



Política de Negócios Tecnológicos



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Ministério da Agricultura e do Abastecimento*

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

*Presidente
Fernando Henrique Cardoso*

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO

*Ministro
Francisco Turra*

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA

*Diretor-Presidente
Alberto Duque Portugal*

*Diretores-Executivos
Elza Angela Battaglia Brito da Cunha
Dante Daniel Giacomelli Scolari
José Roberto Rodrigues Peres*

Política de Negócios Tecnológicos

**Brasília, DF
1998**

Política de Negócios Tecnológicos

Revisão gramatical

Raquel Lemos

Editoração eletrônica

Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Capa

Carlos Eduardo Felice Barbeiro

Impressão e acabamento

Embrapa Produção de Informação

Tiragem

1ª edição (1998): 500 exemplares

1ª reimpressão (1998): 500 exemplares

Grupo de Trabalho:

Antonio Bahia Filho — Embrapa Milho e Sorgo

João Prata Gil Araújo — Embrapa Agroindústria Tropical

José Francisco Toledo — Embrapa Soja

Lucio Brunale — Embrapa Produção de Informação

Marília R. Nutti — Embrapa Agroindústria de Alimentos

Paulo Cesar Nogueira — Departamento de Transferência e

Comercialização de Tecnologias

Renato Cruz Silva — Gabinete da Presidência

Silvio Crestana — Embrapa Instrumentação Agropecuária

Texto Final:

Renato Cruz Silva — Gabinete da Presidência

EMBRAPA. Presidência (Brasília, DF). *Política de negócios tecnológicos*. Brasília: Embrapa-SPI, 1998. 44p.

1. Agricultura — Tecnologia — Aspecto econômico. I. Título.

CDD 338.7

© Embrapa 1998

Subsídios em documento inicial: José Virgílio de Souza (DEC), Marlene Araújo (Embrapa Produção de Informação), Marcus Ligocki (DEC), Raimundo Pimpim (Embrapa Sementes Básicas), Edson Francisco da Silva (Embrapa Milho e Sorgo), Fernando Montanher (DEC), Sotó Pacheco Costa (DEC), Paulo Fresneda (SEA), Ignácio Porzecanski (Consultor DECI).

Apresentação

A razão fundamental que leva a Embrapa a se envolver com negócios é a constatação de que isto é um poderoso instrumento de transferência de tecnologia, não só porque propicia melhor e maior distribuição dessa tecnologia, mas também pela valorização explícita que traz a essa tecnologia.

Nos últimos 20 anos, as mudanças no campo da transferência de tecnologia têm sido profundas, com relevância para a redução da atuação do setor público, o crescimento da atuação de agentes privados, a modernização da tecnologia de comunicação que alterou profundamente a velocidade de fluxo da informação tecnológica, e o surgimento de sistemas de produção mais precisos e sofisticados, exigindo informação mais precisa e mão-de-obra capacitada.

Multiplicaram-se os agentes de extensão rural e assistência técnica, tornando imperiosa a necessidade de aumentar a capacidade de negociação, para incorporar todos estes setores ao esforço de transferência de tecnologia realizado pelos agentes da extensão pública e por outros agentes sociais.

No cerne dessa decisão há uma idéia muito importante: a consciência de que aquele que está disposto a investir qualquer coisa, seja tempo, dinheiro ou reputação, para ter acesso a uma tecnologia e para participar de uma mudança, estará igualmente disposto a fazer tudo a seu alcance para que esta tecnologia e essa mudança sejam bem-sucedidas.

Daí deriva a convicção de que as tecnologias da Embrapa ou de seus parceiros não devem ser simplesmente doadas, e de que alguém deve ajudar a pagar por elas. Não precisa ser o usuário final. Muitas vezes não deve ser o usuário final, pelo risco que este custo adicional pode trazer à permanência desse usuário na atividade social ou econômica que essa tecnologia vai mudar.

Mas um processo de negociação, atento à cadeia produtiva em que este usuário se insere, há de identificar alguém, seja uma

indústria, seja um órgão do Governo, interessado no sucesso dessa tecnologia e desse usuário e disposto a contribuir com parte dos custos de transferência e adoção dessa tecnologia. Esse processo de negociação pode inclusive identificar alguma coisa que o usuário possa dar em troca da tecnologia recebida.

É esta realidade que explica o sucesso de iniciativas tão diferentes quanto o Banco Nacional da Agricultura Familiar (BNAF) e o projeto Silvânia, onde a retribuição por produtos e serviços recebidos se dá em forma de informações ou serviços comunitários devolvidos ao sistema, ou os contratos de franquia com empresas de sementes, onde a remuneração é monetária. O que estes projetos têm de comum, por mais diferentes que sejam seus clientes, é a valorização da tecnologia, e disso a Embrapa não pode abrir mão.

Outra razão importante para se ter uma política de negócios na Embrapa é o fato de que o processo de negociação existe na empresa, independente de nossa vontade, e precisa ser institucionalizado e normatizado. Daí derivam outros motivos, tais como:

- a necessidade de harmonizar diretrizes e procedimentos em bases comuns;*
- a importância de se nivelar a habilitação dos empregados e unidades operacionais envolvidas em negociações; e*
- a importância de integrar todas as áreas e operações de negociação dentro de um sistema único, de sorte a aproveitar sua sinergia em busca de redução de custos, ganhos de eficiência, eficácia e qualidade.*

Estes são, portanto, os objetivos que justificam a existência de um documento que defina e explicita a maneira da Embrapa fazer negócios. Já os objetivos a serem alcançados em cada negociação estão expressos no corpo da política em capítulo próprio.

A Política de Negócios Tecnológicos da Embrapa compreende três capítulos: o primeiro cuida da Conceituação e Princípios Básicos e abrange conceitos, objetivos, valores, diretrizes e modalidades de contratos, bem como define a clientela preferencial da empresa.

O segundo trata dos Procedimentos da Negociação, onde se procura alertar os empregados para uma série de procedimentos fundamentais a serem observados por todos. O terceiro e último define algumas Ações Estratégicas para implementação e operacionalização da própria política.

