

**KARINA FERREIRA DA SILVA MATOS**

**IMPULSIONADORES DA COMPETITIVIDADE EM ASSOCIAÇÕES GESTORAS  
DOS REGISTROS DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS: UM ESTUDO SOBRE CAFÉ  
E QUEIJO EM MINAS GERAIS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

Orientador: Marcelo José Braga

**VIÇOSA – MINAS GERAIS  
2023**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade  
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

M433i  
2023

Matos, Karina Ferreira da Silva, 1989-  
Impulsionadores da competitividade em associações  
gestoras dos registros de indicações geográficas: um estudo  
sobre café e queijo em Minas Gerais / Karina Ferreira da Silva  
Matos. – Viçosa, MG, 2023.

1 tese eletrônica (159 f.): il. (algumas color.).

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Marcelo José Braga.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Viçosa,  
Departamento de Economia Rural, 2023.

Referências bibliográficas: f. 128-150.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2023.450>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Produtos agrícolas - Comercialização cooperativa -  
Minas Gerais. 2. Agricultura familiar. 3. Café - Cultivo - Minas  
Gerais. 4. Queijo - Fabricação - Minas Gerais. 5. Concorrência.  
I. Braga, Marcelo José, 1969-. II. Universidade Federal de  
Viçosa. Departamento de Economia Rural. Programa de  
Pós-Graduação em Extensão Rural. III. Título.

CDD 22. ed. 381.41098151

**KARINA FERREIRA DA SILVA MATOS**

**IMPULSIONADORES DA COMPETITIVIDADE EM ASSOCIAÇÕES GESTORAS  
DOS REGISTROS DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS: UM ESTUDO SOBRE CAFÉ  
E QUEIJO EM MINAS GERAIS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

APROVADA: 30 de junho de 2023.

Assentimento:



---

Karina Ferreira da Silva Matos  
Autora



---

Marcelo José Braga  
Orientador

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por sua bondade em minha vida. À minha família e aos amigos, por todo o apoio. Ao professor Marcelo José Braga, pela orientação cuidadosa, durante esta trajetória.

A todos os representantes das indicações geográficas e aos representantes das instituições relacionadas, por compartilharem sua experiência e participarem desta pesquisa.

À Universidade Federal de Viçosa, pela oportunidade de realizar este curso de pós-graduação.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pela concessão da bolsa de estudos.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## RESUMO

MATOS, Karina Ferreira da Silva, D.Sc., Universidade Federal de Viçosa, junho de 2023. **Impulsionadores da competitividade em associações gestoras dos registros de indicações geográficas: um estudo sobre café e queijo em Minas Gerais.** Orientador: Marcelo José Braga.

A legislação brasileira referente aos selos de identificação geográfica (IGs) determina que a solicitação do registro seja feita por uma organização como, por exemplo, uma associação, que será a responsável pela gestão do registro, bem como por outras atividades referentes ao mesmo. Esta organização também assume um papel estratégico na comercialização dos produtos da região. Neste estudo, as associações das IGs constituem o objeto de pesquisa. O objetivo geral da tese foi analisar os impulsionadores de competitividade em quatro associações que realizam as gestões das indicações geográficas em Minas Gerais e que possuem o café e o queijo como produtos registrados. Os objetivos específicos foram: descrever a estrutura organizacional dessas associações; avaliar a influência dos impulsionadores de competitividade das que realizam as gestões de IGs de café; e avaliar a influência dos impulsionadores de competitividade das que realizam as gestões de IGs de queijo. O referencial teórico utilizado foi o da competitividade. Com base em uma ampla revisão de literatura, foram determinados cinco impulsionadores de competitividade em associações gestoras de IGs, sendo eles: diferenciação por qualidade; profissionalização da gestão da associação; comunicação aos consumidores; participação em atividades coletivas; e legislação e protocolos de certificação. No âmbito metodológico, procedeu-se à coleta de dados, realizada por meio de trinta entrevistas semiestruturadas com os representantes das associações gestoras e de instituições que atuam diretamente com as IGs. Foi aplicada a técnica de análise de conteúdo e as categorias de análise utilizadas, definidas *a priori*, foram os impulsionadores de competitividade. Dentre os resultados alcançados, observou-se que esses impulsionadores estão inter-relacionados. Entretanto, para cada tipo de produto poderá ser necessário priorizar impulsionadores específicos. Nos casos analisados, notou-se que as associações das IGs de café, enquanto um produto matéria-prima, necessitavam trabalhar principalmente a profissionalização da gestão e a comunicação aos consumidores, tendo por objetivo transmitir a qualidade do produto ao longo da cadeia. Já as associações das IGs de queijo, enquanto produto

final, precisavam priorizar a profissionalização da gestão e a legislação, a fim de cumprir as exigências legais que incidem sobre o produto e garantir a segurança alimentar do mesmo. Os resultados desta tese contribuem para o entendimento da competitividade de associações no contexto específico das IGs através dos impulsionadores de competitividade. Em âmbito empresarial, esta pesquisa contribui para a contínua divulgação do fenômeno das indicações geográficas e dos impulsionadores enquanto instrumentos de potencialização dos resultados administrativos nas associações das IGs.

Palavras-chave: Indicação Geográfica. Competitividade. Impulsionadores. Produção Rural. Associações Rurais.

## ABSTRACT

MATOS, Karina Ferreira da Silva, D.Sc., Universidade Federal de Viçosa, June 2023. **Drivers of competitiveness in management associations of geographical indications registrations: a study on coffee and cheese in Minas Gerais.** Advisor: Marcelo José Braga.

Brazilian legislation regarding geographic identification stamps (GIs) determines that the request for registration be made by an organization, such as an association, which will be responsible for managing the registration, as well as for other activities related to it. This organization also assumes a strategic role in the commercialization of the region's products. In this study, the associations of GIs constitute the research object. The general objective of the thesis was to analyze the competitiveness drivers in four associations that manage geographical indications in Minas Gerais and that have coffee and cheese as registered products. The specific objectives were to describe the organizational structure of these associations; to evaluate the influence of the competitiveness boosters of those who carry out the management of coffee GIs; and to evaluate the influence of competitiveness drivers of those who carry out cheese GIs. The theoretical framework used was that of competitiveness. Based on a broad literature review, five drivers of competitiveness in GI management associations were determined, namely: quality differentiation; professionalization of association management; communication to consumers; participation in collective activities; and legislation and certification protocols. In the methodological scope, the content analysis technique was applied to data from thirty semi-structured interviews with representatives of managing associations and institutions that work directly with GIs. The analysis categories used, defined a priori, were the drivers of competitiveness. The results achieved show that these drivers are interrelated. However, for each type of product it may be necessary to prioritize specific drivers. For the associations of coffee GIs, as a raw material product, it was noted that they need to work mainly on professional management and communication to consumers, with the objective of transmitting the quality of the product throughout the chain. The cheese GI associations, as a final product, needed to prioritize the professionalization of management and legislation, in order to comply with the legal requirements that affect the product and guarantee its food safety. The results of this thesis contribute to the understanding of the competitiveness of associations in the specific context of GIs

through competitiveness drivers. In the business field, this research contributes to the continuous dissemination of the phenomenon of geographical indications and drivers as instruments for enhancing administrative results in GI associations.

Keywords: Geographical Indication. Competitiveness. Drivers. Rural Production. Rural Associations.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Relações entre associação da IG, impulsionadores e competitividade.....	40
Figura 2	Mapa de localização de 4 indicações geográficas em Minas Gerais.....	54
Figura A1	Selo Nacional de Indicação de Procedência.....	159
Figura A2	Selo Nacional de Denominação de Origem.....	159
Figura B1	Mapa da região da Mantiqueira.....	152
Figura B2	Mapa da região da Canastra.....	153
Figura B3	Mapa da região do Serro.....	153
Figura B4	Mapa da região das Matas de Minas.....	154
Quadro 1	Regiões de cafés especiais em Minas Gerais.....	45
Quadro 2	Indicações geográficas e sua relação com o território.....	53
Quadro 3	Fases da análise de conteúdo.....	61
Quadro 4	Categorias analíticas, conceitos, descrição e códigos da análise de conteúdo.....	63
Quadro 5	Panorama das associações.....	72
Quadro 6	Resumo dos impulsionadores encontrados nas IGs de café.....	93
Quadro 7	Resumo dos impulsionadores encontrados nas IGs de queijo...	116
Quadro 8	Comparação dos resultados das IGs de café e queijo.....	119
Quadro A1	Indicações geográficas e seus municípios.....	151
Quadro C1	Roteiro de entrevistas.....	155
Quadro D1	Descrição das entrevistas.....	156
Quadro E1	Atas analisadas.....	158

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estimativa da produção do queijo artesanal em Minas Gerais no ano de 2021.....	49
---	----

## LISTA DE SIGLAS

CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
DO	Denominação de Origem
EMATER	Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
IG	Indicação Geográfica
IMA	Instituto Mineiro de Agropecuária
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IP	Indicação de Procedência
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
SEAPA	Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SIF	Serviço de Inspeção Federal

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Problematização e proposta de tese.....	15
1.2 Objetivo geral e específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Indicação geográfica e desenvolvimento territorial.....	21
2.2 Competitividade.....	23
2.3 Associações de produtores e competitividade.....	29
2.4 Impulsionadores de competitividade em associações que realizam as gestões de indicações geográficas.....	31
2.4.1 Aspectos teóricos dos impulsionadores de competitividade.....	33
3 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CAFÉ E DO QUEIJO EM MINAS GERAIS.....	42
3.1 Os cafés especiais no contexto mineiro.....	42
3.2 O leite e o queijo artesanal no contexto mineiro .....	47
4 METODOLOGIA .....	51
4.1 Caracterização da pesquisa.....	51
4.2 Área e objeto de estudo.....	52
4.3 Coleta dos dados.....	56
4.4 Análise de dados: análise de conteúdo.....	58
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	66
5.1 Estrutura organizacional das associações de indicações geográficas .....	66
5.1.1 Associação da indicação geográfica da Região Mantiqueira de Minas.....	66
5.1.2 Associação da indicação geográfica da Região Matas de Minas .....	68
5.1.3 Associação da indicação geográfica da Região da Canastra .....	69
5.1.4 Associação da indicação geográfica da Região do Serro .....	71
5.1.5 Análises finais acerca da estrutura das associações.....	72
5.2 Análise dos impulsionadores de competitividade nas associações das IGs das regiões Mantiqueira e Matas de Minas (produto café).....	73
5.2.1 Impulsionador diferenciação por qualidade.....	73
5.2.2 Impulsionador profissionalização da gestão da associação.....	76
5.2.3 Impulsionador comunicação aos consumidores.....	83

5.2.4 Impulsionador participação em atividades coletivas.....	87
5.2.5 Impulsionador legislação e protocolos de certificação.....	91
5.2.6 Análises finais referentes às IGs do produto café.....	91
5.3 Análise dos impulsionadores de competitividade nas associações das IGs das regiões Canastra e Serro (produto queijo artesanal).....	95
5.3.1 Impulsionador diferenciação por qualidade.....	95
5.3.2 Impulsionador profissionalização da gestão da associação.....	97
5.3.3 Impulsionador comunicação aos consumidores.....	102
5.3.4 Impulsionador participação em atividades coletivas.....	105
5.3.5 Impulsionador legislação e protocolos de certificação.....	110
5.3.6 Análises finais referentes às IGs do produto queijo.....	115
5.4 Reflexões sobre as relações entre os casos de IGs de café e queijo analisadas nesta tese .....	117
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	122
BIBLIOGRAFIA .....	128
APÊNDICES .....	151
Apêndice A – Indicações geográficas e seus respectivos municípios.....	151
Apêndice B – Mapas das indicações geográficas e seus respectivos municípios...	152
Apêndice C – Roteiro de entrevista.....	155
Apêndice D – Quadro descritivo das entrevistas.....	156
Apêndice E – Atas analisadas.....	158
ANEXOS.....	159
Anexo A– Imagens dos Selos Nacionais de IGs.....	159

## 1. INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro se destaca mundialmente, principalmente, em relação aos mercados de *commodities*. Contudo, na atualidade as formas tradicionais de produção, as características do solo e relação entre os territórios e os produtos, tem contribuído para que o país busque se destacar também em relação a produtos diferenciados com registros de indicação geográfica (IG).

As IGs são decorrentes de processos que certificam a existência de uma relação entre uma região e determinado produto. No contexto brasileiro, as indicações geográficas são uma ferramenta de proteção recente quando comparado à situação das IGs na Europa. No Brasil, o primeiro registro de IG foi concedido no ano 2002<sup>1</sup>. Já, na Europa, oficialmente, o primeiro registro de IG foi concedido em meados do século XVIII<sup>2</sup>. Além da diferença em relação ao tempo de utilização de registro de IG no país, a maioria dos consumidores brasileiros ainda desconhecem o significado e a importância da IG (NIEDERLE, 2009; HATCHUEL, 2018). Contudo, nota-se que “o potencial das indicações geográficas se encontra na aceleração da competitividade das associações de produtores” (HATCHUEL, 2018, p. 13).

Para obtenção desse tipo de registro, são analisados diversos fatores, dentre os quais a forma de produção, as relações sociais, as características ambientais singulares da região e a matéria-prima utilizada. A indicação geográfica se desdobra em duas categorias básicas, a indicação de procedência (IP) e a denominação de origem (DO).

Segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI (capítulo III, da Portaria nº 04/2022), uma IP diz respeito ao nome geográfico de um local que se tornou conhecido por ser um “centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço” (INPI, 2022 p. 2-3).

Já o registro como DO é atribuído ao local que “designa produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos” (INPI, 2022 p. 3).

O Brasil possui cem registros de IGs, dentre os quais trinta e cinco estão na Região Sudeste. Dentre todas as IGs do Sudeste, Minas Gerais contribui com dezesseis IGs, sendo quatro DOs e doze IPs. Dentre elas, o café e o queijo assumem

---

<sup>1</sup> Região Vale dos Vinhedos (IP).

<sup>2</sup> Vinhos do “Porto” em Portugal.

importância substancial, sendo cinco regiões que produzem café e duas regiões que produzem queijo<sup>3</sup> (INPI, 2023).

Uma das exigências para requerer um registro de indicação geográfica é a existência de uma organização para realizar sua gestão como, por exemplo, uma associação<sup>4</sup>. Esta deve ser totalmente ou predominantemente formada por participantes da cadeia produtiva pertencente ao produto ou serviço registrado. Além da gestão, são as associações as responsáveis por garantir a qualidade dos produtos através do controle, por incentivar a participação dos produtores, por comunicar a sociedade a relevância do registro como IG e as características diferenciais dos produtos<sup>5</sup> (INPI, 2022).

Desta forma, a associação no contexto de IG assume um papel estratégico no que tange a comercialização dos produtos locais, executando um trabalho essencial para que os benefícios do registro, econômicos e sociais, possam ser usufruídos pelos produtores. Nesse sentido, a competitividade da associação torna-se fundamental para que o registro não se limite ao símbolo de status<sup>6</sup>, mas que oportunize efetivamente diversos benefícios aos envolvidos.

Nesta tese, entende-se competitividade como sendo a capacidade de se produzir e comercializar itens com características singulares, que possuem demanda em mercados específicos e que viabilizarão a sobrevivência e o crescimento da organização<sup>7</sup>.

O contexto supracitado se mostra propício a diversas vertentes de estudos, especialmente no setor agropecuário, em que se insere e é pertinente a análise da relação entre competitividade das associações gestoras das indicações geográficas de café e queijo no estado de Minas Gerais.

---

<sup>3</sup> A região sudeste possui o maior número de indicações geográficas registradas, no total de 35 (trinta e cinco), sendo: dezesseis IGs em Minas Gerais; oito no Espírito Santo; uma IG que divide território entre os estados de Minas Gerais e Espírito Santo; cinco no Rio de Janeiro; e cinco em São Paulo (INPI, 2023).

<sup>4</sup> Art. 14. Podem requerer registro de Indicações Geográficas, na qualidade de substitutos processuais, a associação, o sindicato, ou qualquer outra entidade que possa atuar como tal em razão da lei. §1º O substituto processual deve estar estabelecido no respectivo território e ser representativo da coletividade legitimada a requerer o registro da indicação geográfica.

<sup>5</sup> Ressalva-se que os produtores das regiões que possuem IG não necessitam de fazer parte da associação para utilizarem o selo. Entretanto, precisam cumprir todas as exigências do caderno de especificações técnicas da referida região (INPI,2022).

<sup>6</sup> Chimento, Fernandes e Terra (2014).

<sup>7</sup> Para maiores esclarecimentos sobre o conceito de competitividade ver seção 2.2 no referencial teórico.

De modo semelhante à condução desta pesquisa, ao se tratar de estudos que relacionam competitividade e IGs, diversos trabalhos se concentram na análise de associações, uma vez que estas são responsáveis pelo pedido de registro das IGs e pela sua gestão (PERES *et al.* 2015; MACIEJCZAK; 2016; ESPINDOLA *et al.* 2018; FLORES; FALCADE; 2019).

A relação entre IG e a competitividade das associações, muitas vezes, é tratada pela literatura como uma relação causal (NASCIMENTO *et al.*; 2012). Contudo, uma análise mais aprofundada das relações sociais envolvidas nesse processo pode demonstrar uma complexidade inerente a essa relação, o que será explorado neste trabalho.

### **1.1. Problematização e proposta de tese**

O associativismo pode assumir um caráter econômico e a associação pode ser entendida como uma entidade representativa cujas ações objetivam beneficiar principalmente seus associados (CHAVES, 2002). Tironi (2000 *apud* Oliveira, 2008) ressalta a existência do associativismo competitivo, sendo este um fenômeno sócio-econômico iniciado por pequenas organizações como, por exemplo, as propriedades familiares rurais, que estão localizadas na mesma região, onde o diferencial competitivo advém desta união.

Estudos como, por exemplo, Battisti e Denuzi (2009) e Rejas, Ríos e Pozo (2021), consideraram que as associações devem ser competitivas e podem ser utilizadas de maneira estratégicas por seus associados. Nesse sentido, uma associação competitiva no contexto da IG, pode representar uma entidade capaz de unir diversos produtores, do mesmo território, a fim de proporcionar o aproveitamento de múltiplos benefícios, sendo o primeiro deles um aspecto de diferenciação oriundo do próprio registro (TIRONI, 2000; CHAVES, 2002; BATTISTI; DENUZI, 2009; KUNZLER; BULGACOV, 2011; REJAS; RÍOS; POZO, 2021).

O entendimento que as associações podem ser competitivas está de acordo com a finalidade<sup>8</sup> da mesma descrita no Código Civil brasileiro. Na referida regulamentação as associações são uniões de pessoas para fins não econômicos

---

<sup>8</sup> A expressão “fins não econômicos” se refere ao fato que a finalidade da associação não deve ser obter lucro. Nesse sentido, entende-se que “a distinção entre atividade e finalidade é então fundamental. Em nenhum momento o novo Código Civil indica que a associação não pode ter ‘atividade’ econômica. Menciona-se apenas ‘fins’ econômicos” (TOZZINI; BERGER, 2003, p. 1).



(Art. 53 do Código Civil), o que não exclui que estas não podem realizar atividades que sejam lucrativas (TOZZINI; BERGER, 2003). Assim sendo, uma associação de IG pode buscar ser competitiva com o objetivo de proporcionar benefícios aos seus associados.

Contudo, existem associações que não são competitivas no mercado. Para Chaves (2002) isso ocorre porque as associações não conseguem adequar seus produtos as demandas dos consumidores, não modificam sua estrutura produtiva e não determinam critérios de qualidade. Battisti e Denuzi (2009) destacam que a baixa competitividade deste tipo de organização é reflexo da falta de planejamento e problemas na execução das tarefas gerenciais.

Segundo Rejas, Ríos e Pozo (2021), dentre os aspectos que interferem na falta de competitividade das associações, se destacam a gestão ineficiente, a baixa disposição dos produtores em participar e as dificuldades em atender as exigências do mercado.

Diante do exposto, a teoria abre espaço para que sejam buscadas soluções para a falta de competitividade das associações. Assim sendo, torna-se necessário entender os aspectos de competitividade que interferem nestas organizações.

Nesse sentido, Rejas, Ríos e Pozo (2021) apontam que as associações devem oferecer um produto que se diferencie no mercado. Chaves (2002) e Rejas, Ríos e Pozo (2021) destacam ainda que, a adoção de uma gestão profissionalizada nas associações, pode possibilitar maior credibilidade perante os produtores e interferir na decisão dos mesmos em se associar.

A literatura<sup>9</sup> aborda de maneira pulverizada, os aspectos que podem interferir na competitividade das associações. A ligação entre as IGs e a competitividade destas organizações ocorre através de elementos intermediários, característicos das próprias instituições que lideram a oferta de produtos e serviços no âmbito empresarial. Tais elementos necessitam ser organizados, para se delimitar um modelo analítico que contribua para a análise da competitividade em associações que realizam as gestões das IGs, sendo que este trabalho foi realizado nesta tese.

Neste estudo, os elementos intermediários serão nomeados como sendo “impulsionadores de competitividade”<sup>10</sup>, pois este termo é entendido como o mais

---

<sup>9</sup> Como exemplo os trabalhos de: ESPINDOLA *et al.*, 2018; FLORES; FALCARE, 2019; MACIEJAZAK, 2016; PERES *et al.*, 2015.

<sup>10</sup> Maiores explicações sobre os termos se encontram no referencial teórico seção 2.3

apropriado para demonstrar que alguns aspectos específicos podem aumentar a competitividade das organizações.

Com base no exposto, analisar a competitividade das associações das IGs no contexto brasileiro, especificamente em Minas Gerais, a partir de IGs que possuem produtos registrados importantes economicamente para o estado, apresenta relevância para o entendimento das potencialidades desse tipo de registro. Ademais, somada a esses aspectos, a análise das associações supracitadas torna-se inédita, ao sintetizar os impulsionadores de competitividade pulverizados na literatura, fornecendo a organização de um *framework* que pode contribuir para a criação de políticas públicas e para a sensibilização dos agentes de interesse sobre o potencial de exequibilidade das IGs.

Diante disso, define-se como problemática da tese: **Quais os impulsionadores que interferem especificamente na competitividade das associações que realizam as gestões dos registros de IGs em Minas Gerais?**

Assim sendo, propõe-se defender a **tese de que existe um potencial entre a competitividade da associação e o funcionamento das IGs, para que os produtores usufruam dos benefícios oriundos do registro. Sendo que os impulsionadores de competitividade são as ferramentas que intermediam esta relação, mas que sua influência na competitividade dependerá de como as organizações associativas fazem uso dos mesmos.**

## 1.2. Objetivo geral e específicos

O objetivo de tese foi:

analisar os impulsionadores de competitividade em quatro associações que realizam as gestões das indicações geográficas em Minas Gerais, e que possuem o café e o queijo como produtos registrados.

Bem como os seguintes objetivos específicos:

- 1) descrever a estrutura organizacional de quatro associações que realizam as gestões de IGs de café e queijo em Minas Gerais;
- 2) avaliar a influência dos impulsionadores de competitividade em duas associações que realizam as gestões de IGs de café (matéria-prima) em Minas Gerais; e

- 3) avaliar a influência dos impulsionadores de competitividade em duas associações que realizam as gestões de IGs de queijo (produto final) em Minas Gerais.

Para possibilitar a compreensão dos impulsionadores de competitividade nas associações que realizam as gestões das IGs, foram realizados quatro estudos de caso no estado de Minas Gerais. Abordou-se duas regiões que possuem como produto registrado o queijo (Região do Serro e Região da Canastra) e duas regiões que possuem como produto registrado o café (Região Matas de Minas e Região Mantiqueira de Minas). Essas regiões foram escolhidas principalmente por a) representarem IGs que possuem produtos registrados de grande relevância econômica para o contexto mineiro e serem exemplos de matéria-prima e produto final; b) por abrangerem uma ampla extensão territorial; e c) por representarem as duas categorias de registro, ou seja, DO e IP.

### **1.3. Justificativa**

O café e o leite são os produtos agropecuários mais relevantes economicamente para o estado de Minas Gerais. Sobre a relevância destes produtos, destaca-se que, no ano de 2020, Minas Gerais foi o maior produtor nacional de café com um crescimento de 41,1%, em comparação ao total produzido no ano anterior (CONAB, 2020). No ano de 2021, apesar das oscilações climáticas que interferiram na produção, o estado manteve sua posição de maior produtor nacional (CONAB, 2021), e somam-se a esses os Dados do Censo Agropecuário (IBGE, 2017) que apontam ser, também, Minas Gerais o maior produtor de leite do Brasil.

Segundo Siteo e Sitole (2019), a literatura carece de estudos que analisam os aspectos que interferem no funcionamento das associações de agricultores. Os autores ressaltam que o tema é relevante na medida em que a investigação desses fatores pode ser entendida como fundamental para a eficiência das atividades da associação. Nesse sentido, entende-se que o funcionamento inadequado das associações pode prejudicar o aproveitamento dos benefícios oriundos do registro como IG.

Nesta tese, analisou-se como ocorre o trabalho e as ações dessas associações no que tange a competitividade a partir de impulsionadores. Entende-se que os impulsionadores de competitividade têm o potencial de contribuir para que as IGs

possam efetivamente cumprir o seu papel de reconhecer as singularidades dos produtos e colocá-los no mercado de maneira competitiva. Ressalta-se que as associações funcionam de forma diferenciada de acordo com o tipo de produto registrado, ou seja, a gestão da associação de uma IG de café é diferente de outros produtos como, por exemplo, o queijo. Isso se justifica principalmente pelas peculiaridades de comercialização de cada produto, pela legislação que incide nos produtos e por sua localização na cadeia produtiva.

O grau de interferência dos aspectos de competitividade nas associações, que fazem a gestão das IGs, pode variar conforme a localização do produto na cadeia produtiva. A depender do tipo de produto registrado, a gestão da associação precisará priorizar determinados aspectos. Produtos considerados matéria-prima necessitam comunicar sua qualidade ao longo da cadeia, para garantir que o consumidor final conheça suas características singulares (JENOVEVA-NETO; FREIRE; 2014; MASCARENHAS; BERNARDES, 2016).

Boas (2002) ao analisar as estratégias de marketing ao longo da cadeia do agronegócio do café, destacou que existe uma preocupação dos produtores em manter e comunicar a qualidade dos produtos ao longo da cadeia. O autor também ressaltou que os consumidores valorizam mais os produtos que possuem garantias de qualidade. Destacou ainda que, onde existem registros de origem, é possível observar uma “inter-relação entre os diversos agentes da cadeia, no desenvolvimento destas estratégias de marketing” (BOAS, 2002, p. 212).

Já os produtos finais podem precisar lidar com outras questões específicas, relacionadas a sua produção, a exemplo da legislação, principalmente se forem produtos de origem animal (JENOVEVA-NETO; FREIRE; 2014; CARVALHO, 2015). Carvalho (2015) destaca que um dos principais obstáculos enfrentados pelos produtores dos queijos artesanais em Minas Gerais, diz respeito aos problemas relacionados a legislação e as dificuldades para acessar mercados.

Nesse sentido, torna-se relevante analisar separadamente os aspectos de competitividade nas associações que realizam as gestões das IGs em cada tipo de produto, visando compreender quais são aqueles que mais influenciam em cada contexto.

Assim sendo, considera-se que as IGs dependem de associações competitivas para que o potencial econômico do registro possa ser alcançado. O resultado deste estudo contribui para o entendimento da competitividade de associações no contexto

específico das IGs. Isso porque, com base em uma ampla revisão de literatura, identificaram-se os cinco principais impulsionadores de competitividade das associações que realizam a gestão das IGs. Também foi realizado o levantamento da influência isolada de cada impulsionador, considerando o tipo de produto (matéria-prima e produto final).

Em âmbito empresarial, as contribuições dessa pesquisa giram, primeiramente, em torno da contínua divulgação do fenômeno das indicações geográficas. Entende-se que a identificação dos impulsionadores de competitividade aqui apresentados tende a ser um instrumento de potencialização dos resultados administrativos em organizações relacionadas às indicações geográficas.

Diante do exposto, esta tese pode contribuir com um avanço no que tange ao conhecimento sobre o tema competitividade de associações e IGs, pela análise em conjunto dos impulsionadores de competitividade. Também é relevante, por realizar os primeiros estudos de caso, analisando os aspectos teóricos encontrados e por apontar diferenças na interferência dos impulsionadores, com base nas gestões de associações que trabalham com tipos de produtos distintos (matéria-prima e produto final).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, primeiramente serão expostos os aspectos referentes as indicações geográficas e sua relação como desenvolvimento territorial. Em seguida, serão apresentados os conceitos referentes a competitividade. Posteriormente, serão abordados os aspectos relacionados as associações de produtores e a competitividade. Por fim, serão apresentados os fundamentos dos impulsionadores de competitividade.

### 2.1. Indicação geográfica e desenvolvimento territorial

As primeiras Indicações Geográficas surgiram nos países europeus a partir do século XVII e objetivavam principalmente combater a concorrência desleal e a falsificação de produtos. Desta forma, buscava-se estabelecer um processo para barrar a apropriação indevida da reputação dos produtos de regiões específicas (MARINS; CABRAL, 2015).

No Brasil, as Indicações Geográficas (IGs) foram regulamentadas pela lei nº 9.279/96 que reconhece a indicação como sendo um direito coletivo e determina a existência de dois selos diferentes neste contexto, sendo eles: a denominação de origem e a indicação de procedência. Para obter os referidos selos é necessário passar por todas as etapas do processo no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), que é o órgão que realiza o registro das indicações geográficas.

Destaca-se que a Portaria nº 04/2022 do INPI aponta aspectos específicos necessários para a realização do pedido inicial de reconhecimento de IG como, por exemplo, que o pedido deve ser apresentado por pessoa jurídica que represente um grupo de indivíduos da região em questão, que deve existir uma clara definição da demarcação da região e o estabelecimento dos fatores do meio geográfico que interferem na qualidade dos produtos.

No que tange ao processo de registro de IGs, Valente *et al.* (2013) ressaltam que a etapa de elaboração do regulamento de uso tende a ser a mais complexa. Porém os autores apontam que diversas instituições como, por exemplo, o INPI, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e outras IGs, tem colaborado com orientações e informações para a tramitação do processo. Outro aspecto apontado pelos autores supracitados, diz respeito a comprovação de notoriedade dos produtos, sendo uma etapa vista como relativamente mais simples de ser alcançada.

Cerdan (2009) destaca em seu trabalho que as IGs são uma estratégia de diferenciação perante um setor agroalimentar fortemente globalizado e que as mesmas contribuem para a aproximação dos produtores aos consumidores que desejam obter produtos diferenciados, gerando assim um contexto propício para o aumento da competitividade territorial.

A relevância das IGs está particularmente associada a percepção, por parte dos produtores e consumidores, das características específicas que os produtos de determinadas localidades possuem. Neste sentido, os produtos de certas regiões se diferenciam ao ponto de conseguirem alcançar um elevado valor agregado e um fator de diferenciação na mente dos consumidores.

Corroborando com esta perspectiva, diversos autores (LÓPEZ-FERIA *et al.*, 2008; GONZÁLVIZ *et al.*, 2009; DESELNICU *et al.*, 2013; SCUDERI; PECORINO, 2015) ressaltam a importância de uma clara definição das características do produto, a fim de garantir a autenticidade aos consumidores e proporcionar os ganhos econômicos esperados. Neste contexto, torna-se importante a compreensão de que estes produtos possuem um alto valor agregado em consequência destas peculiaridades que os diferem do mercado de *commodities*. Assim sendo, a obtenção do registro pode representar para os agricultores um aumento de sua renda, maior competitividade dos produtos e a possibilidade de desenvolvimento da região.

O território refere-se a uma fração do espaço onde múltiplos atores interagem por meio de diversas motivações como, por exemplo, políticas, econômicas, religiosas ou culturais. Nesse sentido, o território engloba uma estrutura política de organização, mas também uma dimensão simbólica construída pelas pessoas que residem naquele espaço (DALLABRIDA, 2011; HAESBAERT, 2006).

As relações sociais estabelecidas nos territórios estão frequentemente permeadas de conflitos. Para minimizar os efeitos negativos das divergências, Dallabrida (2015, p.325) propõe que exista uma governança territorial, a qual é definida como sendo “um processo de planejamento [planejamento] e gestão de dinâmicas territoriais que dá prioridade a uma ótica inovadora, partilhada e colaborativa, por meio de relações horizontais”. Contudo, a existência de convergência de interesses pode contribuir para a busca de alternativas de desenvolvimento, principalmente em um contexto de mercado globalizado (DALLABRIDA, 2011; BRANDÃO, 2007).

Nesse sentido, as características do território produzem uma identidade própria para o local, resultando em um diferencial competitivo que inclui território, população e produto. A junção da especificidade dos produtos, da tradição da forma de produção e do histórico local contribuem para que o território se desenvolva e alcance notoriedade perante os demais (POLLICE, 2010; CHAMPREDONDE, 2012).

Segundo Amaral Filho (2001) e Vazquez-Barquero (2007) desenvolvimento territorial é um processo onde a população local se organiza para realizar ações a fim de transformar a economia da região. Este cenário ainda pode incluir iniciativas para agregar valor aos produtos locais como, por exemplo, a obtenção de registro de indicação geográfica.

As IGs distinguem os territórios, pois consideram os diversos aspectos da produção e da região produtiva para determinar as especificidades do produto. Segundo Cruz *et al.* (2015, p. 159) esse processo proporciona que os produtos e/ou serviços se transformem em “ativos territoriais que (re)qualificam os espaços onde estão inseridos”. Corroborando com esta perspectiva, Allaire *et al.* (2005) apontam que o processo de certificação delimita uma região produtora de forma a torná-la referência perante os consumidores.

O potencial positivo das IGs sobre o desenvolvimento territorial é destacado em várias pesquisas e os argumentos para isso orbitam principalmente sobre os seguintes aspectos: reconhecimento da singularidade do produto e destaque para o nome da região como notória produtora; reconhecimento da tradição da região no processo produtivo e da relação íntima entre o produto e o meio onde ele é produzido; valorização de recursos tradicionais e exploração de nichos de mercado; e estímulo de novos e diversos investimentos para o território (MORAN, 1993; ALLAIRE *et al.*, 2005; VIEIRA; ZILLI; BRUCH, 2015; SILVA; BRITO; DANTAS, 2016; PINTO; PAIXÃO, 2018).

. Assim sendo, as IGs podem contribuir para a existência de um processo de desenvolvimento territorial englobando aspectos como, por exemplo, a valorização dos produtos, a cultura e a história local (SANTOS; MENASCHE, 2015).

## **2.2. Competitividade**

O termo competitividade possui raízes multidisciplinares e tem sido apresentado na literatura com diversas definições. Origina-se da palavra latina



*competere*, que significa atacar, procurar e, ou desejar juntos, o que, no caso de empresas, demonstra a disputa em forma de rivalidade comercial por mercados específicos. Em termos simples, pode ser entendido como capacidade de competir (AJITABH; MOMAYA, 2004; RIBEIRO, 2020).

A competitividade envolve a compreensão, por parte das organizações, de diversos fatores, a exemplo das ações dos concorrentes, do estabelecimento estratégico relacionado à produção e venda e à forma de se posicionar no mercado. Segundo Kupfer (1992), a competitividade está relacionada com a maneira com que as organizações adaptam suas estratégias conforme os padrões do mercado. Farina (1999) aponta que a competitividade pode ser entendida como um conjunto de ações que viabiliza a sobrevivência e o crescimento da organização em diversos cenários do mercado.

Pelas considerações de Ferraz, Kupper e Haguenuer (1995), a competitividade se relaciona com a capacidade das organizações de elaborarem e implementarem estratégias adequadas frente aos seus concorrentes, de maneira que mantenham ou ampliem sua posição no mercado de forma sustentável. Os autores destacam ainda que, em cada tipo de mercado, existe um padrão de concorrência estabelecido pela interação entre a estrutura de mercado existente e as condutas dominantes no setor.

Ajitabh e Momaya (2004) definem a competitividade como a capacidade de produzir e comercializar produtos com mais qualidade e com preços melhores do que o dos concorrentes, o que demonstra que a competitividade considera a rivalidade entre as organizações. Para Guan *et al.* (2006), a competitividade engloba a capacidade da gestão da organização para introduzir produtos diferenciados no mercado. Corroborando essa perspectiva, Haguenuer (2012) define a competitividade [...]

[...] capacidade de produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo (HAGUENAUER, 2012, p. 22).

Para Kelm *et al.* (2015), a competitividade necessita estar pautada em algum aspecto de inovação que proporcione a distinção do produto/serviço e possibilite o estabelecimento de uma vantagem competitiva. Nesse contexto, a competitividade engloba fundamentalmente a percepção do mercado e dos concorrentes, de forma a

possibilitar que as organizações adotem estratégias de inovação no mercado em que atuam (SILVEIRA, 2020).

Segundo Santos e Grasel (2020), a competitividade está relacionada à capacidade de sobreviver da organização e, preferencialmente de crescer no mercado. Assim, a estratégia competitiva deve considerar a utilização e o aprimoramento dos fatores competitivos da organização, a fim de proporcionar a sobrevivência da organização.

A estratégia pode ser entendida como sendo um conjunto de ações que necessitam ser elaboradas de forma cuidadosa e executadas com eficiência, para que a organização alcance seus objetivos (ZOCCA; GALLI; GARCIA, 2020). Em relação à estratégia competitiva, Porter (1989) aponta que o gestor da organização deve analisar o comportamento do mercado e elaborar um planejamento formal, para garantir que a organização se posicione como efetivamente estratégica.

Drucker (1981) destaca que os gestores das organizações precisam viver ao mesmo tempo no presente e no futuro. Ao dizer isso, o autor enfatizava a necessidade de que deveria existir nas organizações um planejamento que possibilitasse que a mesma lucrasse no presente e prosperasse, a fim de sobreviver no futuro. Silva, Pereira e Sproesser (2011) corroboram a perspectiva supracitada ao destacarem que os mercados estão cada vez mais competitivos e que sem planejamento as organizações não conseguiriam sequer sobreviver.

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico pode ser entendido como um plano de ação formal, que considera os recursos atuais da organização, e estabelece objetivos a serem alcançados ao longo prazo. Contudo, existe uma distância entre o planejamento e a implementação das estratégias, sendo responsabilidade do gestor coordenar os processos para que se efetive o que foi definido no planejamento ou realize alguma mudança (ANDION; FAVA, 2002).

Nesse sentido, segundo Kupfer (1992, p. 1), tomada de decisão empresarial e escolha de estratégias competitivas estão “longe de ser um processo trivial [...] pois as informações que condicionam esse processo não podem ser completamente obtidas dos sinais emitidos a cada instante pelo mercado”.

Segundo Porter (1991), uma estratégia competitiva objetiva estabelecer o posicionamento da marca e melhorar os resultados financeiros, para que seja possível o alcance da vantagem competitiva. Vasconcelos e Brito (2004) declaram que a vantagem competitiva pode ser entendida como um desempenho superior, em termos

de lucro econômico, quando comparada com outras organizações atuantes no mesmo mercado.

Amit e Shoemaker (1993, p. 33, tradução realizada pela autora<sup>11</sup>) apontam que para os gestores das organizações, na busca pela vantagem competitiva, existe o desafio de “identificar, desenvolver, proteger e alocar os recursos e capacidades de modo que forneçam à empresa uma vantagem competitiva sustentável e, assim, possibilitem alcançar um retorno superior sobre o capital investido”.

Sobre as vantagens competitivas, Ferraz, Kupper e Haguenaer (1995) ressaltam que estas podem ser concebidas por meio de diversos aspectos, sendo relevante, nesse processo, o estabelecimento de estratégias competitivas factíveis e economicamente atrativas para a organização.

Dentre as estratégias competitivas apontadas por Porter (1991), tem-se a estratégia por diferenciação que pode ser utilizada para enfatizar as singularidades dos produtos, como é o caso daqueles que possuem o registro de IG. O autor afirma que estabelecer um fator de diferenciação pode ser uma estratégia viável para que se consiga atingir resultados financeiros acima da média. Desse modo, a estratégia por diferenciação “proporciona isolamento contra a rivalidade competitividade, dada a fidelidade dos consumidores com relação à marca” (PORTER, 1991, p. 52).

Zocca, Galli e Garcia (2020), ao estudarem estratégias competitivas de diferenciação, realçam em suas análises que a diferenciação com foco em qualidade é fonte potencial de vantagem competitiva. Apontam ainda que “a adoção de estratégias competitivas de diferenciação por uma organização contribui para que ela se destaque em relação à concorrência e desenvolva as competências necessárias para o crescimento” (ZOCCA; GALLI; GARCIA, 2020, p. 275).

Nesse contexto, entende-se que as indicações geográficas possuem características que contribuem para o aumento da competitividade, pois enfatizam a singularidade da região, quanto à produção de um item específico. Kegel, Amal e Carls (2012, p. 7) destacam que produtos com registro de indicação geográfica são “fonte potencial de agregação de reputação, valor intrínseco, identidade própria, uma vantagem competitiva em relação aos demais, tornando esses produtos muito mais valiosos para o consumidor”.

---

<sup>11</sup> Original em inglês

Esses referidos aspectos interagem com as estratégias individuais de competitividade das organizações, por meio de uma estrutura de governança, a fim de garantir a sobrevivência ou o crescimento da organização. Nesse contexto, ainda podem surgir relacionamentos de grupos estratégicos com a finalidade de atuar em conjunto para obter vantagens competitivas frente aos concorrentes (FARINA, 1999). Baiardi (2008) afirma que o surgimento de grupos estratégicos que objetivam atuar em conjunto pode ser entendido como uma forma de cooperação que coexiste com a competição. Nesse sentido, explica:

Uma cultura de ação coletiva, fazendo com que a resistência à cooperação se reduza cada vez mais, sobretudo quando surgirem os primeiros resultados positivos em termos de rentabilidade, competitividade, redução de custos dos governos locais etc. Quando isto acontece, percebe-se o aumento de uma atitude pró-associativista que reforça iniciativas, ampliando o campo das ações dos agentes econômicos e sociais. A propensão a cooperar pode, portanto, ser assumida em comunidades empresariais ou governamentais como uma tendência que coexistirá com a competição e vista como uma manifestação de uma cultura que se consolida paulatinamente e que se alimenta das experiências bem-sucedidas, estabelecendo uma espiral virtuosa de trocas recíprocas (BAIARDI, 2008, p. 57).

