

**ANÁLISE DA GESTÃO DE MARKETING DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS  
BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASO DA IG VALE DOS VINHEDO**

**LAÍS MARQUES DA SILVA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**JANAINA DE MOURA ENGRACIA GIRALDI**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO

**SILVIA INÊS DALLAVALLE DE PÁDUA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

# ANÁLISE DA GESTÃO DE MARKETING DE INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASO DA IG VALE DOS VINHEDO

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, percebe-se que determinados grupos de consumidores passaram a demandar produtos provenientes de processos produtivos socio ambientalmente corretos (CEI; DEFRANCESCO, 2018), e outros que demandam produtos com qualidade assegurada. Esta demanda surgiu como resposta a alguns eventos que reduziram a confiança do consumidor em relação à qualidade dos produtos alimentares como, por exemplo, a gripe aviária e a pandemia de Covid 19 (QUEVEDO-SILVA et al., 2022). Neste contexto, pode-se dizer que os produtos com Indicação Geográfica (IG) atendem à demanda destes grupos de consumidores, uma vez que atestam a qualidade diferenciada dos produtos que certifica (MEIRELLES; GIRALDI; CAMPOS, 2023; QUEVEDO-SILVA et al., 2022).

As Indicações Geográficas (IGs) são certificações atribuídas a determinados produtos que apresentam características peculiares em relação a qualidade e notoriedade em virtude de seu local de origem (ARTÊNCIO et al., 2022; MEIRELLES; GIRALDI; CAMPOS, 2023), podendo ser consideradas um componente de diferenciação qualitativa (LEE et al., 2020). Por atestarem características peculiares e qualidade dos produtos (LEE et al., 2020; MEIRELLES; GIRALDI; CAMPOS, 2023), as IGs são utilizadas em diversos países. No Brasil, as IGs podem ser concedidas em duas modalidades: Indicação de Procedência e Denominação de Origem (CASTRO et al., 2021; CASTRO; LOURENÇÃO; GIRALDI, 2021),

Para que as IGs de fato agreguem valor e se tornem componente de diferenciação qualitativa aos produtos que certificam, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias de marketing para que estes diferenciais sejam adequadamente comunicados aos nichos de mercado que valorizam as características dos produtos com IG (RINALLO; PITARDI, 2019). Sendo assim percebe-se que a gestão de marketing das IGs é um dos fatores determinantes para que elas realizem seus objetivos de agregação de valor e diferenciação, possibilitando assim o acesso a nichos onde os produtos com IG podem ser comercializados a preços mais elevados do que usualmente seriam comercializados (BARBOSA; VALENTE, 2021; CURZI; HUYSMANS, 2022; SGROI, 2021).

Portanto, a otimização da gestão de marketing aumenta a competitividade das IGs (CURZI; HUYSMANS, 2022; LEE et al., 2020; MARIE-VIVIEN et al., 2019). Para ampliar a competitividade e otimizar os processos organizacionais, atualmente a abordagem de gestão de processos de negócios (BPM) vem sendo adotada por diversos setores (LOURENÇÃO et al., 2019). A abordagem envolve a análise dos processos organizacionais como um todo, acarretando assim em ganhos em termos de competitividade e eficiência amplamente reportados na literatura (FERREIRA et al., 2018; RENTES et al., 2019). Além disso, contribui para diagnóstico e análise dos processos de negócios, de modo a identificar lacunas e oportunidades de melhorias para ampliação da sua eficiência e eficácia (BERNARDO; GALINA; DE PÁDUA, 2017; RENTES et al., 2019).

A abordagem BPM pode ser aplicada em diversos setores, ampliando a competitividade organizacional e contribuindo para gestão de ativos intangíveis, tais como marcas de modo a otimizar sua gestão (LOURENÇÃO et al., 2019). Sua aplicação também pode ser observada em estudos sobre IGs, como no trabalho de Artêncio et al (2022), que aplicou a abordagem BPM para mapear o processo de registro das IGs brasileiras. Contudo, não foram localizadas aplicações desta abordagem para análise da gestão de marketing das IGs brasileiras.