A Política de Negócios Tecnológicos deverá sofrer alterações à medida que for mudando a maturidade da Embrapa e de seus profissionais no processo de negociação de tecnologias. Portanto, a condição essencial para que qualquer empregado possa influir nos destinos desse processo e dessa política, na empresa, é simplesmente ter participação ativa na sua operacionalização. É para isto que somos todos convidados.

Alberto Duque Portugal
Diretor-Presidente

Sumário

PARTE I - Conceituação e Princípios Básicos, 13

1 Diagnóstico, 13

1.1 A História dos Negócios na Embrapa, 13

1.2 A Política de Negócios, 17

2 Os Objetivos dos Negócios Tecnológicos, 19

3 Os Valores nos Negócios Tecnológicos, 20

3.1 Credibilidade, 20

3.2 Transparência, 21

3.3 Qualidade, 21

3.4 Profissionalismo, 21

3.5 Ética, 21

3.6 Atualidade, 22

4 As Diretrizes dos Negócios Tecnológicos, 22

4.1 Aderência à Missão, 22

4.2 Democratização do Acesso, 23

4.3 Valorização da Tecnologia, 23

4.4 Inserção no Mercado, 23

4.5 Uniformidade de Procedimentos, 23

4.6 Profissionalização dos Negociadores, 24

4.7 Interação Interna, 24

4.8 Integração Sistêmica, 24

4.9 Proteção do Conhecimento, 24

4.10 Fortalecimento da Marca, 25

4.11 Parceria nos Empreendimentos, 25

4.12 Terceirização de Rotinas, 25

5 Clientes dos Negócios Tecnológicos, 25

6 Os Contratos dos Negócios Tecnológicos, 26

PARTE II - Os Procedimentos da Negociação, 29

1 Do Comportamento de Gerentes e Empregados, 29

2 Da Proteção da Propriedade Intelectual, 29

3 Da Variabilidade de Oferta no Ponto de Venda, 30

- 4 Da Permanente Consulta e Informação, 30*
- 5 Da Documentação da Negociação, 30*
- 6 Da Formalização da Negociação, 30*
- 7 Da Concessão de Exclusividade, 31*
- 8 Do Valor Comercial da Marca Embrapa, 31*
- 9 Da Coordenação e da Execução, 31*

PARTE III - Ações Estratégicas dos Negócios Tecnológicos, 33

- 1 Sistema Integrado de Negócios Tecnológicos (Sint), 34*
- 2 Mecanismos Operacionais, 35*
 - 2.1 Comitê Assessor, 35*
 - 2.2 Estruturas de Negociação, 35*
 - 2.3 Rede de Informações, 37*
 - 2.4 Atendimento ao Cliente, 38*
 - 2.5 O Manual, 38*

Glossário, 41

Parte I

Conceituação e Princípios Básicos

1 Diagnóstico

1.1 A História dos Negócios na Embrapa

A história dos negócios na Embrapa como instrumento de transferência de tecnologia, até recentemente, pode ser dividida em dois momentos de naturezas distintas.

O primeiro momento teve como principais características:

- a relativa fartura de recursos públicos;*
- a visão de que muitos produtores seriam incapazes de arcar com os custos da modernização tecnológica da agricultura;*
- a visão de que o Estado deveria financiar todas as atividades de P&D e de transferência de tecnologias;*
- a visão de que o Estado, por intermédio da Embrapa, deveria doar à sociedade o resultado desse investimento; assim garantindo a todos o acesso aos benefícios da pesquisa; e*
- a visão de que a atividade comercial de produção e venda de sementes básicas poderia ser feita apenas com o objetivo primordial de transferência da tecnologia biológica e organizacional do negócio de sementes melhoradas.*

Essas visões provaram-se incapazes de garantir uma distribuição justa dos benefícios gerados e a manutenção dos investimentos públicos em pesquisa e desenvolvimen-

to e transferência de tecnologias, já que os segmentos mais organizados e capitalizados da sociedade foram mais ágeis em se apropriar destes bens públicos e usá-los em benefício próprio. Mas cumpriram o propósito de consolidar a tecnologia como fator de produção e desenvolvimento agrícola, e ajudaram a criar novos negócios, particularmente na área de insumos e equipamentos e serviços de comunicação tecnológica.

Entretanto, a consciência crescente sobre a necessidade de ampliar as fontes de recursos para financiar as atividades de P&D e de transferência de tecnologias levou a empresa a questionar estas premissas. Dessa reflexão resultou a busca por recursos adicionais, mediante venda dos excedentes de pesquisa, os "projetos de produção", e criação das estruturas de "Captação de Recursos", nas unidades descentralizadas. A partir daí, concretizou-se com maior facilidade a adoção de uma visão de negócios, e ampliou-se a consciência das possibilidades mercadológicas dos produtos e serviços da empresa.

Concomitantemente, da parte do setor produtivo, deu-se a consolidação de cadeias produtivas, fundadas essencialmente em tecnologias, e ampliou-se a busca por modernização tecnológica. A resposta de algumas das unidades descentralizadas foi o refinamento de suas ações de transferência de tecnologia com práticas comerciais, tais como a adoção dos contratos de franquia, de licenciamento de produtos/processos, e de parceria ou co-produções com o setor privado.

Assim, ficou cada vez mais clara não só a necessidade de captar recursos para ajudar a sustentação das atividades da empresa, mas sobretudo a necessidade de negociar para multiplicar as oportunidades e mecanismos de distribuição e transferência de tecnologias.

A exemplo do que ocorre em todos os países desenvolvidos, ficava cada vez mais claro que 1) o Estado continuaria a ter papel majoritário no financiamento das ações de P&D, com reduzida participação do setor privado, particularmente no que concerne à ampliação da fronteira do conhecimento; e 2) que a participação do setor produtivo se concentraria no financiamento das fases finais de desenvolvimento de produtos e processos e da operação de serviços necessários à transferência dessas tecnologias para a sociedade. Isso passava a requerer maior interação entre a empresa e o setor produtivo.