Coelho (2015), Silva e Santos (2015), Spezamiglio, Galina e Calia (2016), Sette e Tomazzoni (2017) e Dal Bó *et al.* (2017), que estudaram questões relacionadas à competitividade, à criação de valor e ao estabelecimento de um atributo diferencial, corroboram o entendimento de que os fatores singulares dos locais, produtos e serviços tendem a proporcionar benefícios para as organizações que os oferecem.

A importância de agregar valor aos produtos também pode ser observada no trabalho de Franck *et al.* (2016), ao destacarem que, mesmo exportando um alto volume de café com qualidade, o Brasil ainda não obtém o melhor preço de venda possível. Além disso, outros países reexportam o produto brasileiro com um lucro significativo, após agregação de valor por processamentos.

García, Alonso e Tacero (2009) explicam que a competitividade da organização está relacionada com os fatores que as destacam das demais, pois esses aspectos possibilitam que elas cresçam e se desenvolvam de maneira sustentável. Segundo Durso (2018), o desenvolvimento sustentável engloba fatores sociais, ecológicos e econômicos. O autor aponta que as organizações têm utilizado diversos indicadores ambientais para avaliar o uso dos recursos naturais. Ressalta ainda que o tema desenvolvimento sustentável também pode ser observado no contexto das propriedades rurais e que as pesquisas indicam os seguintes aspectos:

[...] no aspecto econômico, as pesquisas têm envolvido, sobretudo questões sobre diversificação da produção e comercialização. Em relação ao meio ambiente, as pesquisas abordam agroecologia, produtos orgânicos e qualidade de vida. Relacionados aos fatores sociais, estão frequentemente atrelados ao associativismo e cooperativismo para ganhar competitividade (DURSO, 2018, p. 30).

Nesse contexto, Caires e Aguiar (2015) apontam algumas práticas de sustentabilidade encontradas em propriedades rurais. No fator ambiental, destacam-se “práticas de gestão ambiental com foco na prevenção da poluição, tais como gestão dos resíduos, tanto dos domésticos, como das embalagens de defensivos agrícolas, práticas para redução de energia (CAIRES; AGUIAR, 2015, p. 72). Em relação ao aspecto social existe a “consolidação das Leis do Trabalho [...] o fornecimento equipamentos de proteção individual necessários para a execução das tarefas” (CAIRES; AGUIAR, 2015, p. 71). No fator econômico, o cooperativismo “exerce papel fundamental na difusão de conhecimento e orientação técnica a produtores rurais” (CAIRES; AGUIAR, 2015, p. 77).

Considerando as propriedades rurais que possuem o registro de indicação geográfica, Durso (2018, p. 21) destaca que as IGs “reúnem condições para contribuir com desenvolvimento de uma maneira sustentável, pois carregam um relacionamento estreito entre a natureza, as pessoas, a cultura, as tradições e os hábitos”. Cardieri (2013) pondera que estes são locais oportunos para se colocar em prática os aspectos sustentabilidade, sejam eles ambientais, econômicos e sociais. A autora aborda em seu trabalho a Região de Salinas e descreve os aspectos que proporcionaram o desenvolvimento sustentável daquele local:

O local pressupõe tradições e culturas específicas das comunidades que nele habitam, se adaptando ao clima, relevo, topografia e solo, desfrutando de suas benesses naturais. Desenvolvem-se, assim, ao longo dos tempos, modos de manejo e de produção que revelam particularidades locais, com suas crenças e costumes afetos à interação entre os grupos humanos ali estabelecidos (com suas crenças, costumes e necessidades) e interferem nas condições climáticas, fauna, flora e biomas da região. Com suas crenças, costumes e necessidades, e as condições climáticas, animais, vegetação, água reservados naquelas terras, naquelas planícies, montes e montanhas. O trabalho e seus frutos guardam, por assim dizer, qualidades intrínsecas ao aconchego, equilíbrio e aceitação local. Resguardam valores culturais (CARDIERI, 2013, p. 212).

Nesse contexto, Durso (2018) destaca que os consumidores e as demais partes interessadas tendem a esperar que as IGs adotem práticas referentes ao desenvolvimento sustentável. Isso porque, segundo o autor, “o valor de um

determinado produto de origem não está apenas em sua qualidade, mas no seu compromisso com a sustentabilidade” (DURSO, 2018, p. 41). Contudo, ainda existe um desconhecimento sobre o tema e isso pode limitar a implementação de mais ações relacionadas à sustentabilidade (CAIRES; AGUIAR, 2015; DURSO, 2018).

Com fundamentos nos conceitos discutidos nesta seção, neste estudo, considera-se que a competitividade é a capacidade de se produzir e comercializar itens com características singulares, que possuem demanda em mercados específicos e que viabilizarão a sobrevivência e o crescimento da organização.

### **2.3. Associações de produtores e competitividade**

O mercado tem se tornado cada vez mais dinâmico e a concorrência entre as empresas tem aumentado. Nesse contexto, as organizações tem demonstrado interesse em formas de atuação conjunta para serem mais competitivas. Assim sendo, aspectos como associativismo, complementariedade, colaboração e compartilhamento tem ganhado destaque em estudos de estratégias competitivas e de gestão organizacional (OLAVE; NETO, 2001; CONEJERO; CÉSAR, 2017).

Ademais, Porter (1989) destaca a relevância do agrupamento de organizações e o posicionamento em conjunto na busca pela competitividade. Nesse sentido, segundo Kunzler e Bulgacov (2011) a cooperação entre organizações como, por exemplo, pequenas propriedades rurais, é um fenômeno que engloba a busca por objetivos em comum e a expectativa de benefícios, principalmente econômicos.

A partir das colocações supracitadas, entende-se que a formação de associações em âmbito rural pode ser uma alternativa para que pequenos produtores consigam se manter no mercado. Segundo Muenchen (1996), as associações de pequenos agricultores, são organizações que agrupam produtores com interesses em comum a fim de resolver os problemas de maneira coletiva.

Colnago e Hespanhol (2015, p. 1) ressaltam que as associações de produtores rurais buscam por meio de suas atividades “criar condições para a reprodução econômica dos seus associados por meio do oferecimento de serviços e/ou atividades que impliquem em melhorias nas condições de vida desses agricultores”. Assim sendo, estas associações necessitam de ser competitivas, a fim de assumirem seu papel estratégico no tange a representatividade destes produtores no mercado.

Dentre os motivos que levam os produtores rurais a se associarem, estão a possibilidade de compras coletivas, o acesso a novos mercados, a realização de um marketing coletivo dos produtos locais e a promoção da marca da associação (ABRANTES, 2004; LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).

A formação de associações, auxilia na criação de alternativas para superar as dificuldades de comercialização dos produtos e possibilita que os produtores usufruam de políticas públicas como, por exemplo, um registro de indicação geográfica. Porém, o funcionamento e a coordenação da associação são fundamentais para possibilitar que estas sejam competitivas e contribuam para que aproveitem os benefícios mercadológicos do registro de IG (AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004; COLNAGO; HESPANHOL, 2015; CONEJERO; CÉSAR, 2017). Assim, entende-se que associações competitivas podem auxiliar os produtores rurais, principalmente em relação a comercialização dos produtos e aos ganhos econômicos (ROWLEY, 1997; DROUVOT; FENSTERSEIFER, 2002).

Sitoe e Sitole (2019) avaliaram quais os aspectos que interferem no funcionamento das associações de produtores e na participação dos mesmos. Os autores concluíram que o envolvimento dos produtores nas associações pode representar uma estratégia para a manutenção destes no atual mercado. Destacaram ainda que a falta de clareza dos dirigentes e uma gestão pouco profissional interferem negativamente no funcionamento da associação e no interesse dos produtores em se associar.

Entretanto, quando se analisa a literatura referente a IG e competitividade das organizações, encontra-se trabalhos como, por exemplo, o de Nascimento *et al.* (2012) que apontaram que, por conferir originalidade a produtos e serviços, o registro de IG necessariamente fortalece a competitividade das organizações envolvidas. Por outro lado, ao se refletir sobre as relações sociais que englobam todo esse processo, é possível evidenciar a existência de uma complexidade nessa relação.

Chimento, Vieira e Moreira (2015, p. 196), por exemplo, destacam que a obtenção de um registro não é capaz de “valorizar automaticamente os produtos: é preciso criar uma estratégia de gestão” que se fundamente nas peculiaridades da região. Corroborando com o argumento supracitado, Bramley, Biénabe e Kirsten (2009) ressaltaram que, após o registro como IG, o mercado pode não reconhecer o valor agregado dos produtos e, quando o faz, os produtores não alcançam o retorno econômico esperado. Outras pesquisas demarcam potenciais problemas decorrentes

dos processos de reconhecimento e implantação das IGs, como a exclusão de pequenos agricultores e apenas a valorização da produção da elite local (CONTINI, *et al.*, 2016; FROEHLICH, *et al.*, 2010; NIERDELE, 2009).

Froehlich *et al.* (2010, p. 124) encontraram em seu trabalho diversos elementos críticos quanto à capacidade de as IGs atuarem de maneira positiva nos territórios, destacando o baixo grau de organização dos produtores e as assimetrias na distribuição de renda.

Além desses aspectos citados, são ainda considerados fatores preocupantes a “baixa sinergia entre os atores territoriais, a excessiva restrição estabelecida por determinados regulamentos, as dificuldades de adequação dos produtores familiares à legislação” (FROEHLICH *et al.*, 2010, p. 124). Apesar dos potenciais aspectos negativos, Froehlich *et al.* (2010) destacam o potencial das IGs para o Brasil e acreditam que, com o tempo, os registros beneficiarão os territórios em termos econômicos e sociais.

Diante do exposto, entende-se que a competitividade das associações gestoras de IGs é fundamental para que os produtores aproveitem todos os benefícios do registro. Contudo, existe um processo de implementação de ferramentas intermediárias para que estas associações realmente sejam competitivas. Esses intermediários são os impulsionadores de competitividade, que serão explorados como conceitos de análise da realidade na presente tese.

#### **2.4. Impulsionadores de competitividade em associações que realizam as gestões de indicações geográficas**

Assume-se nessa pesquisa que o resultado da competitividade das associações das IGs pode ser alcançado por meio da presença de elementos intermediários, capazes de garantir o correto direcionamento dos agentes de interesse para o bom aproveitamento da diferenciação de produtos e serviços no mercado.

A literatura que aborda a análise da competitividade, relacionada ao agronegócio, apresenta alguns termos para especificar os principais aspectos que



afetam a competitividade, como por exemplo, impulsionadores<sup>12</sup>, fatores críticos de sucesso<sup>13</sup> e fatores facilitadores<sup>14</sup>.

Segundo Caleman, Sproesser, Michels (2004), Bach *et al.* (2014), Sparemberger *et al.* (2014), Favretto, Roman; Sehnem (2016), Sparemberger *et al.* (2018), Cabo (2019) e Queiroz *et al.* (2021), os impulsionadores podem ser entendidos como sendo aspectos que proporcionam que as organizações aumentem sua competitividade, a partir da noção precisa de quais meios são determinantes para a sua atividade. Ressalta-se ainda que, conforme a literatura consultada,<sup>15</sup> o termo impulsionador se equivale à expressão *driver*.

No mesmo sentido, os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como itens fundamentais que a organização deve trabalhar para melhorar sua competitividade (ALMEIDA; CAMPOS, 2020; GUIMARÃES; ZAMPERETTI, 2018). Os fatores facilitadores são um conjunto de atributos que influenciam o aumento da competitividade (ANDRADE; FERREIRA; VERONEZE, 2017).

Diante do exposto, é possível perceber que, mesmo existindo diversos termos, a essência é a mesma, ou seja, eles indicam aspectos que possibilitam que as organizações aumentem sua competitividade.

Neste estudo, adotou-se a expressão “impulsionadores de competitividade”, pois, diante dos trabalhos consultados<sup>16</sup>, este foi considerado o termo mais adequado, por transmitir uma ideia clara de que alguns aspectos são capazes de aumentar a competitividade das organizações. Para este trabalho, os “impulsionadores de competitividade” são entendidos como sendo um número restrito de aspectos que interferem na competitividade das associações gestoras de IGs.

---

<sup>12</sup> (CALEMAN; SPROESSER; MICHELS, 2004; BACH *et al.*, 2014; SPAREMBERGER *et al.*, 2014; FAVRETTO; ROMAN; SEHNEM, 2016; SPAREMBERGER *et al.*, 2018; CABO, 2019; QUEIROZ *et al.*, 2021).

<sup>13</sup> (ALMEIDA; CAMPOS, 2020; GUIMARÃES; ZAMPERETTI, 2018).

<sup>14</sup> (ANDRADE; FERREIRA; VERONEZE, 2017).

<sup>15</sup> (CABO, 2019; CALEMAN; SPROESSER; MICHELS, 2004; FAVRETTO; ROMAN; SEHNEM, 2016; SPAREMBERGER *et al.*, 2018).

<sup>16</sup> Caleman, Sproesser, Michels (2004), Bach *et al.* (2014), Sparemberger *et al.* (2014), Favretto, Roman; Sehnem (2016), Sparemberger *et al.* (2018), Cabo (2019) e Queiroz *et al.* (2021). Destaca-se ainda que a etimologia desta expressão “impulsionar” significa “empurrar para”<sup>16</sup>, ou seja, aspectos levam as associações a serem mais competitivas.

#### 2.4.1. Aspectos teóricos dos impulsionadores de competitividade

Os impulsionadores de competitividade são notadamente fatores intermediários para o sucesso das associações das indicações geográficas, quando se trata de seu potencial socioeconômico. Os itens apresentados na literatura, como impulsionadores, são, entretanto, bastante diversos. De maneira geral, para a execução da presente tese, a análise da literatura permitiu a sintetização dos impulsionadores de competitividade em pelo menos cinco elementos básicos, sendo eles: diferenciação por qualidade; comunicação aos consumidores; participação em atividades coletivas; legislação e protocolos de certificação; e profissionalização da gestão da associação a serem explicados a seguir.

O Brasil se destaca mundialmente em sua produção do agronegócio. A extensão geográfica do país, o clima e a inserção de diversas tecnologias de plantio e colheita são aspectos relevantes nesse contexto. Révillion e Falcão (2010) destacam que os aspectos de qualidade em produtos alimentícios, normalmente, não podem ser efetivamente comprovados antes da compra.

Deming (1984) definiu a qualidade como sendo a compatibilidade de um produto com suas especificações técnicas, ou seja, a conformidade entre o que é oferecido e as características reais do produto. Segundo Gomes (2004, p. 8), ao “referirmo-nos a um produto como produto de qualidade se este cumpre a sua função da forma que desejamos”.

Nesse sentido, os consumidores de produtos alimentícios possuem apenas expectativas referentes à qualidade, sendo que a percepção dos consumidores pode ser influenciada positivamente, caso o produto possua algum tipo de selo como o de IG (RÉVILLION; FALCÃO, 2010).

Ilbery e Kneafsey (2000), Braga (2002), Sauvée e Valceschini (2004), Bramley, Biénabe e Kirsten (2009), Allaire (2018) afirmaram que a qualidade, o modo específico de se fabricar determinado produto e o local de origem tendem a ocupar um lugar de destaque, tratando-se de estratégias para aumentar a competitividade. Pellin e Vieira (2015, p. 1) apontam que as “IGs constituem um bom instrumento de diferenciação e qualificação dos produtos, num mercado cada vez mais globalizado”. Os autores destacam que o processo de compra reflete o status sociocultural do consumidor. Nesse sentido, o consumidor tende a perceber a qualidade diferenciada dos alimentos registrados como algo vantajoso, quando comparado com os demais produtos.

Pellin e Vieira (2015) enfatizam ainda que [...]

[...] a IG pode garantir alguns benefícios econômicos, tais como agregação de valor ao produto, aumento da renda do produtor, acesso a novos mercados internos e externos, inserção dos produtores ou regiões desfavorecidas, preservação da biodiversidade e recursos genéticos locais e a preservação do meio ambiente. Entretanto, ela por si só não garante um sucesso comercial determinado (PELLIN; VIEIRA, 2015, p. 3).

Segundo Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010, p. 84), a qualidade dos produtos certificados “é um atributo de valor compreendido mundialmente pela sociedade contemporânea, o que facilita o acesso da mercadoria a novos mercados”.

Nesse sentido, para Niederle (2014, p. 22), o registro de IG pode ser entendido como um “instrumento genérico que faz sentido para diferentes contextos e atores sociais”. Segundo o autor, a IG pode ter como propósito a elevação dos padrões referentes à qualidade dos produtos. Durante esse processo, tende a ocorrer a agregação de valor e o acesso a novos mercados, o que contribui para que os produtores consigam preços melhores para os seus produtos e sejam mais competitivos (NIEDERLE, 2014).

Freitas, Santos e Oliveira (2012, p. 72) observam que “o produto com o registro de IG pode não ser melhor do que outros, mas é diferenciado [...] destacando-se e ganhando força para enfrentar a competitividade exigida pelo mercado”. Nesse contexto, Brandão *et al.* (2012) afirmam que os consumidores valorizam os produtos certificados e estão dispostos a pagar mais por eles.

Em termos de competitividade, observa-se que os selos que relacionam os produtos e seus respectivos territórios são uma tendência que objetiva satisfazer as necessidades dos consumidores no que tange à qualidade e ao rastreamento de origem dos produtos (MACIEJCZAK, 2016).

Simin, Jovičević, Novaković (2016) mencionam que as indicações geográficas podem ser entendidas como um fator que favorece a potencialização da competitividade, principalmente por evidenciar a união entre a identidade territorial, os fatores singulares dos produtos e os aspectos sociais envolvidos. Os autores também destacam que locais situados em países em desenvolvimento podem aumentar sua competitividade local graças à obtenção de selos de procedência que garantem a identidade e reputação dos produtos.

Para Nascimento *et al.* (2012), o registro dos produtos é um fator estratégico para as organizações, pois agrega valor e difere os produtos, possibilitando o aumento

da competitividade, contribuindo para a expansão da participação nos mercados nacionais e internacionais. Aristizábal (2012) destaca que as indicações geográficas podem ser entendidas como um sinal distintivo, capaz de garantir diferenciação, aumento da competitividade e melhores níveis de renda para os produtores.

Com base nos estudos supracitados, percebeu-se que a qualidade é um aspecto relevante quanto à competitividade das associações de IGs. Dessa forma, foi estabelecido o impulsionador diferenciação por qualidade.

Os autores Barjolle e Sylvander (1999), Zarco (2002), Rangnekar (2004), Bramley, Biénabe e Kirsten (2009), Valero e Cortijo (2012), Orcao *et al.* (2013), Peres *et al.* (2015), Espindola *et al.* (2018) evidenciam em seus estudos que existe relação entre a comunicação efetiva com o consumidor e a competitividade dos produtos, ou seja, é necessário que as associações de IGs comuniquem de forma precisa todos os aspectos que diferem seus produtos dos demais e que essa mensagem alcance os consumidores.

Segundo Galão, Crescitelli e Baccaro (2011), a comunicação é um processo que utiliza de mensagens para impactar positivamente e persuadir os clientes atuais e potenciais. A expressão “mensagens” diz respeito às informações que as organizações desejam transmitir. “Impactar positivamente” significa que a mensagem chegará ao consumidor de forma que ele se interesse pela compra do produto, percebendo os benefícios do mesmo. “Persuadir o consumidor” significa que ele será convencido de que precisa daquele produto. A transmissão de informações pode ser realizada por diversos meios como anúncios de publicidade e participação em eventos (GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

Segundo Cerdan, Bruch e Vitrolles (2010, p. 235), após o processo de reconhecimento da indicação geográfica, a associação detentora do registro deve estabelecer um processo de comunicação para “informar aos consumidores as características específicas do seu produto e suas condições de produção”.

Para Orcao *et al.* (2013), a qualidade dos produtos que possuem IG devem ser destacadas, sendo enfatizada de forma precisa a interdependência existente entre o território e a produção do local. Confirmando essa perspectiva, encontra-se em Zarco (2002) que os consumidores devem ser alcançados por uma comunicação que englobe todas as características singulares do produto, principalmente as que o destacam em termos de qualidade e contexto histórico, de forma que esse processo desperte no consumidor sentimentos e emoções que o direcionem à compra.

Vieira *et al.* (2019) apontam que dentre as dificuldades enfrentadas pelas associações de IGs na atualidade, o desconhecimento dos consumidores é um grande empecilho no que tange à venda dos produtos. Nesse sentido, os autores apontam que o registro de IG pode ser considerado como [...]

[...] instrumento de meio, e não de fim para divulgação do mercado. Ela [IG] demonstra que o produto é diferenciado, tem *terroir*, um saber-fazer, possui um controle a partir das normas estipuladas pelo Regulamento de Uso. Mas ela, sozinha, não promove o desenvolvimento e agregação do valor ao produto (VIEIRA *et al.*, 2019, p. 195).

Chimento, Fernandes e Terra (2014, p. 493) apontam que caso as associações de IGs não realizem um processo de comunicação com os consumidores, o registro “se torna muito mais um símbolo de status do que um instrumento efetivo para o uso econômico”. Assim sendo, considerando a literatura apresentada, foi estabelecido o impulsionador comunicação aos consumidores.

Autores como Sarreta e Crescente (2004) e Peres, Müller e Verdi (2006), que estudaram a agricultura e desenvolvimento, já tinham observado que os produtores necessitavam estar atentos às constantes mudanças no mercado e que precisavam possuir planos de reação e adaptação a cenários diversos, principalmente, utilizando-se de processos diferenciados e inovadores.

Segundo Cruvinel (2010), em contexto de mudanças constantes no mercado, a conectividade e ligação entre os atores locais constituem uma forma de possibilitar mudanças na estrutura da economia local, facilitando a formação de redes de atuação ativas no território. Para Putnam (1993) estas redes de atuação exercem uma função de comunidade, onde se desenvolvem normas de cooperação e se define o capital social. O capital social permite avaliar o nível de confiança e o desejo de colaborar presente em um grupo, bem como a conquista de competências que podem interferir economicamente.

Segundo Albuquerque (2013, p. 2) o conceito de capital social “remete para as redes de cooperação social que existem no seio das associações, bem como para a confiança social gerada nesse meio”. Para Siteo e Sitole (2019) no contexto das associações, o capital social pode aumentar os recursos disponíveis para cada indivíduo. Cerdan, Bruch e Vitrolles (2010) e Kunzler e Bulgacov (2011), ressaltam que a relação entre a associação e os associados deve ser fundamentada na confiança e na participação ativa.

Carpentier, Melo e Ribeiro (2019, p. 20) definem participação como “uma forma de fazer parte de uma determinada realidade, o que resulta numa interação social concreta”. Diante do exposto, entende-se que a participação dos produtores nas associações de IGs representa um aspecto fundamental para o sucesso das mesmas (KROTH; SILVA, 2017; CUNHA, 2017; CARLS; SILVA, 2017). Para Carls (2015), a associação é [...]

[...] porta-voz dos produtores. Disciplina diversos aspectos importantes relacionados à IG em seu estatuto. Pode também facilitar a vida dos produtores como, por exemplo, quando existe previsão para que a entidade realize compra de insumos coletivamente (CARLS, 2015, p. 62).

Os autores Benkahla, Boutonnet e Fort (2005), Jeanneaux e Perrier-Cornet (2011), Ihsaniyati *et al.* (2012), Champredonde *et al.* (2014), Fournier *et al.* (2016) e Mesić, Božić, Cerjak (2017) são unânimes em apontar que o senso de pertencimento, o interesse dos produtores na IG e sua participação na associação são aspectos que interferem diretamente na competitividade.

Mesić, Božić, Cerjak (2017) ressaltam a importância de informar os produtores sobre a relevância de uma IG na região, e de que modo sua participação pode gerar benefícios na associação para eles e para a região, sejam estes financeiros ou intrínsecos. Nesse contexto, Ihsaniyati *et al.* (2012) destacam a relevância de existirem ações de socialização e incentivo do senso de pertencimento dos produtores pertencentes a IG, de maneira que esse contexto também desperte o interesse dos demais produtores a participarem da associação.

Carls e Silva (2017) consideram que na IG a associação, ao representar de forma coletiva os produtores, pode ser considerada como uma alavanca que potencializa o desenvolvimento, por isso torna-se necessário que a mesma seja competitiva. Assim sendo, delineou-se o impulsionador participação em atividades coletivas.

Outro aspecto importante, que a associação pode buscar influenciar, são as políticas públicas referentes às IGs e às legislações específicas de cada produto (CARLS; SILVA, 2017). Segundo Mascarenhas e Wilkinson (2014), as IGs possuem potencial para impactar positivamente tanto o desenvolvimento local como a cadeia produtiva. Mas é necessário que ocorra a “consolidação e o aperfeiçoamento de uma política pública para as IGs, bem como a orquestração setorial dessas iniciativas em torno de fóruns” (MASCARENHAS; WILKINSON, 2014).

Nesse sentido, Zhou, Zhang e Dong (2018) esclarecem que as ações governamentais possuem grande relevância no contexto competitivo dos produtos certificados. Corroborando essa perspectiva, Torok (2012) já destacara que, para os produtores enfrentarem a atual concorrência, é necessário que existam políticas agrícolas direcionadas para as indicações geográficas, principalmente para possibilitar o aprimoramento da competitividade.

Segundo Cunha (2017, p. 69) a legislação pode ser entendida como sendo um instrumento que determina as “regras e procedimentos estabelecidos na relação entre o Poder Público e a sociedade, a mediação entre o Estado e os atores sociais”.

Os autores Blume e Pedrozo (2008) e Cunha (2017) destacam ainda que o processo de elaboração de leis é dinâmico e que mobilizações sociais podem interferir na percepção dos legisladores e influenciar o conteúdo final dos documentos.

Além destes aspectos, a legislação no âmbito das IGs, realiza um papel de controle, uma vez que objetiva garantir a conformidade das especificações técnicas dos produtos (BRAMLEY; BIÉNABE; KIRSTEN, 2009). Com base nos estudos ora citados, e sendo a legislação um aspecto capaz de favorecer as associações de IGs e influenciar a comercialização dos produtos, estabeleceu-se o impulsionador legislação e protocolos de certificação.

Andrade, Ferreira e Veroneze (2017) ponderam que, mesmo existindo uma legislação que promove a proteção de produtos, como no caso o registro de IG, nem todas as regiões se desenvolvem de forma a obter todos os benefícios do registro. Segundo esses autores, as dificuldades de desenvolvimento das associações de IGs podem estar relacionadas a ações oportunistas e a incapacidades inerentes à gestão.

Diante do exposto, observa-se a importância da gestão das organizações<sup>17</sup>, como no caso de associações e cooperativas, considerarem os múltiplos fatores que englobam colocar um produto no mercado dentro de um nicho específico, como a comunicação e a legislação. Ao encontro dessa perspectiva, os autores Benkahla, Boutonnet e Fort (2005), Jeanneaux e Perrier-Cornet (2011) e Fournier *et al.* (2016) ressaltam a importância dos aspectos de gestão das associações de IGs e como estes são capazes de interferir na competitividade das mesmas.

---

<sup>17</sup> Segundo Menezes (2019, p. 161), uma organização “é um sistema de coordenação de atividades de duas ou mais pessoas, que transaciona com o ambiente externo, em que são reunidos recursos e capacidades valiosas”. Organizações podem assumir diversos formatos como, por exemplo, cooperativas, associações, organizações sem fins lucrativos, indústrias, dentre outros.

Segundo Dias (2011, p. 11), gestão é um conjunto de práticas formais onde utiliza-se “todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas para atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”. Sendo que “práticas formais” estão relacionadas a aspectos como a divisão do trabalho, hierarquia e especialização. As “funções” dizem respeito às áreas internas da organização como as áreas financeira e técnica. Já os “conhecimentos” são referentes às informações que o gestor possui, como o panorama das preferências do mercado e estatísticas relacionadas à produção (DIAS, 2011).

Davel e Colbari (2000), Klein e Freitas (2010), e Luz e Freitas (2013) apontam que as organizações que profissionalizam sua gestão estão mais preparadas para enfrentar os mercados altamente competitivos. Assim sendo, segundo Luz e Freitas (2013) profissionalizar a gestão diz respeito a adoção de práticas administrativas formais.

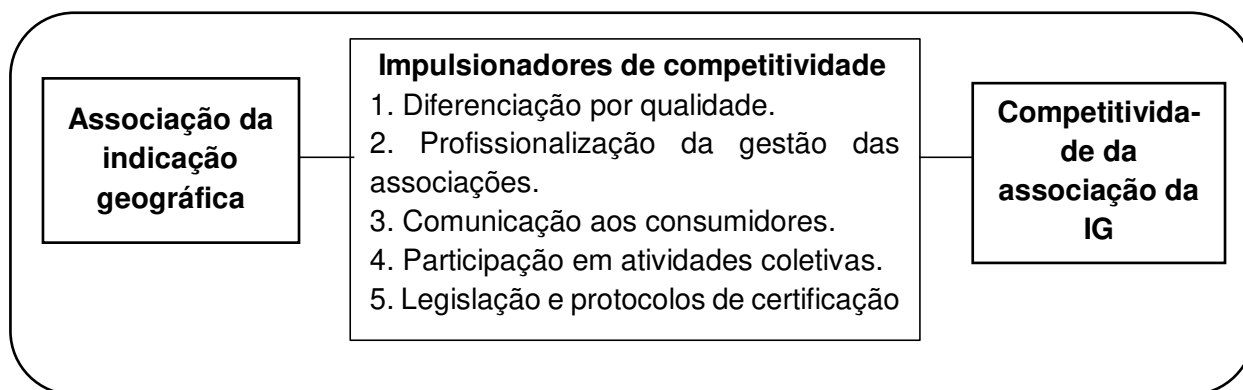
Fournier *et al.* (2016) advertem que é necessário que as associações de produtores possuam uma gestão bem estabelecida, para que seja possível que o registro de IG proporcione recursos e benefícios comuns. Jeanneaux e Perrier-Cornet (2011) ressaltam que os aspectos de gestão estão diretamente relacionados com o estabelecimento de estratégias competitivas e o aproveitamento das oportunidades do mercado. Nesse sentido, considerando os aspectos apresentados anteriormente, estabelece-se o impulsionador profissionalização da gestão da associação.

Diante dos argumentos apresentados nessa seção, entende-se que os impulsionadores de competitividade podem possibilitar que as associações executem suas ações de maneira mais eficiente e que os produtores obtenham os benefícios oriundos do registro de IG. Desse modo, compreende-se que a associação faz uso das potencialidades e dos aspectos singulares do território, de maneira a estabelecer diferenciações capazes de modificar os ganhos econômicos dos produtores (BRANDÃO *et al.*, 2012; TOROK; JAMBOR, 2013; MACIEJCZAK, 2016; SIMIN; JOVIĆEVIĆ; NOVAKOVIĆ, 2016).

Na Figura 1, sintetiza-se a relação entre a associação da IG, os impulsionares e a competitividade. Nela estão apresentadas as categorias de análise que organizam a pulverização teórica a respeito dos impulsionadores de competitividade.



Figura 1 – Relações entre associação da IG, impulsionadores e competitividade



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os impulsionadores propostos representam uma síntese teórica gerada pela identificação das diversas categorias identificadas na literatura acadêmica. Entre elas convém ressaltar alguns exemplos.

Guimarães e Zamperetti (2018) elencaram os aspectos que interferiram no sucesso competitivo na pecuária leiteira. As categorias definidas pelos autores foram: qualidade; manejo; tecnologia; sustentabilidade; custos; investimento; clientes e fornecedores e; planejamento. Posteriormente, os autores sintetizaram que as categorias dizem respeito ao processo produtivo e a gestão. Estes aspectos estão presentes na categorização proposta neste trabalho, sendo que o processo produtivo está presente na categorização do impulsionador diferenciação por qualidade e a gestão diz respeito ao impulsionador profissionalização da gestão.

Bach *et al.* (2014) identificaram os aspectos impulsionadores de competitividade em uma cooperativa. As categorias elencadas pelos autores foram: I) representatividade dos produtores; II) políticas públicas que interferem na comercialização do produtos; III) cooperativismo; IV) agregação de valor ao produto e; V) oportunidade de capacitação para melhoria da qualidade dos produtos. Os aspectos I e III estão presentes na categorização proposta pelo impulsionador participação em atividades coletivas. Os aspectos IV e V estão inseridos no impulsionador diferenciação por qualidade. O aspecto II está presente no impulsionador legislação e protocolos de certificação.

Além destes citados, muito outros autores abordam aspectos que podem impulsionar a competitividade das associações de IGs e que foram sintetizados neste trabalho. O Quadro 4 (localizado na seção metodológica) indica os autores que abordam a temática de cada impulsionador.

Com base na teoria, propõe-se esclarecer a relação entre associações de IGs e competitividade a partir das seguintes intermediações:

- (I) diferenciação por qualidade: conformidade das características dos produtos que demarcam sua singularidade e possibilita que os clientes os reconheçam como produtos diferenciados no mercado;
- (II) profissionalização da gestão da associação: adoção de práticas formais onde se utilizam todas as capacidades e recursos da organização para que se possa atingir os objetivos da mesma;
- (III) comunicação aos consumidores: processo realizado a partir de mensagens com os consumidores, a fim de proporcionar que estes conheçam os benefícios e as singularidades dos produtos;
- (IV) participação em atividades coletivas: fazer parte de um grupo e interagir com o mesmo de forma concreta, ou seja, participar das atividades desenvolvidas pelo coletivo; e
- (V) legislação e protocolos de certificação: regras e procedimentos que interferem diretamente na produção e comercialização dos produtos.

No intuito de analisar os impulsionadores de competitividade nas associações que realizam as gestões de IGs, na próxima seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a concretização desta pesquisa.

### 3. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CAFÉ E DO QUEIJO EM MINAS GERAIS

Primeiramente, serão apresentados os principais aspectos referentes aos cafés especiais no contexto mineiro. Posteriormente, serão realizadas considerações sobre o leite e o queijo artesanal em Minas Gerais.

#### 3.1. Os cafés especiais no contexto mineiro

A produção de café no Brasil destaca-se por sua relevância econômica. Na atualidade, o café produzido no país ocupa posição de destaque no mercado internacional e possui um vasto mercado interno. No passado, a riqueza advinda do café interferiu, por exemplo, na estruturação do comércio regional, na construção de cidades e no fluxo de imigrantes. Destaca-se que o cultivo do café foi considerado desde o início como possibilidade de geração de riqueza e com o passar do tempo se tornou uma atividade de grande rentabilidade para a economia nacional (CONCEIÇÃO; MASCARENHAS, 2016; DIB, 2018).

Em termos de exportação, observa-se que, historicamente, o café apresenta destaque econômico no que tange às exportações brasileiras. Inicialmente, as exportações eram prioritariamente do café *commodity*<sup>18</sup>; na atualidade, os cafés especiais vêm ganhando destaque. Esse cenário se justifica principalmente pelas melhorias genéticas que têm sido promovidas sobre a cultura cafeeira, pelas modificações no sistema produtivo e controle de pragas e pelos avanços tecnológicos (DIB, 2018).

Nos últimos anos, ocorreram diversas modificações em relação às expectativas dos consumidores a respeito do café: observa-se que cresce o número de consumidores mais exigentes e o segmento de cafés especiais<sup>19</sup>. Faria (2020, p. 177)

---

<sup>18</sup> Normalmente, a palavra *commodity* designa um conjunto de matérias-primas produzidas em grande escala, que podem ser estocadas por determinado tempo, sem o risco da perda da qualidade. Outro elemento característico desse tipo de produto é o fato de apresentarem baixo nível de industrialização ou processamento. São produtos que apresentam elevado grau de comercialização, inclusive mundialmente, e apresentam-se de maneira uniforme no mercado. Dentre as commodities de origem agropecuária, o café apresenta grande relevância e entre os produtos que compõem as exportações brasileiras ele ocupa grande destaque, aliado à exportação de petróleo, carne bovina, suco de laranja, minério de ferro dentre outros. O café classificado e comercializado como uma *commodity* se diferencia dos cafés especiais por apresentar maior volume de produção, mas ao mesmo tempo se configura como um produto de menor valor agregado.

<sup>19</sup> Cafés especiais são aqueles que alcançam pontuação igual ou superior a 80 pontos na classificação sensorial da *Specialty Coffee Association of America*. Eles têm ganhado destaque, aumentando o

destaca que não só os consumidores brasileiros passaram a ser mais exigentes em relação às características do café como também “a demanda internacional de cafés vem incitando a diferenciação do café *commodity*, sua procura gera rendimentos maiores e ampara o segmento rural”.

Segundo Saes, Escudeiro e Silva (2006), a diferenciação do café pode estar relacionada aos atributos sensoriais, aos sistemas de produção e à origem do produto. Os cafés especiais podem ser classificados em diversas categorias, dentre estas: 1) qualidade superior (reconhecido por possuir qualidade superior a 80 pontos<sup>20</sup>); 2) origem *state coffee* (identificada pela região produtora e engloba os diversos aspectos ambientais singulares da região); 3) café orgânico (produzido sem pesticidas, fertilizantes solúveis e inseticidas); e 4) café de sombra (produzido em seu habitat natural) (SAES, 2008).

Em relação ao mercado de cafés especiais, Alves *et al.* (2011) apontam que existe uma demanda crescente por essa categoria de produto, principalmente por aqueles que estejam relacionados com o meio geográfico. Segundo Leme, Aguiar e Rezende (2019), os atributos de qualidade diferenciada dos cafés facilitam sua identificação nas gôndolas dos supermercados e promovem a origem do produto (principalmente, por meio das indicações geográficas). Corroborando essa perspectiva, Teixeira, Batista e Fouto (2020, p. 13) constataam que os consumidores estão cada vez mais interessados em saber mais sobre “certificações socioambientais e denominação de origem dos cafés que consomem”<sup>21</sup>.

---

número de consumidores (DIB, 2018). O aumento do consumo de cafés especiais entre os brasileiros oferece ao produtor a oportunidade de ter uma rentabilidade maior. Esse mercado vem oferecendo cada vez mais renda ao produtor, principalmente ao pequeno produtor que consegue ter maior rentabilidade, o que pode ser percebido pela valorização do preço do produto, que costuma alcançar o dobro do valor do café comum.

<sup>20</sup> De acordo com a Metodologia de Avaliação Sensorial da SCA (Specialty Coffee Association).

<sup>21</sup> Existem outros tipos de certificações como o *Fairtrade*, o *Certifica Minas Café* e o *Rainforest*. A Certificação *Fairtrade* é um sistema de certificação de produtos em que os aspectos sociais, econômicos e ambientais da produção são certificados perante os Estândares *Fairtrade* para Produtores e Comerciantes. O sistema *Fairtrade* monitora a compra e a venda do produto até este ser empacotado e rotulado para o consumidor. Os certificados só são emitidos após confirmação, por inspeção física, de que todos os Critérios *Fairtrade* pertinentes foram cumpridos. FLOCERT [s.d]. *Certifica Minas* é o programa de Certificação de Propriedades Cafeeiras, que tem por objetivo atestar a conformidade das propriedades produtoras com as exigências do comércio mundial, possibilitando ao café mineiro consolidar e conquistar novos mercados. *Rainforest*: O selo significa que o produto ou ingrediente certificado foi produzido utilizando métodos que apoiam os três pilares da sustentabilidade: social, econômico e ambiental. Auditores independentes e de terceira parte – essenciais para a integridade de qualquer programa de certificação – avaliam os agricultores em relação aos requisitos em todas as três áreas antes de conceder ou renovar a certificação (FLOCERT [s.d]).

Na percepção de fases ou ondas, o café possui três grandes ondas, sendo elas: 1ª referente à revolução agrícola; 2ª referente à revolução industrial; e 3ª referente a era da informação tecnológica (GUIMARÃES; CASTRO JÚNIOR; ANDRADE, 2016; DIB, 2018). Na atualidade, alguns autores consideram a existência de uma 4ª onda, referente principalmente à questão da rastreabilidade dos produtos (KAÇAN; ERDOĞAN, 2017).

A primeira onda do café abrangeu o período de 1930 a 1960 e havia maior ênfase para o consumo em larga escala, sendo os aspectos referentes à qualidade deixados em segundo plano. A segunda onda engloba uma visão de alimentação saudável e valorização de momento especial para se consumir a bebida. Nesse período, também surgem empresas especializadas na venda do produto, a exemplo da organização multinacional *Starbucks*, que automatizou o preparo do café (GUIMARÃES; CASTRO JÚNIOR; ANDRADE, 2016; DIB, 2018).

A terceira onda se contrapõe à segunda, principalmente em relação à automatização do preparo do café. Nessa onda, o preparo manual da bebida é valorizado, os consumidores são mais sofisticados e passam a ter acesso à origem dos produtos e a suas características singulares (GUIMARÃES; CASTRO JÚNIOR; ANDRADE, 2016; DIB, 2018).

Em relação à terceira onda, Boaventura *et al.* (2018) apontam que os produtores perceberam as vantagens da venda de cafés especiais, principalmente pelas margens de lucro mais elevadas. Os autores ainda destacam a expansão das cafeterias especializadas em cafés finos e a valorização do processo de preparo da bebida.

Pode-se considerar a existência de uma quarta onda, sendo que esta representa o momento atual do consumo do café, quando os consumidores estão mais preocupados com o rastreamento dos produtos e o conhecimento de como apreciar melhor a bebida. Além disso, os consumidores tendem a valorizar o momento de se tomar o café como um evento social e procuram cafeterias especializadas, baristas experientes e locais onde o turismo orbite em torno do café (KAÇAN; ERDOĞAN, 2017).

---

Segundo Mafra (2008), as mudanças no consumo do café e as novas exigências dos consumidores vão ao encontro da perspectiva da IG para o café, pois representa uma mudança no perfil de venda do produto, ao introduzir um aspecto de diferenciação. O autor destaca ainda que o registro de IG pode proporcionar a pequenos produtores de café mais ganhos financeiros, principalmente pela singularidade e diferenciação dos produtos frente aos consumidores. Corroborando essa perspectiva, Conceição e Mascarenhas (2016) apontam que os fatores psicológicos interferem no processo de compra dos consumidores e que principalmente a motivação de compra e a percepção do produto influenciam na decisão final.

Em Minas Gerais, existem oito regiões produtoras de cafés especiais (BSCA, 2022). No Quadro 1, estão apresentadas as regiões e as principais características do produto de cada uma delas.

