonso defende com veemência: “As empresas não devem arcar com os custos ocultos de um processo de registro mal encaminhado”.

Os números de registros que envolvem os ativos de Propriedade Industrial, marcas e patentes, são hoje em dia de grande importância para os países, pois refletem os investimentos

dos mesmos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias além de ressaltar a preocupação com a proteção destes bens intangíveis. Para uma boa proteção, às vezes, é necessário se socorrer de mecanismos internacionais, regulados por tratados que estão em constantes alterações. Estes acordos e as leis de PI de outros países tornam o tema muito complexo.

Os Direitos Autorais são considerados de propriedade do autor após registro em órgão competente, tais como a Biblioteca Nacional e Instituto de Belas Artes, marcas e patentes apenas com o registro validamente expedido pelo INPI. No direito autoral, a criação é um direito moral, que é inalienável, já o direito patrimonial da criação autoral, este sim é passível de comercialização.

Muitas empresas, após anos de investimentos em marketing, podem ser obrigadas a mudar o nome, a marca e a identidade criada. A PAP, conhecendo a complexidade do trabalho, o tempo para obtenção de resultados com as empresas brasileiras que não dominam o assunto, busca, através de estratégias mercadológicas, conquistar novos clientes e gerar demanda com os atuais.

A PAP preocupa-se com a correta maneira de comunicação estabelecida pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e a Associação Brasileira da Propriedade Intelectual (ABPI), onde o principal fator impeditivo para aproximações de novos clientes está na dificuldade de adentrar nas empresas.

O andamento dos processos de marcas e patentes em tramitação no INPI é público e se encontra no seu banco de dados. Através de uma análise destes dados pode-se verificar qual empresa está sendo mal assessorada. De posse desta informação é possível buscar uma aproximação, porém usar desta estratégia é transgredir o Código de Ética do Agente da Propriedade Industrial. Na possibilidade de um contato com a empresa cujos processos foram identificados como tendo problemas, neste momento, e a pedido da empresa, a PAP pode revelar o que encontrou e emitir avaliação sobre os necessários ajustes.

Nesse sentido, Paulo Afonso relembra inúmeros casos ocorridos nesses treze anos da PAP, entre eles, destaca um bastante comum: agências de propaganda não terem cuidado com a questão de registro na criação de nomes para produtos/serviços. Paulo Afonso conta: “Determinada empresa criou um novo produto e contratou uma empresa de publicidade para a criação da marca e de toda a comunicação visual. A agência publicitária desenvolveu o nome e o logotipo para identificar a nova atividade, já que se tratava de uma empresa prestadora de serviços. Apresentada a criação da marca encomendada, a empresa contratante imediatamente gostou do trabalho apresentado pela agência. Questionou se a marca era passível de registro, o que foi afirmado positivamente pela agência, que inclusive informou haver pesquisado a mesma através de uma empresa de assessoramento em marcas e patentes, cujo resultado era a possibilidade de registro. Feito isto, a empresa procurou um escritório de marcas e patentes para efetuar o registro da marca e foi informada da impossibilidade da mesma. A empresa, que até aquele momento já acreditava ser possível o uso e o registro da marca criada pela agência, foi tomada por uma sensação de insegurança muito grande, já que havia dois pareceres sobre a possibilidade de registro e ambos eram antagônicos. A PAP foi procurada para emitir um parecer. O parecer emitido foi de que a marca poderia ser registrada se a ela fosse acrescida nova expressão, pois a que fora criada pela agência era considerada genérica por parte do INPI.”

O mercado de propriedade intelectual (marcas e patentes)

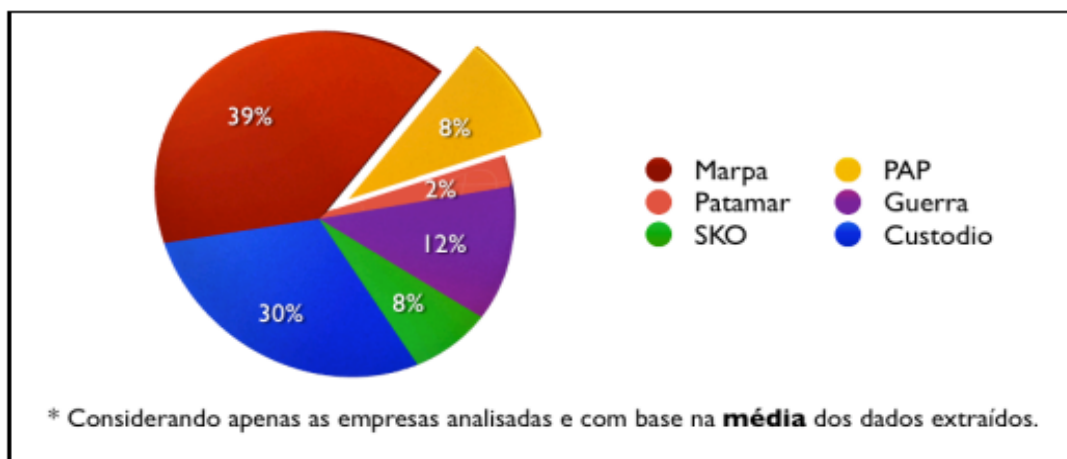
O atual presidente do INPI, Jorge Avila, conta que no ano de 2008 o INPI contratou funcionários para agilizarem processos de marcas e patentes no Brasil para se adequarem aos tratados internacionais que estipulam até um ano para concessão das mesmas.