Antes mesmo que todas as unidades operacionais da Embrapa tivessem vivido tal experiência e consolidado sua capacidade de lidar com estes novos desafios, um segundo momento se anunciou, reafirmando teste diagnóstico, fortemente influenciado pelas seguintes macro-tendências mundiais e nacionais:

- a integração dos países numa economia global, com
- a queda de barreiras físicas, políticas, tarifárias e legais, e a facilidade de comunicação estão aumentando a competição na área de Ciência e Tecnologia, na medida em que o cliente pode procurar a tecnologia em qualquer lugar do planeta;
- o aumento constante do acesso à informação e da velocidade com que ela trafega entre as pessoas;
- a redução do tempo médio necessário para transformar conhecimento em tecnologia que possa ser usada nos lares ou nas empresas;
- participação crescente da sociedade nos processos de decisão do Governo, fazendo emergir conflitos de interesses corporativos, internos e externos à Embrapa;

- o processo de reforma do Estado, em que se questiona o seu papel e a gestão da coisa pública, e demandas sociais crescentes, que implicam maior competição por verbas públicas, os quais contribuem para reduzir os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis para a pesquisa e desenvolvimento e transferência de tecnologia;
- maior necessidade do setor privado em financiar projetos de P&D e demandar produtos e serviços tecnológicos, em razão da perda de rentabilidade de seus negócios e aumento da competição do agronegócio internacional;
- aumento da estratificação e segmentação do negócio agrícola, gerando uma demanda largamente diversificada e em todo território nacional, bem acima da capacidade de atendimento da Embrapa, por parcerias em P&D e transferência de tecnologia, e por assistência técnica direta; e
- consolidação da Embrapa como mobilizadora de recursos e gestora de processos de P&D e de transferência de tecnologia (ex.: Prodetab, Consórcio de Pesquisa de Café, etc.).

Neste segundo momento, fica claro então que, além de oferecer bons produtos e serviços, a empresa terá que montar, em parceria com os setores público e privado, um bom sistema de distribuição e de promoção (Comunicação) para ter sucesso na transferência de tecnologias.

Como não poderá fazer tudo sozinha, todas estas mudanças requerem da Embrapa maior integração com o mercado. Esta integração será feita segundo os princípios de Marketing, já consagrados pelo setor produtivo, pela capacidade que têm de organizar e integrar as ações de

P&D, de negócios e de comunicação, voltados para transferência de tecnologia para a sociedade.

O papel de tal Política de Negócios Tecnológicos será, então, o de ajudar a Embrapa a ampliar a transferência de tecnologias demandadas pelo mercado. Para tanto, a empresa terá que negociar a distribuição do resultado da sua ação de P&D e o uso de sua marca, bem como a distribuição de tecnologias de terceiros, referendados por esta marca, com parceiros que realmente possam ampliar a atual capacidade de atendimento da Embrapa aos usuários finais dessas tecnologias.

1.2 A Política de Negócios

Num cenário como este, para ser um instrumento efetivo e eficiente de articulação com o mercado para a transferência de tecnologia, uma Política de Negócios Tecnológicos necessariamente terá que ajudar a empresa a:

- estruturar-se sob a ótica de enfoque sistêmico e de cadeia produtiva, de maneira que se possa distinguir demandas tecnológicas das não-tecnológicas e perceber demandas agregadas e a possibilidade de desdobrá-las, ampliando o leque de negócios;
- operacionalizar plenamente os conceitos de Marketing, o que requer forte interface com as áreas de P&D e Comunicação Empresarial e investimentos em prospecção de demandas, pesquisas de mercado, monitoramento pós-venda, em gerência de informações de mercado, e em profissionalização destas atividades;
- orientar-se pela ótica da busca permanente por competitividade centrada em maior produtividade,

em maior oferta de tecnologias e na proteção do patrimônio tecnológico e da marca da empresa;

- priorizar o que for estratégico para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do País, o que exige fazer escolhas, eleger prioridades em detrimento de outras, e legitimar estas escolhas perante a sociedade; e*
- ampliar a sua participação no mercado de "know-how" (venda de consultorias, de projetos de desenvolvimento regional, de patentes, de cessão de direitos de uso de tecnologias e de marca, etc.), reduzindo sua ação no "mercado físico", (venda de sementes, mudas, animais, de grãos, etc.), abrindo espaço para um número maior de parcerias.*

Esta nova maneira de relacionar-se com o mercado requer também uma nova prática de negociação, em que a empresa não se limite apenas ao seu estoque de tecnologias, mas mire-se no espectro de necessidades e desejos do cliente e busque atendê-lo eficientemente, com tecnologias ou serviços próprios ou de terceiros já existentes, ou que possam ser desenvolvidas com o apoio da marca Embrapa.

Assim, nesse cenário, a negociação tem que ser entendida como um conceito mais amplo do que simplesmente tomar um produto ou serviço e trocá-los por dinheiro. O compromisso de quem negocia tem que ser o de viabilizar uma solução de mercado para que a tecnologia seja distribuída com sucesso entre os que a desejam.

Conceito de Negociação

Dada uma tecnologia ou serviço, pesquisados e desenvolvidos pela empresa ou por terceiros a partir de de-

manda claramente definida, cujas qualidade e adequabilidade ao mercado tenham sido testadas e estejam asseguradas por metodologia apropriada e conhecidas suas necessidades outras tais como ajustes de mercado e promoção publicitária, sua negociação deve ser vista dentro do enfoque de Engenharia de Negócios:

"O negociador da Embrapa procederá de forma proativa e inventiva para identificar parceiros e clientes, públicos e privados, e combinar condições contratuais de preço e de pontos de venda e distribuição, de maneira que a tecnologia em questão alcance com sucesso a maioria de seus clientes potenciais, e que o negócio melhor sirva aos interesses de seus parceiros e à sustentabilidade econômica e institucional da empresa".

2 Os Objetivos dos Negócios Tecnológicos

O objetivo geral do processo de Negócios Tecnológicos é:

Identificar no mercado um cliente ou parceiro e com ele estabelecer um acordo ou contrato quanto às condições de viabilização da distribuição de uma dada tecnologia, da empresa ou de terceiros, por meio de pontos de venda e a custos satisfatórios para este mercado, ou até mesmo do desenvolvimento final dessa tecnologia, de maneira a realizar ao máximo as possibilidades de sua transferência e adoção.