Quadro 1 – Regiões de cafés especiais em Minas Gerais

<b>Região</b>	<b>Características do produto</b>
Sul de Minas	O clima e o relevo favoráveis, aliados a uma produção artesanal da bebida, são os segredos da premiada região. O Sul de Minas possui temperatura amena (entre 18°C e 20°C) e altitudes elevadas (até 1.400 m) e tornou-se um dos principais produtores de cafés especiais do Brasil. Características do café: Sudoeste – corpo médio, acidez alta, adocicado, com notas florais e cítricas; Montanhas – corpo aveludado, acidez alta, adocicado, com notas de caramelo, chocolate, amêndoa, cítricas e frutadas.
Mantiqueira de Minas	Situada na face mineira da Serra da Mantiqueira, no sul de Minas Gerais, a região tem tradição secular na produção de cafés de qualidade. Esses são cafés raros e surpreendentes que refletem a combinação de um <i>terroir</i> único e do saber fazer local que busca continuamente a excelência. Características do café: Via úmida - notas cítricas e florais, corpo cremoso e denso, acidez cítrica com intensidade média alta, doçura alta, finalização longa; Via Seca – cítrico, floral, frutado, corpo cremoso e denso, acidez média-alta, doçura alta.
Chapada de Minas	A mais nova fronteira de Minas Gerais, explorada para o plantio de café, é a Chapada de Minas, no Vale do Jequitinhonha, onde está a cidade de Capelinha, que concentra parte importante da produção local. Características do café: caramelo, corpo denso, acidez de cítrica e capim limão.
Matas de Minas	Cafés da espécie arábica, cultivados nas áreas de topografia montanhosa e irregular, com altitudes variando entre 600 m e 1.200 m e clima ameno. Podem ser encontrados cafés com características marcantes, tais como: sabor adocicado, com diversidade de sabores cítricos, caramelados e

	achocolatados; aroma intenso com notas florais e cítricas; corpo variando de encorpado a muito encorpado; acidez delicada e equilibrada e finalização agradável e prolongada.
Montanhas de Minas	Região que surgiu para o mercado de cafés especiais após o início da produção de café cereja descascado. Hoje, os produtores estão entre os finalistas dos concursos de cafés especiais e exportam para países como Japão, Europa e Estados Unidos. Características do café: corpo médio a encorpado, acidez média, doçura alta, com aroma achocolatado e sabor cítrico.
Norte e Noroeste de Minas	Essa região abriga importantes espécies da flora e da fauna e em sua vegetação há árvores de pequeno e médio portes que, geralmente, são bastante tortuosas. A região engloba o Parque Nacional da Serra da Canastra. Lá se desenvolve expressiva produção agropecuária e há importantes agroindústrias. Características do café: leve doçura e sabor frutado.
Cerrado Mineiro	Foi a primeira região de café do país a receber o reconhecimento como denominação de origem. O Cerrado Mineiro apresenta clima seco durante o período da colheita, o que faz com que o café sofra menos com a umidade depois de colhido. Características do café: aroma intenso, com notas de caramelo e nozes, acidez delicada e cítrica, encorpado, sabor doce com notas de chocolate e finalização longa duração.
Campos das Vertentes	A região "Campo das Vertentes" constitui-se por planaltos ondulados, cuja altitude varia de 500m a 1.000 m. A leste, é cortada pela Serra da Mantiqueira, apresentando ali altitudes acima de 1.500 m. O clima é ameno, com verão fresco e chuvoso e inverno bastante frio nas regiões mais elevadas. O café da região é reconhecido por ser bastante doce, com corpo equilibrado, com notas de chocolate e de nozes.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da relação de café especiais de Minas Gerais (BSCA, 2022); ficha técnica de Campo das Vertentes (INPI, 2021a); Descrição Região Matas de Minas (MATAS DE MINAS, 2022).

O Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (Cecafé) define que os cafés diferenciados podem ser considerados aqueles cujos grãos contam com uma qualidade superior ou possuem algum tipo de certificação. Segundo o Cecafé (2022), as exportações de cafés diferenciados representaram 14,7% da exportação total de cafés feita pelo Brasil. Exportou-se o equivalente a 2 milhões de sacas de 60 kg, com uma receita de US\$ 620,8 milhões o que representa um aumento de 65,8% em comparação com o mesmo período de 2021.

No contexto de cafés especiais, também existem regiões que produzem café e possuem o registro de IG. A delimitação geográfica e os respectivos nomes estão cadastrados no INPI e são divulgados em fichas técnicas que também apontam a exigência de qualidade especial destes cafés (INPI, 2021a). Segundo os dados do INPI (2023), existem cinco IGs de cafés no estado de Minas Gerais, sendo que duas

possuem os registros de DO (Região Mantiqueira de Minas e Região do Cerrado) e as demais possuem o registro de IP (Região Matas de Minas; Região do Campo das Vertentes; Região de Pinhal).

Destes, as IGs Matas de Minas e Mantiqueira são casos representativos dos cinco, por possuírem relevantes tempo de atuação e abrangência de municípios, e suas peculiaridades e distinções que podem contribuir para a análise dos impulsionadores de competitividade abordados nesta tese.

### **3.2. O leite e o queijo artesanal no contexto mineiro**

A pecuária leiteira é uma atividade agropecuária de relevante expressividade para o estado de Minas Gerais, pois engloba tanto aspectos econômicos como também fatores sociais e culturais, principalmente no contexto da produção dos derivados do leite, a exemplo do queijo. Dados do Censo Agropecuário (IBGE, 2017) apontam que Minas Gerais é o maior produtor de leite do Brasil, o que demonstra não apenas o elevado volume produzido no estado, mas também indica como esse setor do agronegócio gera renda e proporciona empregos na região.

O leite produzido em Minas Gerais está inserido na alimentação dos brasileiros, de múltiplas formas, consumido *in natura*, como ingrediente de diversas receitas e na forma de derivados como, por exemplo, o queijo, o iogurte e o requeijão. Neste estudo, serão abordados os aspectos referentes ao queijo, especificamente ao queijo minas artesanal, cujas peças produzidas possuem singularidades em termos gustativos, bem como em relação a fatores culturais e históricos.

A Lei nº 13.860 de 18 de julho de 2019, em seu artigo 1º define queijo artesanal nos seguintes termos:

Art. 1º Considera-se queijo artesanal aquele elaborado por métodos tradicionais, com vinculação e valorização territorial, regional ou cultural, conforme protocolo de elaboração específico, estabelecido para cada tipo e variedade, e com emprego de boas práticas agropecuárias e de fabricação (BRASIL, 2022, p. 1).

O estado de Minas Gerais possui relevante reputação na arte de produzir queijos artesanais, pois estes estão atrelados a diversas tradições históricas e culturais das regiões produtoras. O Brasil possui grande diversidade de queijos artesanais, o que torna importante a definição de aspectos que garantam o padrão de qualidade (SARAIVA, 2018).



A Lei Estadual nº 14.185 de 2002 (MINAS GERAIS, 2002b) iniciou no estado o processo de regulamentação referente à produção e comercialização do queijo artesanal. A referida lei engloba os aspectos referentes à definição e forma de identificação do queijo minas artesanal, os principais fatores de fabricação e a qualidade e as normas de registro.

Em 2012, a Lei Estadual nº 14.185 de 2002 foi revogada e passou a vigorar a Lei nº 20.549, de 2012 (MINAS GERAIS, 2012) que englobou toda a cadeia produtiva do queijo, bem como considerou a possibilidade do surgimento de novas variedades de queijos artesanais.

No contexto de leis e normatizações referentes ao queijo artesanal, uma importante modificação ocorreu com a IN nº 30 de 2013 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2013) em que se estabeleceu que o queijo artesanal de leite cru poderia ser comercializado com um período de maturação inferior a 60 dias, com a observação de que a queijaria produtora deveria estar formalizada.

Posteriormente, a Lei nº 23.157 de 2018 (MINAS GERAIS, 2018) revogou a anterior (Lei nº 20.549 de 2012) e atualizou principalmente os aspectos referentes ao processo produtivo e a venda dos produtos.

Segundo Saraiva (2018), o registro dos produtores de queijo artesanal do estado de Minas Gerais ocorreu a partir da parceria com o Instituto Mineiro de Agropecuária e com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER - MG). O estado foi pioneiro na regulamentação dos queijos artesanais e sua produção possui respaldo em estudos do processo de fabricação e características específicas de cada região. Sendo a Região Serro a primeira a ser registrada no ano de 2011 e a Região da Canastra registrada no ano 2012. Portanto, estes são casos relevantes quanto ao tempo de registro e enfrentamento das questões peculiares à produção do queijo artesanal, a exemplo da legislação para a fabricação de queijo a partir do leite cru.

Segundo a Embrapa (2018, p. 12), considerando as exigências legais, “os queijos artesanais devem ser processados nos estabelecimentos rurais a partir de leite produzido neste mesmo local”. A maturação do queijo deve ser realizada em uma sala com condições controladas de umidade e temperatura, sendo que neste local também deve existir espaço suficiente para o estoque das peças de queijo. Atualmente, o queijo minas artesanal produzido com leite cru pode ser comercializado

em todo o território nacional, desde que atenda a legislação vigente (EMBRAPA, 2018). Observa-se que um fator relevante, referente à produção dos queijos artesanais mineiros, foi o reconhecimento do “modo de fazer” que se tornou patrimônio cultural imaterial brasileiro pelo Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais. Este fato é reconhecido como [...]

[...] um instrumento inovador de política cultural. Como ação política, objetiva mais que a simples guarda memorialística de um bem ou de uma herança. Posto que busca reconhecer uma tradição dinâmica viva, para além do reconhecimento em si, o desenvolvimento local e regional e a valorização e diversificação do potencial do patrimônio reconhecido (IPHAN, 2008, p. 83).

Dados da Emater (2022) arrolam em Minas Gerais dez regiões produtoras de queijos artesanais, sendo elas: Canastra; Campo das Vertentes; Serro; Araxá; Serra do Salitre; Cerrado; Serras da Ibitipoca; Triângulo Mineiro; Diamantina; e Entre Serras da Piedade ao Caraça. A produção total anual é de aproximadamente vinte e um mil toneladas (EMATER, 2022). Na Tabela 1, estão apresentadas as regiões, o número aproximado de produtores e a estimativa de produção para o ano de 2021.

Tabela 1 - Estimativa da produção do queijo artesanal em Minas Gerais no ano de 2021

<b>Região</b>	<b>Nº de produtores Existentes</b>	<b>Produção Total t/ano</b>
Araxá	242	1.003
Campos das Vertentes	14	25
Canastra	1.037	6.956
Cerrado	1.058	7.706
Diamantina	58	88
Entre Serras da Piedade ao Caraça	15	27
Serras da Ibitipoca	20	9
Serra do Salitre	170	3.102

Serro	499	2.411
Triângulo Mineiro	23	70
<b>TOTAL</b>	<b>3.136</b>	<b>21.398</b>

Fonte: EMATER (2022).

Em suma, verifica-se que a expressiva produção de leite em Minas Gerais e o reconhecimento da qualidade e singularidade dos queijos artesanais, produzidos no estado, colaboraram para que esse setor se destacasse e se tornasse uma referência positiva perante os consumidores. Somado aos aspectos supracitados, algumas regiões (Região do Serro e Região da Canastra) buscaram obter ainda o registro como IG, a fim de demonstrar o quão singulares são seus produtos e também demonstrar que os mesmos são seguros para o consumo, fazendo com que estes fossem casos importantes para análise.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Caracterização da pesquisa**

O objetivo com esta tese foi analisar os impulsionadores de competitividade em quatro indicações geográficas de Minas Gerais que possuem o café e o queijo como produtos registrados. Para alcançá-lo, realizou-se uma pesquisa com características predominantemente exploratórias e descritivas, com o intuito de compreender o fenômeno estudado, ou seja, a relação existente entre as associações de IGs e a competitividade. Sendo assim, este estudo pode ser classificado como exploratório e descritivo: exploratório, por propiciar melhor compreensão sobre o problema em análise; e descritivo por expor as características das associações de IGs, mediante entrevistas semiestruturadas, obtidas na coleta de dados primários (GIL, 2002).

Os estudos de caso se concentram em uma dada realidade, permitindo uma análise mais intensiva de um número pequeno de situações, favorecendo a profundidade e o detalhamento (CAMPOMAR, 1991). Neste trabalho, foram analisadas as situações relacionadas à produção de café e à produção de queijo em associações de IGs diferentes. Dessa forma, esta tese engloba estudos de caso que integram múltiplas unidades de análises (quatro regiões), dentro do contexto de indicações geográficas (YIN, 2010). Nesse sentido, segundo Herriott e Firestone (1983), a abordagem com casos múltiplos torna os resultados encontrados mais robustos.

Segundo Yin (2010, p. 61), neste caso, os resultados podem ser generalizados sob a forma da generalização analítica, ou seja, ocorre quando “uma teoria previamente desenvolvida é usada como padrão, com o qual são comparados os resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser afirmada”.

Os procedimentos metodológicos adotados para desenvolvimento deste trabalho consistem em uma abordagem qualitativa, ou seja, análise documental e realização e análise de entrevistas. Os métodos qualitativos favorecem uma análise intensiva dos dados em amplitude e profundidade e concedem ao pesquisador a possibilidade de se voltar para os dados, a fim de apreender a realidade social (MARTINS, 2004). Outra característica da pesquisa qualitativa é a grande diversidade

de possibilidades de aproximação entre o pesquisador e o objeto de estudos (MINAYO, 1993).

Nesse sentido, o presente estudo utiliza o texto e as falas dos agentes envolvidos, demonstrando interesse pela perspectiva de seus participantes. Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, submetidas posteriormente à técnica de análise de conteúdo com categorias definidas *a priori*, sendo estas os impulsionadores de competitividade.

#### 4.2. Área e objeto de estudo

As IGs de Minas Gerais possuem diversos produtos registrados<sup>22</sup> distribuídos em quatro denominações de origem e doze indicações de procedência. Destas regiões, o café e o queijo são os produtos com maiores números de IGs registradas, sendo cinco IGs de café e duas IGs de queijo, das quais este trabalho analisou as duas IGs de queijo e duas IGs de café. Esses casos são importantes no contexto mineiro pois representam os produtos mais relevantes economicamente para o estado.

Esses aspectos demonstram que a sociedade que compõe esses territórios busca alternativas econômicas para se desenvolverem, utilizando as potencialidades regionais para se diferenciarem de maneira competitiva no mercado e valorizarem os produtos de origem.

A seguir, apresenta-se o Quadro 2 que contém a sumarização da descrição dos aspectos que caracterizam as IGs abordadas neste estudo, com suas respectivas áreas geográficas. Este quadro foi elaborado a partir das informações que constam na ficha técnica de cada indicação geográfica (INPI, 2021a)<sup>23</sup>.

Em suma, dentre as regiões analisadas, a Região da Mantiqueira foi considerada como DO por apresentar junto ao INPI a comprovação entre a fabricação

---

<sup>22</sup> Região do Própolis Verde (DO): Produz própolis verde. Região São João Del Rei (IP): produz peças de estanho. Região Mantiqueira de Minas (DO): produz café. Região Matas de Minas (IP): produz café. Região Norte de Minas (DO): produz mel. Região da Canastra (IP): produz queijo. Região do Cerrado (DO): produz café. Região do Campo das Vertentes (IP): produz café. Região do Serro (IP): produz queijo. Região de São Gotardo (IP): produz hortifrútiis. Região de Sabará (IP): produz jabuticaba. Região de Jaíba (IP): produz frutas. Região de São Tiago (IP): produz biscoito. Região de Salinas (IP): produz cachaça. Região de Pinhal (IP): produz café. Região de Resende Costa (IP): tecido feito com tear manual.

<sup>23</sup> No Apêndice A, encontra-se um quadro que apresenta as indicações geográficas analisadas neste trabalho, contendo o nome dos municípios que fazem parte de cada registro e o ano de sua obtenção.

dos produtos e o local de origem. Já a Região das Matas de Minas; Região da Canastra e Região do Serro foram consideradas como IP por demonstrarem uma ligação entre o local e a reputação do produto.

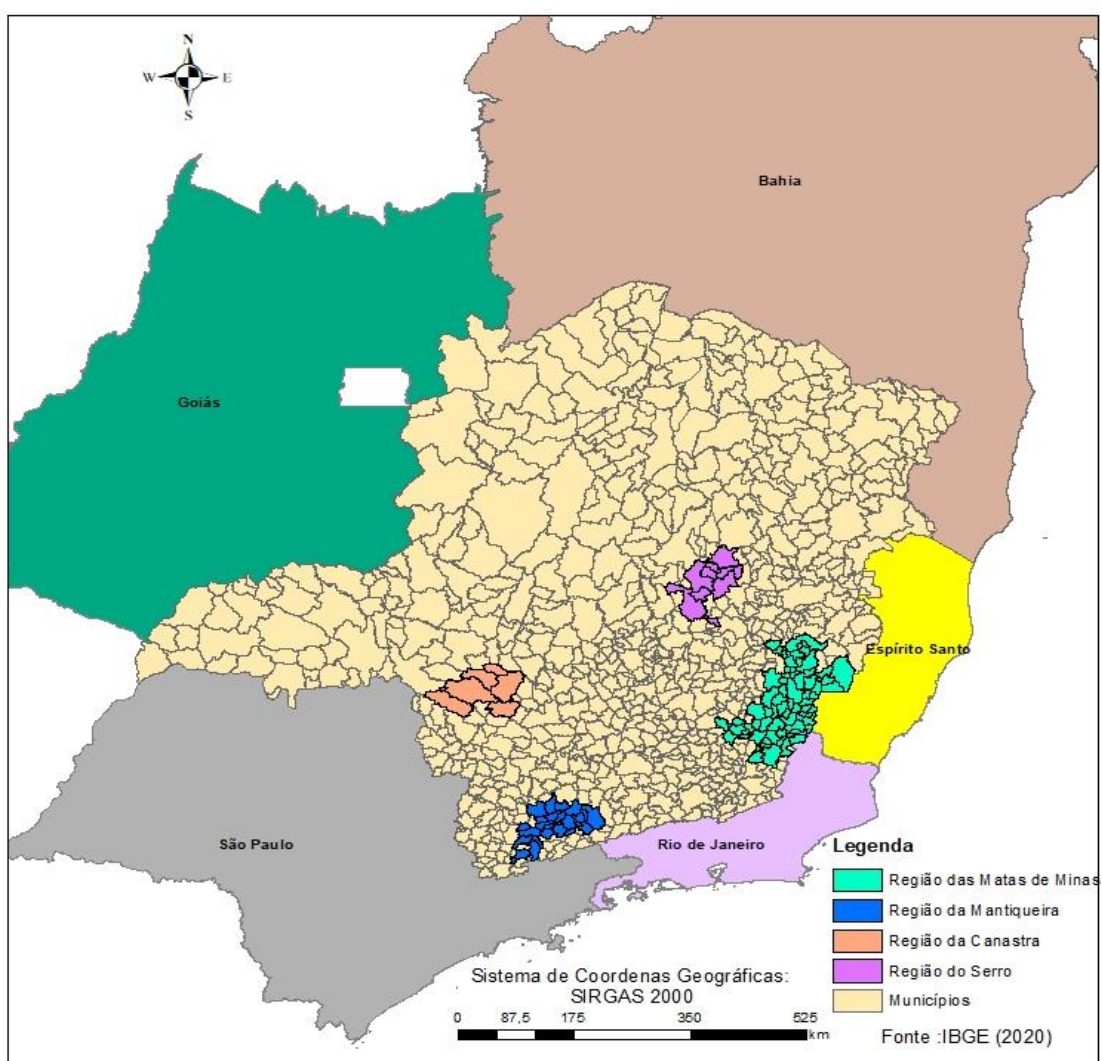
Quadro 2 – Indicações geográficas e sua relação com o território

<b>Indicação Geográfica</b>	<b>Relação com sua área geográfica</b>
Região da Canastra (IP)	Historicamente, as famílias que vieram para a região trouxeram com elas o conhecimento da produção de queijo, feito a partir do leite cru e encontraram na região delimitada da Canastra o ambiente propício para a perpetuação da arte da produção do queijo. Em 2008, o modo de produção do queijo foi reconhecido pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional como patrimônio cultural imaterial brasileiro. A pecuária de leite exerce considerável força na economia regional.
Região do Serro (IP)	O município do Serro intensificou sua atividade agropecuária com a decadência do ciclo do ouro. O queijo foi o produto que garantiu divisas para a região e para o Estado, pela qualidade e pelo volume que representou para o mercado. A tradição passou de pai para filho e se manteve ao longo dos séculos. A posição geográfica dos municípios soma-se às condições físicas, naturais, socioculturais e econômicas locais que conferem uma expressiva individualidade à região. Dessa forma, é possível obter qualidade e sabor específicos, permitindo individualizar o queijo lá produzido como Minas Artesanal "SERRO".
Região da Mantiqueira de Minas (DO)	A região de Mantiqueira de Minas possui condições especiais de clima e ambientes apropriados para produção de cafés finos, especiais. A microrregião de Mantiqueira de Minas é considerada uma das mais importantes regiões produtoras de cafés especiais do Brasil, classificados entre os melhores do mundo. Isso decorre da junção do potencial climático e edáfico da região para a cafeicultura, isto é, do meio geográfico, aliado ao saber-fazer local, que caracterizam essa microrregião, o que faz com que o café apresente características distintas, comprovadas por meio de estudos de identidade, qualidade e rastreabilidade.
Região das Matas de Minas (IP)	O café chegou à região conhecida como "Matas de Minas" por meio da expansão do vale do rio Paraíba do Sul, no século XIX. Atualmente, Matas de Minas ocupa 3% do território de Minas Gerais, sendo responsável por aproximadamente 24% da produção de café do Estado. O relevo irregular proporciona microclimas especiais e influencia na colheita que é predominantemente manual com manutenção da tradição do cultivo desse produto. A altitude média está entre 600m e 1.100 m.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das fichas técnicas de cada indicação geográfica (INPI, 2021a).

Na Figura 2, apresenta-se o mapa com a localização das indicações geográficas analisadas. Segundo a divisão de regiões de planejamento<sup>24</sup> do estado de Minas Gerais, a Indicação Geográfica da Mantiqueira está localizada na região Sul de Minas; a das Matas de Minas está entre as regiões Mata e Rio Doce; a do Serro na região Central; e a da Canastra está localizada na região Centro-Oeste de Minas. No Anexo 2, encontra-se o mapa de cada IG e a localização específica dos seus respectivos municípios.

Figura 2 – Mapa de localização de 4 indicações geográficas em Minas Gerais



Fonte: Elaborado pela autora a partir das fichas técnicas de cada indicação geográfica (INPI, 2021b).

<sup>24</sup> Atualmente, está em vigor a divisão estabelecida pela antiga Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN), hoje Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que contempla dez regiões. Originalmente previsto no projeto de lei 1.590/93, o critério passou a vigorar com o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 1996/1999, adotado em dezembro de 1995. Fonte: <https://www.mg.gov.br/pagina/geografia>.

Entende-se que a localização diversificada das IGs pode contribuir para que a análise obtenha um panorama amplo da relação entre as associações de IG e competitividade, especialmente por abranger territórios distintos.

Foram realizados quatro estudos de caso em regiões diferentes. Dois estudos de caso sendo registrado o produto café, na Região Matas de Minas e na Região da Mantiqueira de Minas. Os outros dois estudos de caso foram realizados com as indicações geográficas cujo produto registrado é o queijo, na Região da Canastra e na Região do Serro. Ressalva-se que o quadro que apresenta em conjunto os nomes dos municípios de todas as IGs encontra-se no Apêndice A e o mapa das regiões separadamente se encontra no Apêndice B.

Por estas regiões produzirem produtos de relevância no contexto mineiro e serem exemplos de IGs com registro de matéria-prima e produto final, há de se considerar que elas possuem características singulares e relevantes para a compreensão da relação existente entre as IGs e a competitividade.

Ademais, por estarem em momentos distintos em termos de gestão, esse aspecto pode ser relevante para compreensão do fator temporal na análise do impulsionador profissionalização da gestão.

Ressalva-se ainda que a análise de IGs com horizontes temporais diferentes pode contribuir para a identificação de mudanças na forma de gestão que podem ocorrer ao longo do tempo. Barbosa, Bezerra e Espejo (2013) destacam que o tempo de existência das organizações pode possuir relação com a forma de estruturação da gestão. Principalmente, porque “o transcorrer do tempo acaba por exigir novas abordagens gerenciais das organizações” (BARBOSA; BEZERRA; ESPEJO, p. 116, 2013).

Silva e Fonseca (2010) apontam que, ao longo da existência da organização, considerando-se as circunstâncias mercadológicas, “surge a necessidade de implantar ações modernizadoras, condizentes com uma filosofia de gestão mais profissional, acarretando, conseqüentemente, a reformulação do arranjo formal” (SILVA; FONSECA, p. 12, 2010).

Corroborando a perspectiva supracitada, Freitas e Barth (2012, p. 553) explanam que as organizações precisam “passar por processos de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso”. Diante do exposto, constata-se que as associações de IGs



analisadas neste trabalho são apropriadas para a compreensão do fenômeno competitividade mesmo possuindo horizontes temporais diferentes.

### **4.3. Coleta dos dados**

Em relação à coleta de dados, optou-se pela utilização de entrevistas que valorizam a palavra falada e a comunicação verbal na pesquisa (WENGRAF, 2001). Esse procedimento é usual para obtenção de informação contida na fala dos atores envolvidos. Dentre os tipos de entrevistas possíveis (estruturada, semiestruturada e não estruturada), foi selecionada a alternativa de entrevistas semiestruturadas que oferecem um trabalho organizado a partir de um roteiro, mas, ao mesmo tempo, conferem flexibilidade e liberdade para o entrevistador, em relação à complementação das questões direcionadas aos entrevistados.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os representantes das associações gestoras de quatro indicações geográficas de Minas Gerais e com representantes de instituições que atuam junto às IGs. São representantes das indicações geográficas: presidentes das associações, secretária, membros do conselho e produtores associados. Estes foram escolhidos para possibilitar uma visão ampla e diversa, em relação à IG e à competitividade.

Também foram incluídos na pesquisa representantes de diversas instituições, sendo elas: Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI; Emater – MG; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Instituto Mineiro de Agropecuária; Seapa – MG; Sebrae – MG; Senar –MG; Epamig; Embrapa – RS; Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN. Estas instituições foram inseridas pelo potencial de contribuições dos mesmos como observadores e agentes externos das associações, além de estarem envolvidos no contexto e no trabalho com as IGs. Os representantes dessas instituições foram escolhidos, por serem eles que lidam diretamente com as questões das IGs.

As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado, fundamentado na construção teórica da tese (Apêndice C). Ressalta-se que, sendo o roteiro semiestruturado, outras perguntas que não constam no documento em anexo foram realizadas nas entrevistas, a fim de proporcionar embasamento para a compreensão dos aspectos de competitividade nos estudos de caso. Diversas perguntas também foram feitas a partir das colocações dos entrevistados. Destaca-se

ainda que, por vezes, os entrevistados esclareciam alguns aspectos, antes mesmo de serem expressamente perguntados sobre os assuntos. Essas colocações podem ser observadas no teor das respostas, que contribuem para o esclarecimento dos impulsionadores de competitividade encontrados na literatura.

Sobre a condução das entrevistas, Rubin e Rubin (1995) afirmam que:

As entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas. Em outras palavras, embora seja observada uma linha de investigação consistente, a verdadeira corrente de questões, na entrevista de estudo de caso, será provavelmente fluída, não rígida. (RUBIN; RUBIN, 1995 *apud* YIN, 2010).

A escolha desse tipo de entrevista e de roteiro permitiu a inserção de perguntas, à medida que aspectos relevantes foram apresentados pelos entrevistados, conferindo uma importante dinamicidade de investigação mais profunda sobre o fenômeno, sendo esse aspecto coerente com a escolha da utilização de um roteiro semiestruturado.

Todas as entrevistas foram realizadas através da plataforma *google meet*<sup>25</sup>, e agendadas antecipadamente conforme disponibilidade dos participantes. Os primeiros entrevistados foram os representantes das IGs. Ressalta-se que durante as entrevistas emergiram nomes de instituições de maneira repetitiva que se relacionavam com as indicações geográficas de modo relevante.

Os representantes dessas instituições foram identificados e entrevistados de modo a enriquecer a pesquisa ao ouvir os atores-chave indicados pelas informações previamente coletadas. O ponto de saturação<sup>26</sup> das entrevistas e número de entrevistados foi estabelecido pela repetição das mesmas questões e a indicação das mesmas instituições. Então, decidiu-se por finalizar as entrevistas, para que a investigação e a análise dos dados se mantivessem produtivas em termos de compreensão do fenômeno.

Foram entrevistadas 30 pessoas<sup>27</sup>, em tempo aproximado de trinta minutos por entrevista. A duração das entrevistas totalizou 15 horas 32 minutos e 28 segundos.

---

<sup>25</sup> Ressalva-se que as entrevistas foram realizadas virtualmente em decorrência da pandemia Covid-19.

<sup>26</sup> Numa pesquisa qualitativa, o ponto de saturação é alcançado, quando as informações obtidas passam a ser apresentadas de maneira repetitiva, não havendo novas informações obtidas. Esse ponto demonstra que as respostas já apontam para um resultado satisfatório em relação à representatividade dos entrevistados (FONTANELLA; MAGDALENO JÚNIOR, 2012).

<sup>27</sup> Este trabalho está registrado e aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFV sob o número do parecer 4.972.798.

No Apêndice D, encontra-se a descrição mais detalhada das entrevistas, informando a instituição de origem, o cargo do entrevistado e a duração de cada uma. De forma a manter o sigilo da identidade dos entrevistados, eles foram nomeados por códigos, sendo os entrevistados representantes das IGs de café: A; B; C; F; e G. Sendo representantes das IGs de queijo: D; E; H; I; J e O. E os entrevistados representantes das instituições: K; L; M; N; P; Q; R; S; T; U; V; W; Y; X; 1Z; 2Z; 3Z; 4Z; 5Z.

As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro de 2021 a fevereiro de 2022. Estas foram transcritas na íntegra. Posteriormente, as entrevistas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo, que possibilita apreender conteúdos explícitos ou não na fala, e revelar outras questões relacionadas ao estudo (BARDIN, 1977).

Com o objetivo de complementar as informações obtidas nas entrevistas, foi realizada a coleta de dados secundários por meio de documentos. Segundo Junior Lima *et al.* (2021), os documentos fornecem informações complementares e contribuem para um processo de maturação do tema analisado. Foram analisadas vinte atas<sup>28</sup> (período de 2019 a 2021) do Fórum Mineiro de Indicações Geográficas.

Ressalta-se que a escolha pela análise das atas do fórum se justifica por este incluir a participação das diversas instituições que possuem relação com as IGs e dos representantes das indicações geográficas de Minas Gerais. Outro fator relevante diz respeito ao fato de o fórum receber as demandas das IGs em relação aos diversos problemas que as mesmas enfrentam. Esses documentos também foram analisados através da técnica análise de conteúdo. A relação das atas analisadas encontra-se no Apêndice E.

#### **4.4. Análise de dados: análise de conteúdo**

A variedade do material obtido qualitativamente demanda do pesquisador a capacidade de integrar e analisar as informações. O maior desafio consiste em atribuir significado aos dados obtidos, uma vez que a interpretação pressupõe a consideração de acontecimentos e conhecimentos oriundos da temática em análise e ao contexto de desenvolvimento da pesquisa (MARTINS, 2004).

---

<sup>28</sup>Em relação às atas examinadas nesta tese: foram analisadas todas as atas que estavam disponíveis digitalmente e que foram fornecidas pelo fórum no momento da pesquisa. Este fato se justifica pela coleta de dados da pesquisa ter ocorrido durante a pandemia do Covid-19.

A análise dos dados pode ser realizada de maneiras diversas, objetivando descrever, compreender e explicar a realidade. No presente trabalho, optou-se pela realização do tratamento dos dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas, por meio da técnica de análise de conteúdo, que tem sido adotada de maneira significativa em diversos trabalhos que adentram o uso de metodologias qualitativas.

Nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, o roteiro se encontra no Apêndice C. Verifica-se que, na realização de entrevistas, os dados coletados são formados por palavras que expressam a fala cotidiana dos entrevistados, revelando condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos próprios e específicos do público-alvo. Os entrevistados atuam como porta voz de um grupo, trazendo representações coletivas dos envolvidos em condições específicas (MINAYO, 1993).

Segundo Bardin (1977), a técnica de análise de conteúdo permite a identificação de diversos temas explícitos ou implícitos, contidos nos textos que abrangem tanto a literatura quanto o texto produzido a partir dos questionamentos direcionados aos entrevistados, bem como uma análise profunda do tema estudado. Nesse sentido, foram identificadas as categorias de análise, sendo que estas emergiram da literatura, portanto, são categorias denominadas *a priori*.

Em relação à construção das categorias *a priori*, as mesmas foram obtidas por meio de uma vasta revisão de literatura, cuja sistematização originou os impulsionadores de competitividade que foram utilizados como categorias de análise. Dessa forma, esta pesquisa utilizou uma grade de análise fechada, ou seja, as categorias foram definidas com base na fundamentação teórica e identificaram-se os trechos dos materiais selecionados que seriam incorporados nas categorias já existentes (VERGARA, 2012; LUKOSEVICIUS; SOARES, 2016).

Segundo Bardin (1977) e Sampaio e Lycarião (2021), o processo de incorporação de trechos às categorias realiza-se a partir de uma codificação inicial. Dessa forma, um “código é um rótulo ou uma etiqueta que usamos para classificar, qualificar, registrar partes do conteúdo de acordo com os objetivos da pesquisa” (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021, p. 45). Assim, ao codificar, o pesquisador está agrupando os dados em categorias (CÂMARA, 2013; SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021).

A análise de conteúdo é uma das maneiras de proceder à interpretação do conteúdo de um texto, adotando-se formas de extrair significados por meio dos elementos nele presentes (CHIZZOTTI, 2008; SÁ-SILVA *et al.*, 2009).

Após sua realização, as entrevistas foram analisadas por meio das indicações de Bardin (1977), ou seja, um processo que engloba a organização do material envolvendo três fases básicas: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados e interpretação.

Na fase de pré-análise, as entrevistas foram transcritas através do aplicativo *Transcriber*. Posteriormente, realizou-se a conferência do texto digitado, a partir da escuta das entrevistas. Nesse processo, também foram corrigidos erros de digitação, pontuação e concordância. A transcrição das entrevistas foram salvas individualmente no formato *Microsoft Word*. Nessa fase, também foram organizadas por data todas as atas que seriam analisadas.

Na fase de exploração do material, inicialmente, realizou-se a leitura flutuante de todas as transcrições das entrevistas e das atas. Nesta pesquisa, adotou-se uma grade analítica fechada, definida *a priori*, sendo os impulsionadores de competitividade. Para a indentificação da relação entre o conteúdo do material e as categorias de análise, foi realizado o processo de codificação, ou seja, trechos do material foram rotulados para incorporarem as categorias já estabelecidas (BARDIN, 1977; CÂMARA, 2013; SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021).

Esse procedimento foi realizado com auxílio do *Microsoft Excel* (para a organização das respostas dos entrevistados). Ao final desse processo, foram criados 15 códigos<sup>29</sup> descritivos que estão distribuídos, com base na teoria, em cinco categorias (impulsionadores de competitividade).

Na fase tratamento dos resultados e interpretação, foi realizado um processo de correlação entre as categorias e a realidade empírica, possibilitando a interpretação do fenômeno. Nessa fase, também foi redigida a seção referente a apresentação e análise dos resultados.

As três fases propostas por Bardin (1977) possibilitaram uma organização estruturada do trabalho e favoreceram a análise dos dados de maneira mais profunda, permitindo deduções, a respeito do tema tratado, que passaram a compor os resultados como tentativa de contribuição para a compreensão do fenômeno em análise e para a pesquisa envolvendo o tema proposto. No Quadro 3, está sumariado o processo realizado em cada fase da análise.

---

<sup>29</sup> Apresentados no Quadro 4, especificamente na quarta coluna.

Quadro 3 – Fases da análise de conteúdo

Fase	Processo realizado	Resultado da fase
Fase 1 – Pré-análise	Realizou-se a organização do material a ser trabalhado a seguir.	Após a coleta dos dados, através da realização de entrevistas semiestruturadas, as falas dos entrevistados foram novamente ouvidas e passaram por um processo de transcrição, a fim de se constituírem objeto de análise mais detalhada. As atas também foram organizadas nesta fase.
Fase 2 – Exploração do material	Realizou-se uma análise inicial do material, por meio da releitura completa de todo o material e identificação de termos correlatos. Nessa fase ocorreu o processo de codificação.	Foi realizada a comparação das informações obtidas, iniciando a reflexão acerca da sintonia entre literatura pesquisada e os dados obtidos. Posteriormente, foram feitas seleções de trechos significativos para compor a etapa de apresentação de resultados da pesquisa.
Fase 3 - Tratamento dos resultados e interpretação	Realizou-se o processo de correlação entre a realidade empírica e teórica, a fim de possibilitar a interpretação do fenômeno	A análise das informações foi sistematizada e foi redigida a seção de apresentação e análise dos resultados.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com base nos trabalhos ora mencionados na seção 2.4, foram identificados os principais aspectos relacionados à competitividade das associações que realizam as gestões das indicações geográficas, dispostos em categorias denominadas “impulsionadores da competitividade<sup>30</sup>”. Os impulsionadores de competitividade consistem na diferenciação por qualidade, na profissionalização da gestão da associação, na comunicação aos consumidores, na participação em atividades coletivas e na legislação e protocolos de certificação.

No Quadro 4, são apresentadas as categorias analíticas que emergiram da literatura consultada, o conceito e a descrição referente a cada uma. Também contém os códigos que foram estabelecidos na fase 2 da análise de conteúdo, já relacionados

<sup>30</sup> Conforme definido anteriormente, os impulsionadores de competitividade são um número restrito de aspectos que interferem na competitividade das indicações geográficas.

com as categorias. Por fim, apresenta o objetivo de cada categoria e os autores que as suportam.

Quadro 4 – Categorias analíticas, conceitos, descrição e códigos da análise de conteúdo

<b>Categoria impulsionador</b>	<b>Conceito</b>	<b>Descrição</b>	<b>Códigos</b>	<b>Objetivo da categoria</b>	<b>Autores</b>
Diferenciação por qualidade	Conformidade das características dos produtos que demarcam sua singularidade e possibilitam que os clientes os reconheçam como produtos diferenciados no mercado	Indica que a diferenciação dos produtos pautada nos aspectos da qualidade tem se mostrado relevante na competitividade das associações de IGs, principalmente por contribuir para que os produtos estejam inseridos em nichos específicos, cujos consumidores estão mais propensos a pagarem valores maiores pelos produtos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definições de critérios de qualidade;</li> <li>- padronização de processos;</li> <li>- atualização de meios de produção.</li> </ul>	Compreender como a qualidade foi abordada dentro das associações de IGs.	Kelm <i>et al.</i> (2015); Zocca, Galli e Garcia (2020); Porter (1991); Kegel, Amal e Carls (2012); Tonietto (2005); García, Alonso e Tacero (2009); Coelho (2015); Silva e Santos (2015); Spezamiglio, Galina e Calia (2016); Sette e Tomazzoni (2017); Dal Bó <i>et al.</i> (2017); Braga (2002); Maciejczak (2016); Aristizábal (2012); Révillion e Falção (2010); Pellin e Vieira (2015); Deming (1984); Gomes (2004); Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Niederle (2014); Brandão (2012); Bramley, Biénabe e Kirsten (2009); Allaire (2018); Sauvée e Valceschini (2004); e Ilbery e Kneafsey (2000) .
Profissionalização da gestão da associação	Adoção de um conjunto de práticas formais onde utiliza-se todas as capacidades e recursos da organização para que se possa atingir os objetivos da mesma.	Indica que a gestão das associações que detém o registro das IGs necessita ser profissionalizada, ou seja, as pessoas que atuam na gestão precisam efetivamente compreender aspectos administrativos, estratégicos e burocráticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades administrativas;</li> <li>- adequação ao mercado;</li> <li>- influência do tempo sobre a gestão.</li> </ul>	Entender o processo de gestão das associações de IGs e como isso interfere no funcionamento das mesmas.	Dvael e Colbari (2000); Klein e Freitas (2010); Luz e Freitas (2013); Peres, Müller e Verdi (2006); Sarreta e Crescente (2004); Benkahla, Boutonnet e Fort (2005); Jeanneaux e Perrier-Cornet (2011); Fournier <i>et al.</i> (2016); Dias



		referentes à organização e à colocação do produto no mercado.			(2011); Andrade, Ferreira e Veroneze (2017); .
Comunicação aos consumidores	Processo realizado a partir de mensagens com os consumidores a fim de proporcionar que estes conheçam os benefícios e as singularidades dos produtos.	Refere-se à comunicação das associações de IGs com os consumidores. Nesse aspecto, o consumidor precisa receber informações completas e precisas a respeito das características singulares do produto e da região onde o mesmo é produzido, bem como compreender como os produtos são únicos e que a compra dos mesmos representa a valorização do território e da forma de produzir local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproximação com o consumidor por meio de uma identidade visual;</li> <li>- investimento em comunicação;</li> <li>- comunicação dos aspectos singulares dos produtos.</li> </ul>	Compreender se as associações de IGs realizam um processo de comunicação com os consumidores e como este é realizado.	Barjolle e Sylvander (1999); Gollo e Castro (2008); Brandão <i>et al.</i> (2012); Valero e Cortijo (2012); Zarco (2002); Orcao <i>et al.</i> (2013), Peres <i>et al.</i> (2015); Espindola <i>et al.</i> (2018); Galão, Crescitelli e Baccaro (2011); Cerdan, Bruch e Vitrolles (2012); Vieira <i>et al.</i> (2009); Bramley, Biénabe e Kirsten (2009); Rangnekar (2004) e Chimento, Fernandes e Terra (2014).
Participação em atividades coletivas	Fazer parte de um grupo e interagir com o mesmo de forma concreta, ou seja, participar das atividades desenvolvidas pelo coletivo.	Indica que a participação dos produtores nas associações que detêm o registro de IGs é relevante em termos competitivos. Mais produtores, participando e produzindo seus produtos segundo as especificações técnicas da IG, tendem a valorizar o contexto histórico e cultural da forma de fazer de cada produto. Esse impulsionador colabora ainda para o	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância da valorização do contexto histórico e cultural da produção;</li> <li>- interesse dos produtores em participarem das associações</li> <li>- credibilidade das</li> </ul>	Entender se e como ocorre a participação os produtores dentro das associações gestoras das IGs.	Cruvinel (2010); Benkahla, Boutonnet e Fort (2005); Jeanneaux e Perrier-Cornet (2011); Ihsaniyati <i>et al.</i> (2012); Champredonde <i>et al.</i> (2014); Carls (2015); Fournier <i>et al.</i> (2016); Mesić, Božić, Cerjak (2017); Cerdan, Bruch e Vitrolles (2012); Kroth e Silva (2017); Cunha (2017); Carls e Silva (2017); Putnam (1993); Siteo e Siteo (2019); e Carpentier, Melo e Ribeiro (2019).

		aumento do volume de produtos produzidos e ofertados, contribuindo para uma expansão de mercados.	associações das IGs.		
Legislação e protocolos de certificação	Regras e procedimentos que interferem diretamente na produção e comercialização dos produtos	Refere-se aos aspectos de legislação a que as IGs estão submetidas. Tais aspectos podem facilitar ou não o processo de venda dos produtos das IGs.	- Controle; - registro; - regras.	Compreender como a legislação interfere na dinâmica de produção e venda dos produtos analisados neste trabalho.	Carvalho (2001); Blume e Pedrozo (2008); Torok (2012); Mascarenhas e Wilkison (2014); Zhou, Zhang e Dong (2018); Bramley, Biénabe e Kirsten (2009); e Cunha (2017).