A demora para concessão de um registro de marca já chegou a 6 anos, período em que houve grande acúmulo de processos aguardando decisão, o chamado BACK LOG. Após a contratação de pessoal para dar combate ao excessivo número de processos sem decisão, em 2008 o INPI voltou à média histórica de decidir sobre processo de marca no prazo médio de dois anos.

A intervenção feita pelo INPI para reduzir o estoque de processos sem decisão ocasionou muitas decisões equivocadas, isto ocorreu em sua grande maioria pela falta de experiência dos novos examinadores.

Esta ação praticada pelo INPI acabou de forma indireta sendo mais uma fonte de renda para os escritórios de propriedade intelectual que em decorrência de erros nas análises dos processos, possibilitou a interferência nos mesmos, através de recursos administrativos, das decisões contrárias ao interesse de seus clientes.

Em junho de 2009 o presidente do INPI anuncia que o Brasil vai assinar os contratos, isto significa um fomento deste mercado para o ano seguinte. O mercado de Propriedade Intelectual no Rio Grande do Sul é disputado por diversas empresas entre elas a Marpa, Custódio, Guerra, PAP, SKO e Patamar, conforme figura.



Market Share dos principais concorrentes Fonte: Análise de dados da RPIs de 8 de Abril a 20 de Maio de 2008 (RPI, 2008).

Para esta construção ascendente de participação de Mercado regido pela ética, a PAP contava, desde seu segundo ano de existência, com a colaboração de Maria da Graça Manara.

A chegada de uma sócia na PAP

Maria da Graça Manara trabalhou no Antigo Banco Meridional, era formada em letras e começou sua experiência em PI ajudando seu ex cunhado Luiz Alberto, funcionário da Custódio, na área de redação de patentes. Em janeiro de 1997 foi contratada pela PAP para trabalhar como auxiliar técnica. Nessa época a empresa estava em ritmo frenético de crescimento e sua dedicação e vontade de aprender cada vez mais, fez com que o Paulo Afonso a convidasse, em 1999, para fazer parte da sociedade que seria denominada como Paulo Afonso Pereira Consultores em Marcas e Patentes Ltda. Maria da Graça, emocionada com o convite, aceitou sem hesitar.

Desde então a PAP passou a ser parte na vida de Maria da Graça, atuando conjuntamente com Paulo Afonso na direção da empresa e também no atendimento e prospecção de clientes, estando à frente da Área Técnica.

Assim, Maria da Graça e Paulo Afonso foram crescendo juntos na construção de uma

empresa com ética e caráter. Maria da Graça, divorciada, responsável por dois filhos e muito motivada pelo trabalho, em 2003 resolveu prestar vestibular em Direito e assim cursou a faculdade durante cinco quando se bacharelou, em julho de 2008. Dessa forma, avançava mais um passo na consolidação da profissão de agente da propriedade industrial que desenvolvia na PAP.

Maria da Graça tinha um papel vital na PAP, pois era responsável pela organização da área técnica, onde era diretora. O conhecimento adquirido, a capacitação buscada em seminários e cursos a credenciavam ainda mais para tal tarefa, a qual desenvolvia com desenvoltura e competência. Graça era responsável pela carteira de clientes administrativos e prestava atendimento personalizado a todos.