Ao encaminhar qualquer negócio em nome da Embrapa, o negociador terá por meta alcançar os seguintes objetivos específicos prioritários:

- 1. Contribuir para a transferência de toda e qualquer*

tecnologia ou informação desenvolvidos e/ou mobilizados pela Embrapa, ao maior número de usuários.

2. Apoiar o esforço de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, pela Embrapa ou por terceiros, com a captação de recursos ou identificação de clientes ou parceiros, de sorte a ampliar a base científica e tecnológica a serviço da sociedade brasileira.

3. Mobilizar suporte político-institucional dos diferentes segmentos da sociedade para que a empresa e seus parceiros possam reunir as condições econômicas e políticas necessárias para cumprir suas missões.

4. Ampliar captação de recursos econômico-financeiros, mediante a venda ou cessão de direitos, que permita à empresa e a seus parceiros diversificarem suas fontes de receita.

5. Coletar no mercado dados e demandas sistematizadas, tendo como fim a definição de prioridades.

A qualidade de qualquer negócio deverá ser aferida em função do conjunto de objetivos que o negociador logre viabilizar num mesmo contrato e que melhor sirva à sustentabilidade da empresa e de seus parceiros, considerada sobretudo a ordem de prioridade com que são apresentados.

3 Os Valores nos Negócios Tecnológicos

A eficiência da Embrapa na negociação, como em qualquer outra atividade, decorre diretamente da clareza com que ela compreende os seus próprios Valores e de como eles influenciam esta atividade.

3.1 Credibilidade

A credibilidade que a Embrapa desfruta e preza, e

que lhe confere o papel de árbitro de conflitos tecnológicos, decorre do rigor e precisão contidos nas informações e atitudes da empresa e deverão estar presentes nas cláusulas contratuais e acordos que negociar.

3.2 Transparência

Ainda que limitados pelas leis de proteção à propriedade intelectual e pela praxe de sigilo comercial, impõe-se aos negociadores da Embrapa um esforço para que seus negócios traduzam o seu compromisso público com a transparência nos negócios de Estado, salvo quando impedido por razões éticas ou legais.

3.3 Qualidade

O compromisso com a Qualidade requer que o processo de negociação da empresa contribua para que cada vez mais o mercado seja atendido com produtos melhores e serviços mais eficientes, assegurando-se que nenhuma condição contratual prejudique a qualidade intrínseca das tecnologias demandadas.

3.4 Profissionalismo

O compromisso com o Profissionalismo na negociação é obtido pela combinação de método e conhecimento mercadológico atualizado e sistematizado, com reduzido espaço para improvisos, cuidando para que ambos não sejam empecilhos à agilidade do negociador.

3.5 Ética

Todas as negociações deverão se pautar pelo respeito à Ética, principalmente porque a condição híbrida da Embrapa - parte empresa, parte Estado - requer da Embrapa

maior zelo na avaliação das conseqüências de seus contratos técnicos, políticos, institucionais e comerciais.

3.6 Atualidade

A atualização tecnológica pode ser resolvida tanto por um conhecimento novo como por um novo uso de um conhecimento antigo: o rumo e a velocidade da modernização dependem mais da capacidade de mudança das cadeias produtivas do que da capacidade criativa das instituições científicas.

4 As Diretrizes dos Negócios Tecnológicos

Dados o Diagnóstico dos Negócios Tecnológicos, na Embrapa, os Valores da empresa, que certamente vão permear esta atividade, e os Objetivos que se estabeleceram para ela neste estágio de sua trajetória, as seguintes Diretrizes operacionais se impõem:

4.1 Aderência à Missão

Todo negociador deverá considerar a natureza híbrida da Embrapa — parte Estado, parte empresa — e admitir um conceito de mercado amplo o bastante para englobar o setor produtivo organizado, a agricultura de transição, a agricultura de subsistência, as minorias étnicas, os grupos de pressão política, e o próprio setor público, de sorte a permitir a negociação de acordos econômicos ou comerciais, sociais, políticos e institucionais, sendo assim fiel à sua missão institucional.

4.2 Democratização do Acesso

Em cada negociação, o empregado deve ter sempre como prioridade ampliar a rede de Pontos de Venda e Distribuição a serviço do esforço de transferência de tecnologias da Embrapa e de seus parceiros, de maneira que a tecnologia possa estar plenamente acessível a todo e qualquer usuário que a desejar.

4.3 Valorização da Tecnologia

Outra prioridade a se garantir, antes de iniciar a negociação, é que seja conhecido o custo e o preço final que a distribuição e adoção de cada tecnologia vão representar para o cliente, mesmo quando este cliente não venha a ser onerado, como elemento fundamental para valorizar a tecnologia e facilitar a sua venda ou distribuição e adoção.

4.4 Inserção no Mercado

Na ação de negociação de produtos e serviços, todo empregado deve certificar-se de que a tecnologia que se pretende disponibilizar é percebida pelo mercado como adequada, oportuna e, sobretudo, desejada para a situação presente desse mercado.

4.5 Uniformidade de Procedimentos

A negociação de produtos e serviços, na Embrapa, principalmente no que se refere à formação de preços, à escolha de redes de distribuição e à estipulação de condições contratuais, obedecerá a procedimentos uniformes, acatando apenas distinções legitimadas pela própria natureza do mercado ou da tecnologia.

4.6 Profissionalização dos Negociadores

A Embrapa profissionalizará seu corpo de negociadores em busca de maior eficácia e eficiência na negociação, mediante treinamento e atualização permanente, de forma a garantir que clientes e oportunidades de negócio recebam o mesmo tratamento profissional, independente de sua natureza e magnitude econômica.

4.7 Interação Interna

As áreas de P&D, Negócios Tecnológicos e Comunicação Empresarial atuarão de forma integrada e coordenada, contribuindo para o exame rigoroso de todos os aspectos do produto ou serviço, do preço, do ponto de venda e distribuição e da promoção, viabilizando o "mix" de Marketing e, assim, garantindo o sucesso da negociação.