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As categorias descritas no Quadro 4 tiveram suas bases teóricas expostas na seção bibliográfica deste trabalho. O esforço de consolidação de um modelo teórico analítico converge com as propostas de análise de conteúdo de Bardin (1977), que indica que durante a análise o pesquisador poderá codificar o material em termos relacionados as categorias e facilitar a análise final. Os resultados das análises serão apresentados nas próximas seções.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O esforço de análise da realidade a partir da teoria favorece a validação da mesma por meio de sua capacidade explicativa sobre os fenômenos estudados. Nesta tese, quatro casos de associações de IGs serão utilizados para se testar a adequação do modelo analítico previamente construído, o qual sustenta que existem aspectos intermediários entre a competitividade e as associações das IGs, sendo estes os cinco impulsionadores de competitividade. Nesta seção, objetiva-se descrever os casos e demonstrar sua adequação à proposta deste trabalho, de analisar os impulsionadores de competitividade nos respectivos casos.

### **5.1. Estrutura organizacional das associações de indicações geográficas**

Neste tópico serão descritos os principais aspectos referentes as associações das IGs analisadas, buscando destacar pontos que se relacionam com os impulsionadores e que serão abordados de forma detalhada nas seções 5.2 e 5.3.

#### **5.1.1. Associação da indicação geográfica da Região Mantiqueira de Minas**

A Região Mantiqueira de Minas é formada por vinte e cinco municípios e possui o registro como indicação geográfica desde 2011, sendo atualmente considerada uma denominação de origem. A obtenção do registro ocorreu por meio do requerimento da Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira – APROCAM ao INPI. A região possui, atualmente, expertise na exportação do café especial, mas tem avançado o interesse pela venda a empórios especializados e cafeterias nacionais.

A APROCAM foi fundada em 1997, surgiu com o objetivo de buscar um diferencial para o café de montanha, compra de insumos em conjunto, trocas de informações entre os produtores. Possui um conselho geral formado pelas instituições que representam os produtores, sendo este formado por três cooperativas e dois sindicatos. Cada instituição possui um representante no conselho. As cooperativas são: a COCARIVE (Carmo de Minas); a COOPERRITA (Santa Rita do Sapucaí); e a COOPERVASS (São Gonçalo do Sapucaí). Os sindicatos são: o Sindicato dos Produtores Rurais de Carmo de Minas; e o Sindicato dos Produtores Rurais de Santa Rita do Sapucaí. As reuniões do conselho acontecem de forma bimestral. A gestão

da APROCAM é realizada por todos os membros do conselho, em conjunto com outros colaboradores como, por exemplo, uma secretária.

Segundo os entrevistados da associação, a solicitação do registro como indicação geográfica foi realizada com objetivo de valorizar ainda mais o café produzido na região. O que pode ser identificado como uma ação de busca da competitividade da associação. Isso porque, conforme apresentado por Niederle (2014), o registro como IG é um instrumento genérico que pode ser utilizado como uma ferramenta competitiva.

Nós produzimos um produto de tradição secular da região e também o produto é de alta qualidade. Ela [IG] veio somar, para valorizar ainda mais (ENTREVISTADO B).

Assim sendo, a associação assume um papel importante no que tange ao aproveitamento dos benefícios do registro pelos produtores. Haja vista que a mesma realiza a gestão da IG e assume para si várias funções como, por exemplo, o controle da qualidade dos produtos através das exigências do caderno de especificações técnicas e das visitas periódicas as fazendas (INPI, 2023d).

A região possui aproximadamente 8 mil produtores de café, dentre estes 2500 são associados, ou seja, aproximadamente 31% (INPI, 2021a; SEBRAE, 2022). Estes dados vão ao encontro dos aspectos encontrados na literatura à respeito do pouco interesse dos produtores em se associarem. Conforme discutido a seguir no item 5.2.4, esta realidade pode estar relacionada a casos de insucessos e má gestão em associações e cooperativas da região<sup>31</sup>.

Com o objetivo de que mais produtores se associem, de impulsionar a competitividade da associação e destacar a região no mercado, são realizadas ações como, por exemplo, participação em eventos.

A indicação geográfica é dinâmica, sempre estamos atentos ao mercado. Participando de feiras nacionais e internacionais. É um trabalho que não tem fim, sempre buscando um diferencial (ENTREVISTADO B).

Entende-se que tais ações podem ter um papel positivo na visão dos produtores sobre o associativismo. Contudo, não se pode afirmar que tal realidade mudará de forma imediata<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Que levaram estas organizações a falência financeira.

<sup>32</sup> Estas questões serão apresentadas detalhadamente a no item 5.2.4.

### 5.1.2. Associação da indicação geográfica da Região Matas de Minas

A Região Matas de Minas é formada por 66 (sessenta e seis) municípios e possui o registro como indicação de procedência desde 2020. A obtenção do registro ocorreu por meio do requerimento do Conselho das Entidades do Café das Matas de Minas ao INPI<sup>33</sup>, sendo este uma associação. A região possui como objetivo principal da venda do café especial os empórios especializados e cafeterias nacionais.

A associação foi criada em 2014 e possui um conselho geral formado por um representante de instituições ligadas aos produtores: cinco cooperativas de crédito; uma cooperativa de produção; três sindicatos de produtores rurais; uma associação de cafés especiais; e uma fundação alemã, que atua principalmente em termos de consultoria.

As cinco cooperativas de crédito são: Sicoob Credicaf - Lajinha e região; Sicoob Credisudeste - Muriaé e região; Sicoob União – Raul Soares e região; Sicoob Credilivre - Manhuaçu e região; e Sicoob Credicooper – Caratinga e região. A cooperativa de produção é a COOCAFÉ – Lajinha e região.

Os três sindicatos de produtores rurais são: Sindicato Rural - Manhuaçu e região; Sindicato Rural - Manhumirim e região; Sindicato Rural – Caratinga e região. A associação de cafés especiais é a SCAMG – Manhuaçu e região. E por fim, a fundação alemã é a Hanns R. Neumani Stiftung do Brasil.

Este conselho se desmembra em conselho de administração, conselho regulador e conselho fiscal. As reuniões dos conselhos de administração e regulador são a cada três meses e do conselho fiscal a cada dois meses. As decisões são tomadas pelo conselho de administração, sendo que este possui um diretor presidente, um diretor financeiro e um diretor administrativo (vice-presidente). A execução das decisões são realizadas pelo próprio conselho com a ajuda de uma secretaria administrativa.

Atualmente a região possui aproximadamente 36 mil produtores, sendo que cerca de 227 produtores são associados, ou seja, 0,63% (INPI, 2021a). Como na IG de café apresentada anteriormente, nesta a baixa participação dos produtores

---

<sup>33</sup> Segundo o INPI (2021a) esta organização possui o seguinte CNPJ 19.799.807/0001-64. O nome “Conselho das Entidades do Café das Matas de Minas” é a razão social desta organização. Sendo que sua natureza jurídica é definida como associação. O caderno de especificações técnicas da região está localizado no sitio eletrônico do INPI, cuja referência nesta tese é: INPI, 2023c.

também pode ter relação com o histórico de insucessos da região<sup>34</sup> e com a pouca divulgação sobre o tema IG e seus benefícios. Contudo, destaca-se que tanto a associação, como o registro de IG das Matas de Minas, são mais recentes do que a IG da Mantiqueira, o que também pode estar relacionado ao baixo número de associados.

Segundo o entrevistado A com o objetivo de difundir a existência da associação e angariar mais produtores, a associação organiza ações informativas. Já solicitação do registro como indicação geográfica ocorreu como uma forma de valorizar e demonstrar ainda mais a qualidade do café da região.

Organizamos eventos e palestras para levar informações aos produtores. Participamos de eventos nacionais para estarmos atualizados com as tendências (ENTREVISTADO A).

Como a IG é uma ferramenta de reconhecimento das características do produto e nossa qualidade já é algo intrínseco no território desde muito tempo, foi uma forma de valorizar mais (ENTREVISTADO A).

Também nesta associação é possível perceber que o registro de IG foi solicitado a fim de possibilitar um posicionamento mais competitivo da associação e conseqüentemente dos produtores no mercado.

### 5.1.3. Associação da indicação geográfica da Região da Canastra

A região da Canastra é formada por sete municípios e possui o registro como indicação de procedência desde 2012. A obtenção do selo ocorreu por meio do requerimento da Associação dos Produtores de Queijo Canastra – APROCAN. Os produtores associados utilizam o selo de IG e, para garantir a procedência e originalidade dos seus produtos, aplicam atualmente um tipo de selo<sup>35</sup> comestível de caseína nos queijos.

A associação foi criada em 2005 com o objetivo de organizar e valorizar a cadeia produtiva local, englobando ações de resgate da tradição do processo de fabricação e maturação do queijo, garantia da qualidade do produto, adequação a

---

<sup>34</sup> Que levaram as associações e cooperativas a falência financeira.

<sup>35</sup> Este selo se assemelha a uma impressão na parte externa do próprio queijo.

O caderno de especificações técnicas da região está localizado no sítio eletrônico do INPI, cuja referência nesta tese é: INPI, 2023a.

legislação, proteção do nome Canastra, reposicionamento de mercado e assistência técnica aos produtores.

Entende-se que como no caso do queijo havia uma insegurança em relação ao seu consumo, as associações surgiram como uma forma de fortalecimento dos consumidores perante o mercado. Assim sendo, os produtores buscaram demonstrar aos consumidores que a forma de produção do queijo artesanal mineira originava queijos adequados para o consumo (MEDEIROS; MACHADO; PASSADOR, 2016; ARAUJO *et al.*, 2020; CABRAL, 2018; EMATER, 2022; EMBRAPA, 2018; IPHAN, 2008).

A APROCAN possui um conselho geral (subdividido em administrativo, financeiro e regulador), sendo estes formados por produtores associados, que produzem queijo da Canastra. As reuniões dos conselhos acontecem de forma mensal, podendo ocorrer com mais frequência, caso necessário. As decisões administrativas são tomadas pelo gerente executivo e as decisões estratégicas e mais importante são definidas em assembleia geral.

A região possui aproximadamente 800 produtores, sendo que 70 estão associados, ou seja, aproximadamente 8,7% (INPI, 2021a). Como nas IGs de café, a associação da Região da Canastra também possui uma baixa porcentagem de associados. Conforme será apresentado na seção 5.3.4<sup>36</sup>, no caso do queijo artesanal, este fato pode estar relacionado com a resistência dos produtores em receber fiscais em suas propriedades e também com o alto custo necessário para realizar as mudanças estruturais exigidas pela legislação.

Segundo o entrevistado E, a APROCAN realiza a proteção da IG através da emissão e controle dos selos, alterações junto ao INPI, e todas as ações que sejam necessárias para o bom funcionamento da mesma. Para ser mais competitiva, busca demonstrar aos consumidores a singularidade de seus produtos.

A IG foi justamente para proteger o nome Canastra, permitindo assim que apenas os legítimos produtores desse queijo o utilizem. Consequentemente, com um produto exclusivo, diferente dos demais, é possível conquistar mercados diferenciados, que remuneram melhor (ENTREVISTADO E).

Da mesma forma que nas IGs de cafés, a APROCAN solicitou o registro como IG a fim se diferenciar no mercado. Entende-se que as associações estão atentas as

---

<sup>36</sup> Impulsionador participação em atividades coletivas

mudanças do mercado e desta forma buscam alternativas para serem mais competitivas como, por exemplo, utilizando uma estratégia de diferenciação dos produtos (PORTER, 1991).

#### 5.1.4. Associação da indicação geográfica da Região do Serro

A região do Serro é formada por dez municípios e possui o registro como indicação de procedência desde 2011. A obtenção do selo ocorreu por meio do requerimento da Associação dos Produtores Artesanais de Queijo Do Serro – APAQS. Os produtores associados não utilizam ainda um selo referente a IG, mas realizam a menção do registro na embalagem dos seus produtos<sup>37</sup>.

A associação foi criada em 2003 como o objetivo de salvaguardar o modo de produção do queijo artesanal local. Sua estrutura é composta por um conselho fiscal (formado por três associados) e por um conselho regulador do registro de indicação geográfica, sendo este constituído por um associado de cada município que compõem a região produtora. O presidente do conselho também possui essa função na associação. As reuniões ordinárias do conselho ocorrem uma vez por semestre, e as extraordinárias quantas forem necessárias. As decisões são tomadas dentro das reuniões mensais do conselho regulador e os próprios membros realizam as ações necessárias.

A região possui aproximadamente 750 produtores, sendo que 26 são associados, ou seja, aproximadamente 3,4% (INPI, 2021a). Nesta associação também observa-se o pouco interesse dos produtores da região em se associarem. No mesmo contexto da associação da Região da Canastra, a APAQS (Região do Serro), pode vivenciar essa realidade em decorrência dos altos custos para que os produtores se adequem a legislação e também ao receio de receber a fiscalização em suas propriedades (estas questões serão discutidas de forma detalhada na seção 5.3.4).

Segundo o entrevistado D, em relação ao registro como IG e para despertar o senso de pertencimento dos produtores, a APAQS busca realizar ações de divulgação que orientem os produtores sobre a importância do produto.

---

<sup>37</sup> O caderno de especificações técnicas da região está localizado no sitio eletrônico do INPI, cuja referência nesta tese é: INPI, 2023b.



Trabalhamos na salvaguarda do modo de fazer o queijo minas artesanal. Divulgação do nosso queijo e seu modo de fazer. Orientamos os produtores sobre a importância de preservar o modo de fazer [...] decidimos pedir o registro como forma de valorizar o nosso queijo (ENTREVISTADO D).

Observa-se também nesta associação, que existe algum tipo ação para buscar novos associados e que a solicitação do registro como IG foi realizada com o intuito de possibilitar a valorização do produto.

#### 5.1.5. Análises finais acerca da estrutura das associações

O Quadro 5 apresenta as principais características das quatro associações analisadas neste trabalho. Observa-se principalmente que todas as associações foram criadas anos antes da obtenção do registro como IG. Este fato pode denotar que todas elas, ao solicitar o registro, buscavam obter mais um aspecto competitivo e de posicionamento no mercado.

Quadro 5 – Panorama das associações

<b>Região</b>	<b>Tipo de registro e ano da obtenção</b>	<b>Nome da associação</b>	<b>Ano da criação da associação</b>
Mantiqueira	Denominação de origem. Obteve o registro no ano de 2011.	Associação dos Produtores de Café da Mantiqueira – APROCAM	1997
Matas de Minas	Indicação de procedência. Obteve o registro no ano de 2020.	Conselho das Entidades do Café das Matas de Minas ao INPI, sendo esta uma associação.	2014
Canastra	Indicação de procedência. Obteve o registro no ano de 2012.	Associação dos Produtores de Queijo Canastra – APROCAN.	2005
Serro	Indicação de procedência. Obteve o registro no ano de 2011.	Associação dos Produtores Artesanais de Queijo Do Serro – APAQS	2003

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante do exposto, percebe-se que as associações buscaram alternativas para possibilitarem melhores oportunidades financeiras para os produtores. Contudo, conforme será apresentado na próxima seção, a simples obtenção do registro como

IG pode não ser garantia de melhores resultados econômicos. Desta forma, torna-se necessário que as associações aprimorem os aspectos que impulsionam sua competitividade.

## **5.2. Análise dos impulsionadores de competitividade nas associações das IGs das regiões Mantiqueira e Matas de Minas (produto café)**

Nesta seção, serão apresentadas e analisadas as informações obtidas nos dois estudos de caso em associações de IGs cujo produto é o café, ou seja, a Região Matas de Minas e a Região da Mantiqueira. Considerando-se a referência teórica utilizada, as respostas dos entrevistados e as atas analisadas, serão expostas considerações sobre cada impulsionador. Busca-se identificar a presença dos impulsionadores de competitividade em associações de indicações geográficas no setor cafeeiro; as características peculiares e generalizantes deste caso serão descritas nas subseções a seguir.

### **5.2.1. Impulsionador diferenciação por qualidade**

Neste trabalho, a qualidade é entendida como sendo a conformidade das características dos produtos que demarcam sua singularidade e possibilita que os clientes os reconheçam como produtos diferenciados no mercado<sup>38</sup>. Especificamente para uma associação de IG, ela assume dois papéis básicos. O primeiro diz respeito ao fato de que o registro como IG gera destaque, mas não promove a percepção de qualidade no longo prazo, devendo, pois, ser construída e comunicada (BRAGA, 2002; PELLIN; VEIRA, 2015).

No setor cafeeiro analisado, observou-se que o primeiro aspecto que recebeu atenção dos produtores foi a questão da qualidade dos produtos. Assim, objetivava-se garantir a sua diferenciação, o reconhecimento da singularidade dos mesmos e facilitar o posterior registro como indicação geográfica. As duas associações analisadas destacaram que, antes do registro e antes da mudança da percepção dos

---

<sup>38</sup> Kelm *et al.* (2015); Zocca, Galli e Garcia (2020); Porter (1991); Kegel, Amal e Carls (2012); Tonietto (2005); García, Alonso e Tacero (2009); Coelho (2015); Silva e Santos (2015); Spezamiglio, Galina e Calia (2016); Sette e Tomazzoni (2017); Dal Bó *et al.* (2017); Braga (2002); Maciejczak (2016); Aristizábal (2012); Freitas, Santos e Oliveira (2012); Révillion e Falção (2010); Pellin e Vieira (2015); Deming (1984); Gomes (2004); Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010); Niederle (2014); e Brandão (2012).

produtores sobre a qualidade, existiam dificuldades para garanti-la. Essas dificuldades decorriam principalmente da falta de conhecimento dos produtores.

Em relação ao segundo aspecto básico, entende-se que a qualidade se manifesta internamente às associações em IG como um instrumento de seleção e manutenção dos entes membros da organização. Isso porque, no contexto das IGs, tanto a excelente performance em termos de qualidade de algum produtor membro, quanto o ruim resultado de um terceiro, são compartilhadas com todos os associados representados na IG (NIEDERLE, 2014).

Nos casos analisados, é possível destacar alguns aspectos básicos desse impulsionador, tais como: a definição de critérios de qualidade; a padronização de processos; e a atualização dos meios de produção.

Sobre os critérios de qualidade, as próprias associações das IGs definiram parâmetros a serem seguidos como, por exemplo, a exigência da avaliação física dos grãos (para garantir a pureza) e a avaliação organoléptica da bebida (processo de avaliar as sensações que o café proporciona, inclui aspectos como aroma, acidez, sabor, corpo e finalização). Desse processo de definição, derivam as normalizações, definidas pelas próprias associações, manifestadas pela institucionalização de cadernos de especificações técnicas (INPI, 2023a; INPI, 2023b; INPI, 2023c; INPI, 2023d).

Elas abordam também a padronização de processos produtivos. Nesse sentido, observou-se que ocorreram mudanças no processo produtivo, visando garantir qualidade e demonstrar a singularidade dos produtos das IGs. Assim sendo, práticas impróprias como deixar o café colhido no chão e de forma amontoada na lavoura, durante muito tempo<sup>39</sup>, foram substituídas por práticas que pudessem melhorar a qualidade dos produtos.

[...] no passado a gente não adotava boas práticas de colheita, ficava aquilo no chão, os cafés ficavam amontoados na lavoura por muito tempo [...] chegava lá aos sábados, o café estava amontoadado a semana toda, pegando fogo mesmo, só queimando e com muita formiga (ENTREVISTADO A).

Dentre as iniciativas para melhoria da qualidade, as associações das IGs passaram a implementar boas práticas na colheita e pós-colheita, recomendando

---

<sup>39</sup>Esse processo não é adequado, porque promove a elevação da temperatura e o produto fica exposto a insetos, principalmente formigas, o que pode estar associado à redução da qualidade do produto final.

esperar a maturação adequada do grão e transportar o café da lavoura para o espaço de preparação no mesmo dia em que é colhido. Outro fator que repercutiu na melhoria da qualidade foi a atualização dos meios de produção, por meio da aquisição de maquinários específicos, como os descascadores de café.

Eu acho assim, que um grande diferencial é a qualidade, né? A qualidade fala mais, abre portas, né? Graças a Deus, a região tem carteira de altíssima qualidade. [...] O ano estava muito ruim em relação aos preços, mas os produtores compraram o maquinário, os descascadores para melhorar a qualidade (ENTREVISTADO B).

Os entrevistados afirmaram que anteriormente havia produtores que estavam preocupados e buscando soluções apenas para as situações individuais. Contudo, a junção dos proprietários na busca da melhoria da qualidade foi fundamental para melhorar o desenvolvimento da atividade cafeeira na região, sendo que a qualidade foi considerada o aspecto mais relevante, quanto à diferenciação dos produtos.

Nesse sentido, verifica-se que, ao promoverem a melhoria do produto, as associações propiciaram um relevante diferencial na qualidade, de maneira que as regiões foram reconhecidas como áreas que oferecem ao mercado um produto de altíssima qualidade.

Já vislumbrando essa perspectiva, Braga (2002), Bramley, Biénabe e Kirsten (2009), Almeida, Paiva Júnior e Guerra (2010) e Allaire (2018) apontaram que os fatores singulares das regiões, somados com a forma de produção, alavancariam o destaque de determinados produtos, perante os consumidores, principalmente em relação a estratégias que objetivam aumentar a competitividade.

Nas duas associações das IGs analisadas ocorreram modificações em seus processos produtivos para melhorar a qualidade e serem mais competitivas no mercado. Esse fenômeno confirma os apontamentos de Sarreta e Crescente (2004) e de Peres, Müller e Verdi (2006), que ressaltam a importância das associações das IGs estarem atentas às mudanças do mercado e possuírem planos de adaptação.

Entretanto, segundo os entrevistados das instituições, existem associações de IGs que ainda não conseguem divulgar todos os seus aspectos singulares dos produtos, principalmente em termos de qualidade, de modo que a sociedade desconhece a importância do registro, e a tecnologia envolvida nos produtos. Essa realidade pode prejudicar a inserção e, conseqüentemente, a valorização dos produtos no mercado. Observa-se que tal situação também possui relação com o impulsionador “comunicação com o consumidor”, a ser analisado posteriormente.

Esta informação está de acordo com as colocações de Gollo e Castro (2008) ao ressaltarem que, para que os produtos sejam mais competitivos, as organizações necessitam ampliar sua visão de mercado, utilizando ferramentas de *marketing*. Dessa forma, a diferenciação por qualidade não teria a capacidade de, isoladamente, proporcionar maior competitividade, ou seja, maior visibilidade dos produtos, reconhecimento dos consumidores e conseqüentemente a melhora nas vendas.

Por fim, a qualidade definida previamente não seria implementada sem o devido controle, promovido pela fiscalização. No campo cafeeiro estudado, esse elemento se manifesta concretamente pelo estabelecimento de especificações técnicas e utilização dos selos de IGs nas sacas, a fim de proporcionar o rastreamento do produto. Segundo Brandão *et al.* (2012) tais aspectos podem contribuir para que as associações das IGs sejam mais competitivas, haja vista o crescente interesse dos consumidores em relação ao rastreamento dos produtos.

Em síntese, a partir da visão conjunta dos entrevistados, constata-se que as associações das IGs analisadas realizaram ações que proporcionassem maior qualidade dos produtos para se diferenciarem no mercado. Contudo, a partir das considerações dos autores Gollo e Castro (2008), pode-se ter como indicativo que os impulsionadores de competitividade estão relacionados de maneira sistêmica, ou seja, não estão isolados e o atendimento de apenas um impulsionador pode não garantir a competitividade da associação.

### 5.2.2. Impulsionador profissionalização da gestão da associação

Neste trabalho, a profissionalização da gestão da associação é entendida como sendo a adoção de um conjunto de práticas formais, onde se utilizam todas as capacidades e recursos da organização, para que se possa atingir os objetivos da mesma<sup>40</sup>. No caso das IGs, sendo estas geridas por uma associação, existe a peculiaridade de a gestão possuir um aspecto democrático, ou seja, existem decisões que são tomadas por meio de assembleias ou conselhos (ALVES; TEIXEIRA; PEREIRA, 2017).

---

<sup>40</sup> Davel e Colbari (2000); Klein e Freitas (2010); Luz e Freitas (2013); Peres, Müller e Verdi (2006); Sarreta e Crescente (2004); Benkahla, Boutonnet e Fort (2005); Jeanneaux e Perrier-Cornet (2011); Fournier *et al.* (2016); Dias (2011); Andrade, Ferreira e Veroneze (2017).

Nos casos das associações das IGs analisadas, as duas apontaram que as decisões administrativas são tomadas pelos conselhos de administração, o que exemplifica a importância de todos os produtores entenderem o quão relevante é para a IG a profissionalização da gestão. Principalmente, porque uma associação envolve a tomada de decisão de forma coletiva, para a definição de estratégias e operações organizacionais.

A gestão é que garante o funcionamento de todos os processos organizacionais, promovendo a devida manifestação dos impulsionadores de competitividade para o bom aproveitamento do registro de uma indicação geográfica e para a proteção dos produtos contra a falsificação (DAVEL; COLBARI, 2000; KLEIN; FREITAS, 2010; LUZ; FREITAS, 2013).

Nos casos analisados, é possível destacar alguns pontos básicos que caracterizam esse impulsionador, tais como: habilidades administrativas; adequação ao mercado; e influência do tempo sobre a gestão, que serão abordados a seguir.

Em relação às habilidades administrativas, admite-se que profissionalizar a gestão possibilita que os processos administrativos (vendas, marketing, finanças, gestão de pessoas e planejamento estratégico) sejam realizados a partir de técnicas administrativas de maneira documentada e que utilizem os recursos da IG em sua plenitude (DRUCKER, 1981).

Desse modo, os aspectos referentes à profissionalização da gestão podem, não necessariamente, estar no cotidiano dos produtores. Por conseguinte, torna-se necessária a disposição e a disponibilidade para aprender as funções administrativas, ou para a contratação de funcionários já capacitados.

Em relação à gestão, os entrevistados das instituições endossaram que esta constitui uma grande dificuldade das associações das indicações geográficas. Também ressaltaram que existem IGs registradas que não foram efetivamente implementadas e que esse fato decorre da não existência de uma gestão profissionalizada na associação. Nesse sentido, a etapa de formalização do processo, embora apresente relativo nível de dificuldade, constitui, ainda, uma das etapas<sup>41</sup> de menor exigência, visto que a etapa<sup>42</sup> seguinte, da gestão organizacional, exige um

---

<sup>41</sup> Etapa de apresentação e análise da documentação no INPI.

<sup>42</sup> Etapa pós-concessão do registro, ou seja, o funcionamento da IG a partir da gestão da associação.

exercício de coletividade. Nesse contexto, a importância da gestão foi ressaltada pelos efeitos adversos de sua ausência (FOURNIER *et al.*, 2016).

A grande maioria das IGs registradas no Brasil hoje, não implementaram a IG após o registro [...] é um problema de gestão. O juntar a documentação do registro é muito difícil, mas é a parte mais fácil de trabalho, então o que devia ter sido feito antes do registro era você exercitar o uso desse bem comum, numa plataforma de IG, porque todo mundo já tem e já vende, mas muitas vezes isolado, na indicação geográfica não tem como fazer isso de forma isolada e você tem que começar a exercitar isso antes do registro. Se faz o registro, sem ter exercitado isso, você vai ter que fazer com o exercício depois. E tem lugares que não tem, que não foram preparados pra isso. Foram preparados só pra juntar documentação. A grande maioria dos lugares. Então o problema é de gestão sim. É de associativismo e de gestão (ENTREVISTADO M).

Alguns processos, são processos de prateleira [...] o INPI concede o registro, aí a associação ela não funciona. Ela não tem gente pra operar, ela não tem nenhum atendente pra tratar, então nem o produtor e nem ninguém sabe que existe aquilo (ENTREVISTADO U).

Esse aspecto também pode ser observado nas atas analisadas do Fórum de Indicações Geográficas (2021a; 2021b; 2021c; 2021d; 2021e; 2021f; 2021g; 2021h; 2021i; 2021j) em que ocorreram ações diretas das instituições nas IGs. As ações objetivavam colocar em prática um plano de ação que engloba um processo de reestruturação e melhoria da gestão das associações das indicações geográficas registradas.

Em consonância com as colocações dos autores Benkahla, Boutonnet e Fort (2005), percebe-se que existem dificuldades em relação aos diversos aspectos de gestão, necessários ao funcionamento de uma associação da IG, demandando vários tipos de assessoria (jurídica, contábil, marketing, publicidade).

Apesar de o Fórum de Indicações Geográficas não realizar consultorias na área de gestão, o mesmo está disposto a acompanhar a consultoria de terceiros e ajudar as IGs no processo de organização dos produtores e controle da gestão da associação. Destaca-se que o fórum não atende apenas as IGs analisadas nesta pesquisa, mas sim todas as indicações geográficas do estado de Minas Gerais.

A forma como os indivíduos entendem o bem comum tem um importante papel em todo este processo de gestão, pois se busca atingir resultados de forma coletiva. Contudo, observou-se, por meio dos dados obtidos das entrevistas, que os problemas de gestão possuem relação com o pouco entendimento de “bem comum” e, ou

coletividade, o que pode influenciar de maneira negativa no processo de associativismo e pode ter repercussões no desenvolvimento das atividades econômicas dos produtores envolvidos.

Nesse sentido, pode-se entender que uma gestão ideal, no campo das associações das IGs, seria aquela que, ao definir os objetivos de forma democrática, utiliza os recursos das organizações através de práticas formais, que possibilitam o alcance dos objetivos organizacionais e proporciona benefícios coletivos. Entretanto, os entrevistados destacaram que existem dificuldades provenientes do fato de a maioria das associações serem compostas por uma estrutura simples e não possuírem uma gestão profissionalizada. Em consequência, o resultado de sucesso a ser obtido por meio das IGs requer um esforço prolongado e permanente, a fim de se adequarem às expectativas do mercado (SARRETA; CRESCENTE, 2004; PERES; MULLER; VERDI, 2006).

Contudo, observa-se que os produtores que apresentam mais capacidade de adequação ao mercado tendem a aproveitar melhor os benefícios financeiros do registro como IG, pois conseguem de forma rápida e eficiente corresponder às necessidades dos consumidores (GUAN *et al.*, 2006; KELM *et al.*, 2015). Esse aproveitamento diferenciado das vantagens pode evidenciar, conforme apontado por Froehlich *et al.* (2010), que uma elite produtora local pode se beneficiar mais do registro. A elite produtora local poderia se beneficiar mais deste processo, por possuir capacidade econômica para investir mais rapidamente em processos de adequações.

Nesse contexto, outro aspecto que pode ser ponderado diz respeito ao processo de implementação das IGs, onde referido processo, também, pode possuir relação com as limitações econômicas dos produtores das regiões das IGs.

Não basta ter apenas um depósito lá no INPI e achar que a partir daí tudo mudou, isso aí não existe. Existe muito suor, investimento de tempo, de recurso, de ação de mobilização, pra conseguir fazer com que aquela marca realmente dê um retorno, que ela inclusive arque com os custos dela, né? [...] A maioria das associações são simples. Então existe, sim, existe um potencial, mas por trás disso aí, por trás de um sucesso, tem um esforço de anos (ENTREVISTADO L).

Essa associação, esse controle, essa gestão, em regras são feitos pelos próprios produtores, né? A gente tá falando aí de associações pequenas, humildes, talvez aí metade da IGs do Brasil funcione e as outras estão só no papel, ainda não funcionam (ENTREVISTADO T).



De acordo com as entrevistas, na maioria das IGs registradas, os produtores não possuem o conhecimento adequado para fazer a gestão da associação, ou seja, os produtores não receberam formação relacionada à gestão das organizações. Outrossim, as IGs que se destacam, normalmente, possuem mais tempo de existência no mercado, demonstrando a demanda de investimento e amadurecimento das instituições, acumulando experiência com o passar dos anos, com o enfrentamento dos desafios encontrados no decorrer da atividade (SILVA; FONSECA, 2010; FREITAS; BARTH, 2012; BARBOSA; BEZERRA; ESPEJO, 2013).

Nesse sentido, considerando-se a influência do tempo sobre a gestão, admite-se que o mesmo pode ser relevante para algumas IGs, quanto à profissionalização da gestão da associação. Contudo, não se ignora o fato de existirem indicações geográficas que já iniciam seus trabalhos com uma gestão profissionalizada; entretanto, podem existir outras que mesmo possuindo um longo tempo de existência não profissionalizaram sua gestão (SILVA; FONSECA, 2010; FREITAS; BARTH, 2012; BARBOSA; BEZERRA; ESPEJO, 2013).

Então não é simplesmente o registro da IG que vai fazer com que aconteça uma valorização. A gestão é o fundamental tanto no antes quanto no após. Eu falo no antes, no sentido que dependendo das regras que você colocar dentro do seu caderno de especificações técnicas, são as regras que têm que ser seguidas pra ter direito ao uso da IG. Você pode ter problema se colocar regras muito limitadas, não ter produtores que alcancem aquelas qualidades, aquelas regras específicas e não conseguir ser da IG. E no depois você pode ter o problema de que registrou e depois não consegue levar pro mercado por uma série de fatores. Seja por causa dos custos, seja por conta das regras, foram tendo que ser adaptadas, situações que surgem como, por exemplo, a pandemia que aí você tem que se adaptar (ENTREVISTADO K).

No caso das associações das IGs analisadas, observou-se que a profissionalização da gestão é um aspecto priorizado pelas duas. Contudo, uma das associações já possui expertise na área de exportação. E a outra associação ainda está em processo de aprimoramento da gestão. Supõe-se que isso possa ser atribuído à diferença de tempo de criação da associação e de registro de cada IG, por se considerar que o tempo de existência interfere na estruturação da gestão (SILVA; FONSECA, 2010; FREITAS; BARTH, 2012; BARBOSA; BEZERRA; ESPEJO, 2013).

Outro aspecto relevante referente à gestão consiste nas determinações do caderno de especificações técnicas que pode inibir a entrada dos produtores na associação, bem como inviabilizar a produção dos associados por conter

normalizações muito rígidas e específicas. Nesse sentido, as regras a serem definidas para participação dos produtores devem ser bem elaboradas, para evitar problemas como a dificuldade de participação dos produtores ou dificuldade de venda para o mercado.

Os entrevistados ressaltaram a importância da gestão, uma vez que apenas o registro da IG não garante a valorização dos produtos, mas o que pode viabilizar a valorização é a maneira de conduzir o processo. Também, propuseram que a gestão precisa ser ativa, dinâmica e que envolva ações nos âmbitos do controle, da promoção e proteção dos produtos da IG.

A gestão envolve o funcionamento das propriedades, em relação à adoção de práticas de garantia da qualidade do produto para adequação às regras definidas pela indicação geográfica. Sendo assim, não seria o selo o responsável pela valorização do produto, mas o processo de gestão que esse selo representa, ou seja, um processo de profissionalização, onde se adota práticas administrativas formais, através da utilização dos recursos da organização para se alcançar os objetivos pré-estabelecidos (DAVEL; COLBARI; 2000; KLEIN; FREITAS, 2010; DIAS, 2011; LUZ; FREITAS, 2013).

Ademais, observou-se que a gestão constitui um fator relevante no que tange ao combate de falsificações dos produtos, neste caso, atuando principalmente no gerenciamento dos cafés que são selados. Verifica-se que a valorização dos produtos os coloca em uma posição de destaque e atrai a atenção de possíveis falsificações. Essa questão também foi apontada em ata do Fórum de Indicações Geográficas de Minas Gerais (2020f).

Na percepção dos entrevistados, as falsificações podem gerar um efeito contrário, de desvalorização, nos casos em que o produto falsificado apresentar baixa qualidade. De qualquer modo, a situação exige atenção, pois pode propiciar confusão por parte do consumidor e dificultar a identificação correta dos produtos que realmente estão usufruindo da indicação geográfica (CHIMENTO; FERNANDES; TERRA, 2014).

O registro, por si só garante o reconhecimento e o direito de uso, mas o que dá impulso aos resultados de um registro, não é exatamente o registro, mas sim toda a ação que é feita antes do registro, de organização e sobretudo depois do registro, nessa vertente de gestão da indicação geográfica que envolve controle, promoção e proteção. Então as indicações geográficas que tem uma gestão ativa, dinâmica, se observam um retorno importante desse ativo. As que dinamizam pouco, também colhem pouco. Não é o ter o registro, mas sim toda essa dinâmica (ENTREVISTADO 3Z).

Um produto ele não se valoriza simplesmente porque ele obteve o selo. Ele se valoriza por tudo aquilo que está atrás do que o selo representa, em termos estratégicos. Tem todo um processo produtivo envolvido, todo um processo de controle, de normas, de regras até de exclusão de produtores que não se enquadram nesse processo ou não querem entrar nesse processo [...] É um processo longo, que vai valorizando e que eu dependo muito da gestão pra ele acontecer. Não é o fato de se ter o selo que isso acontece da noite para o dia. O selo ele passa a ser um mecanismo de proteção (ENTREVISTADO U).

Então é difícil de você falar que o registro da IG ele te garante essa valorização. O registro não garante. O que garante é a gestão da IG. Até tem o outro lado como eu até falei um pouco antes uma vez que você começa a ficar mais famoso, as falsificações vão aumentando e aí se você não tiver o controle sobre essas falsificações, o efeito pode ser até o contrário porque aí o consumidor não consegue identificar o que é de fato uma IG compra um outro, às vezes paga até mais, se for falsificado, ruim; o consumidor pode nem voltar a comprar, porque teve uma experiência ruim. Então assim, depende extremamente da gestão da IG pra que esse valor de fato seja recebido, então o registro não é garantia (ENTREVISTADO K).

Ademais, as falas supracitadas permitem a interpretação de que as IGs são como um tipo de registro coletivo, que precisa ser gerido, para representar um nível de qualidade e proporcionar o aumento da competitividade para a associação (BRANDÃO *et al.*, 2012; TOROK; JAMBOR, 2013; MACIEJCZAK, 2016).

Em relação à gestão, entende-se que a existência de um planejamento estratégico corrobora para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Sendo o planejamento estratégico entendido como um plano de ação, que considera os recursos disponíveis e objetiva atingir metas estabelecidas no longo prazo (KOTLER, 2000). Especificamente no âmbito do planejamento estratégico das associações das indicações geográficas, foi pontuado que estas realizam seus planejamentos anualmente, mas que durante a pandemia ocorreram diversas modificações, por conta das regras relacionadas ao funcionamento das organizações.

Nesse contexto, entende-se que a profissionalização da gestão contribui para o enfrentamento de eventos inesperados. Ademais, Fournier *et al.* (2016) destacam que é necessário às associações de produtores manterem uma gestão bem estabelecida, para que seja possível que a IG proporcione recursos e benefícios comuns. Em sintonia com essa perspectiva, os autores Benkahla, Boutonnet e Fort (2005), Jeanneaux e Perrier-Cornet (2011) ressaltavam a importância da

profissionalização da gestão das associações das IGs e como isso pode aumentar a competitividade.

Considerando-se as falas dos entrevistados, percebeu-se que o impulsionador gestão da associação mostrou-se importante quanto à estruturação e ao funcionamento da IG, ao aproveitamento das oportunidades do mercado e ao estabelecimento de estratégias competitivas.

### 5.2.3. Impulsionador comunicação aos consumidores

A comunicação aos consumidores fornece todas as informações necessárias à tomada de consciência de tudo aquilo que é entendido como característica do que está sendo comercializado. Neste trabalho, a comunicação é entendida como sendo um processo realizado a fim de proporcionar que os consumidores conheçam os benefícios e as singularidades dos produtos<sup>43</sup>.

No caso das IGs, é importante que a qualidade gerada por diferenciação, o significado gerado pela tradição e outros elementos sejam devidamente comunicados. Os consumidores necessitam receber informações completas e precisas a respeito dos aspectos singulares do produto e da região onde ele é produzido. Também precisa ser levado a compreender como os produtos são únicos e que a sua compra representa a valorização do território. Principalmente, em relação a peculiaridade de suas características e da forma de produzir especificamente adotada no local (RANGNEKAR, 2004; BRAMLEY; BIÉNABE; KIRSTEN, 2009).

Os estudos dos casos permitem que sejam levantadas algumas características básicas desse impulsionador, a definir: aproximação com o consumidor por meio de uma identidade visual; investimento em divulgação; e comunicação dos aspectos singulares dos produtos.

Nesse sentido, os entrevistados das instituições destacaram que os produtos das IGs não são suficientemente conhecidos pelo grande público e que isso prejudica a competitividade. Esta questão vai ao encontro das ponderações de Vieira *et al.* (2019) e Dallabrida, Baukart e Guinzani (2020), que destacam que os consumidores

---

<sup>43</sup> Barjolle e Sylvander (1999); Gollo e Castro (2008); Brandão *et al.* (2012); Valero e Cortijo (2012); Zarco (2002); Orcao *et al.* (2013), Peres *et al.* (2015); Espindola *et al.* (2018); Freitas e Meireles (2009); Galão, Crescitelli e Baccaro (2011); Cerdan, Bruch e Vitrolles (2012); Vieira *et al.* (2009); e Chimento, Fernandes e Terra (2014).

não reconhecem o significado do que é uma IG e nem a importância dos produtos com este tipo de registro, indicando a necessidade divulgação.

Os entrevistados das instituições ressaltaram ainda a criação do selo nacional de IG (Anexo A), sendo este um selo criado pelo Governo Federal a fim de proporcionar uma identificação visual dos produtos registrados como IG, o que pode contribuir para que os consumidores conheçam e identifiquem esses produtos. Ressalva-se que o selo em questão pode ser usado em consonância com o selo específico de cada IG.

Muitas vezes, não é tão divulgado ainda a qualidade, ou os ingredientes, ou a tecnologia envolvida nesses produtos de indicação geográfica, seja o café, seja o queijo [...], muitas vezes, a população não conhece o que é uma indicação geográfica. Então, ela acaba não valorizando e às vezes não sabendo discernir aquele que realmente tem indicação geográfica e os outros que não têm indicação geográfica (ENTREVISTADO Y).