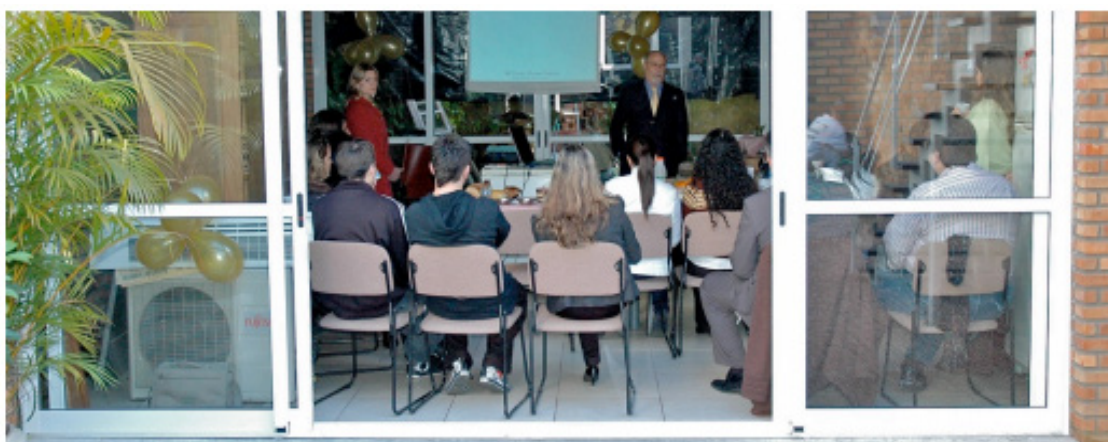
A saída da sócia na PAP

Mas seu período como bacharel em direito foi curto, Maria da Graça sequer chegou a fazer exame para a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e no dia 1º de novembro de 2008, veio a falecer após breve período de internação hospitalar. Graça havia descoberto um câncer que lhe tirou a vida em exatos cinquenta dias. Sobre este assunto, Paulo Afonso exclama: “Ela deixou muitas saudades entre todos seus companheiros e clientes”.

O problema ocasionado com o inesperado e prematuro falecimento de Maria da Graça instigou a empresa a buscar uma rápida solução que devia ter como premissa básica as características dela, ou algo muito próximo disto. Como de costume na empresa, o recrutamento deste novo profissional, que deveria assumir a direção da área técnica, começou com movimentações internas para através de relacionamento buscar profissional com o perfil desejado. O trabalho objetivou a substituição da sócia Maria da Graça Manara por tempo indeterminado para que esta focasse seus esforços em seu tratamento. Os diretores ao saberem da situação de saúde de uma pessoa muito importante para o negócio da empresa, e a estrutura emocional dos colaboradores, começaram a estratégia de recrutamento. Paralelamente manteve-se um trabalho de endomarketing para motivação dos colaboradores que foi totalmente reajustado para a nova realidade da empresa.

Endomarketing

Então, a PAP contratou a Practise, empresa especializada em endomarketing, para auxiliar nesse processo. Dessa forma, foram definidas cinco etapas para o período de três meses:



1. Primeiros passos: nesta etapa foi avisado, em forma de convite formal aos colaboradores, sobre a existência de uma empresa terceirizada para prática de atividades internas. Certo dia a empresa estava toda decorada e houve um café da manhã com apresentação do trabalho, explicando a importância da interação e comprometimento com a empresa.

Nesta data Maria da Graça chegou atrasada e de óculos escuros, como se estivesse voltando de um funeral. Logo em seguida, todos souberam sobre sua doença. Neste momento foi pensado inclusive que aquele trabalho de endomarketing pudesse ajudar no clima organizacional, uma vez que a Maria da Graça continuaria trabalhando na PAP paralelamente ao seu tratamento. Após isso, e até a próxima etapa, algumas mensagens foram enviadas por e-mail sustentando o que havia sido conversado.

2. Avaliação 360º: Durante 3 semanas o pessoal da Practise entrevistou todos colaboradores, inclusive o Paulo Afonso e a Maria da Graça, com o intuito de conhecê-los e de começar a entender problemas de relacionamento interpessoal. Foram três longas semanas, os colaboradores se perguntando para que fazer tudo aquilo, frases como “Isto tem custo e poderíamos estar investindo em outras atividades que gerem mais resultados”, foi a semente para burburinhos internos.

Neste período, a Maria da Graça piorou e teve de ser internada, não havendo mais clima para continuar as atividades. Portanto, todo cronograma deveria ser revisto, dessa forma, decidiu-se cancelar as atividades por um determinado período.

Após o falecimento da colega Maria da Graça, os aproximadamente vinte colaboradores ficaram entristecidos, alguns sem “norte” para o trabalho. Paulo Afonso, que não costumava trabalhar pelas manhãs, passou a ter como sua rotina o trabalho que Graça desenvolvia e a se preocupar com a contratação de pessoas capazes de assumir o trabalho. Burburinhos dos mais diversos tipos corriam pelos “corredores” da empresa: “Será que o Paulo Afonso vai conseguir responder às questões relativas aos clientes da Graça?” perguntava uma colaboradora aflita. “Certamente”, respondia outro confiante.

Paulo Afonso, muito abatido, não sabia bem o que fazer e foi a diretora comercial que tomou a frente para buscar uma pessoa para substituir Maria da Graça. Mais uma mudança estava por vir. E assim seguiu por mais um mês, até ser anunciada a contratação da advogada Sheila Peixoto. Esta, de forma muito eficiente e rápida – como era o pretendido – assumiu a direção técnica da PAP. Sheila havia sido entrevistada pela Maria da Graça para trabalhar como sua assistente, para poder se ausentar para o tratamento, mas o avanço rápido da doença não permitiu, e Sheila chegou à PAP assumindo a área técnica.