Tendo em vista a contribuição da abordagem BPM para otimização dos processos (BERNARDO; GALINA; DE PÁDUA, 2017; FERREIRA et al., 2018; RENTES et al., 2019) e a relevância da gestão de marketing para o sucesso das IGs (LEE et al., 2020; MARIE-VIVIEN et al., 2019; RAIMONDI et al., 2020; RENTES et al., 2019), o presente estudo tem

como objetivo identificar ações de melhoria no processo de gestão de marketing em uma IG referência no mercado brasileiro, que também poderão ser implementadas por outras IGs. A IG brasileira escolhida é a Vale dos Vinhedos, por ela ser a primeira IG brasileira (CASTRO; GIRALDI, 2018; PEREIRA et al., 2020; TONIETTO; FALCADE, 2018), e por ser uma das IG do setor vitivinícola, que é um dos setores com IGs que mais se destacam em termos de ações de mercado para promoção das IGs (CASTRO; GIRALDI, 2018).

## 2. INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS

As IGs realizam a vinculação de determinados produtos e serviços à sua região de origem e, conseqüentemente, aos recursos naturais e humanos da região (ARTÊNCIO et al., 2022; CASTRO; LOURENÇÃO; GIRALDI, 2021), indicando assim, que estes produtos e serviços apresentam qualidade peculiar em virtude de sua origem, se tornando um diferencial competitivo (BARBOSA; VALENTE, 2021; MARIE-VIVIEN et al., 2019). Vale destacar, que a IG proporciona aos produtos uma identidade própria devido a características naturais, humanas e culturais da região de origem (BARBOSA; VALENTE, 2021; CASTRO; LOURENÇÃO; GIRALDI, 2021). Posto isso, pode-se dizer que a IG é percebida como uma certificação que atesta a qualidade diferenciada de produtos e serviços atrelada a sua região de origem (ARTÊNCIO et al., 2022; MANFRIN; GIRALDI; GALINA, 2019).

Inicialmente, o nome geográfico foi utilizado para diferenciar produtos de determinadas regiões que se destacavam por apresentar maior qualidade e evitar a comercialização de produtos falsificados (BARBOSA; VALENTE, 2021; MARIE-VIVIEN et al., 2019), sendo assim a região do Porto em Portugal criou o termo origem protegida no século XVIII, com o intuito de proteger os vinhos originários da região. Posteriormente, as IGs passam a ser utilizadas em outras regiões da Europa (BARBOSA; VALENTE, 2021). Contudo, elas se popularizaram e passaram a ser utilizadas em outras regiões além da Europa apenas em 1994, quando foi estabelecido o acordo TRIPS - Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights - (OKE, 2022).

O TRIPS é o documento de maior relevância na esfera mundial, pois reconhece que a Indicação Geográfica realiza a vinculação entre produtos e serviços com qualidade diferenciada a região de origem, estabelece critérios para o registro, o controle a fiscalização e a proteção das Indicações Geográficas (MARIE-VIVIEN et al., 2019). Atualmente, as IGs são amplamente utilizadas. Na União Europeia, por exemplo, são concedidas em duas modalidades: Indicações Geográficas Protegidas (IGP) e Denominação de Origem Protegida – DOP (CURZI; HUYSMANS, 2022). No Brasil, as IGs certificam diversos produtos, desde artesanato a produtos agroalimentares (BARBOSA; VALENTE, 2021; CASTRO; LOURENÇÃO; GIRALDI, 2021; MARIE-VIVIEN et al., 2019), e são concedidas em duas modalidades: Indicação de Procedência (IP) e Denominação de origem (DO) (BARBOSA; VALENTE, 2021; CASTRO et al., 2021). Na primeira modalidade, os fatores que se mostram relevantes para a concessão da IG são características relacionadas ao saber fazer, *savoir-faire*, assim como aspectos culturais, que se relacionam à tradição da região produtora, e no reconhecimento pelo mercado de que a região se destaca na produção de determinado produto. Na segunda modalidade, DO, os fatores determinantes para a concessão da IG estão relacionados ao clima e solo da região produtora, *terroir* (CASSAGO et al., 2021; CASTRO; LOURENÇÃO; GIRALDI, 2021; MARIE-VIVIEN et al., 2019).

Atualmente, o Brasil conta com 102 IGs, sendo 78 na modalidade IP e 24 na modalidade DO. Os produtos que mais apresentam IG são os agroalimentares, com 80 IG's concedidas. Dentre as regiões brasileiras, a que mais se destaca quantitativamente é a região Sudeste, seguida da região Sul (INPI, 2023). Apesar da grande diversidade de produtos que apresentam IG, os que mais se destacam em relação a ações para promoção no mercado e ampliação da competitividade são os vinhos e os cafés (CASTRO; GIRALDI, 2018).