Os entrevistados das instituições destacaram a importância da comunicação com a sociedade, para que os consumidores conheçam o que é uma IG e por que os produtos são diferenciados. Nesse sentido, veem como aspecto positivo a possível repercussão que um selo nacional poderia ter ao chamar a atenção dos consumidores em geral para a realidade de destaque dos produtos vinculados a determinados territórios.

A comunicação diz respeito à forma como a organização utilizará de mensagens para transmitir as características e os benefícios do produto aos consumidores (KOTLER; KELLER, 2006; GALÃO; CRESCITELLI; BACARRO, 2011). Quanto a isso, as falas dos entrevistados apontaram que a comunicação das IGs pode demandar um investimento mais amplo e constante, por parte das associações das IGs, a fim de alcançar um número cada vez maior de consumidores interessados.

Os entrevistados das instituições sugeriram que a divulgação do produto poderia alcançar os consumidores, para informá-los a respeito do significado e do contexto dos produtos diferenciados, de modo a despertar o interesse de consumo e a disponibilidade de pagar valores superiores aos dos produtos que não apresentam relações territoriais. A obtenção de um rendimento financeiro para o produtor foi apresentada como um resultado da informação correta, detalhada e amplamente oferecida aos consumidores, para que tenham condições de optar pelos produtos diferenciados.

Os entrevistados advertiram ainda que é responsabilidade da entidade que possui a indicação geográfica realizar a divulgação, junto aos consumidores, dos diferenciais dos produtos em relação ao processamento e ao controle de qualidade a que estão submetidos, além das questões locais.

Eu acho importante levar em consideração a questão de que o mercado nacional, a rigor, não reconhece IG, a não ser um consumidor muito bem informado [...] que tem um certo nível de renda, porque são produtos com maior valor agregado. No Brasil a gente identifica que ele tem mais uma percepção marcaria do que de origem, então a pessoa compra mais pela marca do que pela origem (ENTREVISTADO M).

Acho que aqui no Brasil tem potencial, mas não é uma coisa assim, que já está toda resolvida e valorizada. A população em geral conhece pouco do que esses produtos representam e o porquê é preciso proteger essas marcas, valorizar essas marcas e consumir essas marcas. Ela é mais valorizada em nichos, grupos específicos que conhecem, que valorizam, mas isso não é uma coisa com abrangência assim da sociedade como um todo (ENTREVISTADO L).

É a essa parte da divulgação, pra fazer o consumidor reconhecer que aquilo ali é um produto diferenciado, o porquê é diferenciado, qual a história que está por trás dele, pra que, de fato, o consumidor se interesse a pagar a mais [...] Tem que ter o motivo pra você se dispor a pagar mais. E, então, se não é levado pro consumidor essa informação, muitas vezes o lucro, no sentido financeiro, não vem (ENTREVISTADO K).

Eu acho que é falta muito da entidade que tem a indicação geográfica, fazer essa divulgação, mostrar porque que o seu produto é diferente, mostrar o que é aquele selo e um pouco de informação em massa também, sabe? [...] Eu sempre vejo que quem tem que trazer essa informação inicialmente é a entidade. Olha você está levando um produto diferenciado por isso e por isso. Esse selo aqui significa que a gente tem um controle de qualidade (ENTREVISTADO V).

Os entrevistados das associações das indicações geográficas analisadas destacaram que começaram a realizar ações de comunicação, principalmente através da utilização de redes sociais. Contudo, relataram que todo o processo que culmina com a utilização do selo de IG nas embalagens não se transforma, necessariamente e imediatamente, em lucro para os produtores, embora ofereça ao consumidor a garantia de um produto de qualidade (NIERDELE, 2009; CHIMENTO; VIEIRA; MOREIRA, 2015).

Em relação ao valor agregado posterior ao registro de indicação geográfica, ocorreram divergências entre as percepções das IGs. Uma das IGs apontou que o

selo ainda não tem agregado valor como se espera, mas que os clientes se sentem mais seguros em consumir produtos cuja origem possui rastreabilidade.

Contudo, o entendimento final foi que, mesmo não atingindo o resultado financeiro esperado, de imediato, o selo pode contribuir para a instauração de relações duradoras com os compradores e posterior valorização em relação aos preços, o que pode ser considerado um benefício intrínseco do processo. Os representantes desta IG consideram essa situação como um desafio para os produtores que criaram grande expectativa e esperavam retornos imediatos, mas existem perspectivas positivas em relação ao futuro.

Outro fator relevante evidenciado, especificamente para o contexto do café, refere-se ao fato de que o registro como indicação geográfica é um complemento para outros selos, tais quais os referentes ao processo produtivo e à qualidade sensorial do produto, que agregam valor financeiro de forma imediata. Esse ponto pode denotar que existe um processo estratégico, principalmente voltado para o crescimento da organização (OLIVEIRA, 2009), onde existe um ambiente com diversas oportunidades favoráveis e que podem ser aproveitadas por meio de processos de agregação de valor, como é o caso das associações das IGs.

O selo assim, ele sinceramente não tem agregado [...] o que acontece que com a ferramenta do selo é que o comprador sente mais seguro, ou seja, ele dá rastreabilidade, todo aquele processo né? E você começa canais de comerciais mais duradouros né? E eu acho que os preços virão [...] Um café selado sempre vale mais um pouco a mais, os produtores às vezes não veem, mas acham que ele está ganhando vinte reais é pouco, mas é o resultado de um relacionamento que você vai ter um parceiro a longo prazo, né? E você pode fazer os contratos futuros [...]. Isso é um desafio, porque os produtores são muito imediatistas. Pensa logo se o selo vai fazer ganhar um pouco mais, porque o selo de processo agrega. Já o selo de origem é uma complementação disso, né? (ENTREVISTADO A).

Ainda sobre o valor agregado posterior ao registro de indicação, a outra IG possui uma visão diferente, sendo mais otimista em relação aos resultados obtidos pós registro. Abordando-se, ainda, a utilização do selo, os entrevistados da IG que possuem expertise em exportação apontaram que a utilização pelos produtores proporcionou um diferencial competitivo, tanto nacional quanto internacionalmente. Endossaram, afirmando que existe uma movimentação nacional em relação à aquisição de cafés certificados e que os consumidores têm buscado uma experiência de compra.

Então, tem um movimento muito grande de café especial, que quem toma o café especial não volta pro outro não, né? O consumidor já quer, já está procurando isso, tá? Experiencial, né, que ele quer saber hoje quem que produz, como produz, tá procurando o selo pra servir a rastreabilidade. O selo entra ali como um diferencial, tanto pro produtor pra região, pra ele se destacar, né? E quanto mais se trabalha, esse selo também é o próprio fortalecimento da marca (ENTREVISTADO B).

Ademais, verifica-se que, no caso das associações das IGs analisadas, a comunicação com o consumidor necessita de ser precisa e constante, de maneira a lhe proporcionar uma experiência agradável com a marca, uma identificação com o contexto histórico da IG e um desejo por consumir especificamente o produto da região. Além de proporcionar que as características singulares do produto sejam transmitidas ao longo da cadeia produtiva. Foi observada a demanda de investimento na melhoria da comunicação com o consumidor, a fim de avançar na obtenção de resultados pelos produtores.

#### 5.2.4. Impulsionador participação em atividades coletivas

Neste trabalho, a participação em atividades coletivas é entendida como o ato de fazer parte de um grupo e interagir com o mesmo<sup>44</sup>. Esse impulsionador é relevante, pois as atividades coletivas são à base das organizações associativas, requisito básico para se ter uma IG, sendo também importante para a sustentação da mesma ao longo dos anos.

Nesse sentido, algumas características como a necessidade da valorização do contexto histórico e cultural da produção; o interesse dos produtores em participar das associações; e a credibilidade das associações das IGs podem ser destacadas.

O impulsionador “participação em atividades coletivas” indica que a participação dos produtores nas associações das IGs é relevante em termos competitivos. O fato de mais produtores participarem e produzirem seus produtos, segundo as especificações técnicas, tende a valorizar o contexto histórico e cultural do “modo de fazer” de cada produto.

---

<sup>44</sup> Cruvinel (2010); Benkahla, Boutonnet e Fort (2005); Jeanneaux e Perrier-Cornet (2011); Ihsaniyati *et al.* (2012); Champredonde *et al.* (2014); Carls (2015); Fournier *et al.* (2016); Mesić, Božić, Cerjak (2017); Cerdan, Bruch e Vitrolles (2012); Kroth e Silva (2017); Cunha (2017); Carls e Silva (2017); e Carpentier, Melo e Ribeiro (2019).



Contudo, não apenas a participação (estritamente numérica) é relevante, mas o envolvimento dos produtores nas demandas das associações IGs é fundamental. O impulsionador “participação em atividades coletivas” também pode contribuir para o aumento do volume de produtos produzidos e ofertados, contribuindo para a expansão de mercados (CRUVINEL, 2010; CARLS; SILVA, 2017; SITOIE; SITOLE, 2019).

Em relação ao associativismo, os entrevistados das instituições abalizaram que este é um dos principais desafios relacionados às IGs. Ressaltaram a necessidade de um trabalho local anterior para despertar o senso de pertencimento, bem como um trabalho constante das associações para atrair mais produtores. Isso corrobora os achados Ihsaniyati *et al.* (2012) que destacaram a importância de incentivar o senso de pertencimento dentro do território das IGs.

Os entrevistados das instituições ainda explanaram que algumas IGs não foram registradas pela coletividade local, mas por poucos produtores e que os demais que manifestam interesse não conseguem se adequar às regras de produção estabelecidas. Todos esses aspectos podem, portanto, indicar que existem problemas anteriores ao impulsionador profissionalização da gestão (apresentado anteriormente), mas que será necessário lidar com esses entraves, conforme comentado pelos entrevistados das instituições. Nesse sentido, entende-se que existe a necessidade de construção da cultura colaborativa, ou seja, incentivar o trabalho em conjunto, a fim de que os benefícios da IG possam ser perceptíveis para todos (IHSANIYATI *et al.*, 2012).

Os entrevistados relataram a existência de histórico nas regiões de casos de insucessos de associações e cooperativas, fato que contribui para que o número de produtores interessados nesses processos seja pequeno. Masson (2009), ao estudar a desconfiança dos cafeicultores da Zona da Mata mineira em relação às cooperativas de café, concluiu que a desconfiança e a pouca adesão dos produtores nas associações está relacionada com “o histórico de administrações que, seja por incapacidade gerencial ou corrupção de seus dirigentes, conduziram diversas cooperativas da Zona da Mata ao colapso financeiro” (MASSON, 2009, p. 59-60). Corroborando o contexto supracitado, Barcello *et al.* (2012) e Fante e Dallabrida (2016) apontam que existem intensas dificuldades de os produtores trabalharem de forma coletiva, podendo ser o individualismo e a falta de confiança entendidos como os principais problemas.

Contudo, podem ser adotadas estratégias educativas, por parte das instituições de apoio e das associações gestoras do registro por meio de palestras sobre o significado da IG, a importância da associação e os benefícios de se associar, a fim de mobilizar os produtores para a valorização do território através de seus produtos. Tais ações também podem contribuir para despertar o senso de coletividade, uma vez que o trabalho coletivo e a busca de um bem comum entre os produtores têm se apresentado com grandes desafios.

A gente tem casos de coletividade que fez o registro achando que ia ser uma coisa e depois não teve gestão, não teve condições de fazer o consumidor reconhecer. Ou então o próprio registro não foi feito pela coletividade em si, foram alguns poucos produtores que fizeram as regras, outros produtores não conseguem participar. Então, assim, um dos principais desafios [...] é conseguir fazer pessoas que trabalhavam até então individualmente, com suas marcas individuais, com seus conceitos individuais, passarem a trabalhar em conjunto. Através da identificação de um único símbolo, que seria o nome geográfico da IG (ENTREVISTADO K).

Nós estamos fazendo esse trabalho de formação para que os produtores realmente conheçam a importância do selo, qual que é a representação dele pra região, né? E defender essa marca que é coletiva, né? De uma forma positiva aí, levar resultados para a propriedade deles. O grande desafio disso é o senso de coletividade que a gente precisa emplacar para desenvolver (ENTREVISTADO G).

A pessoa precisa se sentir motivada para se associar. Então ele tem que ter um sonho, né? Uma associação tem que ter uma liderança, uma diretoria pra contagiar as pessoas, pra mostrar que é possível, o sonho coletivo [...] Ele (produtor) trabalha de uma forma muito individualizada na propriedade, se você imaginar ele vai pra sua lavoura todo tempo ele está muito fechado, literalmente na fazenda, na propriedade dele, tem a cerca isolando ele [...] A questão que todo mineiro, ele é desconfiado, né? Você vai lá, todo mundo fica assim naquela posição: uai e né? Essa cultura de uma certa desconfiança (ENTREVISTADO R).

Eu acho que está muito ligado a desunião da classe produtora [...] Aqui na regional, na região, temos muitos casos de problemas, né? De cooperativa que faliram, de associações que roubaram daqui, roubaram dali e acaba o produtor perdendo essa credibilidade no cooperativismo e no associativismo (ENTREVISTADO X).

O cooperativismo ele tem algumas questões de má reputação na região, tanto o cooperativismo, quanto associativismo [...] Então, assim, depende muito da cultura regional. Entende? Muito da região. Mas tem uma inércia também do produtor. Que acha que ele pode ir sozinho, ele não se interessa. Ele sempre pensa: "O que que eu vou ganhar com isso? Quanto que eu vou gastar nisso aí?" Ele costuma negar esse tipo de iniciativa (ENTREVISTADO U).

Há uma dificuldade no associativismo, na tradição de associativismo, as pessoas são naturalmente avessas a essa questão associativismo, por uma questão histórica e um bocado de coisas que deram errado no passado, de cooperativas que foram tentadas e não deram certo. E hoje fica esse resíduo, essa resistência do cafeicultor ao associativismo. Isso dificulta um pouco a IG, porque no fundo não tem um apoio grande na questão do associativismo, da cooperação entre as pessoas daquela região (ENTREVISTADO Q).

Em relação à participação dos produtores da região, na associação, os entrevistados de uma das IGs destacaram que nem todos os produtores utilizam o selo de indicação geográfica. Afirmaram que alguns produtores utilizam mais os selos de *direct trade*<sup>45</sup> pertencentes a suas fazendas, e que esse fato pode ser observado principalmente em grandes propriedades. Ressaltam, ainda, que os pequenos produtores procuram mais a associação para que possam utilizar o selo de IG e demonstram possuir maior senso de pertencimento.

Nessa condição, conforme apontado por Chimento, Fernandes e Terra (2014) e Marcelloa, Feliceb e Yaria (2017), muitos produtores demonstram dificuldade de perceber os benefícios proporcionados pelas IGs, e que é necessária a existência de um processo dinâmico e contínuo de comunicação entre a associação e os produtores, para incentivar a prática do senso de coletividade.

Em síntese, avalia-se que o impulsionador participação em atividades coletivas mostrou-se relevante quanto à construção da competitividade das associações das IGs analisadas. Principalmente, por ter relação com o volume de café produzido e selado pelas indicações geográficas, os cafés possuem o diferencial por qualidade, além de possibilitar a inserção dos produtos da região no mercado de maneira mais ampla, e de garantir a sustentabilidade das IGs em termos de mão de obra e representatividade local.

---

<sup>45</sup> “É a estreita relação entre os elos da cadeia produtiva do Café, principalmente entre produtor e torrefador (e não por associações ou cooperativas). Em suma, o processo de compra viabiliza mais oportunidades para os agricultores, e a relação direta com os torrefadores promove parcerias comerciais mais sólidas. Não se trata exatamente de um selo ou certificação, porém, é um conceito, um acordo, com regras específicas, e confiança mútua. Sendo assim, o consumidor reconhecerá o *Direct Trade* na embalagem do Café, quando a torrefação comunica de forma específica a origem dos grãos e quais as pessoas que o produziram. Dessa forma, sugere que produto é oriundo de valorização do pequeno produtor, conseqüentemente, fundamentado em princípios éticos que amadurecem o mercado” (BRASIL, 2020, p. 1).

### 5.2.5. Impulsionador legislação e protocolos de certificação

Neste trabalho, o impulsionador legislação engloba as regras e os procedimentos que interferem diretamente na produção e comercialização dos produtos<sup>46</sup>. Tais aspectos podem facilitar ou não o processo de venda dos produtos das IGs.

No caso das IGs de café, o impulsionador legislação e protocolos de certificação está presente, por exemplo, no caderno de especificações técnicas e nas regras de exportação. As associações das IGs estudadas não levantaram grandes preocupações a respeito desse impulsionador. A própria existência da IG é uma questão resguardada por lei, um elemento básico para a própria análise dos casos aqui abordados. Outros tipos de legislação, porém, ou ações regulatórias estatais não são vistas de maneira negativa pelos entrevistados que consideram que as regras contribuem para que se mantenha a elevada qualidade dos produtos.

Na verdade, eu acho até que a legislação ajuda a manter a qualidade do produto. Tanto o caderno de normas, como a legislação referente a venda e as exigências dos consumidores fazem bem a qualidade (ENTREVISTADO B).

No momento atual não há problema nenhum não, ela [legislação] não causa problema (ENTREVISTADO G).

Nesse sentido, tratando-se especificamente do produto café, os entrevistados não evidenciaram entrave algum em relação ao impulsionador legislação. Este fato se justifica em função de o produto não ser de origem animal e não haver maiores exigências em termos de venda nacional e de exportação.

Contudo, esse impulsionador é relevante para esta análise, pois os aspectos legais são mutáveis e poderiam interferir até mesmo no contexto do café. Ressalta-se a compreensão de que na atualidade a legislação não constitui um entrave para o café produzido pelas associações das IGs analisadas.

### 5.2.6. Análises finais referentes às IGs do produto café

Verificou-se que nas associações das indicações geográficas analisadas que o registro pode ser um fator de diferenciação positivo para o café, principalmente nos

---

<sup>46</sup> Carvalho (2001); Blume e Pedrozo (2008); Torok (2012); Mascarenhas e Wilkison (2014); Zhou, Zhang e Dong (2018); e Cunha (2017).

casos em que o produto é exportado. Em se tratando dos benefícios do registro de IG para o território em que está inserido, Durso (2018) ressalta que as IGs podem ser entendidas como um ambiente propício para o processo de desenvolvimento sustentável, por possibilitar a valorização de produtos locais e a participação coletiva dos produtores para a obtenção de benefícios para o território. Nas associações de IGs de café analisadas neste trabalho, foi possível identificar aspectos relacionados ao tripé do desenvolvimento sustentável, ou seja, fatores ambientais, sociais e econômicos.

Em termos ambientais, as duas associações das IGs analisadas orientam em seus cadernos de especificações técnicas que os produtores devem adotar práticas agronômicas que respeitem a legislação ambiental, também indicam que o descarte de resíduos e, ou embalagens devem ser realizados de forma a minimizar quaisquer prejuízos ao meio ambiente (INPI, 2023c; INPI, 2023d). Observa-se que as práticas ambientais supracitadas estão em consonância com as análises realizadas por Caires e Aguiar (2015).

Em termos sociais, conforme apresentado na seção 5.2.4, as duas associações estão trabalhando para melhorar a participação coletiva dos produtores da região nas IGs, aspecto que, segundo Durso (2018), é um dos principais, no tange a questão social do desenvolvimento sustentável.

Em relação ao aspecto econômico, conforme apresentado na seção 5.2.1, as duas associações analisadas neste trabalho estão buscando melhorar seus produtos, orientando os produtores a adotarem práticas produtivas que aumentem a qualidade dos produtos, sendo esta ação relevante no contexto do desenvolvimento sustentável (CAIRES; AGUIAR, 2015; DURSO, 2018).

Contudo, foi constatado que ainda existe um desconhecimento em relação às indicações geográficas e o que elas representam em termos do produto. Os entrevistados afirmaram que um aspecto que influencia no preço é a qualidade, e que esta pode ser medida e comunicada por outros tipos de certificações como o *direct trade*.

Nesse sentido, tratando-se de produtos que são exportados, o selo de IG pode agregar valor, principalmente, porque garante que os produtos são de origem conhecida e de uma região que tradicionalmente produz o grão. Entende-se que esse fato pode ter relação com o alto nível de qualidade dos cafés exportados, não

bastando, portanto, possuir apenas certificações de pontuação de qualidade para obter melhores valores de venda.

Observa-se, nesse sentido, que para as associações das IGs que estão ainda iniciando seus trabalhos, o registro como indicação geográfica pode não interferir de maneira significativa em termos financeiros de forma imediata. Contudo, existe a possibilidade de que, a longo prazo, o registro de IG proporciona melhores benefícios financeiros, considerando-se principalmente as redes de relações estabelecidas.

Portanto, o nível de interferência do registro de IG nos resultados da atividade econômica dos produtores de café foi bastante diversificado. Isto porque, principalmente a associação que possui mais tempo de registro, desenvolveu melhor sua capacidade de gestão, sendo capaz de exportar seu produto. Também desenvolveu de forma mais eficiente a capacidade de comunicação, sendo capaz de transmitir aos consumidores de forma constante e clara os aspectos singulares do seu produto.

Nas associações das IGs que possuem mais tempo de atuação e que trabalham com exportação, o registro como indicação geográfica, pode interferir de maneira significativa em termos financeiros de forma imediata, principalmente por ser um fator de diferenciação, embora condicionado à forma como a gestão utiliza o selo.

Corroborando essa perspectiva, Aguiar *et al.* (2020) explanam que as organizações podem ser mais competitivas, se suas estratégias forem construídas de maneira coordenada e direcionada. Considerando-se as anotações de Farina (1999), para se melhorar a competitividade, é necessária a construção de uma estrutura de gestão adequada para atingir os objetivos definidos pela organização.

No Quadro 6, apresenta-se de forma resumida a relação entre os impulsionadores e os aspectos encontrados nas associações gestoras das IGs de café analisadas neste trabalho.

Quadro 6 - Resumo dos impulsionadores encontrados nas IGs de café

<b>Impulsionadores de competitividade</b>	<b>Realidade encontrada nos estudos de caso</b>
Diferenciação por qualidade	As associações demonstraram atuar na qualidade dos seus produtos, sendo que este foi o primeiro aspecto a ser observado para a comercialização dos produtos como registro de IG, a fim de garantir a diferenciação dos mesmos no mercado e serem mais competitivos. Nesse sentido, buscaram realizar processos

	de colheita mais adequados e adquiriram maquinário para ajudar nesta etapa.
Profissionalização da gestão da associação	Em relação à profissionalização da gestão das associações, os entrevistados das instituições apontaram que este impulsionador, muitas vezes, não recebe a devida atenção por parte das associações, o que pode contribuir para a pouca ou nenhuma expressividade dos produtos de algumas indicações geográficas. As associações analisadas encontram-se em momentos distintos (em termos de tempo do registro e experiência no mercado) e também possuem expertises diferentes. Observa-se que a gestão de uma das associações das IGs se destaca em termos de estrutura e dinâmica comercial. Contudo, a segunda associação tem buscado se profissionalizar para atuar de forma competitiva neste mercado.
Comunicação aos consumidores	Em relação à comunicação aos consumidores, os entrevistados apontaram que este impulsionador ainda precisa ser mais trabalhado nas associações. Destacaram a importância da criação do selo nacional de IG pelo Governo Federal. Por fim, ressaltaram que a comunicação precisa ser trabalhada de maneira mais ampla, ou seja, para toda a sociedade. A comunicação necessita abranger questões do contexto histórico e de produção, bem como as características singulares da região e do produto.
Participação em atividades coletivas	O impulsionador participação em atividades coletivas pode ser entendido como sendo um dos principais desafios relacionados às associações das IGs analisadas. Sobre esse aspecto, os entrevistados relataram que há existência de histórico nas regiões de casos de insucessos de associações e cooperativas que contribuem para que poucos produtores interessem em se associar. Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de se realizar um trabalho local para despertar o senso de pertencimento, bem como ações constantes das associações para atrair mais produtores.
Legislação e protocolos de certificação	Tratando-se especificamente do produto café, os entrevistados não evidenciaram entrave em relação às normas existentes. Entende-se que este fato se justifica em função de o produto não ser de origem animal e não haver maiores exigências em termos de venda nacional e exportação. Nesse sentido, em termos de competitividade, na atualidade, a legislação não parece apresentar entraves aos produtores.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da pesquisa (2022).

Ademais, no caso específico das associações das IGs de cafés analisadas, o impulsionador gestão possui estrita relação com o impulsionador comunicação aos consumidores. Esse fato indica que a gestão das associações precisa trabalhar a comunicação aos consumidores com estratégias que possibilitem que o valor

agregado do produto se mantenha ao longo da cadeia. Nesse caso, podem, por exemplo, comunicar a existência e importância do selo que possibilita o rastreio do produto. Isso se justifica por ser o café uma matéria-prima que demanda comunicar os seus aspectos singulares ao longo da cadeia produtiva (BOAS, 2002; JENOVEVA-NETO; FREIRE; 2014; MASCARENHAS; BERNARDES, 2016).

### **5.3. Análise dos impulsionadores de competitividade nas associações das IGs das regiões Canastra e Serro (produto queijo artesanal)**

Nesta seção, são apresentadas e analisadas as informações obtidas nos dois estudos de caso em associações das IGs com o produto queijo. Com base na referência teórica utilizada, nas falas dos entrevistados e nas atas analisadas, são apresentadas as considerações sobre cada impulsionador.

Analisar casos de associações das IGs de outro tipo de produto contribui para a validação da teoria sistematizada na prática. O estudo de um produto secundário como o queijo minas artesanal se diferencia pelas diversas exigências legais relacionadas a sua produção e venda para o consumidor. As possíveis convergências e peculiaridades dos casos de IGs de queijos artesanais em relação ao café serão trabalhadas nesta seção.

#### **5.3.1. Impulsionador diferenciação por qualidade**

Os aspectos referentes à produção e comercialização do queijo em Minas Gerais estão relacionados intrinsecamente com os aspectos históricos e culturais. Os queijos artesanais produzidos no estado possuem características sensoriais específicas, um contexto histórico particular e modos de fazer próprios. Diante disso, o contexto de produção e venda do queijo artesanal de Minas Gerais possui aspectos competitivos relacionados principalmente a sua diferenciação por qualidade.

Assim como identificado nas associações das IGs de café, a qualidade surge nas indicações geográficas relacionadas ao queijo como uma necessidade das associações de “fazer jus” ao reconhecimento do produto frente ao mercado consumidor. Além disso, a qualidade surge nas associações como um elemento de controle do resultado de produção dos agentes relacionados com a IG estabelecida. Especificamente no caso do queijo, os aspectos de qualidade vão um pouco além dos identificados no caso do café, isso porque os produtores se preocupam ainda mais



com as tradicionais formas de produção, bem como com as rígidas adequações sanitárias definidas na legislação vigente.

As características desse impulsionador identificadas no campo de pesquisa giram em torno dos seguintes tópicos: padronização de processos; preservação dos aspectos tradicionais da produção artesanal; e definição de critérios de qualidade. Cada qual com suas peculiaridades relacionadas ao produto registrado.

Os entrevistados das associações confirmaram que o registro de IG contribuiu para o resgate da forma de produção tradicional e para o estabelecimento de um padrão de qualidade. Acrescentaram, ainda, que o registro pode favorecer uma valorização maior de produtos já reconhecidos por sua qualidade. Tal processo de valorização se dá mediante a distinção, promovendo a diferenciação do queijo regionalmente produzido dos demais queijos disponíveis no mercado.

Ela [associação] foi criada justamente pra fazer o resgate cultural é do queijo [...] pra lutar por uma legislação mais justa do queijo artesanal e pra defender a origem. Daí a gente entra com um processo de indicação geográfica [...] valorizar o queijo do produtor e diferenciar no mercado ele dos demais queijos. Então a gente faz também o trabalho de assistência técnica a parte de qualidade do leite e depois qualidade do queijo, a sanidade do rebanho de todos os nossos produtores né, do rebanho geral, cem por cento do rebanho e aproximação de mercado das queijarias. Então a gente atua em todas as frentes pra que o produtor tenha valorização do produto dele no mercado e uma proteção da origem, que daí a gente trabalha com indicação geográfica (ENTREVISTADO E).

Os critérios de qualidade das duas associações das IGs analisadas abrangem aspectos como a consistência do queijo; a textura; a cor; o tipo de crosta; o odor e o sabor; o formato; e o peso (INIPI, 2021a; INIPI, 2023a; INIPI, 2023b). Assim sendo, os produtores devem atender as especificações técnicas relacionadas aos critérios de qualidade e a legislação vigente referente a produção do queijo artesanal.

Ademais, os entrevistados ainda destacaram que as associações vendem junto com o produto a história da região e o esforço dos produtores. Esses aspectos podem demonstrar que a diferenciação por qualidade se relaciona, também, ao contexto histórico e cultural, possuindo relevância no que tange à inserção do queijo artesanal no mercado. Ressaltaram ainda que a proteção da origem e qualidade são aspectos relevantes no processo de valorização do produto no momento da venda.

Qualidade e identidade da gente, quando eu falo de identidade, a identidade do produtor que está expressa no produto né? Então a gente fala muito que a gente não vende só um queijo a gente vende uma história, um pedaço da história de cada produtor. Então é esse

conceito que a gente leva pros consumidores, isso valoriza né? E ajuda a se manter no mercado. Porque se eu vender um queijo sem história, sem tradição, eu vou estar vendendo só mais um queijo qualquer. Então a gente sempre tenta passar esse conceito, de que por traz daquele queijo, existe uma família no campo trabalhando pra que chegue um produto de qualidade na mesa do consumidor. Isso ajuda bastante nessa questão mesmo de proteção da origem de qualidade do produto, a gente sempre tenta buscar um padrão de qualidade bem elevado, né? Isso ajuda bastante também a se manter no mercado (ENTREVISTADO E).

As questões indicadas também estão relacionadas com o impulsionador comunicação, pois o processo de venda demanda uma comunicação eficiente com o consumidor, de maneira que este perceba todos os principais aspectos singulares do mesmo (ILBERY; KNEAFSEY, 2000; SAUVÉE; VALCESCHINI, 2004).

Por fim, analisando todas as falas dos entrevistados, observou-se que existiram ações para garantir a qualidade dos produtos. Os entrevistados ressaltaram que a diferenciação por qualidade é fundamental para atrair mais consumidores, principalmente porque na atualidade a oferta de produtos tornou-se mais dinâmica, graças à internet (PASQUALOTTO; SAMPAIO, 2022).

Tais considerações mostram que aspectos de uma gestão profissionalizada, que consiga identificar e atuar nos problemas relacionados à garantia da qualidade e originalidade, podem possibilitar que as IGs melhorem a inserção de seus produtos no mercado.

### 5.3.2. Impulsionador profissionalização da gestão da associação

Como trabalhado na seção a respeito do café, o impulsionador “profissionalização da gestão da associação” é um aspecto crítico para o funcionamento das organizações responsáveis pelas IGs e pela proteção dos produtos, por ser capaz de coordenar todos os demais impulsionadores. No caso do queijo, não é diferente a gestão profissionalizada é um imperativo para que as associações das IGs possam aumentar sua competitividade com a utilização dos recursos e capacidades disponíveis.

Os estudos realizados no campo de pesquisa corroboram a afirmação de que a administração das associações que detêm o registro das IGs necessita ser profissionalizada, ou seja, as pessoas que atuam nesses processos precisam

efetivamente compreender os aspectos administrativos, estratégicos e burocráticos, referentes à organização e à colocação do produto no mercado (BENKAHLA; BOUTONNET; FORT, 2005; JEANNEAUX; PERRIR-CORNET, 2011; FOURNIER *et al.*, 2016).

Características a respeito desse impulsionador foram levantadas nessa pesquisa. Além das habilidades administrativas, destaca-se a adequação ao mercado e a influência do tempo sobre a profissionalização da gestão.

Os entrevistados das instituições apontaram que esta é a principal dificuldade em termos da implementação e do funcionamento das associações das IGs. Nesse sentido, ressaltaram que muitas associações das IGs não demonstram interesse ou não entendem a importância de resolverem os problemas de gestão. Destacaram ainda que o Fórum de Indicações Geográficas permite a inserção de demanda das IGs e que as instituições se mostram solícitas para ajudar nas questões necessárias. Como indicado pelo entrevistado E, que ressalta que o fato isolado de se ter o registro não é garantia de um retorno econômico, sendo necessário trabalhar outros aspectos como, por exemplo, a comunicação aos consumidores.

Eu acho que não se deve só ao fato isolado do registro da indicação geográfica né? Se não tiver um trabalho ao redor, daí da indicação, que envolva também indicação claro. Mas tem que desenvolver um trabalho de comunicação, de marketing, de qualidade desses produtos por si só a indicação geográfica não vai fazer grandes diferenças né? Mas a gente, quando a gente pega esse conjunto todo a gente sai de uma produção, que o produtor vendia cerca de dez, doze reais o quilo do queijo e hoje vende a cinquenta, sessenta, né? Então, a gente quintuplicou aí, mais ou menos a o valor que o queijo dele é comercializado (ENTREVISTADO E).

Isso é confirmado pelo entrevistado L, que também ressalta a importância de a associação estar bem estruturada em termos de gestão, para que o potencial do registro de IG seja realmente alcançado.

Uma associação, pra ela fazer valer essa marca, que está registrada, ela tem que se estruturar muito bem. Ela tem que ter assessoria jurídica, assessoria contábil, assessoria de marketing e publicidade, então é preciso um esforço muito grande de gestão pra que esse potencial seja alcançado. Não basta ter apenas um depósito lá no INPI e achar que a partir daí tudo mudou, isso aí não existe. Existe muito suor, investimento de tempo, de recurso, de ação de mobilização, pra conseguir fazer com que aquela marca realmente dê um retorno, que ela inclusive arque com os custos dela, né? Porque como é que você faz uma assessoria dessa toda aí quando não tem entrada de dinheiro? A maioria das associações são simples. Então existe sim,

existe um potencial, mas por trás disso aí, por traz de um sucesso, tem um esforço de anos, sabe? (ENTREVISTADO L).

Os entrevistados X, W e V corroboram a fala anterior, ao destacarem a importância da estruturação de uma gestão dentro das associações das IGs e adicionam que, para que isso aconteça, é necessário que exista um grupo que possua forte cultura coletiva. Pois a cultura da associação pode influenciar a condução da gestão.

A profissionalização da gestão é superimportante. Então, aqui a gente vê muitos problemas nesse sentido também e aí assim, é aquela velha história que o mineiro ele é muito desconfiado também. Então, se propõe um negócio pro mineiro, ele não pergunta quanto que ele vai ganhar naquilo, ele pergunta quanto que você está ganhando em cima de mim né? Então, ele já entra desconfiado, você tem que montar um grupo muito forte, muito coeso pra coisa fluir, porque senão, no começo, já começa as desistências e aí o projeto não vai pra frente (ENTREVISTADO X).

É uma grande dificuldade que a gente tem em qualquer processo de indicação geográfica. É o pós-registro, né? [...] Custa caro ter uma IG, custa caro manter a IG funcionando ou colocar ela pra funcionar. Então a gente sempre fala quando alguma região procura a gente: “Olha vocês têm estrutura?” Se vocês não fizeram a estrutura dentro da associação, vocês não vão conseguir tocar a indicação geográfica. Vocês não vão conseguir colocar um selo. Fazer o controle disso. Vai ficar um negócio avacalhado (ENTREVISTADO W).

[...] a gente percebe que as entidades (associações das IGs) que participam [do Fórum de IG] são as mais estruturadas. Aquelas que precisariam mesmo participar, às vezes eles vem, se apresentam, né? O primeiro momento delas no fórum é se apresentando para os membros do fórum e a partir dali elas somem. Elas se apresentam e na hora que elas vão poder enxergar o que é o fórum, o que o fórum pode contribuir, elas não têm interesse. Então, a gente tem que fazer um trabalho um pouco até de formiguinha [...] então, às vezes, eu vejo muito é a desorganização das entidades e desinteresse também (ENTREVISTADO V).

Nesse sentido, os entrevistados confirmam a necessidade de se estabelecer habilidades administrativas nas associações das IGs, sendo elas geradas pela capacitação dos próprios produtores, pelo acompanhamento de consultores terceirizados ou pela contratação de profissionais competentes, quanto às atividades de gestão. Trata-se de uma característica convergente com o identificado nas associações das IGs de Café.

Isso pode estar relacionado às considerações apresentadas por Jeanneaux e Perrier-Cornet (2011) e Fournier *et al.* (2016) que destacam a necessidade das

associações de produtores das IGs possuírem uma gestão profissionalizada para estabelecerem estratégias competitivas que lhes permitam aproveitar as oportunidades existentes no mercado.

As dificuldades referentes à gestão das associações das IGs e às ações que o Fórum realiza nesse sentido podem ser observadas nas atas (2021a; 2021b; 2021c; 2021d; 2021e; 2021f; 2021g; 2021h; 2021i; 2021j), onde ocorreram ações diretas das instituições para com as IGs a fim de realizarem um processo de reestruturação e melhoria da gestão das associações.

Contudo, é importante lembrar que o Fórum de Indicações Geográficas não realiza consultorias na área de gestão, mas oferece a possibilidade de acompanhar as consultorias realizadas por terceiros, além de ajudar as IGs nos aspectos referentes ao controle da gestão da associação e ao processo de organização dos produtores. Destaca-se que o Fórum de Indicações Geográficas de Minas Gerais não atende apenas as IGs analisadas neste trabalho, mas a todas as indicações geográficas do estado de Minas Gerais e que a questão da pouca ou nenhuma profissionalização da gestão é também apontada como um problema em outras regiões.

Cabe destacar que o queijo minas artesanal é produzido em um sistema de agroindústria familiar. Uma agroindústria familiar pode ser entendida como uma forma de organização onde uma família rural realiza o processamento de matérias-primas cujo destino dos produtos finais é a comercialização. Este processo é limitado em termos de escala e a produção possui aspectos artesanais que tornam singulares e exclusivos, diferentemente dos produtos padronizados (MIOR, 2005; NICHELE; WAQUIL, 2011; CARVALHO, 2015).

Tratando-se da gestão dessas propriedades, ressalva-se a necessidade de se lidar com as diversas normativas relacionadas ao queijo produzido com leite cru. Nesse sentido, Carvalho (2015) aponta que um dos principais problemas que a agroindústria familiar, que produz queijo artesanal, precisa enfrentar são os problemas relacionados a legislação e a dificuldade em acessar diferentes mercados. Estas ponderações estão relacionadas com os aspectos de legislação que serão apresentados posteriormente.

No caso do queijo, os cadernos de especificações técnicas das duas associações das IGs apontam a existência de dois tipos de controle de produção: (i)

controle oficial, realizado por técnico credenciado a órgãos oficiais como, por exemplo, o IMA (Instituto Mineiro de Agropecuária); e o (ii) controle interno, realizado por técnico credenciado da associação. O que indica as associações das IGs despendem esforços de gestão para atender aos critérios estabelecidos na legislação (INPI, 2023a; INPI, 2023b).

Outro aspecto relevante, no tange à gestão dessas organizações, foi a identificação de que realizam a formulação de planejamento estratégico estruturado. Os entrevistados das IGs relataram que formulam um planejamento estratégico, de modo a estruturar bem o trabalho a ser realizado anualmente. No entanto, eles informaram que já houve a necessidade de realinhá-lo. Destacaram, ainda, que durante o período de pandemia, ocorreram constantes e necessárias modificações no planejamento estratégico, sendo que em algumas situações foi difícil a reorganização do planejamento em função da grande instabilidade do momento.

Isso [o planejamento estratégico] a gente tem que realinhar. Mas a ideia nossa é seguir o que foi determinado, mas na maioria das vezes a gente tem que realinhar, né? (ENTREVISTADO D).

Geralmente, a gente faz um planejamento no início do ano, né? Pra gente atuar ali, fazer aquela linha de ação durante o ano todo. Só que a pandemia pegou a gente de surpresa, a gente teve que jogar toda aquela papelada que a gente tinha escrito no lixo. E daí não dava pra se programar mais. Porque a gente não sabia quando que ia vim uma onda nova, quando que ia fechar tudo, quando que ia reabrir né? Então esse planejamento foi meio que pro ralo, né? Por água abaixo. Daí a gente, hoje, a gente vai se adaptando de acordo com a realidade do momento. Mas a ideia nossa sempre foi ter um planejamento bem estruturado. Né? Na medida do possível a gente faz esse planejamento, só que como a gente está vivendo um momento de muita incerteza, a gente não consegue planejar tão longo prazo, mas a curto prazo mesmo (ENTREVISTADO E).

Observou-se que as associações das IGs analisadas estão em momentos de gestão distintos, sendo que uma se mostra mais bem estruturada e profissionalizada do que a outra. A associação que possui a gestão mais profissionalizada tem conseguido usufruir melhor dos benefícios competitivos que estão relacionados ao registro como indicação geográfica.

Outro aspecto interessante, nesse contexto, é o tempo de obtenção de registro, que pode estar relacionado à melhor estruturação da gestão das organizações (SILVA; FONSECA, 2010; FREITAS; BARTH, 2012; BARBOSA; BEZERRA; ESPEJO, 2013). Contudo, no caso dessas associações, o tempo de criação da associação e de

obtenção do registro é muito próximo (com diferença apenas de um ano no caso do registro). Sendo assim, confirma-se que a influência do tempo sobre a gestão, em uma IG, não interferiu para que a gestão da associação se tornasse mais profissionalizada. Supõe-se que isso se justifica principalmente pelos altos custos de contratar um profissional que nem todos os produtores estariam dispostos a pagar.

A partir das entrevistas, depreende-se que os aspectos de gestão podem interferir diretamente na competitividade das associações das IGs, pois esta é fundamental ao bom funcionamento das organizações, dos estabelecimentos de estratégias e da colocação do produto no mercado.

### 5.3.3. Impulsionador comunicação aos consumidores

O impulsionador comunicação aos consumidores refere-se à maneira utilizada pelas associações das IGs para transmitir informações aos consumidores. Nesse aspecto, o consumidor precisa receber informações completas e precisas, a respeito das características singulares do produto e da região onde ele é produzido, bem como é relevante compreender como os produtos são únicos e que a compra dos mesmos representa a valorização do território e da forma de produzir local.

As características identificadas desse impulsionador no ramo do café podem ser observadas também nos casos estudados relacionados ao queijo, sendo eles: a aproximação com os consumidores por meio de uma identidade visual; o investimento em divulgação de forma ampla; e a comunicação dos aspectos singulares.