4.8 Integração Sistêmica

Todas as unidades operacionais da empresa e de seus parceiros deverão estar conectadas num sistema integrado de negociação, em que cada uma opere como "ponto de venda" de todas as demais, ensejando a integração de malhas locais e estaduais, e até mesmo internacionais, de distribuição de produtos e serviços.

4.9 Proteção do Conhecimento

Os profissionais envolvidos em qualquer negociação devem buscar sempre o apoio dos comitês locais da Política de Propriedade Intelectual para observar uma conduta que proteja e garanta os direitos autorais e de patentes da Embrapa e de seus parceiros públicos e privados.

4.10 Fortalecimento da Marca

É dever de todos assegurar-se de que a marca Embrapa e outras, a ela atreladas, estejam sendo valoradas e negociadas em separado dos produtos e serviços envolvidos em qualquer negociação, não se admitindo nenhum acordo ou cláusula que prejudique a integridade da marca Embrapa ou de marcas por ela negociadas.

4.11 Parceria nos Empreendimentos

É fundamental que todas as unidades operacionais estabeleçam o maior número de parcerias internas e externas à empresa como forma de complementar os recursos humanos, financeiros e materiais e assim multiplicar a oferta e a capacidade de transferência de tecnologia, mediante a venda e distribuição de produtos e serviços e reduzir os custos operacionais.

4.12 Terceirização de Rotinas

A terceirização de atividades rotineiras e mecânicas do processo de vendas e distribuição de tecnologias, tais como vendas e atendimento ao usuário final, reprocessamento e outras, deve ser perseguida como uma alternativa eficaz e essencial para ampliar a transferência de tecnologia para a sociedade.

5 Clientes dos Negócios Tecnológicos

De acordo com o definido no Glossário, é cliente da Embrapa e, portanto, público de interesse de sua Política de Negócios Tecnológicos, toda e qualquer pessoa ou instituição que tenha o desejo e reúna as condições de estabelecer um contrato para vender, distribuir e promover e

até mesmo desenvolver produtos e serviços de interesse do agronegócio brasileiro e internacional.

Tão ampla definição admite que este cliente poderá ser uma pessoa física (produtor, industrial, comerciante, etc). Mas, a necessidade de profissionalização da negociação tecnológica, segundo a natureza e características próprias da cadeia produtiva de Ciência & Tecnologia, requer que na maioria dos casos esse cliente seja, preferencialmente, uma pessoa jurídica, pública ou privada, da Agricultura, Agroindústria ou do Setor de Serviços, situada em posição intermediária de sua respectiva cadeia produtiva.

Vale dizer, empresas, associações, cooperativas, secretarias de Governo, instituições parlamentares e judiciais, rede de assistência técnica e extensão rural e agroindustrial, editoras e demais produtoras de comunicação, escolas, outras organizações não-governamentais (ONGs), etc., com redes de venda e distribuição já estabelecidas com todas as condicionantes necessárias para garantir o pronto acesso dos usuários finais aos produtos e serviços disponibilizados pela Embrapa, e assim multiplicar a capacidade de transferência e de desenvolvimento de tecnologias da Embrapa e do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária.

6 Os Contratos dos Negócios Tecnológicos

Como norma, todo e qualquer negócio realizado pela empresa deverá estar registrado num contrato. Por definição, toda modalidade de contrato que encontre amparo nas leis vigentes no País pode ser admitida nos processos

de negociação da Embrapa e acatada por seus negociadores, cabendo ao processo de negociação definir qual negócio é legítimo ou de interesse para a Embrapa.

No entanto, é fundamental que nenhum contrato, seja para pesquisa e desenvolvimento, ou para venda ou distribuição de um produto ou serviço, ou ainda para a mera alienação de um bem, venha a ser firmado sem que se tenha atendido aos seguintes princípios:

Convocação Pública - Assegurar, por meios razoáveis, que todos os potenciais parceiros que tenham condições técnicas, financeiras e legais para participar da venda ou distribuição de um produto ou serviço possam saber da negociação e tenham igual oportunidade de participar dela. Com isso, preservam-se os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade nos negócios, previstos na Constituição.

Valor da Tecnologia - Certificar-se, antes de negociar qualquer contrato, de que se tem razoável estimativa do valor do produto ou serviço em negociação, dada em termos dos custos agregados dos investimentos passados e presentes necessários para desenvolver tal tecnologia ou organizar tal serviço, do valor da tradição e credibilidade da marca Embrapa, da margem de retorno financeiro do parceiro em perspectiva, do benefício social potencial decorrente do seu uso, desde que o valor final estimado seja competitivo no mercado a que se destina.

Responsabilidade Civil - Para evitar que ações civis para ressarcimento de eventuais perdas e danos ou lucros cessantes possam ser ajuizadas contra a empresa é fundamental: a) certificar-se de que o produto foi suficientemente testado e trará para o parceiros os resultados declarados pela Embrapa; e b) certificar-se de que as obrigações contratuais, assumidas na negociação da venda de um ser-

viço ou do licenciamento de um produto, podem ser atendidas pela Embrapa dentro de um quadro de normalidade operacional.

Proteção da Propriedade - Certificar-se de que o contrato estabeleça a cobrança dos royalties por licenciamento de produto/processo amparada nas leis de proteção intelectual do País, já que somente o Conselho de Administração pode autorizar a doação ou licenciamento gratuito de tais tecnologias.

Equilíbrio do Contrato - a) certificar-se de que o contrato foi negociado de acordo com os princípios acima e de forma satisfatória para as partes envolvidas, não havendo razão para a quebra deste contrato; e b) certificar-se de que o teor registrado em suas cláusulas expressa de forma fidedigna e satisfatória o que foi negociado por ambas as partes, incluindo, no mínimo, seus direitos e obrigações, preço, prazo e foro de execução.

Gerência do Contrato - Certificar-se de que o contrato contará com a supervisão e gerenciamento de um profissional claramente definido com esta responsabilidade, para garantir que um processo de análise periódica de seus resultados e auditorias técnicas e contábeis assegurem a realização dos objetivos e expectativas estabelecidas na concepção e negociação deste contrato.