No entanto, muitas das IGs não conseguem proporcionar aos produtos que certificam todos os benefícios relacionados à diferenciação de mercado, tanto para produtores quanto para regiões (BARBOSA; VALENTE, 2021), em virtude da ineficiência de ações relacionadas a sua gestão após o registro (BARBOSA; VALENTE, 2021). Dentre as ações relacionadas à gestão, destaca-se a gestão de marketing, que desempenha um papel relevante para que a IG acarrete em todos os benefícios relacionados à ampliação de vantagem competitiva e à geração de valor para os produtos que certifica (CURZI; HUYSMANS, 2022; RINALLO; PITARDI, 2019; SGROI, 2021).

Ao atestarem o vínculo entre as características peculiares dos produtos que certificam e sua área geográfica, as IGs comunicam um diferencial competitivo qualitativo tanto aos produtos com IG quanto as regiões de origem destes produtos (CASSAGO et al., 2021; CASTRO; GIRALDI; OLIVEIRA, 2018; LEE et al., 2020), o que possibilita a ampliação da vantagem competitiva de produtos e regiões de origem (CASSAGO et al., 2021; CASTRO; GIRALDI, 2018; DI VITA et al., 2021). Tal fato contribui para que os produtos com IG se tornem competitivos em determinados nichos de mercado (BARBOSA; VALENTE, 2021; CURZI; HUYSMANS, 2022; FERRER-PÉREZ; ABDELRAZI; GIL, 2020; LEE et al., 2020).

Identificar estes nichos de mercado é fundamental para que as IGs sejam de fato capazes de agregar valor e contribuir para comercialização dos produtos por preços elevados, já que fora destes nichos de mercado as características dos produtos com IG podem não ser valorizadas, comprometendo assim a agregação de valor e diferencial competitivo destes produtos (BICEN, 2021). De modo geral, pode-se dizer que os nichos de mercado dos produtos com IG são aqueles onde os consumidores buscam produtos de qualidade diferenciada e que transmitem a ideia de exclusividade (CURZI; HUYSMANS, 2022), assim como nichos onde os consumidores valorizam qualidade assegurada, uma vez que a IG certifica a qualidade e os rígidos padrões produtivos dos produtos (QUEVEDO-SILVA et al., 2022), e nichos de mercado de consumidores preocupados com a responsabilidade socioambiental dos produtos (CEI; DEFRANCESCO, 2018). Nestes segmentos, as IGs são um dos fatores responsáveis por influenciar o processo de decisão de compra (DI VITA et al., 2021; LEE et al., 2020).

Contudo, para que as IGs efetivamente acarretem em diferenciais competitivos em termos qualitativos (FERNÁNDEZ-ZARZA et al., 2021), e comuniquem a ideia de exclusividade e garantia de qualidade (CURZI; HUYSMANS, 2022; LEE et al., 2020), é necessária a correta gestão de marketing, com estratégias adequadas para alcançar os nichos de mercado que demandam os produtos com IG (BARBOSA; VALENTE, 2021; MARIE-VIVIEN et al., 2019; RINALLO; PITARDI, 2019).

### **3. BPM**

Dentre as abordagens e modelos de gestão utilizados para aumentar a competitividade organizacional, a abordagem Business Process Management (BPM) é uma das que mais se destaca por contribuir significativamente para otimização de processos (ALSHATHRY, 2016; CASTRO et al., 2021; LOURENÇÃO et al., 2019), aprimoramento e execução de estratégias, monitoramento do ambiente externo e ampliação da produtividade e inovação nas organizações (BERNARDO; GALINA; DE PÁDUA, 2017). Ademais a gestão de ponta a ponta dos processos de negócio possibilita maior sinergia e alinhamento entre os processos, acarretando na mudança de foco das áreas funcionais para foco no cliente (MADDERN et al., 2014; VOM BROCKE et al., 2014), contribuindo também para o alinhamento estratégico da organização (SCHNETZLER et al., 2021).

Sendo assim, pode-se dizer que na abordagem BPM a organização passa a ser entendida por meio de processos (LIZANO-MORA; PALOS-SÁNCHEZ; AGUAYO-CAMACHO, 2021). Sendo o BPM pautado na integração entre objetivos, tecnologias e pessoas para execução de atividades operacionais e estratégicas (MORAIS et al., 2014), acarretando em

muitos benefícios a organização tais como melhoria de qualidade, custo, satisfação do cliente, além de contribuir para redução de problemas gerenciais (DAVE, 2017).