Os entrevistados das instituições advertem que a maioria da sociedade não conhece as IGs, seus produtos e sua importância. Esse desconhecimento pode atrapalhar a inserção dos produtos no mercado, bem como a venda daqueles que já se encontram disponíveis aos consumidores. Contudo, apontaram que, na compra de queijos, o consumidor, que possui maior poder aquisitivo, tende a estar mais informado e estar mais disposto a pagar por esses produtos. Corroborando os aspectos supracitados, Vieira *et al.* (2019) destacam que o desconhecimento dos consumidores é uma grande dificuldade no tange a venda dos produtos das IGs.

Segundo os entrevistados, para enfrentamento desse desconhecimento por parte da sociedade, seria interessante e necessário realizar uma campanha promocional em nível nacional. Ressaltaram ainda a existência de um selo nacional (Anexo A) relacionado às IGs. Esse selo foi elaborado pelo Governo Federal (com o

apoio do INPI, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), Ministério da Economia e Sebrae) e tem por objetivo proporcionar uma identidade visual comum a todas as IGs e contribuir para que as mesmas sejam mais conhecidas pelos consumidores. A utilização dos selos pode ser considerada uma estratégia para aprimorar a comunicação com os consumidores. Ressalta-se que a utilização do selo nacional não exclui a utilização do selo específico de cada IG.

Eu acho importante levar em consideração a questão que o mercado nacional, a rigor, não reconhece IG (ENTREVISTADO M).

Ele [selo nacional] foi lançado, então, a gente tem uma identidade visual unificada agora para as IGs, o uso é opcional, tá? (ENTREVISTADO M).

O consumidor brasileiro não sabe o que é indicação geográfica. A gente precisa inclusive de uma campanha promocional em nível nacional pra isso [...] ele (selo nacional) vai ajudar e ele é voluntário, mas se todas as IGs usarem, lógico que as que tem controle, vai facilitar a comunicação com o consumidor (ENTREVISTADO W).

Sobre investimento em divulgação, os entrevistados das IGs apontaram que ocorreram ações nesse sentido, visando garantir uma proximidade com o consumidor, principalmente no contexto atual, em que a utilização das redes sociais está cada vez mais difundida em termos de possibilidades de compra e venda de produtos. Destacaram que as estratégias de comunicação foram voltadas para os aspectos de diferenciação dos produtos em relação aos demais, sendo estas ações condizentes com as afirmações de Rangnekar (2004), Bramley, Biénabe e Kirsten, (2009) sobre o tema comunicação dos produtos.

Contudo, a realidade desse processo de comunicação se mostrou diferente entre as associações. Enquanto uma associação de IG informou a existência de um profissional cujas funções estão bastante centradas na realização de um trabalho de comunicação e *marketing*, a outra relatou a existência de dificuldades em termos financeiros para a contratação de um profissional que seria responsável exclusivamente pelas mídias sociais.

Depois do registro foi a questão de reposicionamento de mercado, que daí a gente começou a acessar os mercados melhores, estratégias de comunicação pra diferenciar os produtos e depois os testes para a utilização dos selos (ENTREVISTADO E).

Hoje a gente tem uma profissional aqui dentro que cuida exclusivamente dessa área de comunicação e marketing pra gente né? Ela tem algumas outras funções, mas ela se dedica muito a isso



e daí tem todo um planejamento ali, pra gente atingir aqueles pontos que a gente define né? (ENTREVISTADO E).

[...] eu particularmente fiquei muito envolvido com a as mídias e vendendo pra todo mundo. Todos os produtores eu tentava de uma forma de outra, recebia um pedido, não de compra de queijo assim, mas de informação sobre o nosso queijo. Eu já ia repassando para os produtores que eu sabia que tinha os queijos e com isso a gente conseguiu abrir o mercado sim. Vários empórios começaram a adquirir o nosso queijo com esse trabalho, que a gente vem fazendo com as mídias sociais, mas infelizmente nós pela situação atual, nós não temos uma secretária ou um secretário né? Uma pessoa que pudesse ficar dedicada, e a gente está tentando, agora, ver um estagiário, uma vez que o custo é impeditivo, a gente não tem arrecadação suficiente pra isso né? A gente está tentando o estagiário pra que a gente possa ter alguém mais dedicado a acompanhar as mídias sociais, a dar respostas mais próximas da realidade, dar respostas mais prontas, né? E rápidas, melhor dizendo (ENTREVISTADO D).

Apesar das dificuldades apresentadas, não há dúvidas, por parte dos entrevistados, em relação aos resultados que podem ser obtidos da dedicação mais aprofundada à melhoria do processo de comunicação. Esse fato vai ao encontro das dificuldades relacionadas ao impulsionador profissionalização da gestão, principalmente no que se refere à capacidade financeira das associações detentoras dos registros de IGs, para contratarem profissionais especializados na área administrativa.

Os entrevistados das instituições afirmaram que o selo de IG ainda é pouco conhecido e que as entidades detentoras do registro deveriam investir mais em divulgação. Nesse sentido, Chimento, Fernandes e Terra (2014) confirmam a importância de as associações das IGs realizarem um processo de comunicação, a fim de que o registro contribua para que os produtores obtenham retornos econômicos.

Então eu acredito que são vários fatores entre o desconhecimento da própria sociedade, do consumidor, do que que é aquele selo, com outros que tem na embalagem. Um pouco de falta da própria entidade em se apropriar disso e fazer essa divulgação, né? Eu vejo muito isso. Depois que a gente fez esse diagnóstico a gente conversou com todas as entidades, né? Tanto as depositadas, quanto as reconhecidas e a gente vê que às vezes eles não tem estrutura muito organizada dentro da própria IG (ENTREVISTADO V).

Os entrevistados das instituições ainda destacaram que, durante a pandemia, ficou notório que o consumidor poderia obter um valor mais atrativo, comprando-se o produto diretamente com o produtor e que os lojistas não conseguiam manter os

mesmos preços. Esse fato proporcionou uma distorção, com grande alteração na cadeia de venda dos produtos, que foi marcada pelos estabelecimentos que fecharam as portas e pelo aumento das vendas pela internet neste contexto.

Existe problema também interno nas fazendas, de investimento em tecnologia em genética, por exemplo, em alimentação, pra você ter uma produção mais constante durante todo o ano, né? A pandemia atrapalhou muito isso, muitas lojas, muitos empórios, né? Essas lojas especializadas em produtos artesanais fecharam as portas, o consumidor descobriu que ele pode comprar direto do produtor pela internet e o produtor muitas vezes acaba vendendo muito mais barato do que o lojista consegue colocar na mão do consumidor. Então acabou que essa pandemia, com essa questão da venda do aumento da venda on-line, causou uma distorção na cadeia (ENTREVISTADO W).

Verifica-se que as mudanças nas formas com que os consumidores adquirem seus produtos tendem a não retroceder e que na atualidade existe maior aceitação para a compra de produtos alimentícios pela internet, existindo também a facilidade de compra direta com o produtor (PASQUALOTTO; SAMPAIO, 2022).

Por fim, a partir da percepção dos entrevistados, observou-se que as associações das IGs reconhecem a importância da comunicação para alcançarem mais consumidores, realizaram algum tipo de ação nesse sentido, mas ainda precisam aprimorar suas formas de comunicação e conscientizar as pessoas sobre a importância dos produtos com o registro de IG.

#### 5.3.4. Impulsionador participação em atividades coletivas

Como apresentado previamente o impulsionador “participação em atividades coletivas” representa a participação em grupo e interação dos produtores nas atividades desenvolvidas pelas associações. Na análise sobre o café, esse impulsionador se mostrou um desafio para a construção da competitividade das associações nas IGs estudadas. Essa circunstância pode decorrer de casos de insucessos em cooperativas e associações, e também da falta de senso de pertencimento dos produtores. O estudo realizado nessa pesquisa, a respeito do queijo, demonstra que essa realidade do setor cafeeiro se repete também em outros setores de IGs.

Ao se abordar a participação dos produtores nas associações das IGs, os entrevistados confirmaram que os aspectos de coletividade são deixados em segundo

plano e que muitas vezes os produtores abandonam as associações, após a valorização do seu produto, o que pode interferir nos resultados obtidos pelas IGs. Atestaram que existem dificuldades em fazer com que a coletividade de fato se dedique a trabalhar em conjunto na busca de um único objetivo.

Também destacaram que alguns produtores obtiveram sucesso e estabilidade em suas vendas dentro da associação, mas ressaltavam apenas suas características individualistas. Posteriormente, esses produtores abandonavam a associação ou deixavam de ter uma posição atuante nas mobilizações coletivas e, às vezes, até adotavam uma postura apenas de cobrança em relação aos demais.

Além da falta de estrutura interna nas associações, tem a desmobilização dos produtores. O produtor às vezes entra na associação, está vendendo queijo vinte reais, entra na associação, começa fazer compra conjunta, começa a participar de feira, começa a acessar novos mercados, o cara começa a vender a sessenta reais e sai da associação. Ou, então, simplesmente não participa mais, isso acontece muito. Eu não estou falando isso chutado não. O cara, no início, ele está lá em toda reunião. O cara está lá. Então, ele conseguiu se estabilizar no mercado, conseguiu melhorar a vida dele. Ou ele deixa de ser associado ou ele continua, mas não quer nem saber. E começa só reclamar. É então, é um problema, é um gargalo, é um grande desafio (ENTREVISTADO W).

A fala do entrevistado W descreve alguns elementos importantes que caracterizam o desafio das associações para manterem o senso de coletividade na organização. A entrevista apresenta o resultado positivo causado pelo associativismo em torno da IG, visto que o preço do produto aumenta consideravelmente. Esse efeito tende a ser um forte atrativo para a associação de novos membros; por outro lado, demonstra que a organização não consegue manter o associado no longo prazo, especialmente quando ocorre a transmissão de *know how* para alguns membros que, eventualmente, passam a reduzir seu nível de engajamento nas atividades associativas.

Pode-se analisar esse ponto a partir de duas óticas básicas, a primeira se aplica à postura da associação. Será que essa organização tem entregado valor aos sócios que se mantem nas associações? Será que as associações têm gerado barreiras para a manutenção do sócio nas mesmas?

Nesse sentido, Moraes (2021, p. 13) destaca que a associação “não pode ter apenas a ideia de coletividade, deve criar as dinâmicas necessárias para pôr em prática as demandas coletivas das comunidades”. Acresce, ainda, que a “solução para

essas demandas deve ser planejada de forma horizontal através de parcerias entre agricultores, Estado e outras organizações rurais” (MORAES, 2021, p. 13).

Por outro lado, será que os associados têm cultura de associativismo? Segundo Moraes (2021), ao analisar o contexto do associativismo rural, a motivação dos agricultores está relacionada à expectativa dos mesmos. O autor afirma:

[...] pode-se dizer que os agricultores são movidos não somente por necessidades, mas por expectativas. Quando se engaja a uma associação o agricultor cria a expectativa de obter benefícios que lhe proporcionarão uma melhor condição de vida. Diante disso, muitas vezes buscam resultados a curto prazo e se isso não ocorre acabam desconfiando da eficácia desta organização. Isso pode fazer com que esse agricultor se torne um “*free rider*” e usufrua dos bens sem participar, ou até mesmo que ele busque satisfazer suas necessidades individualmente fora da associação (MORAES, 2021, p. 12).

Um ponto interessante neste contexto é que, se por um lado as associações conseguem entregar resultados positivos sobre a precificação via IGs, por outro, a necessidade de fiscalização da produção coletiva se apresenta como um elemento de rusga com alguns associados.

Nesse sentido, os entrevistados afirmaram que muitos produtores não se associam porque não desejam adaptar sua produção ao caderno de especificações técnicas da IG e nem que órgãos de inspeção entrem em suas propriedades. Dentre as ponderações feitas a esse respeito, foi evidenciada a indisponibilidade desses produtores em alterar a forma de trabalhar, por demandar investimento financeiro em construir e adaptar suas instalações.

Então ele [produtor] não está disposto a mudar a sua forma de trabalhar e também investir, porque tem um investimento financeiro né? Construir e adaptar suas instalações. Então, eu acho que esse é o maior desafio para os demais que não participam da associação (ENTREVISTADO Y).

É importante a gente frisar que nem todo produtor quer se regularizar. Tem produtor que não quer se regularizar. Ele não quer o órgão de inspeção lá na fazenda dele. Porque o órgão de inspeção ele vai onde tem o selo dele. Então, a partir do momento que você regulariza a sua produção, você está abrindo a porteira pro fiscal. Então, tem produtor que não quer saber disso. Ele pode ter dificuldade às vezes de colocar o produto no mercado, porque ele não é regularizado, mas ele não tem [...] o fiscal lá na fazenda. Então tem muito produtor que não quer se regularizar pra não ter fiscalização. Tem muitos que não querem regularizar, porque não tem dinheiro pra investir ou não querem buscar também assumir o risco né? [...] a própria indicação geográfica ela não é excludente. A indicação geográfica ela existe na Europa inclusive pra ser exigente, né? Exigente na produção e garantir que o consumidor está comprando o produto que é da origem, mas que

tenha que tenha um controle de produção e de processo de qualidade. Quando você começa a fazer isso, muito produtor fica de fora. Porque ele não quer passar por tudo isso. Ele não quer se legalizar. Né? Ele não quer ser controlado por ninguém. Então acaba que o produtor fica de fora da associação e culpa o governo, mas na verdade ele também não quer se for pra produzir direito, ele não quer (ENTREVISTADO W).

Ainda a esse respeito, os entrevistados ressaltaram que existem produtores que apresentam dificuldades em abrir as propriedades para realização de inspeções e outros que realmente não têm condições financeiras para os investimentos necessários. Nesse contexto, Niederle (2014, p. 34) afirma que “para os pequenos produtores um dos maiores limitantes é o alto custo de manutenção da IG, o qual envolve o controle dos processos produtivos”.

Nesse sentido, embora a indicação geográfica não seja em si excludente, na prática, muitos produtores acabam não conseguindo arcar com elevados custos envolvidos na produção vinculada às IGs. As especificações técnicas exigem investimentos financeiros com os quais nem todos os produtores possuem condições de arcar.

Sobre este aspecto Locatelli e Carls (2015, p. 1) sugerem que as associações das IGs poderiam adotar um padrão mínimo referente as práticas de qualidade já estabelecidas, “deixando que cada produtor adote outras que entender pertinentes”. Contudo, nesse contexto, Froehlich *et al.* (2010) ponderam que as IGs podem ser elitistas e beneficiar apenas os grandes produtores que possuem dinheiro para realizar as adequações necessárias.

Esses fatores limitantes tendem a influenciar negativamente o efeito desse impulsionador sobre a competitividade das associações a ser gerada pelos registros IGs. É possível destacar, por outro lado que, para além das possíveis barreiras financeiras que surgem na manutenção das IGs, existe o nível de adesão dos indivíduos à própria cultura associativa, que pode sustentar o desejo dos produtores em atuar coletivamente, apesar das dificuldades (SITOE; SITOLE, 2019).

Sobre isso, os entrevistados de uma das associações relataram que não são todos os produtores que participam e realizam a menção da IG nos seus produtos. Já os entrevistados da outra IG destacaram que na região existe uma pequena parcela de produtores que participa da associação e utiliza o selo de IG de forma correta nos produtos.

Esse fato foi relacionado principalmente a questões culturais, sendo as pessoas com idade avançada as mais receosas em participar da associação, pois tendem a ser mais resistentes às mudanças necessárias e não desejam adaptar sua produção às normas do caderno técnico da IG (SITOE; SITOLE, 2019).

Associativismo é o principal desafio nosso, é fazer com que o produtor acredite que ele se associando e ele trabalhando junto ao outro produtor eles possam sair melhor na frente. [...] por mais que a gente tente eles parecem que não entendem que podem realmente contribuir e receber também né? os resultados de um trabalho em conjunto (ENTREVISTADO D).

Tem muitos produtores que não querem participar da associação ainda, né? A gente identifica que muitos são por questões culturais que impossibilitam isso, né? Os produtores que na grande maioria, estão fora da associação, já são produtores mais de idade, com idade mais avançada e quando a gente tenta conversar com eles, eles dizem: ah, o meu pai fez assim a vida inteira, eu fiz assim a vida inteira, vou continuar assim, quando os meus filhos começarem a assumir eles veem o que faz. Aí quando a gente encontra alguns produtores um pouco mais novos, aí a gente tem uma facilidade melhor sabe, de trazer eles pra associação [...] E pra eles utilizarem o selo da indicação geográfica também precisam cumprir o caderno de indicações técnicas. Então não são todos os produtores que conseguem cumprir [as normas] (ENTREVISTADO E).

Cabe pontuar nesta seção que a agroindústria familiar que produz queijo artesanal é diferente das agroindústrias convencionais, sendo que a principal diferença está na forma de relacionamento com o território. Nas agroindústrias convencionais, existe um processo de automatização e de desenraizamento do território de origem. Já nas agroindústrias artesanais, os agricultores poderão inserir-se em grupos que buscam valorizar o território, a exemplo das associações das IGs (MIOR, 2005; NICHELE; WAQUIL, 2011; CARVALHO, 2015).

Nesse contexto, segundo Carvalho (2015), a agroindústria convencional pouco influencia as propriedades familiares que trabalham com queijo minas artesanal. Todavia, o autor ainda destaca a importância de se fomentar a participação dos produtores em conjunto em processos de agregação de valor dos produtos e valorização da singularidade do território.

Contudo, os produtores podem de forma consciente e individual decidir por não se associarem às IGs, por diversos motivos e também por não desejarem adequar sua produção aos padrões estabelecidos no caderno de especificações técnicas, nem permitir que fiscais entrem em suas propriedades, sendo esse tipo de conduta algo

particular de cada produtor que decide qual a melhor estratégia para o seu empreendimento.

Outro aspecto relevante diz respeito ao histórico de insucessos de associações e cooperativas na região, que, mesmo não estando diretamente ligadas à produção de queijo, podem de alguma forma interferir na visão dos produtores a respeito do trabalho em conjunto dentro desses tipos de organizações. Nesse contexto, Andrade, Ferreira e Veroneze (2017) apontam que as associações das IGs enfrentam resistência por parte dos produtores, em decorrência da existência de históricos de ações oportunistas e gestões ineficientes.

Nesse sentido, observa-se que o processo de associativismo está intrinsicamente relacionado à gestão, o que reafirma a compreensão de que o impulsionador profissionalização da gestão pode ser entendido como basilar no contexto de competitividade das associações das IGs analisadas neste estudo (JEANNEAUX; PERRIER-CORNET, 2011; FOURNIER, 2016; SITOIE; SITOLE, 2019).

Ao se estudar o café, foram identificados diversos componentes que caracterizam esse impulsionador, sendo eles: a importância da valorização do contexto histórico e cultural da produção; o interesse dos produtores em participarem das associações; e a credibilidade das associações das IGs. No caso do queijo, como descrito, os mesmos elementos puderam ser encontrados e se mostraram relevantes também neste contexto.

Evidencia-se que legalmente é necessário que exista uma associação responsável pela IG e que a mesma esteja funcionando. Todavia, a lei não prevê atualmente o cancelamento do registro como consequência do não funcionamento da associação, no entanto, ações nesse sentido têm sido discutidas.

De forma geral, as falas dos entrevistados confirmam que o impulsionador participação em atividades coletivas precisa ser mais trabalhado nas associações das IGs analisadas, a fim de possibilitar melhorias em termos competitivos.

#### 5.3.5. Impulsionador legislação e protocolos de certificação

O impulsionador legislação e protocolos de certificação refere-se aos aspectos legais a que as associações das IGs estão submetidas, ou seja, as regras e os procedimentos que interferem diretamente na produção e comercialização dos

produtos. Mais especificamente, esse impulsionador representa, desde a lei<sup>47</sup> que regula a propriedade industrial e intelectual e seus desdobramentos, até as normatizações de fabricação e comercialização de cada produto. Por isso, tais aspectos podem representar benefícios ou impor limitações ao processo produtivo e de venda dos produtores das IGs.

O aparato legal relacionado às indicações geográficas é um fundamento criado pelo Estado que cria condições para a sua existência e regula o seu funcionamento. A portaria regulamentadora das IGs indica que os registros são concedidos após a análise que comprove a relação entre os produtos e os territórios, variando entre IP e DO. Sua presença oferece oportunidades de reconhecimento das singularidades de produção e serviços em diversos territórios nacionais.

Esse aspecto caracteriza a legislação como um possível impulsionador da competitividade das associações das IGs. Uma legislação condizente com a realidade das indicações geográficas pode favorecer o desenvolvimento das mesmas, a partir do estabelecimento de leis que contribuam para a produção e comercialização dos produtos. Por outro lado, o descolamento da legislação com a realidade local pode estabelecer barreiras para a realização dos objetivos das associações das indicações geográficas, como pode estar acontecendo no caso dos produtores de queijos artesanais estudados.

Os entrevistados das IGs apontaram diversas dificuldades relacionadas às exigências sanitárias, principalmente, considerando-se as peculiaridades do queijo artesanal, como a utilização do leite cru e a necessidade de tempo de maturação. Também enfatizaram a importância de se manter o processo de fabricação do modo tradicional, a fim de manter a singularidades dos produtos.

Os entrevistados das IGs apontaram a importância do resgate do modo específico de fazer o queijo e de se apresentar os queijos minas artesanais como um patrimônio material, imaterial e cultural do Brasil, demonstrando o cuidado que cerca todo o seu processo de confecção.

E a associação ela foi fundada em [...] no momento que estava muito crítico com o queijo né? Havia uma denúncia contra o queijo minas artesanal e foi uma das formas que nós encontramos na época, pra poder salvar esse produto que pra nós é tão caro né? Tão importante né? [...] O modo de fazer o queijo tudo isso nos levava a ter a condição

---

<sup>47</sup> Marco legal das IGs: Lei da Propriedade Industrial (nº 9.279/1996), que esclarece os direitos e obrigações sobre a propriedade industrial e intelectual no país. Na atualidade, a regulamentação das IGs segue a Portaria INPI/PR nº 04/2022.



de ter uma IG [...] O modo de fazer o queijo como patrimônio imaterial, cultural e material do Brasil, assim como todos os queijos minas artesanais, aqui tem esse cuidado no processo de fazer o queijo (ENTREVISTADO D).

O grupo vem trabalhando e ela [associação] foi criada justamente pra fazer o resgate cultural do queijo [...] que tinha de perdido né? Do queijo maturado, queijo curado... pois a gente tinha na região, praticamente todo mundo comercializava o queijo fresco e pra lutar por uma legislação mais justa né? do queijo artesanal, pra defender a origem, daí a gente entra com um processo de indicação geográfica [...] Que a gente vem desenvolvendo, projetos de comunicação, projetos de proteção, de assistência, de análises de qualidade do queijo, da água, do leite, do rebanho, eh e é isso, né? Foi a associação foi justamente pra proteger, pra valorizar a produção do produtor (ENTREVISTADO E).

Os entrevistados confirmaram que a legislação brasileira vigente está voltada prioritariamente para os aspectos referentes aos queijos industriais. Isso constitui um desafio para os produtores, uma vez que se torna incoerente a comparação entre a produção industrial e a fabricação de queijos artesanais visto adotarem padrões produtivos muito diferenciados.

De acordo com a legislação, ainda há o impedimento para a exportação dos queijos em análise, pois os mesmos podem obter apenas o selo arte<sup>48</sup> e a exportação apenas com este selo (para produtos de origem animal) não é permitida. Outro desafio apresentado é a questão da falsificação, sobre a qual os entrevistados de uma IG destacam que a utilização de um selo com tecnologia apropriada e o registro de IG contribuem para enfrentamento desta questão.

Hoje o maior problema que a gente enfrenta, eu acho que sempre foi, mas ainda persiste a questão da legislação né? A gente é comparado com queijos industriais, né? A gente tem que seguir os mesmos critérios que uma indústria. E são queijos completamente diferentes, né? São produtos diferentes e modos de produção diferentes. Então a gente precisaria ter leis mais específicas né? Sistemas de inspeção mais específicos pro queijo artesanal, né? Esse é o principal ponto, principal dificuldade que a gente enfrenta e que a gente sempre luta, né? Pra tentar melhorar nessa parte aí de legislação. Ah, outro ponto

---

<sup>48</sup> Certificação de identificação artesanal permite que produtos artesanais, como queijos artesanais, produtos lácteos, derivados de ovos, produtos cárneos, pescados, seus derivados e produtos de abelhas possam ser vendidos livremente por todo território nacional, proporcionando a desburocratização de registro e comercialização para produtores artesanais que se encaixem nos requisitos exigidos pelas regulamentações dos selos. Para os consumidores, é uma garantia de qualidade, com a segurança de que a produção é artesanal e respeita as boas práticas agropecuárias e de fabricação, além de caracterizar o produto como singular e genuíno. Muitos produtos tradicionais, hoje restritos às regiões onde são produzidos, poderão ser encontrados em lojas e mercados de muitos Estados e Municípios, caso possuam o selo ARTE (BRASIL, 2019).

que a gente tem bastante dificuldade pra enfrentar é a questão da falsificação mesmo, agora com a etiqueta de caseína que é o selo da indicação geográfica, a gente consegue trabalhar essa proteção aí de uma forma melhor [...] a gente só pode exportar produtos alimentícios com o SIF de origem animal e a gente não consegue usar o SIF pra queijo artesanal, a gente consegue selo ARTE, que é o selo federal equivalente ao SIF, só que só permite a comercialização dentro do país, né? (ENTREVISTADO D).

A legislação tem que se adequar a prática, ela não pode ser um impeditivo e sim uma adequação. A gente sofre muito porque a grande maioria das pessoas que estão envolvidas na questão legislativa, elas não estão envolvidas na questão da produção, da realidade da região. Isso traz uns choques, um choque cultural, um choque de realidades, quando as exigências, por exemplo, fazem muitas exigências e na realidade são produtores artesanais. Então tem que ter um bom senso pra que isso possa estar sendo trabalhado também tá? E hoje, pra você manter, aí existe um custo, um tanto quanto que elevado. E a grande maioria são produtores rurais, são pequenos produtores rurais (ENTREVISTADO J).

Ainda é um sistema muito burocrático, ele poderia ser facilitado para o pequeno produtor, é uma legislação muito difícil de se cumprir. Porque economicamente ela pesa no custo desse pequeno produtor, é burocrática, ela é pesada e é uma legislação que eu diria ultrapassada, pois ainda não se aprovou queijo de leite cru que a gente tem aí. Fungos são naturais do queijo e são vendidos no mercado. A gente importa queijo com leite cru com fungos, mas o produzido no Brasil a gente não pode vender (ENTREVISTADO T).

Os entrevistados das IGs ressaltaram que, em alguns momentos, a legislação se apresenta incoerente ao contexto de produção do queijo minas artesanal. Observaram, ainda, a existência de custos elevados para o cumprimento das normas estabelecidas e apontaram que isso é prejudicial aos pequenos produtores da região.

Um outro desafio que a gente tem muito grande é a questão ao atendimento de normas sanitárias, tá? Esse é um outro grande desafio das IGs de origem animal [...] falta investimento dos próprios produtores, que a gente tem muitos produtores que não tem condição de investir, falta assistência técnica, extensão rural por parte do Estado pra acompanhar esses produtores, falta capacitação de boas práticas. A gente vê uma deficiência muito grande no sistema produtivo em relação a isso e falta um olhar diferenciado da fiscalização. Isso também eu entendo que falta (ENTREVISTADO M).

Há uma demanda conjunta dos produtores em relação à necessidade de adaptação da legislação especificamente direcionada à realidade diferenciada do processo produtivo do queijo artesanal. De forma geral, as duas indicações analisadas possuem questionamentos relacionados à legislação que normaliza a produção do queijo minas artesanal e impossibilita a sua exportação.

Diferentemente da realidade apresentada no setor cafeeiro, o impulsionador legislação recebeu forte destaque pelos entrevistados do campo de pesquisa relacionado aos queijos artesanais. Isso pode ser explicado pelas próprias especificidades relacionadas a esse produto. Dentre as características desse impulsionador, é possível destacar as regras relacionadas ao controle sanitário, à exportação, à adequação ao produto e também ao controle da falsificação, como descrito até o presente momento.

Os entrevistados das instituições ponderaram que os problemas relacionados ao queijo não se limitam à questão da legislação, pois, na realidade, haveria um problema estrutural que engloba o investimento dos próprios produtores nas propriedades. No entanto, ressalva-se que a maioria são pequenos produtores, o que tende a inviabilizar grandes investimentos. Acredita-se que a criação de programas de fomento, por parte do Estado, poderiam ser realizados visando reduzir os custos aos produtores, favorecendo a implementação.

Observa-se que ao longo do tempo foram elaboradas normatizações específicas para os queijos artesanais em Minas Gerais, a exemplo da Lei Estadual nº 14.185 de 2002; da Lei nº 20.549, de 2012; e da Lei nº 23.157 de 2018. Contudo, como apontado pelos entrevistados das IGs, ainda existem aspectos normativos<sup>49</sup> que interferem no processo produtivo do queijo artesanal, principalmente no que tange ao tempo de maturação.

Contribuindo para este entendimento, Cabral (2018) e Penna, Gigante e Todorov (2021) destacam que para os queijos produzidos com leite cru deve existir uma preocupação especial, voltada à segurança alimentar, para que o alimento não tenha contaminação em decorrência dos processos microbiológicos próprios de sua produção. Ressaltam ainda a necessidade de práticas rigorosas de higiene e de uma fiscalização adequada.

Entende-se que no caso do queijo minas artesanal, a legislação apresenta algumas limitações aos produtores, principalmente quanto à adequação à realidade local e à regulação referente à exportação dos produtos. Essa realidade evidenciada pode levar à conclusão de que a legislação pode se tornar um limitador da competitividade quando deslocada da realidade local. Por outro lado, a mesma pode

---

<sup>49</sup> BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 30, de 07 de Agosto de 2013. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 08 de agosto de 2013.

ser entendida como um impulsionador, à medida que, em sua base, tem como objetivo o reconhecimento das indicações geográficas e desenvolvimento do território por meio das ações dos produtores (CABRAL; 2018; PENNA; GIGANTE; TODOROV, 2021).

A partir da visão conjunta dos entrevistados, averigua-se que a legislação a ser estabelecida referente aos queijos produzidos com leite cru precisa considerar suas peculiaridades. Entretanto, isso não deve ser entendido como sinônimo de ausência de normatizações.

#### 5.3.6. Análises finais referentes às IGs do produto queijo

Considerando-se a competitividade das associações, notou-se que o registro como IG se trata de um fator de diferenciação positivo em relação ao queijo, pois atribui um aspecto de qualidade e originalidade dos produtos perante os consumidores.

Segundo Durso (2018), as IGs são um espaço favorável para o desenvolvimento sustentável, por proporcionarem que os produtores estejam envolvidos em conjunto para valorizar o local de origem de seus produtos. Na IGs de queijo analisadas nesta pesquisa, foram identificados aspectos relacionados ao desenvolvimento sustentável, ou seja, aspectos econômicos, ambientais e sociais.

Em relação ao aspecto econômico, conforme apresentado na seção 5.3.1, as duas associações de IGs melhoraram seus produtos, mantendo a forma tradicional de produção e aumentando a qualidade dos produtos, por meio do monitoramento da qualidade, desde a matéria prima até o produto final. Essas atitudes são condizentes com o desenvolvimento sustentável (CAIRES; AGUIAR, 2015; DURSO, 2018).

Em relação aos aspectos ambientais, não foram identificados, em nenhum dos cadernos de especificações técnicas, orientações específicas para a preservação do meio ambiente, nem a exigência da utilização apenas de pasto nativo para a alimentação do rebanho. Entretanto, as duas associações orientam que os produtores sigam as legislações vigentes referentes ao descarte dos resíduos (INPI, 2023a; INPI, 2023b).

Em termos sociais, conforme apresentado na seção 5.3.4, as associações analisadas estão buscando trabalhar o senso de pertencimento dos produtores da região, a fim de que estes se interessem em participar da associação. Esta ação,

segundo Durso (2018), compreende um dos aspectos principais no que diz respeito à questão social do desenvolvimento sustentável.

As entrevistas indicaram que apenas o registro de IGs pode não garantir que os produtores obtenham preços melhores em seus produtos. Ao observar as ações das organizações durante momentos instáveis como, por exemplo, o da pandemia, percebe-se que os produtores devem avaliar constantemente as mudanças no mercado e que necessitam ser capazes de se adaptar de maneira rápida e eficiente (PERES; MÜLLER; VERDI, 2006; SARRETA; CRESCENTE, 2004).

Verifica-se que, quanto às IGs para o produto queijo artesanal, enquanto produto final, o selo pode ser um fator de diferenciação positivo. Esse processo é mais complexo e engloba a profissionalização da gestão da associação, em que se incluem diversos aspectos que demarcam a região e a singularidade dos produtos na mente dos consumidores como, por exemplo, o selo de caseína utilizado por uma das associações das IGs analisadas.

No Quadro 7 está apresentada de forma resumida a relação entre os impulsionadores e os aspectos encontrados nas associações gestoras das IGs de queijo.

Quadro 7 - Resumo dos impulsionadores encontrados nas IGs de queijo

<b>Impulsionadores de competitividade</b>	<b>Realidade encontrada no estudo de caso</b>
Diferenciação por qualidade	As associações das IGs analisadas destacam que a qualidade é um aspecto de grande relevância e que além de proporcionar diferenciação no mercado ainda possibilitou o resgate da produção de maneira tradicional e garantiu que um produto com alta qualidade chegasse ao consumidor.
Profissionalização da gestão da associação	Os entrevistados apontaram que esta é a principal dificuldade em termos da implementação e do funcionamento das associações das IGs. Ressalta-se que a gestão pode interferir diretamente na competitividade das associações, pois a mesma é fundamental no que se refere ao funcionamento das organizações, ao estabelecimento de estratégias e à colocação do produto no mercado. Contudo, esse aspecto é, por vezes, colocado em segundo plano, dada a pouca consciência dos produtores em relação a essa necessidade. Entende-se que este fato se justifica pela pouca experiência dos produtores em lidarem com aspectos administrativos de maneira formalizada e ao mesmo tempo em coletividade.
Comunicação aos consumidores	Observou-se que este é um aspecto que precisa ser mais trabalhado pelas associações das IGs. Segundo os entrevistados, a maioria da sociedade não conhece as IGs, seus produtos e sua importância. Verificou-se que as

	associações analisadas realizaram ações no sentido de garantir uma proximidade com o consumidor, especialmente no contexto atual, onde a utilização das redes sociais está cada vez mais difundida em termos de possibilidades de compra e venda de produtos.
Participação em atividades coletivas	Em relação a este impulsionador, os entrevistados assinalaram que existe pouca adesão dos produtores da região e que mesmo os produtores associados ainda apresentam resistência para uma atuação de forma coletiva. Ressalta-se que muitas vezes os produtores abandonam as associações após a valorização do seu produto, o que pode interferir nos resultados obtidos. Outro fator relevante é que muitos produtores não se associam porque não querem adaptar sua produção ao caderno de especificações técnicas da IG e nem que órgãos de inspeção entrem em suas propriedades. Além dos aspectos supracitados, também existe na região um histórico de casos de insucessos de associações e cooperativas que corrobora para que poucos produtores interessem em se associar.
Legislação e protocolos de certificação	Considerando-se as peculiaridades do queijo artesanal como, por exemplo, utilização do leite cru e dias de maturação, os entrevistados destacaram que as dificuldades relacionadas às exigências sanitárias contribuíram para formação das associações e a busca do registro de indicação geográfica. Pois assim poderiam demonstrar a qualidade dos produtos e os diferenciais dos produtos. De forma geral, as duas associações analisadas possuem questionamentos relacionados à legislação que normatiza a produção do queijo artesanal e impossibilita a exportação do mesmo. Também foi apontado que existe um alto custo para o cumprimento das exigências legais. Além disso, ressalta-se que as associações possuem uma realidade de pequenos produtores associados, o que tende a inviabilizar grandes investimentos.

Fonte: Elaborado pelo autora a partir dos dados da pesquisa (2022).

Nesse sentido, é possível inferir pela análise das associações de IGs de queijo que, por se tratar de um produto final, o registro como IG pode ser um aspecto importante quanto à competitividade, podendo possibilitar retorno financeiro, caso seja gerido de maneira profissionalizada.

#### **5.4. Reflexões sobre as relações entre os casos de IGs de café e queijo analisadas nesta tese**

A descrição dos casos das associações das IGs do café e do queijo artesanal de Minas Gerais analisadas nesta tese, permitiu a identificação dos impulsionadores

de competitividade na realidade. No Quadro 8, mostra-se uma síntese dos principais aspectos encontrados nos quatro estudos de caso analisados neste trabalho.

Vale destacar algumas características básicas dos impulsionadores encontrados no campo de pesquisa. No impulsionador diferenciação por qualidade, foram identificados como elementos de destaque: a definição de critérios de qualidade, a padronização de processos e a atualização de meios de produção. Os referidos aspectos se mostraram relevantes para os dois produtos estudados.

O impulsionador profissionalização da gestão despontou como fundamental ao funcionamento e à competitividade das associações das IGs nos casos abordados, por ser capaz de coordenar ações para o funcionamento dos demais impulsionadores. As características encontradas neste impulsionador foram: habilidades administrativas, adequação ao mercado e a influência do tempo sobre a gestão.

Em relação ao impulsionador comunicação aos consumidores, o mesmo se mostrou relevante para as associações dos dois tipos de produtos. Contudo, para as IGs de café, esse impulsionador pareceu ser mais importante, haja vista a necessidade de se transmitir a singularidade e qualidade do produto ao longo da cadeia produtiva.

Em relação ao impulsionador participação coletiva, foi possível observar que, em todos os casos, existem dificuldades em fazer com que os produtores se associem. Essa dificuldade pode estar relacionada à existência de um histórico de casos de insucesso de outras associações e cooperativas, pelo escasso recurso financeiro para fazer as adaptações exigidas, ou por não querer fiscais em suas propriedades.

Sobre o impulsionador legislação e protocolos de certificação, as associações das IGs de café apontaram não haver entraves quanto às regras e regulamentos que incidem sobre o produto. Já no caso do queijo artesanal, foram reveladas dificuldades na legislação que interferem no processo de produção como, por exemplo o tempo de maturação. Também constituiu fator negativo o fato de não poderem exportar seus produtos.

Em relação aos casos analisados, a principal discrepância entre as associações de IGs de café e queijo diz respeito ao impulsionador comunicação e ao impulsionador legislação. Nas IGs de café, tratando-se de uma matéria-prima, a gestão da associação necessitará dedicar mais tempo para aprimorar o impulsionador comunicação, a fim de que os aspectos singulares do produto não se percam ao longo

da cadeia. Já nas IGs de queijo, sendo este um produto final, a gestão da associação precisará lidar de forma mais constante com os aspectos relacionados a legislação, seus entraves e possíveis ações, para melhorar as normas que incidem sobre o produto (JENOVEVA-NETO; FREIRE; 2014; CARVALHO, 2015; MASCARENHAS; BERNARDES, 2016; EMBRAPA, 2018).

Quadro 8 – Comparação entre os resultados das IGs de café e queijo

Impulsionadores de competitividade	Comparação dos resultados encontrados nos quatro estudos de caso
Diferenciação por qualidade	O impulsionador diferenciação por qualidade mostrou-se relevante no contexto de todas as associações das IGs analisadas neste trabalho. As quatro associações buscaram adotar ações que contribuíssem para que seus produtos tivessem mais qualidade, o que contribui para a diferenciação deles para com os concorrentes.
Profissionalização da gestão da associação	Dada a importância basilar desse impulsionador, cabe destacar que as associações das IGs de café e queijo possuem especificidades em relação a cada um destes. No contexto das IGs de café, que comercializam uma matéria-prima, a gestão da associação terá que priorizar ações que busquem comunicar aos consumidores as singularidades dos produtos ao longo da cadeia produtiva. Já para as IGs de queijo, que comercializam um produto final, a gestão da associação precisará lidar com as adequações referentes à legislação. Também poderá buscar realizar ações para o aperfeiçoamento das normativas que incidem sobre o produto como, por exemplo, realizar parcerias com instituições de ensino, para que estudem a sanidade do queijo em diferentes tempos de maturação.
Comunicação aos consumidores	A análise de todos os estudos de casos indica que esse aspecto precisa ser mais bem trabalhado pelas associações das IGs e que existe um desconhecimento do significado do termo pela sociedade em geral. Nas IGs de café, a comunicação precisa ser trabalhada ao longo da cadeia produtiva, a fim de que o consumidor final reconheça os aspectos singulares dos produtos. Nas IGs de queijo, a comunicação está voltada para os aspectos singulares, mas também contribui para que o consumidor possa reconhecer a adequada segurança alimentar.
Participação em atividades coletivas	Todas as IGs analisadas apresentaram dificuldades em relação à participação dos produtores nas associações. Diversos motivos foram apontados como justificativa para o desinteresse dos produtores em se associarem, dentre os quais casos de insucesso na região, dificuldade financeira para cumprir as normas e receio de fiscais nas propriedades. Contudo, todas as associações de IGs possuem interesse em fomentar o senso de



	coletividade dos produtores das regiões e desejam realizar ações nesse sentido.
Legislação e protocolos de certificação	Em relação ao impulsionador legislação, as associações de IGs de café não relataram nenhum tipo de entrave. Já as associações de IGs de queijo, por fabricarem um produto de origem animal, relataram diversos empecilhos relacionados à legislação. Segundo os entrevistados, a legislação deveria ser mais apropriada ao contexto de produção artesanal e não deveria haver comparações com os produtos industrializados. Nesse sentido, nas associações de IGs de queijo, a gestão precisará dar especial atenção ao cumprimento da legislação, e orientação aos produtores. Também poderá realizar ações com o objetivo de tornar a legislação mais adequada como, por exemplo, estudos sobre a seguridade alimentar relacionada ao tempo de maturação dos queijos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

É interessante notar que os impulsionadores se manifestam na realidade como ferramentas de intermediação entre indicações geográficas e a competitividade das associações. A reflexão aprofundada sobre os impulsionadores permite teorizar sobre as possíveis relações existentes entre os mesmos. Os impulsionadores de competitividade não são apenas ferramentas de construção da competitividade a partir das IGs. São também elementos inter-relacionados que surgem da busca das organizações associativas para atender seus objetivos de sucesso a partir de IGs.

Pela análise dos casos, foi possível perceber que as IGs surgem da busca de indivíduos por reconhecimento de diferenciação de determinado produto ou serviço territorial, conforme apresentado nas análises referentes ao impulsionador diferenciação por qualidade. Um dos resultados das IGs é a socialização do reconhecimento de mercado de um produto semelhante entre produtores locais. A competitividade é um resultado esperado desse reconhecimento, entretanto, dessa premissa surge a necessidade de se trabalhar estrategicamente cada um dos impulsionadores nas associações, de maneira inter-relacionada.