Parte II

Os Procedimentos da Negociação

Todos os procedimentos específicos pertinentes aos processos de negociação da Embrapa devem ser consultados nos manuais da Empresa, principalmente o Manual de Negócios Tecnológicos e outros documentos como a Política de Propriedade Intelectual, manuais financeiros e de contabilidade etc. O que se segue são alguns procedimentos de caráter geral sobre os quais os profissionais da Embrapa devem estar particularmente alertas.

1 Do Comportamento de Gerentes e Empregados

Cumpra a todos os gerentes e empregados envolvidos em negociações pautarem-se pelas orientações e posições oficiais da empresa e assegurem-se de que posições e interesses pessoais não se interponham na condução dos negócios da Embrapa, pois tal controvérsia impede o acordo, e prejudica a melhor administração do patrimônio confiado à Empresa.

2 Da Proteção da Propriedade Intelectual

Todos os negociadores da Embrapa obrigam-se a conhecer as leis 9.279/96 e 9.456/97 e a deliberação Embrapa 022/96, e outros textos pertinentes à gestão da Propriedade Intelectual, de forma a assegurar que, na negociação, a empresa e terceiros possam proteger suas patentes e seus investimentos em P&D.

3 Da Variabilidade de Oferta no Ponto de Venda

Para operar como efetivo ponto de venda ou distribuição das demais, cada unidade operacional deverá organizar uma carteira de negócios com a maior variabilidade possível de produtos e serviços, da empresa e de terceiros, nacionais e internacionais, de sorte que amplie ao máximo o leque de soluções tecnológicas em oferta a seus clientes.

4 Da Permanente Consulta e Informação

Todos os gerentes e negociadores devem contribuir para se estabelecer um sistema de consultas mútuas e prévias sobre negociações em andamento e um banco de dados sobre oportunidades de negócios, demandas, problemas etc., para reduzir riscos, erros e custos e ampliar chances de sucesso nas negociações.

5 Da Documentação da Negociação

Toda negociação, desde a primeira reunião, deve ser documentada em relatório gerencial, onde devem ser registrados as informações essenciais da natureza do contrato em perspectiva e os avanços a cada reunião, de sorte que não se perca a memória da negociação e dos compromissos assumidos de parte a parte.

6 Da Formalização da Negociação

Assim que possível, toda negociação deve ser formalizada, inclusive direcionando-a para os canais competen-

tes (ex.: Ministério da Agricultura, Relações Exteriores, etc.), de forma que haja base legal para ressarcimento de perdas ou divisão de ganhos, principalmente se sua continuidade impõe custos de maior monta e requer a troca de informações sensíveis.

7 Da Concessão de Exclusividade

Nenhuma cláusula de exclusividade poderá ser concedida e usada para impedir que tecnologia ou conhecimento financiado por recursos públicos seja colocado à disposição da sociedade. Exclusividade temporária de uso dessa tecnologia poderá ser concedida quando isto for inerente à natureza do negócio e pelo prazo necessário para o negócio se estabelecer.

8 Do Valor Comercial da Marca Embrapa

O uso da marca deve ser valorado e negociado em separado de serviços ou produtos/processos em negociação. Cláusulas contratuais específicas devem definir detalhes tais como os limites e condições de uso da marca, os seus custos, os cuidados com a sua integridade, o monitoramento do seu uso e assim por diante.

9 Da Coordenação e da Execução

Como regra geral, cumpre às unidades descentralizadas executar a negociação, e ao Departamento de Transferência e Comercialização (DTC) coordenar a harmonização da atividade de negociação no âmbito de toda a empresa, a não ser nos casos em que a complexidade da negociação recomende que se entregue a liderança da execução à unidade central supervisora do processo (ex.: Orçamento, Cooperação Internacional, Projetos Especiais de Governo, etc.).

Parte III

**Ações Estratégicas
dos Negócios Tecnológicos**

A implantação da Política de Negócios Tecnológicos, na Embrapa, será feita paulatinamente a partir da operacionalização de um conjunto de ações estratégicas, entre as quais se destacam:

- *a criação do Sistema Integrado de Negócios Tecnológicos;*
- *a criação de mecanismos operacionais tais como o Comitê Assessor de Negócios Tecnológicos, as Áreas de Negócios Tecnológicos (ANT) das unidades, a Rede de Informação de Negócios (RIN), o Serviço de Atendimento ao Cliente e o Manual de Negócios Tecnológicos;*
- *a capacitação e, quando necessário, o recrutamento de profissionais de negociação, visando adequar seu perfil à performance requerida pela política em implantação; e*
- *o ajuste do SEP e do SAU, de forma que as atividades de negociação da empresa sejam incorporadas apropriadamente no seu planejamento anual e que a performance dos profissionais da área possa ser avaliada, sistemática e periodicamente.*

1 Sistema Integrado de Negócios Tecnológicos (Sint)

O Sistema será coordenado pelo Departamento de Transferência e Comercialização, com o apoio de outras unidades centrais tais como a SEA, a SCI, o DPD e o DRM, que conduzem processos de negociação específicos como orçamento, cooperação internacional, suporte de P&D a políticas setoriais, alienação de patrimônio, e assim por diante.

O Sistema Integrado de Negócios Tecnológicos, a partir de um planejamento articulado e da execução de ações conjuntas de intercâmbio de informações, de treinamento, de programação e de avaliação de atividades, tem como propósito final contribuir para que:

- unidades cumpram padrões mínimos de desempenho e nivelem habilidades profissionais;
- normas, rotinas operacionais, posturas e visões estratégicas sejam padronizadas;
- unidades compartilhem recursos, oportunidades, aprendizados e soluções;
- informações estratégicas sejam coletadas, processadas e disseminadas;
- condições e custos operacionais sejam sistematizados;
- a empresa obtenha ganhos de escala operacional; e
- a empresa possa suprir ou compensar desajustes regionais ou sazonais.

Cada unidade descentralizada, e sua Área de Negócios Tecnológicos, é componente ativa do Sistema Integrado de Negócios Tecnológicos. É um local de promoção, exposição, divulgação, negociação e venda de todas as

tecnologias, produtos e serviços das outras unidades e dos parceiros públicos e privados, nacionais e internacionais.