Sua primeira aparição na PAP, ao mesmo tempo em que para alguns soou como uma boa solução, para outros não foi tão bem vista, uma vez que pensaram que aquele cargo poderia ter sido preenchido por um deles. Mas Sheila chegou determinada e em seguida já fez uma reunião com todos os colaboradores da área técnica. A empresa deveria seguir em frente e as atividades de endomarketing foram retomadas.

3. Balões e mensagens: toda empresa já estava decorada de acordo com a temática das atividades, e sem que os colaboradores esperassem, em certo dia chegaram na PAP e viram balões em suas mesas de trabalho. Dentro havia mensagens individuais estimulando a pró-atividade, o bom relacionamento com o próximo e a importância do trabalho em equipe. Já sem a colega Maria da Graça, foi a primeira atividade de Sheila – que aos poucos foi se “enturmando”. Em seguida todos começaram a receber e-mail intimando-os para saírem da zona de conforto, com dizeres do tipo “seu conforto vai acabar”. Todos ficaram se perguntando o que iria acontecer e o elemento surpresa foi sendo desvendado na próxima atividade.

4. Paintball: previamente foi marcada uma atividade externa, era sexta feira e a PAP deixou de funcionar. Todos os trâmites internos do dia foram agilizados na semana, ficando

apenas um aviso no site e a espera telefônica avisando sobre a atividade e informando celular para contatos urgentes. Foi uma atividade externa de jogo de Paintbol com análises das estratégias adotadas pelas equipes. Logo após foi conversado sobre posicionamento interpessoal perante a atividade, as zonas de conforto, pró-atividade, comunicação e espírito de equipe, aplicados no dia-a-dia da empresa.

5. Fase final: evento interno com intuito de mostrar o que foi feito nas atividades. Neste evento foram abordadas questões como os murmurinhos internos, o comprometimento da equipe nas atividades e finalizado com um vídeo emocionante com fotos de todas as atividades, colaboradores presentes e a Maria da Graça, deixando saudade e arrancando lágrimas.

O tema principal dessas ações tinha como fundamentação a mudança. No total de três meses de trabalho foram enviadas diversas mensagens por e-mails para os colaboradores, ocorreram atividades surpresas com o tema de mudança e o comprometimento com a empresa. O clima organizacional estava em choque após o trágico acontecimento. Era nítida a preocupação de todos com o futuro da empresa e seus empregos, uma vez que era a Maria da Graça quem operacionalizava as atividades internas.

Com base nas conversas dos colaboradores, notou-se que Paulo Afonso superou as expectativas, uma vez que comentavam “É, realmente o Paulo Afonso tem muita vivência e experiência.”

Hoje a PAP, com o processo de mudanças iniciado em maio de 2008, encontra-se em fase de solidificação das alterações promovidas em sua estrutura, traduzida em quatro demissões e novas contratações. A diretoria técnica, atualmente sob o comando de Sheila, advogada com sólida formação em P.I, tendo exercido anteriormente suas funções na PUC, notadamente no Núcleo de Inovação Tecnologia, contribui para que a PAP avance progressivamente nos procedimentos internos quanto nos que envolvem interesses dos clientes.

A forte identificação que a PAP tem com o “fazer certo” e “foco no resultado”, sua cultura organizacional, tem proporcionado que as empresas façam da PAP seu esteio para garantir a qualidade de suas criações. Através de seus serviços, a PAP tem feito com que as empresas minimizem problemas, apresentando aos seus clientes soluções confiáveis e inovadoras. Este trabalho de endomarketing, com foco em mudanças, até hoje é usado como guia para novas atividades na empresa, a exemplo disto, foi usado fotos das atividades como introdução do plano de aplicação do novo software da empresa, com o tema: “As mudanças acontecem e devemos seguir em frente para prosperar”.

Questões para discussão

1. Se você fosse o Paulo Afonso, como enfrentaria a situação indesejada de morte de uma pessoa chave na organização?
2. Além das ações elaboradas e implementadas pela PAP e pela Practise, quais você ainda proporia?
3. Em sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos de um registro de marca?
4. Além do apontado no texto, quais são os papéis das marcas?

REFERÊNCIAS

INPI. O INPI. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/>. Acesso em 07 ago. 2009.

PAP. Paulo Afonso Pereira – Propriedade Intelectual. Disponível em: <www.pap.com.br>. Acesso em 31 ago. 2009.

RPI. Revistas da Propriedade Industrial. 2008. Análise de dados da RPIs de 8 de Abril a 20 de Maio de 2008. Disponível em: <<http://revista.inpi.gov.br/ConsultaINPI.asp?pg=10>> . Acesso em 02 ago. 2009.