A diferenciação por qualidade surge da necessidade de se estabelecer critérios de formação do grupo reconhecido. A coletivização do reconhecimento de produtos e serviços faz com que tanto os aspectos positivos, quanto negativos, evidenciados pelo mercado, sejam divididos entre os participantes. Daí a necessidade de se estabelecer padrões e controle do nível de qualidade da produção.

A participação em atividades coletivas é um elemento básico para a formação das organizações a serem responsáveis pelas IGs. Os registros como IGs oferecem a oportunidade de exploração do reconhecimento mercadológico de bens e serviços, a formação de organizações associativas para gerir este processo carece de uma cultura prévia de atividades coletivas locais. A participação em atividades coletivas são a base para a formação de associações mais competitivas, como no caso das que detém o registro de IGs.

Nesse contexto, surge a importância da profissionalização da gestão das associações das IGs, sendo esta base para o funcionamento destas organizações. A comunicação com o público de toda a qualidade dos produtos é um passo importante para a verdadeira exploração do reconhecimento legal promovido pelo registro de IG. A legislação é o envoltório que cerca toda essa estrutura, podendo ser contributiva, ou destrutiva, no que tange ao caminho da exploração de oportunidades geradas pela IG.

Por fim, os cinco impulsionadores se mostram relevantes nos casos analisados, sendo pertinentes para subsidiarem outras pesquisas que objetivem analisar a competitividade das associações nas IGs.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese surgiu de uma inquietação a respeito da forma como o registro de IG poderia estar relacionada à competitividade das associações. Diante disso, estabeleceu-se o objetivo geral deste trabalho que foi o de analisar os impulsionadores de competitividade em quatro associações que realizam as gestões das indicações geográficas em Minas Gerais, e que possuem o café e o queijo como produtos registrados. Diante das discussões apresentadas ao longo desta tese, foi possível ressaltar os principais aspectos que influenciam na competitividade das organizações analisadas que possuem o registro de indicação geográfica.

Foi possível comprovar a tese sustentada de que os impulsionadores de competitividade são intermediadores da relação entre o registro de indicações geográficas e a competitividade das associações. A análise do conjunto de ações dos agentes de interesses, a partir dos cinco impulsionadores, sendo eles a diferenciação por qualidade, a profissionalização da gestão das associações, a comunicação com os consumidores, a participação em atividades coletivas e a legislação e protocolos de certificação, permitiu evidenciar a existência desses, bem como as potencialidades e limitações dos esforços locais em relação a cada um desses elementos em busca dos benefícios potenciais dos registros da indicação geográfica.

Em relação ao primeiro objetivo específico, ou seja, descrever a estrutura organizacional de quatro associações que realizam as gestões de IGs de café e queijo em Minas Gerais, observou-se que todas as associações foram criadas anteriormente ao pedido de IG, o que denota que os produtores da região buscavam formas de se organizarem coletivamente a fim de reduzirem seus custos para serem mais competitivos no mercado e salvaguardarem a maneira de produção local.

Posteriormente, buscaram que as associações fossem mais competitivas solicitando o registro como IG. Possibilitando que a mesma executasse ações de gestão que envolvem o controle da forma de produção, a comunicação com os consumidores, e o incentivo a participação dos demais produtores da região na associação.

Quanto ao segundo objetivo específico, avaliar a influência dos impulsionadores de competitividade em duas associações que realizam as gestões de IGs de café (matéria-prima) em Minas Gerais, identificou-se que as duas regiões que produzem café (Mantiqueira e Matas de Minas) se inseriram no mercado por meio

de ações que garantiram a diferenciação por qualidade, considerando-se, por exemplo, a definição de critérios de qualidade e padronização dos processos.

A profissionalização da gestão da associação pode ser apontada como aspecto fundamental para o sucesso das associações das IGs analisadas por ser capaz de coordenar todos os demais impulsionadores. O impulsionador profissionalização da gestão também possui relevante aproximação com o impulsionador comunicação aos consumidores.

A comunicação com os consumidores tem recebido atenção por parte das associações analisadas, principalmente por meio de contratação de organizações terceirizadas para esse fim. Observa-se que a participação em atividades coletivas ainda precisa ser fomentada nas duas regiões, e ações nesse sentido já estão sendo estudadas pelas associações. Em relação à legislação e protocolos de certificação, as associações de IGs de café não a apresentaram como sendo um problema. Isso pode ser justificado pelas características do produto por não ser de origem animal e, assim, não incidir sobre ele as regulamentações que existem em relação ao queijo feito a partir do leite cru.

Quanto ao terceiro objetivo específico, avaliar a influência dos impulsionadores de competitividade em duas associações que realizam as gestões de IGs de queijo (produto final) em Minas Gerais, identificou-se que as duas regiões queijo (Região do Serro e Região da Canastra) buscaram se diferenciar dos demais concorrentes no mercado em termos de qualidade. Com base nos casos estudados, a profissionalização da gestão mostrou-se fundamental para o sucesso das associações das IGs. Contudo, as duas regiões estão em estágios de desenvolvimento organizacional distintos, ou seja, uma mais estruturada e profissionalizada do que a outra, o que proporciona diferentes resultados em termos competitivos e de venda.

A comunicação aos consumidores tem recebido atenção por parte das associações analisadas, principalmente por meio de alocação de funcionários ou produtores que também assumem essa função. Observa-se que a participação em atividades coletivas precisa ser fomentada nas duas regiões e que ações nesse sentido estão sendo elaboradas.

Em relação à legislação e protocolos de certificação, diferentemente do que ocorre com as IGs de café, para o produto queijo, foi evidenciada a existência de entraves que limitam os produtores, impedindo-os de alcançarem mercados

internacionais. Os custos relacionados às adaptações que a legislação exige podem contribuir para a insatisfação dos produtores. Contudo, ressalta-se que os aspectos sanitários dos queijos produzidos com leite cru devem ser constantemente inspecionados, visando garantir a segurança do consumo e subsidiar possíveis solicitações de mudanças na legislação.

Ainda, em relação às associações, considerando-se o queijo produto principal, observa-se que, quanto à relação entre o registro de IG e a competitividade das mesmas, o registro pode ser entendido como fator positivo de diferenciação, por atribuir a este um aspecto de qualidade e originalidade diante dos consumidores. Apesar disso, o fato de simplesmente possuir o registro de IG não garante que os produtores obtenham um preço mais alto em seus produtos. Desse modo, o processo de agregar valor ao produto precisa estar fundamentado em uma realidade em que exista a profissionalização da gestão que aborde os diversos fatores envolvidos em um processo de produção e venda.

Diante do exposto, é possível concluir que os impulsionadores são intermediários da competitividade das associações no contexto das IGs. Isso porque eles possibilitam que estas organizações funcionem de maneira mais eficiente e aproveitem todo o potencial competitivo, por exemplo, quando profissionalizam a gestão e otimizam sua comunicação com os consumidores.

Os impulsionadores estão presentes na realidade das organizações estudadas, mas seus papéis de ligação entre IGs e maior competitividade das associações dependem da forma como se manifestam. Como foi demonstrado, por exemplo, com a “participação em atividades coletivas” nas associações, sendo este um impulsionador de baixa exploração nas organizações de todos os casos. O não fortalecimento desse elemento compromete o desempenho competitivo das associações das indicações geográficas.

Além disso, os impulsionadores de competitividade estão inter-relacionados e o atendimento de apenas um pode não ser suficiente para que a associação de IG aumente sua competitividade. Assim como, por exemplo, no caso das associações das IGs de café, onde destacou-se a relação entre os impulsionadores “profissionalização da gestão das associações” e “comunicação”. A proximidade destes impulsionadores pode ter ocorrido por ser o café uma matéria-prima, a qual é

necessário comunicar sua qualidade e singularidade ao longo da cadeia, a fim de que estas informações alcancem o consumidor final.

Ademais, as IGs possuem características específicas e que variam em termos de importância de acordo com o produto como, por exemplo, no caso das associações das IGs de queijo, onde evidenciou-se a aproximação entre os impulsionadores “profissionalização da gestão das associações” e “legislação”. O liame destes impulsionadores pode estar fundamentado no fato de que o queijo, enquanto um produto final de origem animal, necessita de se adequar à diversas normalizações no que tange sua produção e comercialização.

Os impulsionadores de competitividade se mostraram adequados para a análise de associações das IGs, uma vez que favoreceram a análise das ações coletivas locais em busca da exploração do potencial competitivo a ser alcançado pelo registro. A utilização dos mesmos como ferramentas de classificação *a priori* foi correspondida pela ligação desses elementos com a realidade das associações das IGs estudadas.

A condução desta pesquisa possibilitou alcançar reflexões importantes acerca da relação entre o registro e a competitividade das associações do café e do queijo mineiros, para as IGs estudadas. A relação realmente não é direta, os impulsionadores intermedeiam essa relação. Podem também ser trabalhados como elementos de análise do desempenho competitivo das associações de IGs ou ferramentas para que a competitividade seja alcançada na prática.

As contribuições teóricas deste trabalho são relevantes por sistematizar os impulsionadores de competitividade nas associações das IGs consideradas, analisando-os em contextos distintos, levantando hipóteses, a partir dos estudos de caso, a serem testadas em estudos de outras regiões de IGs do país. Também é relevante por analisar a influência isolada de cada impulsionador, observando as diferenças entre o tipo de produto (matéria-prima e produto final).

Embora algumas considerações positivas tenham sido indicadas, também é importante destacar limitações encontradas no decorrer do trabalho e nos resultados que foi possível alcançar. A primeira limitação diz respeito à impossibilidade de realizar um estudo mais amplo, envolvendo outras IGs e uma amplitude maior de produtos e atividades econômicas.

Pelo fato de este trabalho ser composto por estudos de caso, em que se aborda o contexto específico da competitividade nas associações mineiras, detentoras do registro de indicação geográfica do café e do queijo, é importante ressaltar que os resultados demonstraram essa especificidade. Outros elementos mais gerais ou que abordem especificidades de produtos diferentes e de maior complexidade poderiam ser alcançados numa seleção diferenciada desta que foi desenvolvida.

Por ter sido realizada uma análise a partir dos produtores de café e queijo, as reflexões se restringiram a esses representantes. Por isso, não foi possível identificar, na prática, a possibilidade de interferência das IGs a partir da perspectiva do consumidor, para se certificar de que esse aspecto atua no estímulo ao consumo de um produto diferenciado, dispondo-os a adquirir produtos por um preço mais elevado.

Tal perspectiva foi citada pelos representantes entrevistados, mas não pôde ser confirmada a partir de uma abordagem que considerasse os consumidores dos produtos. Também não se mensurou a importância dos impulsionadores, relacionando-os a resultados econômicos e de mercado, alcançados pelas IGs.

Quanto a sugestões relativas a elementos que podem ser considerados em outros estudos sobre o mesmo tema aqui tratado, algumas possibilidades podem ser apontadas. Num primeiro aspecto, seria interessante trabalhar com o impacto das IGs, no que se refere à disposição do consumidor para adquirir produtos com esse diferencial.

Sugere-se também que questões como, a manutenção da tradição no processo de venda dos produtos, na perspectiva do produtor, seja analisada, visando identificar aspectos de ordem não financeira. Embora em muitas situações haja uma preocupação geral dos produtores em relação às vantagens econômicas de suas atividades, também outros aspectos podem ser considerados como benefícios das IGs, quais sejam a melhoria no relacionamento entre os produtores, a união e ajuda mútua diante dos desafios, a busca por soluções específicas em conjunto ou até mesmo a possibilidade de partilhar os insucessos.

Por se tratar de uma realidade em que o volume de vendas e os resultados financeiros dos produtores são elementos importantes do processo, indica-se que, havendo possibilidade de obtenção de dados, também possa ser relevante uma análise quantitativa mais detalhada. Nesse sentido, seria interessante o acompanhamento do processo de implantação de uma IG, averiguando as

repercussões em termos de rendimento dos produtores em diferentes momentos do processo.



## BIBLIOGRAFIA

ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

AGUIAR, D. R. D. *et al.* Análise da eficiência e competitividade no sistema de comercialização de feijão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 32, n. 2, p. 145-158, 2020.

AJITABH, A.; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. **Singapore management review**, v. 26, n. 1, p. 45-61, 2004.

ALBUQUERQUE, R. **Associativismo, capital social e mobilidade: contributos para o estudo da participação associativa de descendentes de imigrantes africanos lusófonos em Portugal**. 2013. Lisboa: ACIDI. Disponível em:< <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/6845/1/Albuquerque%202013.pdf>> Acesso em 04 de abril de 2023.

ALLAIRE, G. *et al.* Les dispositifs français et européens de protection de la qualité et de l'origine dans le contexte de l'OMC: justifications générales et contextes nationaux. p. 1-21, 2005. In: **Symposium international Territoires et enjeux du développement régional**. Lyon: CIHEAMIAMM. 2005.

ALLAIRE, G. Quality in economics: a cognitive perspective. In: **Qualities of food**. Manchester University Press, p. 61-93, 2018.

AMARAL FILHO, J. D. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Planejamento e políticas públicas**, n. 23, p.261-286, 2001.

ALMEIDA, T. T. D.; CAMPOS, G. Fatores críticos de sucesso do agronegócio brasileiro e seus impactos na competitividade: uma revisão sistemática da literatura. **In.: Congresso Nacional de Administração**, p. 302–314, 2020.

ALMEIDA, S. D. L.; PAIVA JÚNIOR, F. G. D.; GUERRA, J. R. F. A estratégia de internacionalização de negócios na perspectiva da tradução cultural: o caso da indicação geográfica no agronegócio. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 2, p. 75-98, 2010.

ALVES, H. M. R. *et al.* Características ambientais e qualidade da bebida dos cafés do estado de Minas Gerais. **Informe Agropecuário, Belo Horizonte**, v. 32, n. 261, p. 1-12, 2011.

ALVES, I. C. P.; TEIXEIRA, S. M. D. S.; PEREIRA, F. B. A. Associativismo: abordagem teórica e seus princípios. In: **8ª JICE-Jornada De Iniciação Científica E Extensão**. p. 1-9, 2017.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, p. 33-46, 1993.

AMORIM, M. A.; MOREIRA, M.V.C.; IPIRANGA, A.S.R. A construção de uma metodologia de atuação nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) no Estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança.

**Interações: Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 6, n. 9, p. 25 - 34, 2004.

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

ANDRADE, H. C. C. D.; FERREIRA, C. D. A.; VERONEZE, R. B. Estrutura de Governança em Rede e Competitividade no Agronegócio. **Revista Espacios**, p. 1-13, 2017.

ARAÚJO, J. P. A. *et al.* Uma análise histórico-crítica sobre o desenvolvimento das normas brasileiras relacionadas a queijos artesanais. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**, v. 72, p. 1845-1860, 2020.

ARAÚJO, R. **Etimologia da palavra impulsionar**. 2019. Disponível em:< <https://origemdapalavra.com.br/palavras/impulsionar/> > Acesso em: 13 de janeiro de 2023.

ARISTIZÁBAL, J. I. G. Designations of origin in agricultural industries: a tool for distinction and competitiveness. **Producción+ Limpia**, v. 7, n. 2, p. 95-105, 2012.

BARCELLO, P. *et al.* Insucesso em redes de cooperação: estudo multicasos. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 4, p. 49-57, 2012.

BACH, F. M. *et al.* Fatores impulsionadores e inibidores de competitividade: um estudo da cooperativa Cooper fonte nova no Rio Grande do Sul. **Salão do Conhecimento**, p. 1-6, 2014.

BAIARDI, A. Competição e competição/cooperação. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 47-60, 2008.

BARBOSA, S. R.; BEZERRA, C. A.; ESPEJO, M. M. D. S. B. Relações entre a intensidade de atividades de Gestão do Conhecimento, tempo de existência, número de clientes e localização geográfica de organizações de assessoramento empresarial: um estudo em empresas paranaenses. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 8, n. 2, p. 115-130, 2013.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARJOLLE, D.; SYLVANDER, B. **Some factors of success for origin labelled products in agri-food supply chains in Europe: market, internal resources and institutions**. p. 46-71, 1999. Disponível em:< <https://ageconsearch.umn.edu/record/241033/>> Acesso em: 28 de dezembro de 2022.

BATTISTI, P. S. S.; DENUZI, V. S. S. O associativismo como estratégia de crescimento empresarial: o caso do núcleo setorial de gastronomia de Toledo-PR. **Informe Gepec**, v. 13, n. 2, p. 170-180, 2009.

BENKAHLA, A.; BOUTONNET, J. P.; FORT, F. Enjeux de la certification d'origine et stratégies d'acteurs; le cas de l'AOC Pélardon. **Économies et sociétés**, v. 27, p. 817-894, 2005.

BOAVENTURA, P. S. M. *et al.* Cocriação de valor na cadeia do café especial: o movimento da terceira onda do café. **Revista de administração de organização**, v. 58, p. 254-266, 2018.

BOAS, L. H. D. B. V. **Estratégias de marketing dos agentes da cadeia do agronegócio do café.** (Dissertação - Mestrado em Administração) Lavras: UFLA, 250 p., 2002.

BLUME, R.; PEDROZO, E. A. **As Indicações Geográficas: Barreira Não Tarifária Ou Dinamizadora De Desenvolvimento Local/Regional?**. In.: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, p. 1-17, 2008.

BRAGA, T. M. Desenvolvimento local endógeno: entre a competitividade e a cidadania. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, n. 5, p. 23-37, 2002.

BRAMLEY, C.; BIÉNABE, E.; KIRSTEN, J. The economics of geographical indications: towards a conceptual framework for geographical indication research in developing countries. **The economics of intellectual property**, v. 1, p. 109-149, 2009.

BRANDÃO, C. Territórios com Classes Sociais, Conflitos, Decisão e Poder. In: ORTEGA, A. C.; ALMEIDA F.; N. A. (organizadores). **Desenvolvimento territorial, segurança alimentar e economia solidária.** Campinas: Editora Alínea, p. 1-25, 2007.

BRANDÃO, F. S. *et al.* Confiança e agregação de valor em carnes com indicação geográfica. **Arquivo brasileiro de medicina veterinária e zootecnia**, v. 64, n. 2, p. 458-464, 2012.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Mapa. Selos de Identificação Artesanal. 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/producao-animal/selo-arte/selo-arte>> Acesso em: 02 de maio de 2022.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Mapa. **Selos e Certificações nas Embalagens de Café.** 2020. Disponível em: <<https://baristawave.com/selos-e-certificacoes-nas-embalagens-de-cafe/>> Acesso em: 02 de maio de 2022.

BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 30, de 07 de Agosto de 2013. **Diário Oficial da União.** Brasília, DF, 08 de agosto de 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.279/96**, Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. 1996. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm)>. Acesso em: 07 de fev. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.860**, de 18 de julho de 2019. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2019. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13860.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13860.htm)>. Acesso em: 15 de out. 2022.

BRYLA, P. The role of appeals to tradition in origin food marketing. A survey among Polish consumers. **Appetite**, v. 91, p. 302-310, 2015.

BSCA. Associação de Café Especiais do Brasil. **Regiões produtoras de cafés especiais**. 2022. Disponível em:<<https://brazilcoffeenation.com.br/region/list>> Acesso em 01 de abril de 2022.

CABO, I. S. D. **A sustentabilidade como fator impulsionador da competitividade organizacional - os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)**. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, p. 1-178, 2019.

CABRAL, D. H. Q. **A indicação geográfica no segmento de queijo artesanal no Brasil e na França: estudo comparativo das IP Canastra e AOP Camembert de Normandie**. Tese (Doutorado) – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Rio de Janeiro, 277 p., 2018.

CAIRES, T. C. L.; AGUIAR, A. O. Práticas de sustentabilidade e interfaces estratégicas em pequenas e médias propriedades rurais do interior paulista. **Estudos Sociedade e Agricultura**, p. 62-83, 2015.

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; MICHELS, I. L. Evolução e perspectivas para a indústria de abate e frigorificação de carne bovina em Mato grosso do Sul. In: **Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, p. 1-15, 2004.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARDIERI, M. I. N. **Impactos da Indicação Geográfica na Sustentabilidade Regional: Estudo de Caso na Região de Salinas**. 299 p., 2013. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/130877/330009.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y>> Acesso em 28 de dezembro de 2022.

CARLS, S. Indicações Geográficas: a faceta da organização produtiva coletiva e suas contribuições para o desenvolvimento. In: **Indicação geográfica, signos coletivos e desenvolvimento - IBPI**, p. 53-73, 2015.

CARLS, S.; SILVA, M. L. D. Região de Corupá: a indicação geográfica que floresceu a partir do associativismo. In.: **Anais do VI Workshop catarinense de indicação geográfica – Joinville, SC : UNIVILLE**, p. 9-12, 2017.

CARPENTIER, N.; MELO, A. D.; RIBEIRO, F. Resgatar a participação: para uma crítica sobre o lado oculto do conceito. **Comunicação e sociedade**, n. 36, p. 17-35, 2019.

CARVALHO, M. A. D. Políticas públicas e competitividade da agricultura. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 21, p. 123-146, 2001.

CARVALHO, M. D. M. **A agricultura familiar rural e a produção de queijos artesanais no município de Seara, Estado de Santa Catarina – um estudo de caso**. 40 p., 2015. Dissertação de mestrado – Desenvolvimento Rural Sustentável, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Paraná, 2015.

CECAFÉ. Conselho dos Exportadores de Café do Brasil. **Exportações Brasileiras**. 2022. Disponível em:<  
[www.consorcioquesquisacafe.com.br/images/stories/noticias/2021/2022/Abril/CECAF E\\_Relatorio\\_Mensal\\_ABRIL\\_2022.pdf](http://www.consorcioquesquisacafe.com.br/images/stories/noticias/2021/2022/Abril/CECAF E_Relatorio_Mensal_ABRIL_2022.pdf)> Acesso em 24 de maio de 2022.

CERDAN, C. Valorização dos produtos de origem e do patrimônio dos territórios rurais no sul do Brasil: Contribuição para o desenvolvimento territorial sustentável. **Política & sociedade**, v. 8, n. 14, p. 277-300, 2009.

CERDAN, C.; BRUCH, K.; VITROLLES, D. Gestão e controle pós-reconhecimento das indicações geográficas. **Curso de propriedade intelectual e inovação no agronegócio**, v. 2, p. 233-267, 2010.

CERQUEIRA, C. Associativismo, participação e comunicação: dilemas e desafios. **Communitas Think Tank – Ideias**, p. 1-7, 2019.

CHAMPREDONDE, M. La valorización de la tipicidad cultural y territorial de productos mediante certificaciones em países de América Latina. In: FROEHLICH, J. M. (Org.). **Desenvolvimento Territorial – Produção, Identidade e Consumo**. Ijuí: Editora Unijui, p. 119-141, 2012.

CHAMPREDONDE, M. *et al.* La Pampa como indicación geográfica para diferenciar carnes vacunas en Argentina y en Brasil: motivaciones y limitantes. **Agroalimentaria**, v. 20, n. 38, p. 35-52, 2014.

CHAVES, P. M. F. **Associativismo de caráter econômico e competitividade: estudo de caso do núcleo dos produtores de novillo precoce de Minas Gerais**. (Dissertação - Mestrado em Economia) Universidade Federal de Uberlândia, 165 p., 2002.

CHIMENTO, M.; FERNANDES, L.; TERRA, C. Contribuição da comunicação na agregação de valor às indicações geográficas protegidas de arroz. **Revista GEINTEC**, v. 4, n. 1, p. 489-503, 2014.

CHIMENTO, M. R.; VIEIRA, E. S. F. M.; MOREIRA, G. R. Vale dos vinhedos como indicação geográfica: caminhos da indicação de procedência à denominação de origem. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n. 3, p.191-212, 2015.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 9ª. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J. **Criando valor para o consumidor**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CÓDIGO CIVIL. **Código Civil - Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em:< <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/91577/codigo-civil-lei-10406-02#art-53>>. Acesso em 08 de maio de 2023.

COELHO, M. D. F. O que atrai o turista? Gestão da competitividade de destinos a partir de atrações e da atratividade turística. **Rosa dos Ventos**, v. 7, n. 4, p. 489-505, 2015.

COLNAGO, E. T. P.; HESPANHOL, R. A. D. M. O associativismo como estratégia de reprodução social e econômica: análise comparativa entre a Associação dos Produtores Rurais do Bairro Palmitalzinho em Regente Feijó-SP e a Associação dos Produtores Rurais de Dracena-SP. **Geografia em Atos (Online)**, v. 1, n. 15, p. 1-16, 2015.

CONCEIÇÃO, J. D.; MASCARENHAS, M. P. Definindo o consumo de café na região metropolitana de Belo Horizonte. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 6, n. 2, p. 27-34, 2016.

CONAB. **Boletim do café dezembro 2020**. 2020. Disponível em: < <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/cafe>> Acesso em 20 de novembro de 2021.

CONAB. **Boletim do café dezembro 2021**. 2021. Disponível em: < <https://www.conab.gov.br/info-agro/safras/cafe>> Acesso em 01 de janeiro de 2022.

CONEJERO, M. A.; CÉSAR, A. D. S. A governança de arranjos produtivos locais (APLs) para a gestão estratégica de Indicações Geográficas (IGs). **Ambiente & Sociedade**, v. 20, p. 293-314, 2017.

CONTINI, C. *et al.* Why do we buy traditional foods?. **Journal of Food Products Marketing**, v. 22, n. 6, p. 643-657, 2016.

CRUVINEL, P. E. Rede de inovação e pesquisa para a agricultura do Brasil baseada em modelo de desenvolvimento regional. **Labor E Engenharia**, v. 4, n. 4, p. 93-105, 2010.

CRUZ, B. E. V. D. *et al.* A identificação geográfica para o queijo do Marajó com estratégia de desenvolvimento territorial para a microrregião do Arari-Marajó, PA. **Cadernos de Prospecção**, v. 8, n. 1, p. 158, 2015.

CUNHA, G. S. V. T. D. Indicações geográficas e sociedade civil: a relevância da participação social. In.: **Anais do VI Workshop catarinense de indicação geográfica – Joinville, SC : UNIVILLE**, p. 68-73, 2017.

DAL BÓ, G. *et al.* Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 1, p. 1-25, 2017.

DALLABRIDA, V. R. (Org.). **Governança Territorial e Desenvolvimento: Descentralização Político-Administrativa, Estruturas Subnacionais de Gestão do Desenvolvimento e Capacidades Estatais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

DALLABRIDA, V. R. Governança territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática. **Análise Social**, p. 304-328, 2015.

DALLABRIDA, V. R.; BAUKART, K. S.; GUINZANI, W. Signos distintivos territoriais e indicação geográfica: uma avaliação de experiências com a aplicação de instrumental metodológico. **Interações (Campo Grande)**, v. 21, p. 195-211, 2020.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Por uma Introdução a sua Tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade. **Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, mai./ago. 2000.

DEMING, W. E. **Match the quality gurus with their respective performance standard/motivation**. 1984. Disponível em: < <https://mesadeestudo.com/match-the-quality-gurus-with-their-respective-performance-standardmotivation/amp> > Acesso em 29 de Dezembro de 2022.

DESELNICU, O. C. *et al.* A meta-analysis of geographical indication food valuation studies: what drives the premium for origin-based labels?. **Journal of Agricultural and Resource Economics**, p. 204-219, 2013.

DIAS, E. D. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2011.

DIB, A. J. **Fatores de sucesso da parceria entre exportadores e produtores agrícolas de cafés especiais na região da Mantiqueira de Minas**. Dissertação (Mestrado em agronegócios), Universidade de Brasília, 198 p., 2018.

DROUVOT, H; FENSTERSEIFER, J.E. **O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas**. In: ENANPAD, Salvador, 2002. Anais... Salvador, 2002.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUZIAN, J. I.; MACHADO, B. A. S.; SOUZA, C. O. D. Qualidade, identidade e notoriedade da farinha de mandioca de Nazaré das Farinhas-BA: uma contribuição à indicação geográfica. **Cadernos de prospecção**, v. 5, n. 2, p. 104-104, 2012.

DURSO, E. D. **A sustentabilidade e a ação coletiva que contribuem para a Indicação Geográfica do mel - Indicação de Procedência Oeste do Paraná**. Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Dissertação de Mestrado), Cascavel. 128 p., 2018.

EMATER. **Panorama estimado do queijo minas artesanal**. 2022. Não publicado.

EMBRAPA. **Queijo Minas Artesanal : Valorizando a Agroindústria Familiar. Rio de Janeiro : Embrapa Agroindústria de Alimentos**, 2018. Disponível em: < <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjh7KO5jbn8AhVriJUCHSxSDUwQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fainfo.cnptia.embrapa.br%2Fdigital%2Fbitstream%2Fitem%2F199625%2F1%2FLivro-Queijo-Minas-Artesanal-Ainfo.pdf&usg=AOvVaw1XzmaDcWYQTZb9XMW5Y9pd>> Acesso em: 08 de janeiro de 2023.

ESPINDOLA, A. D. S. *et al.* **Identificação e análise dos fatores críticos de sucesso da certificação por indicação geográfica para produtores de café**. In.: 56 Congresso Sober (Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural), p. 1-14, 2018.

FANTE, C. C. D. L.; DALLABRIDA, V. R. Governança territorial em experiências de Indicação Geográfica: análises e prospecções. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 6, n. 2, p. 228-246, 2016.

FARIA, N. C. Mecanismos de governança e incentivos nas transações entre produtores e compradores de cafés no Brasil. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 3, p. 177-213, 2020

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FAVRETTO, J.; ROMAN, D. J.; SEHNEM, S. Análise dos recursos impulsionadores da vantagem competitiva - o caso BRF Foods. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 11, n. 3, p. 153-171, 2016.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLOCERT. Certificação Fairtrade/ Certificação de comércio Justo. [s.d.] Disponível em: < <https://www.flocert.net/pt/glossary/certificacao-fairtrade-certificacao-de-comercio-justo/>> Acesso em: 02 de maio de 2022.



FLORES, S. S.; FALCADE, I. Innovation, competitiveness and sustainability factors for evaluation and prospection of geographical indications in Brazil. In: **BIO Web of Conferences**. EDP Sciences, p. 1-8, 2019.

FONTANELLA, B. J. B.; MAGDALENO JÚNIOR, R. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. **Psicologia em estudo**, v. 17, p. 63-71, 2012.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 22/08/2019**. Documento Interno, 2019a.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 19/11/2019**. Documento Interno, 2019b.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 16/12/2019**. Documento Interno, 2019c.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 10/02/2020**. Documento Interno, 2020a.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 16/03/2020**. Documento Interno, 2020b.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 01/07/2020**. Documento Interno, 2020c.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 22/09/2020**. Documento Interno, 2020d.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 01/10/2020**. Documento Interno, 2020e.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 26/10/2020**. Documento Interno, 2020f.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 10/12/2020**. Documento Interno, 2020g.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 10/02/2021**. Documento Interno, 2021a.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 09/03/2021**. Documento Interno, 2021b.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 13/04/2021**. Documento Interno, 2021c.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 11/05/2021**. Documento Interno, 2021d.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 08/06/2021**. Documento Interno, 2021e.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 13/07/2021**. Documento Interno, 2021f.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 10/08/2021**. Documento Interno, 2021g.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 14/09/2021**. Documento Interno, 2021h.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 19/10/2021**. Documento Interno, 2021i.

FÓRUM DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS DE MINAS GERAIS. **Ata de reunião de 14/12/2021**. Documento Interno, 2021j.

FOURNIER, S. *et al.* Quels apports de la théorie des communs pour l'analyse des indications géographiques?. In: **12. Conférence Communs et Développements: Quels apports et limites des communs pour l'aide au développement**, p. 1-12, 2016.

FRANCK, A. G. S. *et al.* Análise da competitividade do mercado exportador brasileiro de café. **Desafio Online**, v. 4, n. 3, p. 1-21, 2016.

FRAZÃO, J. *et al.* Os impactos das ações empreendedoras da aprocan na região da canastra. **Revista Calafiori**, v. 3, n. 2, p. 5-26, 2019.

FREITAS, E. C. D.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

FREITAS, S. C. D.; SANTOS, I. J. F. D.; OLIVEIRA, L. A. B. D. A indicação geográfica (ig) no rio grande do norte: uma ferramenta para estratégia e vantagem competitiva. **Tekhne e Logos**, v. 3, n. 3, p. 71-89, 2012.

FROEHLICH, J. M. *et al.* A agricultura familiar e as experiências de Indicações Geográficas no Brasil meridional. **Agrociencia Uruguay**, v. 14, n. 2, p. 115-125, 2010.

GALÃO, F. P.; CRESCITELLI, E.; BACCARO, T. A. Comunicação integrada de marketing: uma ferramenta do posicionamento estratégico?. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 12, n. 1, p. 85-92, 2011.

GARCÍA, A. M. L.; ALONSO, J. J. M.; TACERO, M. D. Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. **Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía**, p. 125-140, 2009.

GARCÍA, A. E. *et al.* Innovación y competitividad en la agroindustria artesanal del queso crema de Chiapas. **ECONÓMICAS CUC**, v. 39, n. 2, p. 25-38, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLLO, S. S.; CASTRO, A. W. V. D. O processo de inovação e de estratégias de cooperação competitiva para a obtenção da indicação de procedência Vale dos Vinhedos: o caso da vinícola Boutique Lidio Carraro-Serra Gaúcha-RS/Brasil. In: **Embrapa Amazônia Oriental-Artigo em anais de congresso (ALICE)**, p. 1-27, 2008.

GOMES, P. J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. **Cadernos Bad**, v. 2004, n. 2, p. 6-18, 2004.

GONZÁLVIZ, A. *et al.* Elemental fingerprint of wines from the protected designation of origin Valencia. **Food Chemistry**, v. 112, n. 1, p. 26-34, 2009.

GUAN, J. C. *et al.* A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. **European journal of operational research**, v. 170, n. 3, p. 971-986, 2006.

GUEDES, C. A. M.; SILVA, R. Agri-food geographical indications, policies, and social management: Argentina, Brazil, and the Spanish experience in the European context. **Análise Social**, v. 49, n. 2, p. 408-429, 2014.

GUIMARÃES, E. R.; CASTRO JÚNIOR, L. G. D.; ANDRADE, H. C. C. D. A terceira onda do café em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 3, p. 214-227, 2016.

GUIMARÃES, J. P. N.; ZAMPERETTI, R. Fatores críticos de sucesso na pecuária leiteira: Um estudo de caso no Sítio Primavera. **Revista Científica da Ajes**, v. 7, n. 15, p. 158-177, 2018.

HAESBAERT, R. **O mito da desterritorialização, do fim dos “territórios” à multiterritorialidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 146-176, 2012.

HATCHUEL, E. **Indicações geográficas e ações de marketing: um estudo sobre o Vale dos Vinhedos (Rio Grande do Sul-BR) e Luján de Cuyo (Mendoza/AR)**. 187 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2018.

HERRIOTT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. **Educational researcher**, v. 12, n. 2, p. 14-19, 1983.

IBGE. **Censo Agropecuário**. Cartograma - Bovinos do Brasil por Quantidade de leite de vaca produzida. 2017. Disponível em: <[https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo\\_agro/resultadosagro/pecuaria.html?localidade=0&tema=75657](https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pecuaria.html?localidade=0&tema=75657)> Acesso em: 11 de novembro de 2021.

IHSANIYATI, H. *et al.* Strategy of Improving the Farmers' Adoption to Temanggung Robusta Coffee's Geographical Indication Standard. In: **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**. IOP Publishing, p.1-7, 2020.

ILBERY, B.; KNEAFSEY, M. Registering regional speciality food and drink products in the United Kingdom: the case of PDOs and PGIs. **Area**, v. 32, n. 3, p. 317-325, 2000.

INPI. Panorama das IGs registradas. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2023a. Disponível em: <  
<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojMWE1NzIxZjUtZDVjNS00NzgzLWE2MDctZWZiMWZmNTNmYjE3liwidCI6Ijk3Mjk4MjcxLTFiZDctNGFjNS05MzViLTg4YWRkZWY2MzZjYyIsImMiOjR9> > Acesso em: 18 de janeiro de 2023.

INPI. Portaria nº 04/2022, Condições para o Registro das Indicações Geográficas. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2022. Disponível em: <  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjEwZ2Us5f2AhWWq5UCHYgFBSQQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.gov.br%2Finpi%2Fpt-br%2Fservicos%2Findicacoes-geograficas%2Farquivos%2Flegislacao-ig%2FPORT\\_INPI\\_PR\\_04\\_2022.pdf&usg=AOvVaw161IIQS\\_MoRim9UHEGSNPf](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjEwZ2Us5f2AhWWq5UCHYgFBSQQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.gov.br%2Finpi%2Fpt-br%2Fservicos%2Findicacoes-geograficas%2Farquivos%2Flegislacao-ig%2FPORT_INPI_PR_04_2022.pdf&usg=AOvVaw161IIQS_MoRim9UHEGSNPf) > . Acesso em: 22 de fev. de 2022.

INPI. Fichas técnicas de indicação geográficas. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2021a. Disponível em: < <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/fichas-tecnicas-de-indicacoes-geograficas> > . Acesso em: 20 de novembro de 2021.

INPI. Caderno de especificações técnicas – IG Região da Canastra. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2023a. Disponível em: <  
<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/cadernos-de-especificacoes-tecnicas/Canastra.pdf> > . Acesso em: 01 de julho de 2023.

INPI. Caderno de especificações técnicas – IG Região do Serro. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2023b. Disponível em: < [https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/cadernos-de-especificacoes-tecnicas/copy\\_of\\_Serro.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/cadernos-de-especificacoes-tecnicas/copy_of_Serro.pdf) > . Acesso em: 01 de julho de 2023.

INPI. Caderno de especificações técnicas – IG Região Matas de Minas. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2023d. Disponível em: <  
<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/cadernos-de-especificacoes-tecnicas/MatasdeMinas.pdf> > . Acesso em: 01 de julho de 2023.

INPI. Caderno de especificações técnicas – IG Região Mantiqueira. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2023d. Disponível em: <  
<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/arquivos/cadernos-de-especificacoes-tecnicas/MantiqueiradeMinas.pdf> > . Acesso em: 01 de julho de 2023.

INPI. Explorador de indicação geográficas. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2021b. Disponível em: < <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/explorador-de-indicacoes-geograficas> > . Acesso em: 23 de novembro de 2021.

INPI. Portaria n. 046, de 14 de outubro de 2021. Institui os Selos Brasileiros de Indicações Geográficas e dispõe sobre sua finalidade, direito de uso e formas de utilização. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2021c

INPI. Manual de identidade visual e uso dos Selos Brasileiros de Indicações Geográficas. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial**. 2021d.

IPHAN. **Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**. Banco de Notícias 2008. Queijo artesanal de Minas vira patrimônio cultural. Brasília, 16 de maio de 2008. Disponível em:< Notícia: Queijo artesanal de Minas vira patrimônio cultural - IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional> Acesso em: 11/11/2021.

JEANNEAUX, P.; PERRIER-CORNET, P. Stratégie d'élévation des coûts des concurrents pour préserver un système productif agro-alimentaire. Le cas d'une filière fromagère d'appellation d'origine. **Revue d'économie industrielle**, n. 135, p. 115-132, 2011.

JENOVEVA-NETO, R.; FREIRE, P. S.; VIEIRA, A. C. P. Análise do processo de institucionalização da indicação geográfica para o desenvolvimento socioeconômico: o caso dos "Vales da Uva Goethe". **Anais 2º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**. Florianópolis: UDESC, p. 1-17, 2014.

JUNIOR LIMA, E. B. *et al.* Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, p. 36-51, 2021.

KAÇAN, U.; ERDOĞAN, H. H. A culinary tourism innovation: The fourth wave of coffee. **Proceedings Book, 9th World Conference for Graduate Research in Tourism Hospitality and Leisure**, p. 184-188, 2017.

KEGEL, P. L.; AMAL, M.; CARLS, S. A Indicação Geográfica como vetor de desenvolvimento regional e a possibilidade de sua aplicação no setor de cristais artesanais do Vale do Itajaí. In: **2 Conferência do Desenvolvimento CODE/IPEA, 2011, Brasília. Anais do I Circuito de Debates Acadêmicos IPEA e Associações de Pós-Graduação em Ciências Humanas**, p. 1-19, 2012.

KELM, M. S. *et al.* A inovação como estratégia competitiva das organizações: um ensaio teórico. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 274-285, 2015.

KLEIN, A. F.; FREITAS, E. C. D. Governança na Empresa Familiar: Um estudo de caso sobre Gestão, Profissionalização e Sucessão. **Gestão e Desenvolvimento – Revista do ICSA – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 7, n. 1, p. 55-68, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KROTH, L. T.; SILVA, E. **As políticas públicas como mecanismos de apoio ao desenvolvimento territorial e dos signos distintivos**. In.: Anais do VI Workshop catarinense de indicação geográfica – Joinville, SC : UNIVILLE, p. 17-21, 2017.

KUNZLER, M. T.; BULGACOV, S. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes (PR). **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 1363-1393, 2011.

KUPFER, D. **Padrão de Concorrência e Competitividade**. 1992. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/David-Kupfer-2/publication/288507827\\_PADROES\\_DE\\_CONCORRENCIA\\_E\\_COMPETITIVIDADE/links/5681a5b408ae1975838f8fee/PADROES-DE-CONCORRENCIA-E-COMPETITIVIDADE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Kupfer-2/publication/288507827_PADROES_DE_CONCORRENCIA_E_COMPETITIVIDADE/links/5681a5b408ae1975838f8fee/PADROES-DE-CONCORRENCIA-E-COMPETITIVIDADE.pdf)> Acesso em 26 de dezembro de 2022.

LE GUERROUÉ, J. L. Um freio ao desenvolvimento das indicações geográficas: o desconhecimento dos consumidores. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 59013-59021, 2020.

LEME, P. H. M. V.; AGUIAR, B. H.; REZENDE, D. C. D. A convergência estratégica em Arranjos Produtivos Locais: uma análise sobre a cooperação entre atores em rede em duas regiões cafeeiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, p. 145-160, 2019.

LOCATELLI, L.; CARLS, S. Indicações geográficas: o regulamento de uso e as indicações de procedência. **Revista direito e justiça: reflexões sociojurídicas**, v. 14, n. 23, p. 1-9, 2015.

LÓPEZ-FERIA, S. *et al.* Classification of extra virgin olive oils according to the protected designation of origin, olive variety and geographical origin. **Talanta**, v. 75, n. 4, p. 937-943, 2008.