A viabilização desse sistema pressupõe também que, mantida a autonomia administrativa e patrimonial de todas as unidades, coloque-se à disposição do esforço de negociação da empresa e de cada unidade todo o conjunto de recursos humanos, físicos e materiais, bem como bases de dados, estoques, métodos e modelos operacionais, e até mesmo o poder de barganha gerado e acumulado por qualquer das unidades.

2 Mecanismos Operacionais

2.1 Comitê Assessor

O Comitê Assessor de Negócios Tecnológicos tem a incumbência de assessorar a Diretoria Executiva no planejamento das ações estratégicas de negociação da empresa, principalmente a articulação do Sistema Integrado de Negócios Tecnológicos e a gestão e monitoramento da implantação da própria Política de Negócios Tecnológicos. Compete-lhe também acolher, avaliar, sistematizar, consolidar e submeter à Diretoria Executiva propostas de revisão e atualização dessa política. O Comitê será composto por representantes das unidades centrais e descentralizadas, vinculados à negociação, segundo normas a serem definidas por atos de gestão da Diretoria.

2.2 Estruturas de Negociação

Da Estrutura e do Processo

A Área de Negócios Tecnológicos (ANT) deverá ser criada em cada unidade descentralizada a partir da experi-

ência e dos recursos humanos, que constituíam a Articulação, na formulação anterior da Difusão de Tecnologia, e, mais recentemente, as áreas de marketing e comercialização.

Nas unidades em que ainda for um processo incipiente, com poucos profissionais e uma pequena carteira de negócios, a ANT pode ser inicialmente estruturada como uma subdivisão da Área de Comunicação Empresarial.

No entanto, tal solução é estritamente temporária, já que a importância dos Negócios Tecnológicos requer que eles sejam estruturados como processo independente e de crescimento vigoroso. Sua permanência como subdivisão da ACE será um indicio de que a unidade operacional tem reduzida atividade de transferência de tecnologia e, portanto, está, de alguma maneira, falhando em sua missão.

O processo básico desta área é a gerência cuidadosa e sensível de informações de mercado combinada com a mobilização de recursos internos e externos para construção de contratos comerciais e institucionais. Portanto, os recursos básicos, indispensáveis para a condução de negócios, são infra-estrutura de telecomunicações e informática, instalações adequadas para conduzir reuniões de negócios e mobilidade para visitas a clientes.

Da Supervisão dos Negócios

A Supervisão da Área de Negócios Tecnológicos será subordinada a uma das chefias da unidade, e particularmente àquelas que lhe facilite a integração com as equipes de P&D e de Comunicação Empresarial.

O Supervisor de Negócios coordenará as atividades de negociação da unidade, respondendo também pela interface com o Comitê Assessor de Negócios Tecnológicos

e por sua integração com as demais ANT's no Sistema Integrado de Negócios.

Nas unidades em que for estruturada como uma subdivisão da Área de Comunicação Empresarial, não deverá estar subordinada a nenhuma subdivisão de comunicação, mas ter o mesmo nível hierárquico das modalidades de comunicação, de sorte a evitar que relações hierarquizadas comprometam o nível de integração entre as subdivisões. Neste caso, haverá um Supervisor de Comunicação e Negociação.

Do Perfil do Supervisor de Negócios

O Supervisor de Negócios deverá, preferencialmente, ter experiência comprovada no exercício ou estar exercendo tais funções na unidade. Independente de sua formação profissional, deverá ser identificado em função de critérios que valorizem a competência profissional e as características que favoreçam os processos essenciais da atividade (gestão de informações e mobilização de recursos internos e externos) tais como espírito empreendedor, capacidade de assumir riscos, visão sistêmica, autocontrole em situações de conflito, visão ampla do processo de relacionamento institucional da empresa, criatividade, liderança, atitude crítica, capacidade de decisão e de articulação e conhecimento do negócio de tecnologias.

2.3 Rede de Informações

A Rede de Informações de Negócios (RIN) terá por finalidade o mapeamento do mercado e da empresa, no sentido de identificar nas cadeias produtivas os clientes finais e intermediários potenciais e suas demandas, bem como a oferta tecnológica propiciada pela empresa e ou-

tras instituições de P&D, públicas e privadas, nacionais e internacionais.

A Rede será constituída por bancos de dados interativos, cujos módulos principais deverão contemplar informação sistematizada sobre assuntos tais como os segmentos dos mercados nacionais e internacionais e suas demandas, a oferta tecnológica presente e futura (P&D em andamento) da Embrapa, de seus parceiros e de concorrentes, nacionais e internacionais, as negociações concluídas e em andamento, as reações dos clientes, etc.

2.4 Atendimento ao Cliente

Todas as unidades deverão organizar um serviço de atendimento ao cliente - SAC - para monitorar o grau de satisfação dos clientes e usuários de todo e qualquer produto/processo e serviço disponibilizado pelos integrantes do Sistema Integrado de Negócios Tecnológicos (Sint). O SAC é mais uma atividade de integração da unidade ao Sint na medida em que contribui para a melhoria do atendimento e para a redução do risco das demais unidades da empresa.

É importante ressaltar que o SAC é, também, uma ferramenta no levantamento das necessidades do cliente e, portanto, parte integrante do sistema de alimentação de informações para P&D.

2.5 O Manual

Para regulamentar as disposições desta política, e dado o variado estágio de experiência dos profissionais de negociação da Embrapa, inicialmente será produzido um único manual, a saber, Manual de Negócios, a ser elaborado com intensa participação das unidades e, se necessário, apoio

de especialistas, com o propósito de, mantidos os princípios gerais de tal política, expressar as distintas realidades de negociação das unidades e orientar e nivelar o conhecimento de seus profissionais.

Glossário

Do ponto de vista dos especialistas em P&D, geralmente, e a grosso modo, os resultados do trabalho de uma instituição como a Embrapa, dependendo de seu formato e uso, são classificados como Conhecimento Científico (ex.:o modo de expressão de genes de plantas, animais e microorganismos), Tecnologia, subdividida em Produto Tecnológico (uma variedade, uma raça, um equipamento) e Processo Tecnológico (processo de extração de óleo por membranas, sistema de plantio direto, etc.), Informação Técnica (a percentagem de população rural no Nordeste, a capacidade do calcário em reduzir acidez do solo, etc.), Serviços (cursos, consultorias, análises laboratoriais, etc.) e Produtos para Transferência de Tecnologia (vídeos, livros, cd-rom, etc.).