Todavia, para a adequada promoção do BPM nas organizações se faz necessário o alinhamento estratégico na organização, podendo este ser compreendido como o primeiro passo para a implementação do BPM (LEDERER; KURZ; LAZAROV, 2017; TRKMAN, 2010), que será realizada por meio de etapas bem definidas que podem ser observadas no ciclo de vida BPM (MORAIS et al., 2014). O ciclo de vida BPM se assemelha a um ciclo PDCA e apresenta seis etapas: 1- estratégia e planejamento do processo; 2- análise dos processos de negócios; 3- desenho e modelagem dos processos de negócios; 4- implementação do processo; 5- controle e monitoramento do processo; 6- refinamento do processo e reavaliação do planejamento (BERNARDO; GALINA; DE PÁDUA, 2017). O presente estudo foi realizado com foco na fase de análise, e para isso foi elaborada a ARA, uma das técnicas que podem ser utilizadas para fase de análise do ciclo de vida BPM (BERNARDO; GALINA; DE PÁDUA, 2017; DE PÁDUA et al., 2014), e é entendida como uma estrutura lógica desenvolvida para apresentar a realidade atual de qualquer sistema (RAHMAN, 2002; SCOGGIN; SEGELHORST; REID, 2003), possibilitando aos gestores a identificação das causas mais profundas, ou causas raízes dos problemas enfrentados pela organização, para sua construção se faz necessária a identificação das relações entre causas prováveis e seus efeitos indesejados (DE PÁDUA et al., 2014).

#### **4. MÉTODO**

O presente estudo utilizou a abordagem BPM para identificar ações de melhoria no processo de gestão de marketing da IG Vale dos Vinhedos, caracterizando-se como estudo de caso exploratório de caráter qualitativo. A escolha pela IG Vale dos Vinhedos se deu em virtude do destaque que ela apresenta em termos de reconhecimento no mercado, por se tratar de um dos produtos com maior representatividade dentre os produtos brasileiros com IG e por ser primeira IG reconhecida no Brasil (CASTRO; GIRALDI, 2018) em 2002 na modalidade IP, e em 2012, também foi reconhecida na modalidade DO (TAFFAREL; MARCON, 2022; TONIETTO; FALCADE, 2018).

A IG Vale dos Vinhedos está localizada no estado do Rio Grande do Sul, região responsável por 90% da produção de vinhos no Brasil (MELLO; MACHADO, 2022). A região apresenta outras IGs de vinhos, que apesar de ainda representarem um pequeno percentual na produção total de vinhos, proporcionam maior visibilidade as regiões produtoras e maior valor agregado aos vinhos, fazendo com que mais regiões busquem a IG, o que pode contribuir para consolidação da imagem da viticultura brasileira, estimular o mercado nacional e ampliar a visibilidade no mercado internacional dos vinhos brasileiros (TONIETTO; FALCADE, 2018).

Foram analisados dados secundários fornecidos pela APROVALE (Associação dos Produtores de Uvas do Vale dos Vinhedos), que é responsável por gerir a IG Vale dos Vinhedos, tomando decisões e definindo estratégias que sejam adequadas aos interesses da IG. Dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com representantes da APROVALE, do SEBRAE nacional, que conforme Castro e Giraldi (2018) auxilia a estruturação das IGs e dá suporte à gestão após o registro, e da EMBRAPA, que fornece estudos que auxiliam a comprovação do vínculo entre a qualidade peculiar dos produtos e a regiões de origem.

As entrevistas realizadas seguiram roteiros semiestruturados elaborados com base no que a literatura apresenta sobre o processo de gestão de marketing, os desafios e os objetivos das IGs. As entrevistas foram realizadas virtualmente entre 06/2021 e 02/2022, sendo gravadas e posteriormente transcritas para análise. As entrevistas realizadas com os representantes de órgãos governamentais apresentaram 10 questões e tiveram duração média de 60 minutos, já as entrevistas realizadas com os representantes da APROVALE foram compostas por 15 questões

e tiveram duração média de 90 minutos. Os entrevistados foram identificados no trabalho pelos códigos apresentados no quadro 1. A escolha dos respondentes foi em virtude do envolvimento de cada um com a temática pesquisada: as representantes do SEBRAE atuam com a pasta de IG, sendo uma delas atuante em nível nacional e outra em nível regional; o representante da EMBRAPA foi escolhido em virtude de seu envolvimento com a temática como pesquisador do tema e por ter acompanhado desde o início as certificações de IGs de vinhos no Brasil; já os representantes da APROVALE foram escolhidos tendo como critério a atuação com ações de marketing e suporte as vinícolas com IG.