LUKOSEVICIUS, A. P.; SOARES, C. A. P. Análise de conteúdo em pesquisas sobre gerenciamento de projetos. **Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. Anais... São Paulo**, p. 1-17, 2016.

LUZ, G. B.; FREITAS, E. C. A importância de profissionalizar a gestão da empresa familiar para sucessão. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 10, n. 1, p. 31-43, 2013.

MASCARENHAS, G. C. C.; BERNARDES, R. M. A (r)evolução dos cafés: o resgate da qualidade a partir das origens. **O sabor da origem: produtos territorializados na nova dinâmica dos mercados alimentares**. Porto Alegre: Escritos do Brasil, 2016.

MASCARENHAS, G.; WILKISON, J. Desafios institucionais e organizacionais ao desenvolvimento das IGs no Brasil. In: **Indicações geográficas. Qualidade e origem nos mercados alimentares**, Porto Alegre: Editora UFRGS, 2013.

MASCARENHAS, G.; WILKINSON, J. Indicações geográficas em países em desenvolvimento: potencialidades e desafios. **Revista de Política Agrícola**, v. 23, n. 2, p. 103-115, 2014.

MACIEJCZAK, M. Real-Time delphi survey on competition and competitiveness of geographical indications as a negotiations' issue of the Transatlantic Trade and Investment Partnershi. **Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia**, v. 15, n. 1, p. 65-74, 2016.

MAFRA, L. A. S. **Indicação Geográfica e construção do mercado: a valorização da origem no cerrado mineiro**. Tese (doutorado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 123 f., 2008.

MARCELLOA, D. R.; FELICEB, A.; YARIA, V. Building up collective actions to qualify GIs. **Land Use Policy**, n. 66, p. 340-345, 2017.

MARINS, M. F.; CABRAL, D. H. Q. O papel da Indicação Geográfica como propulsor da inovação e do desenvolvimento local: caso Vale dos Vinhedos. **Cadernos de Prospecção**, v. 8, n. 2, p. 406-414, 2015.

MARTINS, H. H. T. D. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004.

MARTINS, M. C. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, v. 13, n. 3, p. 38-51, 2004.

MASSON, T. S. **A desconfiança dos cafeicultores da Zona da Mata mineira no gerenciamento de cooperativas agrícolas (subsídios para a Nova Economia Institucional)**. 2009. 82 p. (Dissertação de Mestrado). Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2009.

MATAS DE MINAS, **Descrição da Região**. 2022. Disponível em: <<https://matasdeminas.org.br/matras-de-minas/>> Acesso em 01 de abril de 2022.

MEDEIROS, M. D. L.; MACHADO, D. F. C.; PASSADOR, J. L. Indicação Geográfica e Imagem Projetada: Análise da Indicação de Procedência do Queijo Minas Artesanal do Serro. **Anais do Seminário da ANPTUR**, p. 1-16, 2016.

MEDEIROS, M. D. L.; VIEIRA, A. C. P.; SILVA, H. V. Turismo & pandemia: o repensar do turismo nos Vales da Uva Goethe (SC). **Diálogo com a Economia Criativa**, v. 7, n. 19, p. 46-64, 2022.

MENEZES, D. C. Organização: em busca de uma definição e sua funcionalidade. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 2, p. 153-164, 2019.

MESIĆ, Ž.; BOŽIĆ, M.; CERJAK, M. The impact of geographical indications on the competitiveness of traditional agri-food products. **Journal of Central European Agriculture**, v. 18, n. 1, p. 1-14, 2017.

MINAYO, M. C. D. S. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

MINAYO, M. C. O. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 15<sup>a</sup>. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MINAS GERAIS. Portaria nº 518, de 14 de junho de 2002. Dispõe sobre requisitos básicos das instalações, materiais e equipamentos para a fabricação do queijo minas artesanal. **Diário do executivo**. Belo Horizonte, 14 de junho de 2002. 2002a.

MINAS GERAIS. Instituto Mineiro de Agropecuária. Portaria nº 517, de 14 de junho de 2002. Estabelece normas de defesa sanitária para rebanhos fornecedores de leite para produção de queijo Minas artesanal. **Diário do executivo**. Belo Horizonte, 14 jun. 2002. 2002b.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Lei nº 14.185, de 31 de janeiro de 2002. Dispõe sobre o processo de produção de Queijo Minas Artesanal e dá outras providências. **Diário do executivo**. Belo Horizonte, 31 jan. 2002. 2002c.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Lei nº 20.549, de 18 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a produção e a comercialização dos queijos artesanais de Minas Gerais. **Diário do Executivo**. Belo Horizonte, 19 dez. 2012.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Lei nº 23.157, de 19 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a produção e a comercialização dos queijos artesanais de Minas Gerais. **Diário do Executivo**. Belo Horizonte, 19 dez. 2018.

MIOR, L. C. **Agricultores Familiares, Agroindústrias e Redes de Desenvolvimento Rural**. 1. ed. Chapecó: Editora Argos, 2005. v. 1. 337 p.

MORAES, L. G. D. S. O associativismo rural e a lógica da ação coletiva: reflexões sobre motivação e engajamento. **Geografia em Atos (Online)**, v. 5, p. 1-22, 2021.

MORAN, W. Rural space as intellectual property. **Political geography**, v. 12, n. 3, p. 263-277, 1993.

MOTA, M. G. **A experiência do território da Serra da Canastra: instituições, indicação geográfica e singularidades**. 2017. 123 f. Dissertação (Mestrado em Economia) — Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Ciências e Letras (Campus Araraquara), 2017.



MUENCHEN, J. V. **O planejamento e o controle da produção em associações de pequenos agricultores**. 109 f. Dissertação (mestrado) — Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 1996.

NASCIMENTO, J. S. *et al.* Indicações geográficas: agregação de valor aos produtos brasileiros e maranhenses. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 2, n. 4, p. 353-364, 2012.

NICHELE, F. S.; WAQUIL, P. D. Agroindústria familiar rural, qualidade da produção artesanal e o enfoque da teoria das convenções. **Ciência Rural**, v. 41, p. 2230-2235, 2011.

NIEDERLE, P. A. Controvérsias sobre a noção de indicações geográficas enquanto instrumento de desenvolvimento territorial: a experiência do Vale dos Vinhedos em questão. In: **Congresso da Sober**, p. 1-21, 2009.

NIEDERLE, P. A. Desenvolvimento, instituições e mercados agroalimentares: os usos das indicações geográficas. **Desenvolvimento Regional em debate**, v. 4, n. 2, p. 21-43, 2014.

OLAVE, M.E.L.; NETO, J.A. Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. **Gestão e Produção**, vol. 8, n. 3, p. 289 - 303, 2001.

OLIVEIRA, D. D. A. **Indicação geográfica como estratégia e ferramenta de construção de uma identidade regional competitiva: um estudo sobre as percepções dos líderes da Região Celeiro/RS**. Dissertação (Mestrado), 117 f. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2020.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 26. ed. Editora Atlas. 2009.

OLIVEIRA, E. D. S. **Estudos de uma cadeia produtiva de floricultura na Zona da Mata de Alagoas: novas perspectivas**. (Dissertação - Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Pernambuco, 116 p., 2008.

ORCAO, A. I. E. *et al.* Enfoques, experiencias y propuestas para la mejora de la competitividad territorial de las áreas vitivinícolas: las denominaciones de origen protegidas de la provincia de Zaragoza. **Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles**, p. 317-341, 2013.

PASQUALOTTO, C.; SAMPAIO, C. H. Mudanças no processo de compra e consumo de alimentos orgânicos durante a pandemia do COVID-19. **Iheringia, Série Botânica**, v. 77, 2022.

PELLIN, V.; VIEIRA, A. C. P. Vantagens e desafios para as indicações geográficas do setor vitivinícola no Brasil: uma visão pós concessão registro pelo INPI. In.: **Anais – 54 Congresso SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, p. 1-18-2015.

PENNA, A. L. B.; GIGANTE, M. L.; TODOROV, S. D. Artisanal Brazilian Cheeses: History, Marketing, Technological and Microbiological Aspects. **Foods**, p. 1-21, 2021.

PERES, E. L. D. S.; MÜLLER, G.; VERDI, A. R. Instituições, territórios e desenvolvimento local: delineamento preliminar dos aspectos teóricos e morfológicos. **Geografia**, v. 31, n. 3, p. 437-454, 2006.

PERES, R. M. *et al.* Perspectivas de competitividade e da percepção dos consumidores: caso da indicação de procedência dos vales da uva goethe–Brasil. **Revista DELOS Desarrollo Local Sostenible. ISSN**, v. 1988, p. 1-22, 2015.

PEROSA, B. B.; JESUS, C. M. D.; ORTEGA, A. C. Associativismo e Certificação na Cafeicultura Mineira: um estudo do Café do Cerrado e do Café da Mantiqueira de Minas. **Revista Economia Ensaios**, v. 32, n. 1, p. 29-63, 2017.

PINTO, J. C.; PAIXÃO, A. E. A. Indicação Geográfica: um estudo sobre seus aspectos legais no Brasil. **Revista INGI-Indicação Geográfica e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 71-79, 2018.

PIVOTO, D. *et al.* O problema do carona nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. **Revista de Política Agrícola**, v. 22, n. 4, p. 109-122, 2013.

POLLICE, F. O papel da identidade territorial nos processos de desenvolvimento local. **Espaço e Cultura**, n. 27, p. 7-23, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1989.

PUTNAM, R. **Make Democracy Work: Civic Traditions on Modern Italy**. Princeton: Princeton University Press, 1993.

QUEIROZ, F. I. D. *et al.* Expansão das indicações geográficas para impulsionar o desenvolvimento da cachaça brasileira. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 12, p. 1-10, 2021.

RANGNEKAR, D. The socio-economics of geographical indications. **UNCTAD-ICTSD Project on IPRs and Sustainable Development, Issue Paper**, v. 8, p. 13-15, 2004.

REJAS, J. M.; RÍOS, E. M.; POZO, R. S. The competitiveness of quinoa producer associations in the Andahuaylas-Apurímac district, 2019. **Educational Research (IJMGER)**, v. 3, n. 2, p. 10-22, 2021.

RÉVILLION, J. P. P.; FALCÃO, T. F. A indicação geográfica de vinhos finos segundo a percepção de qualidade de enófilos. **Ciência Rural**, v. 40, n. 2, p. 453-458, 2010.

RIBEIRO, N. D. J. **Determinantes da competitividade do setor metalomecânico português**. UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA- CENTRO REGIONAL DE VISEU (Tese de Doutorado), 199 p., 2020.

ROWLEY, Timothy J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder in fluences. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing: The art of hearing data**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SAES, M. S. M. **Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a cafeicultura de pequena escala**. 2008. 162f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.

SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. D. Estratégia de diferenciação no mercado brasileiro de café. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 24-32, 2006.

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, (Coleção Metodologias de Pesquisa), 155 p., 2021.

SANTOS, M. D. **A informação como fator de competitividade: desafios para as pequenas e médias organizações**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, p. 1-190, 2004.

SANTOS, M. D. Contribuição à compreensão do conceito de competitividade nas organizações. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p. 1-14, 2021.

SANTOS, D. B.; GRASEL, D. A competitividade na agroindústria cooperativa láctea no estado de mato grosso. **Administração de Empresas em Revista**, v. 3, n. 17, p. 1-23, 2020.

SANTOS, J. S.; MENASCHE, R. Valorização de produtos alimentares tradicionais: os usos das indicações geográficas no contexto brasileiro. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, v. 12, n. 75, p. 11-31, 2015.

SARAIVA, L. K. V. **Caracterização do sistema de produção do queijo artesanal da Serra Geral-MG**. Dissertação (Mestrado) - Área de concentração em Produção Animal, Universidade Federal de Minas Gerais / Instituto de Ciências Agrárias, 49 F., 2018.

SARRETA, C. R.L.; CRESCENTE, L. O. Desenvolvimento endógeno. In: **Congresso Brasileiro de Ciência e Tecnologia em Resíduo e Desenvolvimento Sustentável. Costão do Santinho, Florianópolis. Anais. São Paulo: Nisam-USP**, p. 503-512, 2004.

SÁ-SILVA, J. R. *et al.* Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul., 2009.

SAUVÉE, L.; VALCESCHINI, E. Agro-alimentaire: la qualité au cœur des relations entre agriculteurs, industriels et distributeurs. **Déméter**, p. 181-226, 2004.

SCUDERI, A.; PECORINO, B. Protected designation of origin (PDO) and protected geographical indication (PGI) Italian citrus productions. **Acta Horticulturae**, v. 1065, p. 1911-1917, 2015.

SEBRAE. **Associação é estratégia de fortalecimento**. 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/associacao-e-estrategia-de-fortalecimento,10e5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 02 de maio de 2022.

SEBRAE. **Café da Mantiqueira de Minas**. 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/origens/cafede-mantiqueira-de-minas>> Acesso em 07 de maio de 2023.

SETTE, I. R.; TOMAZZONI, E. L. Os desafios, as limitações e as perspectivas do modelo do Índice de Competitividade Turística no contexto da política nacional de turismo brasileira. **Turismo-Visão e Ação**, v. 19, n. 2, p. 292-318, 2017.

SCHNEIDER, A. B. *et al.* Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 298-326, 2009.

SCUDERI, A.; PECORINO, B. Protected designation of origin (PDO) and protected geographical indication (PGI) Italian citrus productions. **Acta Horticulturae**, v. 1065, p. 1911-1917, 2015.

SILVA, M. W. H. D. *et al.* A cultura da qualidade na cadeia de suprimentos do café na região do cerrado mineiro: características e perspectivas quanto à sua adoção. **Anais do 56º Congresso SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, p. 1-20, 2018.

SILVA, C. K. V.; BRITO, L. M.; DANTAS, T. K. D. S. A indicação geográfica como promotora do desenvolvimento local e regional: o caso (em potencial) do bordado do Seridó. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 6, n. 1, p. 2982-2990, 2016.

SILVA, C. L. M. D.; FONSECA, V. S. D. Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 11-32, 2010.

SILVA, D. B. D.; PEREIRA, M. D. S.; SPROESSER, R. L. O planejamento estratégico como ferramenta para obter vantagem competitiva no agronegócio. **In.: Anais-encontro científico de administração, economia e contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2011.

SILVA, J. A.; SANTOS, C. A. D. J. Análise da competitividade do turismo no município de Aracaju. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 3, n. 2, p.188-210, 2015.

SILVA, M. G. D. *et al.* Em busca de sabores, aromas e histórias: uma revisão integrativa acerca dos cafés especiais. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 38, n. 3, p. 1-16, 2021.

SILVA, S. D. M.; SANTOS, A. C. D; LIMA, J. B. D. Competitividade do agronegócio do café na região sul de minas gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2001.

SILVEIRA, M. R. A competitividade territorial: alguns elementos para discussão. **ENTRE-LUGAR**, v. 11, n. 21, p. 45-74, 2020.

SIMIONI, F. J. *et al.* Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, p. 739-765, 2009.

SIMIN, M. J.; JOVIĆEVIĆ, P.; NOVAKOVIĆ, S. Appellations of geographical origin as a generator of national competitiveness. **Economics of Agriculture**, v. 63, n. 2, p. 567-583, 2016.

SITOE, T. A.; SITOLE, A. Determinants of farmer's participation in farmers' associations: empirical evidence from Maputo Green Belts, Mozambique. **Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology**, v. 37, n. 1, p. 1-12, 2019.

SOARES, G. M.; VIEIRA FILHO, N. A. Q. As fazendas dos barões do café no Brasil: patrimônio histórico rural e turismo. **Revista Reuna**, v. 13, n. 3, p. 41-53, 2008.

SPAREMBERGER, A. *et al.* Competitividade na produção leiteira: fatores de impulsão e inibição. **Salão do Conhecimento**, p. 1-6, 2014.

SPAREMBERGER, A. *et al.* Fatores impulsionadores de competitividade no agribusiness: um estudo exploratório. **Proyecciones**, v. 16, n. 1, p. 65-77, 2018.

SPEZAMIGLIO, B. D. S.; GALINA, S. V. R.; CALIA, R. C. Competitividade, inovação e sustentabilidade: uma inter-relação por meio da sistematização da literatura. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 22, p. 363-393, 2016.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, Amsterdam, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEIXEIRA, L. D. V.; BATISTA, L. L.; FOUTO, N. M. M. D. Atributos específicos dos cafés especiais são importantes para quem consome a bebida? Um estudo sobre atenção e atitudes. In: **CLAV 2020**, p. 1-16, 2020.

TONIETTO, J. Experiências de desenvolvimento de certificações: vinhos da indicação de procedência Vale dos Vinhedos. **Embrapa Uva e Vinho-Capítulo em livro científico (ALICE)**, p. 155-176, 2005.

TOROK, Á. The effects of gis on competitiveness. **Review on Agriculture and Rural Development**, v. 1, n. 1, p. 452-457, 2012.

TOROK, A.; JAMBOR, A. Competitiveness and Geographical Indications: the case of fruit spirits in Central and Eastern European countries. **Studies in Agricultural Economics**, v. 115, p. 25-32, 2013.

TOROK, Á.; SZERLETICS, Á.; JANTYIK, L. Factors influencing competitiveness in the global beer trade. **Sustainability**, v. 12, n. 15, p. 5957-5972, 2020.

TOZZINI, S.; BERGER, R. A finalidade das associações no novo Código Civil. **Revista Jus Navigandi**, ano 8, n. 66, p. 1, 2003. Disponível em:<<https://jus.com.br/artigos/4126>>. Acesso em: 23 de abril de 2023.

VALENTE, M. E. R. *et al.* O processo de reconhecimento das indicações geográficas de alimentos e bebidas brasileiras: regulamento de uso, delimitação da área e diferenciação do produto. **Ciência Rural**, v. 43, n. 7, p. 1330-1336, 2013.

VALENTE, M. E. R. *et al.* Indicação geográfica e qualidade de cachaças segundo a percepção de apreciadores da bebida. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 10, p. 1-31, 2020.

VALERO, J. S. C.; CORTIJO, G. MC. Análisis de la competitividad internacional de las denominaciones de origen de vino de españa. **Proceedings del XXVIII Encuentro Nacional de Facultades de Administración y Economía ENEFA Proceedings**, p. 525-245, 2012.

VAZQUEZ-BARQUERO, Antonio. Desarrollo endógeno. Teorías e políticas de desarrollo territorial. **Investigaciones Regionales**, n. 11, p. 183-210, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 5<sup>o</sup> ed., 2012.

VASCONCELOS, F. C. D.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 51-63, 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEGAS, J. M. L. Associativismo, sociedade civil e democracia. **Análise Associativa**, n. 1, p. 36-51, 2014.

VIEIRA, A. C. P. *et al.* Indicações Geográficas, Signos Coletivos e Desenvolvimento Local/Regional. **Erechim: Deviant**, v. 2, p. 170-196, 2019.

VIEIRA, A. C. P.; BUAINAIN, A. M. Aplicação da propriedade intelectual no agronegócio. In: **PLAZA, C. M. C. (Coord.). Propriedade intelectual na agricultura**, Belo Horizonte/MG: Fórum, 2012.

VIEIRA, A. C. P.; PELLIN, V. Indicações geográficas como políticas públicas de desenvolvimento territorial rural: o caso dos Vales da Uva Goethe. **Liberars**, p. 273-288, 2015.

VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C.; BRUCH, K. L. As políticas públicas como instrumento para o desenvolvimento das indicações geográficas: o caso dos vales da uva goethe em Urussanga-Santa Catarina. **Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, p. 1-23, 2015.

WENGRAF, T. **Qualitative research interviewing: biographic narratives and semi-structured methods**. London: Sage Publications, 2001.

WILKINSON, J. Indicações Geográficas no Brasil: situação atual e perspectivas. **In.: Seminário Internacional Indicações Geográficas no Brasil**, Florianópolis, UFSC, 2008.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Sage publications, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARCO, A. I. J. ¿ Qué asocia el consumidor a la denominación de origen?: la imagen como factor clave en la competitividad de las organizaçaos agrolimentarias. *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, v. 6, p. 147-163, 2002.

ZOCCA, B. T.; GALLI, L. C. D. L. A.; GARCIA, S. F. A. A estratégia de diferenciação como fonte de vantagem competitiva no agronegócio. **SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho**, v. 3, n. 1, p. 275-284, 2020.

ZHOU, X.; ZHANG, X.; DONG, J. Analysis on the Influence of Geographical Indication Protection on International Competitiveness of Shaanxi Apple. In: **International Conference on Management, Education and Social Science**. Atlantis Press, p. 1804-1807, 2018.

ZOCCA, B. T.; GALLI, L. C. D. L. A.; GARCIA, S. F. A. A estratégia de diferenciação como fonte de vantagem competitiva no agronegócio. **SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho**, v. 3, n. 1, p. 275-284, 2020.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Indicações geográficas e seus respectivos municípios

Quadro A1 - Indicações Geográficas e seus municípios

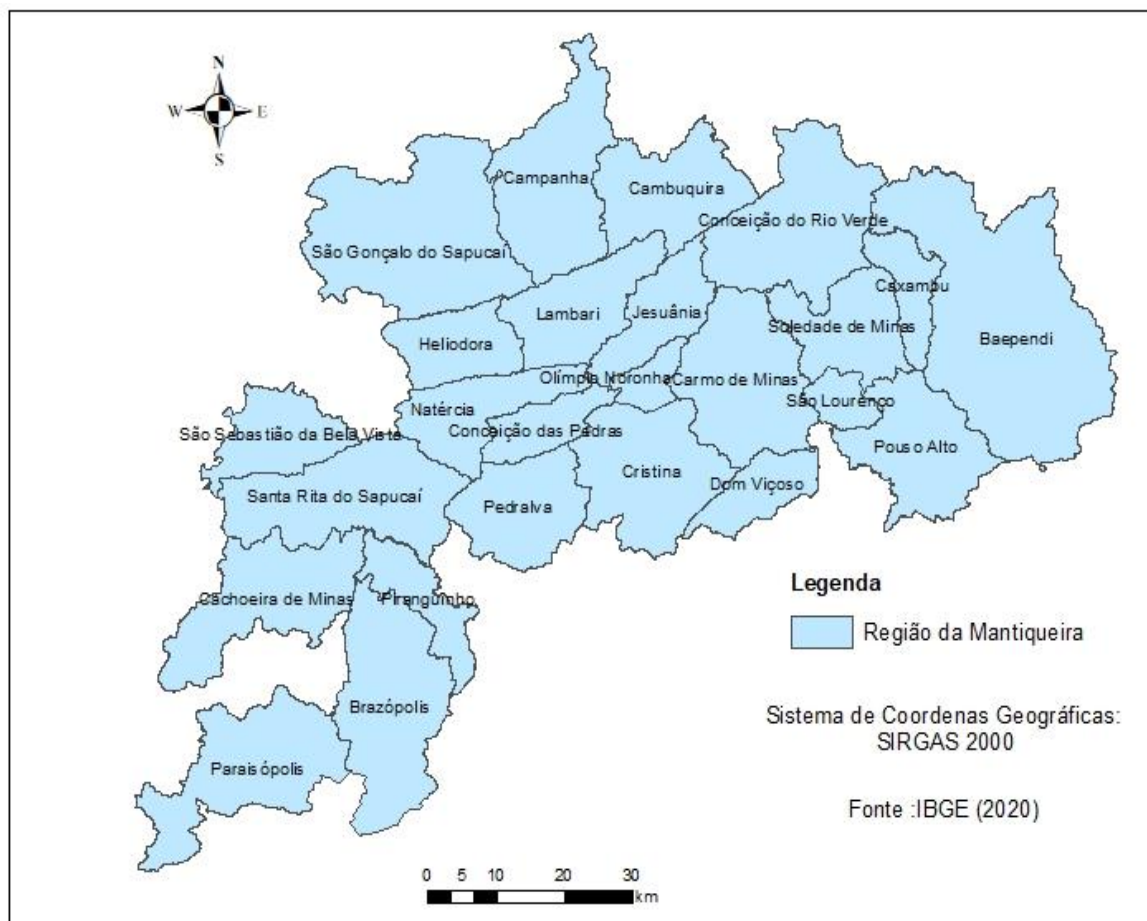
Indicação de Procedência	Tipo de registro e ano de obtenção	Municípios
REGIÃO DA MANTIQUEIRA DE MINAS GERAIS (abrange 25 municípios voltados para a produção de café).	Denominação de Origem <i>Ano da obtenção do registro: 2011</i>	Baependi, Brasópolis, Cachoeira de Minas, Cambuquira, Campanha, Carmo de Minas, Caxambu, Conceição das Pedras, Conceição do Rio Verde, Cristina, Dom Viçoso, Heliodora, Jesuânia, Lambari, Natércia, Olímpio Noronha, Paraisópolis, Pedralva, Piranguinho, Pouso Alto, Santa Rita do Sapucaí, São Lourenço, São Gonçalo do Sapucaí, São Sebastião da Bela Vista e Soledade de Minas.
REGIÃO DO SERRO (abrange 10 municípios voltados para a produção de queijo minas artesanal).	Indicação de Procedência <i>Ano da obtenção do registro: 2011</i>	Alvorada de Minas, Conceição do Mato Dentro, Dom Joaquim, Materlândia, Paulistas, Rio Vermelho, Sabinópolis, Santo Antônio de Itambé, Serra Azul de Minas e Serro.
REGIÃO DA CANASTRA (abrange 7 municípios voltados para a produção de queijo).	Indicação de Procedência <i>Ano da obtenção do registro: 2012</i>	Piumhi, Vargem Bonita, São Roque de Minas, Medeiros, Bambuí, Tapiraí e Delfinópolis.
REGIÃO DAS MATAS DE MINAS (abrange 66 municípios voltados para a produção de café).	Indicação de Procedência <i>Ano da obtenção do registro: 2020</i>	Abre Campo, Alto Caparaó, Alto Jequitibá, Araponga, Caiana, Cajuri, Canaã, Caparaó, Caputira, Carangola, Caratinga, Chalé, Coimbra, Conceição de Ipanema, Divino, Durandé, Entre Folhas, Ervália, Espera Feliz, Eugenópolis, Faria Lemos, Fervedouro, Imbé de Minas, Inhapim, Jequeri, Lajinha, Luisburgo, Manhuaçu, Manhumirim, Martins Soares, Matipó, Miradouro, Mirai, Muriaé, Mutum, Orizânia, Paula Cândido, Pedra Bonita, Pedra Dourada, Piedade de Caratinga, Porto Firme, Raul Soares, Reduto, Rosário da Limeira, Santa Bárbara do Leste, Santa Margarida, Santa Rita de Minas, Santana do Manhuaçu, São Domingos das Dores, São Francisco do Glória, São João do Manhuaçu, São José do Mantimento, São Miguel do Anta, São Sebastião da Vargem Alegre, São Sebastião do Anta, Sericita, Simonésia, Teixeiras, Tombos, Ubaporanga, Vargem Alegre, Vermelho Novo, Viçosa e Vieiras.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das fichas técnicas de cada indicação geográfica (INPI, 2021).



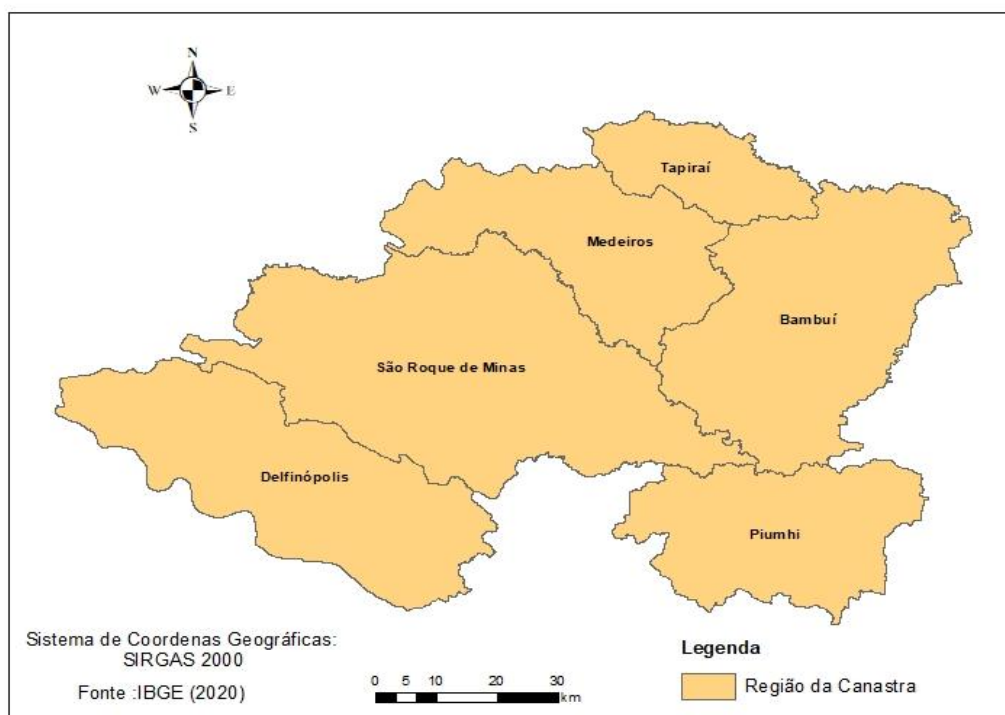
## Apêndice B – Mapas das indicações geográficas e seus respectivos municípios

Figura B1 – Mapa da região da Mantiqueira



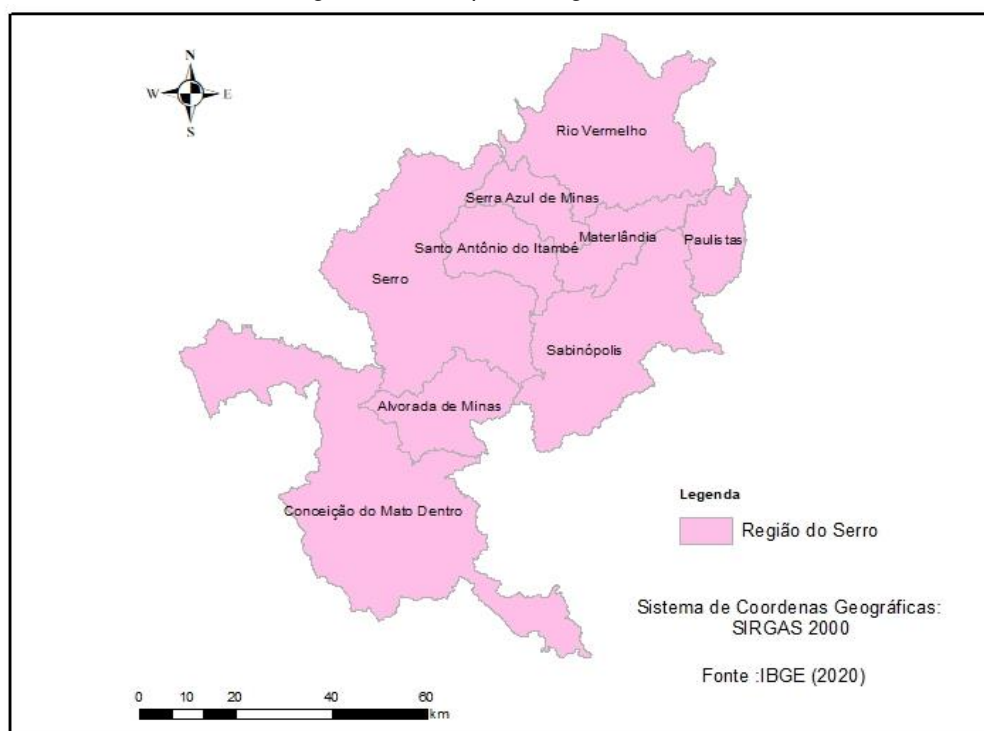
Fonte: Elaborado pela autora a partir das fichas técnicas de cada indicação geográfica (INPI, 2021)

Figura B2 – Mapa da região da Canastra



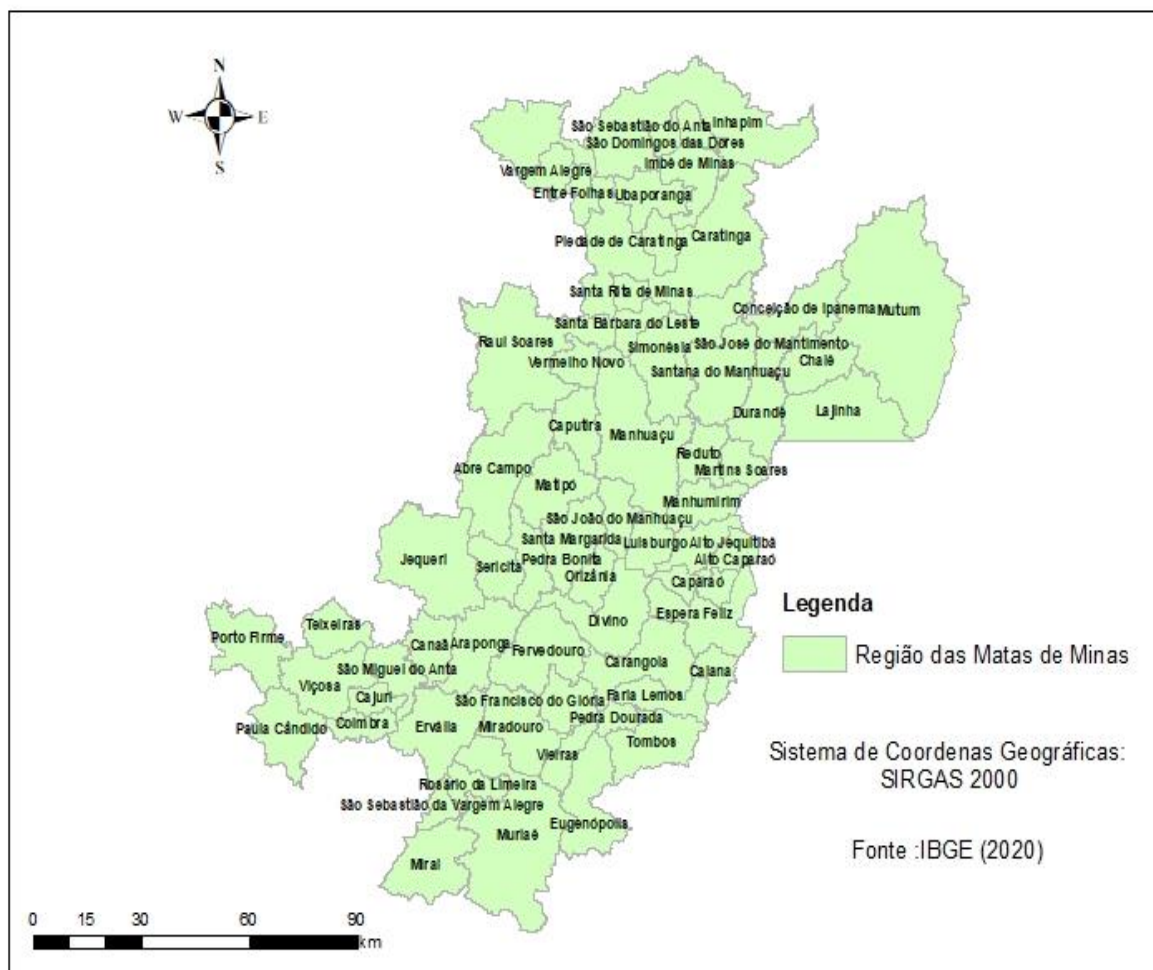
Fonte: Elaborado pela autora a partir das fichas técnicas de cada indicação geográfica (INPI, 2021)

Figura B3 – Mapa da região do Serro



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das fichas técnicas de cada indicação geográfica (INPI, 2021).

Figura 4B – Mapa da região das Matas de Minas.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das fichas técnicas de cada indicação geográfica (INPI, 2021).

## Apêndice C – Roteiro de entrevista

Quadro C1 – Roteiro de Entrevista

Público	Questão
Rep. IG	Como ocorreu o processo de decisão para a solicitação do registro de indicação geográfica?
Rep. IG	Quais foram os atores principais envolvidos nesta solicitação?
Rep. IG	Após a obtenção do registro, quais ações foram tomadas?
Rep. IG	Todos os produtores da região utilizam o selo obtido? Se não, por quê?
Rep. IG	Quais os principais desafios que os (as) senhores (as) enfrentaram no passado?
Rep. IG	Quais os principais desafios que os (as) senhores (as) enfrentaram hoje?
Rep. IG	Os aspectos relacionados a competitividade são considerados na gestão da indicação geográfica?
Rep. Ins.	Qual o trabalho que o senhor (a) realiza em relação as indicações geográficas?
Rep. Ins.	Quais são as principais modificações financeiras e produtivas que o senhor (a) identifica nas regiões que conseguiram o registro de indicação geográfica?
Rep. Ins.	Para o senhor (a) quais os principais desafios que as indicações geográficas enfrentam atualmente?
Rep. Ins.	Como o senhor (a) identifica a competitividade das associações que fazem a gestão o registro de identificação geográfica?
<p>Legenda:  Rep. IG = representantes das indicações geográficas;  Rep. Ins. = representantes de instituições relacionadas as indicações geográficas</p>	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

## Apêndice D – Quadro descritivo das entrevistas

Quadro D1 – Descrição das Entrevistas

<b>Instituição de origem do entrevistado (a)</b>	<b>Função</b>	<b>Código do entrevistado (a)</b>	<b>Data</b>	<b>Tempo</b>
Associação - IG de café	Presidente	<b>A</b>	<b>03-11-2021</b>	<b>47min37s</b>
Associação - IG de café	Presidente	<b>B</b>	<b>24-11-2021</b>	<b>51min22s</b>
Associação - IG de café	Secretária	<b>C</b>		
Associação - IG de queijo	Presidente	<b>D</b>	<b>28-10-2021</b>	<b>43min22s</b>
Associação - IG de queijo	Presidente	<b>E</b>	<b>28-10-2021</b>	<b>45min45s</b>
Associação - IG de café	Membro do conselho diretor	<b>F</b>	<b>22-12-2021</b>	<b>19mins</b>
Associação - IG de café	Membro do conselho diretor	<b>G</b>	<b>20-12-2021</b>	<b>29min10s</b>
Associação - IG de queijo	Produtor associado	<b>H</b>	<b>05-01-2022</b>	<b>22min22s</b>
Associação - IG de queijo	Produtor associado	<b>I</b>		
Associação - IG de queijo	Membro do conselho diretor	<b>J</b>	<b>04-01-2022</b>	<b>39min54s</b>
Associação - IG de queijo	Produtor associado	<b>O</b>	<b>14-01-2022</b>	<b>60mins</b>
Instituto Nacional da Propriedade Industrial	Tecnologista	<b>K</b>	<b>12-01-2022</b>	<b>33min50s</b>
Emater – MG	Gerente Divisão de Programas Especiais	<b>L</b>	<b>14-12-2021</b>	<b>23min36s</b>
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Auditor fiscal federal agropecuária	<b>M</b>	<b>10-12-2021</b>	<b>33min48s</b>
Instituto Mineiro de Agropecuária	Gerente de certificação	<b>N</b>	<b>23-12-2021</b>	<b>15min23s</b>
Emater – MG	Responsável pela Extensão Rural	<b>P</b>	<b>18-01-2022</b>	<b>26min11s</b>

Embrapa - MG	Pesquisador aposentado	<b>Q</b>	<b>27-01-2022</b>	<b>47min57s</b>
Seapa - MG	Representante da área de política e agronegócio	<b>R</b>	<b>27-01-2022</b>	<b>32min41s</b>
Sebrae - MG	Analista na área de agronegócio	<b>S</b>	<b>28-01-2022</b>	<b>21min17s</b>
Representante da área jurídica	Advogado especialista no trabalho com indicações geográficas	<b>T</b>	<b>31-01-2022</b>	<b>34min13s</b>
Sebrae - MG	Analista na área de agronegócio	<b>U</b>	<b>01-02-2022</b>	<b>49min42s</b>
Seapa - MG	Representante da área de comercialização e mercados	<b>V</b>	<b>01-02-2022</b>	<b>34min08s</b>
Sebrae - MG	Analista na área de agronegócio	<b>W</b>	<b>03-02-2022</b>	<b>51min12s</b>
Senar -MG	Gerente de região	<b>X</b>	<b>07-02-2022</b>	<b>22min51s</b>
Epamig	Assessor técnico na área de inovação, parcerias e projetos	<b>Y</b>	<b>07-02-2022</b>	<b>18min51s</b>
Epamig	Pesquisador de socioeconomia rural	<b>1Z</b>	<b>10-02-2022</b>	<b>34min09s</b>
Embrapa - RS	Pesquisador de socioeconomia	<b>2Z</b>	<b>11-02-2022</b>	<b>22min55s</b>
Embrapa - RS	Pesquisador de zoneamento	<b>3Z</b>	<b>16-02-2022</b>	<b>24min30s</b>
IPHAN	Cientista social	<b>4Z</b>	<b>15-02-2022</b>	<b>23min36s</b>
IPHAN	Cientista social	<b>5Z</b>		

Nota: 1) As entrevistas B e C foram realizadas de forma conjunta. 2) As entrevistas H e I foram realizadas de forma conjunta. 3) As entrevistas 4Z e 5Z foram realizadas de forma conjunta.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

## Apêndice E – Atas analisadas

Quadro E1 – Atas Analisadas

Tipo de documento	Data	Código
Ata de reunião	22-08-2019	A1
Ata de reunião	19-11-2019	A2
Ata de reunião	16-12-2019	A3
Ata de reunião	10-02-2020	A4
Ata de reunião	16-03-2020	A5
Ata de reunião	01-07-2020	A6
Ata de reunião	22-09-2020	A7
Ata de reunião	01-10-2020	A8
Ata de reunião	26-10-2020	A9
Ata de reunião	10-12-2020	A10
Ata de reunião	10-02-2021	A11
Ata de reunião	09-03-2021	A12
Ata de reunião	13-04-2021	A13
Ata de reunião	11-05-2021	A14
Ata de reunião	08-06-2021	A15
Ata de reunião	13-07-2021	A16
Ata de reunião	10-08-2021	A17
Ata de reunião	14-09-2021	A18
Ata de reunião	19-10-2021	A19
Ata de reunião	14-12-2021	A20

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

## ANEXOS

### Anexo A– Imagens dos Selos Nacionais de IGs

Figura A1 – Selo Nacional de Indicação de Procedência



Fonte: Manual de identidade visual e uso dos Selos Brasileiros de Indicações Geográficas (INPI, 2021d).

Figura A2 – Selo Nacional de Denominação de Origem



Fonte: Manual de identidade visual e uso dos Selos Brasileiros de Indicações Geográficas (INPI, 2021d).