Os profissionais de Marketing e Publicidade tendem a agrupar tudo numa extremamente elástica e relativa definição de Produto, seja isto um curso, uma máquina, um show, uma relação de endereços, uma notícia de jornal ou um projeto de pesquisa. Para os clientes, não importa se são fazendeiros, industriais, estudantes ou donas de casa, os benefícios do trabalho de organizações como a Embrapa, não importa se tecnologia nova ou obsoleta, são simplificados em duas categorias: serviço (curso, consultoria, etc.) e produto (semente, vídeo, máquina, vírus em pó, coagulante, etc.).

Toda esta flexibilidade de conceitos tende a estabelecer enorme confusão e a dificultar o entendimento de orientações e políticas da empresa. Este glossário pretende então estabelecer o significado padrão com que alguns conceitos são usados nesta Política de Negócios Tecnológicos, para que todos os entendam da mesma ma-

neira. Para torná-los mais simples, vai explicá-los segundo a visão dos clientes, que se orienta mais pelo formato com que as tecnologias chegam até eles.

Produto - Para o cliente, é toda tecnologia que tem existência física. Assumem tal formato os produtos tecnológicos propriamente ditos, como uma semente, uma máquina, um animal, e os produtos para transferência de tecnologia, como uma revista, livro, ou vídeo. No texto da Política, sempre que se falar em "produtos", estaremos nos referindo a estas duas formas de produtos, mas também àqueles processos tecnológicos cuja forma de transferência e adoção mais usual exija sua formatação como um desses dois tipos de produto.

Serviço - É toda interação organizada, sistematizada e formatada para resolver um problema do cliente ou para habilitá-lo a resolver este problema. Normalmente é um curso, uma consultoria, um contrato de assistência técnica, um contrato de análises laboratoriais, uma ação de incubadora de empresas tecnológicas, e assim por diante. Com frequência, serviços são organizados para viabilizar a transferência e adoção de processos tecnológicos (e, portanto, quando citados no texto, estarão se referindo também aos processos assim formatados).

Mercado - É o conjunto de todos os segmentos da população nacional e internacional, sejam eles econômicos, étnicos, políticos ou sociais, cujos interesses possam ser atendidos por um produto ou serviço que a Embrapa e seus parceiros possam desenvolver ou simplesmente disponibilizar. Dentro desta visão, são segmentos do mercado de interesse da Embrapa e seus parceiros as comunidades indígenas, as minorias marginalizadas, as empresas do setor produtivo, comunidades dos países tropicais, órgãos de Governo, estudantes, e assim por diante.

Preço - É tudo aquilo que um cliente paga ou dá em retribuição por um produto ou serviço recebidos da Embrapa e seus parceiros. Conceitualmente, preço é entendido apenas como o valor em moeda pago por esse produto ou serviço. Mas em se tratando da ação do Estado para o desenvolvimento da sociedade, este "preço" poderá ser traduzido em outras formas tais como suporte político, reconhecimento público, e até mesmo serviços compensatórios e retribuição em produtos.

Ponto de Venda e Distribuição - É o local onde o cliente tem acesso a tecnologias, seja este acesso na forma de serviços ou produtos. A natureza do ponto de venda e distribuição varia conforme a natureza da tecnologia e da interação com o cliente. Se a tecnologia for um produto a ser retirado, o ponto de venda e distribuição será uma loja de um parceiro ou uma unidade operacional da Embrapa; se for um catálogo de tecnologias, o ponto de venda e distribuição tanto pode ser a unidade, a loja, ou a Internet; se for um curso ou uma informação, o ponto de venda e distribuição pode ser a TV Educativa, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) ou uma programação via Embratel captada pela parabólica. Ou seja, o ponto de venda e distribuição é um conceito bastante flexível, porque é o local ou o meio que o cliente considera mais fácil para ter acesso à tecnologia. O termo tradicional "ponto de venda" vem acrescido da expressão "e distribuição" para incluir os negócios de natureza social tanto quanto os de natureza econômica.

Transferência de Tecnologia - É o processo pelo qual o parceiro ou cliente se apropria e se habilita a usar uma dada tecnologia. O processo pode ser bastante simples e imediato, como quando o cliente se informa numa revista sobre uma receita de compostagem e passa a usá-la. Mas

pode ser bastante segmentado, sofisticado e mais demorado, como no caso dos contratos de transferência de tecnologia, que podem incluir as fases iniciais de informação, de contato e avaliação, de validação, da compra ou licenciamento da tecnologia, treinamento, assistência técnica até o monitoramento pós-venda e adoção para ajustes e outros desenvolvimentos. O que vai determinar o nível de complexidade do processo de transferência de tecnologia é, em parte, a natureza da tecnologia e, de outra parte, a capacidade de adoção do cliente.

Cliente - *É todo indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujo sucesso em suas atividades dependa dos produtos e serviços oferecidos pela Embrapa e seus parceiros. Daí decorre a definição de "cliente potencial", que, para a Embrapa e seus parceiros, é todo aquele que, apesar de necessitar do produto ou do serviço, não o está demandando ou o está buscando nas instituições concorrentes.*

Parceiro - *É todo cliente, seja indivíduo ou organização, que assumir e manter, de forma temporária ou permanente, uma relação de sociedade com a empresa, compartilhando riscos, custos e benefícios, para pesquisa e desenvolvimento ou transferência de tecnologia.*

Esclarecemos que os conceitos acima relacionados são utilizados com bastante liberdade ao longo de todo o texto. Assim, Serviço é usado tal como aqui definido; Tecnologia, identificada sempre como produto e processo tecnológico; Produto é usado tanto para significar produtos e processos tecnológicos quanto produtos para transferência de tecnologia. O contexto em que o conceito é aplicado deverá ajudar a perceber a acepção desejada.