Após esta etapa, o processo de gestão de marketing da IG Vale dos Vinhedos foi analisado e, para identificar lacunas no processo e sugerir melhorias, foi desenvolvida a árvore da realidade atual, ARA, para seu desenvolvimento foi utilizado o software yEd.

Quadro 1- Identificação dos entrevistados

Grupos de interesse	Cargos	Forma de identificação dos entrevistados nos resultados
<b>Órgãos governamentais</b>		
SEBRAE	Gestora da unidade de inovação	S1
	Consultora de negócios	S2
EMBRAPA	Pesquisador	E1
<b>Aprovale</b>	Coordenadora de Comunicação e Marketing	A1
	Coordenadora Administrativa	A2
	Consultor técnico	A3

Fonte: elaborado pelas autoras

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### a. Gestão de marketing

Com base nos dados coletados, observou-se que não há um processo de gestão de marketing formal para a IG analisada. Na percepção dos representantes da APROVALE, a gestão de marketing da IG é um dos grandes desafios da associação em virtude do pequeno número de colaboradores da associação. Na avaliação da entrevistada A1, a gestão de marketing trata-se de uma dificuldade para todas as entidades. Tal fato é mencionado na literatura sobre a temática, que além da dificuldade relacionada à gestão de marketing aponta que a gestão da IG de forma geral é um grande desafio por ser necessário consolidar os objetivos de todos os produtores que utilizam a IG (CURZI; HUYSMANS, 2022).

As entrevistadas A1 e A2 relatam que quando a IG Vale dos Vinhedos foi concedida, a associação contatava com o apoio do SEBRAE para realizar a gestão da IG e que havia um grupo de trabalho destinado ao marketing. Este grupo elaborou um planejamento de marketing que tinha como objetivo o fortalecimento da IG e que atualmente este continua sendo o objetivo da associação. Entretanto, a entrevistada A1 afirma que atualmente a IG Vale dos Vinhedos é conhecida no mercado e trata-se de uma marca forte '[...] Vale dos Vinhedos hoje não é só uma região de enoturismo, não é só produtora de vinhos, ela é uma marca reconhecida [...] (A1)'. A percepção da entrevistada de que a IG é percebida como uma marca confirma o entendimento de Castro e Giraldi (2018), de que a IG se assemelha com uma marca coletiva.

Em relação ao posicionamento da IG, o entrevistado A3 afirma que buscam transmitir ao mercado a imagem de excelência na produção de vinhos e em receber pessoas, já que o enoturismo se desenvolveu na região após o reconhecimento da IG. Sobre a visita de pessoas nas regiões com IG, o entrevistado E1 entende que quando o consumidor visita regiões com IGs ocorre o desenvolvimento de vínculo e isso contribui para a divulgação da IG. Os

entrevistados da associação afirmam que o fluxo de turistas na região apresenta um crescimento expressivo contribuindo com o desenvolvimento dos setores. Este fato é mencionado na literatura utilizada para o desenvolvimento do trabalho, que indica o desenvolvimento do turismo nas regiões com IG como sendo um dos benefícios acarretados pelas IGs (BARBOSA; VALENTE, 2021; CASTRO; LOURENÇÃO; GIRALDI, 2021).

Sobre o segmento de mercado, os entrevistados da associação afirmam que atualmente as vinícolas conseguem atender grande parte do Brasil e algumas comercializam seus vinhos também no mercado externo. Porém, chamam atenção para o fato de que a maior parte de seus consumidores no mercado nacional, tanto para vinhos quanto para enoturismo, se concentram em Porto Alegre. Segundo a entrevista A1, isso pode ser explicado pela ligação do estado do Rio Grande do Sul com o vinho brasileiro. Em relação ao perfil do público-alvo dos vinhos com IG, os entrevistados chamam atenção para o fato de que estes consumidores apresentam maior conhecimento sobre vinhos e buscam produtos de maior qualidade, o que corrobora com Curzi e Huysmans (2022), que acreditam que os consumidores de produtos com IG valorizam as características peculiares apresentadas por estes produtos.

Em relação ao enoturismo, os entrevistados afirmam que os visitantes do Vale dos Vinhedos em sua maioria são dos estados do Rio Grande do Sul, de São Paulo, de Santa Catarina, em seguida com um número de visitantes um pouco menor estão os estados do Rio de Janeiro, do Paraná, de Minas Gerais e do Distrito Federal. Esses visitantes são predominantemente da classe A e B e, em sua maioria, são casais com filhos ou sem filhos. As características dos nichos de mercados ou segmento de mercado atendidos pela IG confirma a literatura utilizada para desenvolvimento do presente estudo, que afirma que os produtos com IG são destinados a determinados nichos de mercado (BICEN, 2021).

Sobre as estratégias de comunicação empregadas em cada um dos segmentos da IG, os entrevistados indicam que atualmente a associação realiza a divulgação dos vinhos, da rota de enoturismo e deve buscar em suas comunicações também atingir os consumidores de suco, o que acarreta divulgações mais genéricas que buscam divulgar o Vale dos Vinhedos como um todo. Contudo, quando se fala em comunicação, a associação indica que os produtores de vinhos devem ser incluídos nas estratégias de divulgação do conceito de IG, já que isto pode contribuir para que eles busquem a DO. Porém, neste caso, a comunicação deveria ser personalizada para o produtor rural. Entretanto, atualmente a APROVALE não consegue realizar este tipo de comunicação e para atender a este objetivo, o presidente da associação se torna a principal forma de comunicação com os associados, buscando incentivar os produtores a buscar a DO para seus vinhos.

Quando indagados sobre a realização de estratégias de marketing para cada um dos segmentos, os entrevistados afirmam que atualmente as estratégias são genéricas e que a participação em eventos e postagens em mídias digitais são responsáveis por atingir o público que se interessa pela IG Vale dos Vinhedos. Contudo, eles afirmam estar cientes da necessidade de elaboração de estratégias focadas em cada um dos segmentos. Porém, a IG não conta com recursos financeiros para tal. Adicionalmente, a literatura chama atenção para a importância do desenvolvimento de estratégias de comunicação focadas a cada um dos nichos de mercado da IG, pois assim os consumidores poderão reconhecer os diferenciais acarretados pelo local de origem dos produtos (BICEN, 2021; RINALLO; PITARDI, 2019).

Ao serem indagados sobre a atualização do planejamento, as entrevistadas A1 e A2 afirmam que a atualização não foi realizada, já que atualmente a atuação do marketing da IG, quando comparado com o grupo de marketing de 2012 com o apoio do SEBRAE, é mais restrita, porém o planejamento de 2012 ainda é referência para a associação. A entrevistada A1 entende a necessidade de atualização no planejamento, mas afirma que, para que isso acontecesse, seria necessária a retomada do grupo de marketing. Ao serem indagadas sobre a possibilidade de novamente contarem como o suporte do SEBRAE, elas afirmam que atualmente o Sebrae do

Rio Grande do Sul não atua com IGs, o que impossibilita a realização de projetos junto a IG Vale dos Vinhedos.

Ademais, a entrevista A1 afirma que, apesar das atuais ações de marketing serem pautadas no planejamento elaborado em 2012 com o apoio do SEBRAE, algumas ações estabelecidas no planejamento ainda não foram implementadas. Com base nos documentos relacionados ao marketing fornecidos pela associação e com os dados coletados nas entrevistas, as ações propostas no planejamento de 2012 são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2. Ações de marketing

Ações de marketing definidas no planejamento de 2012	
Em andamento	Não realizadas
Mapear eventos do setor vitivinicultor e avaliar a viabilidade de participação	Elaborar plano de mercado
Redefinir ações para consolidação interna e promoção dos diferenciais da IG Vale dos Vinhedos.	Acompanhamento trimestral do plano de mercado
Estimular os associados a repassarem informações referentes a horário de visitaç�o e realizaç�o de eventos.	Revis�o anual do plano de mercado
Divulgar as informa�es compartilhadas pelos associados.	Elaborar plano de comunica�o para o Vale dos Vinhedos
Manter m�dias digitais do Vale dos Vinhedos atualizadas	Desenvolver a�es de endomarketing no Vale dos Vinhedos
Aprimorar coleta de dados relacionados a visita�o junto aos empreendimentos do Vale dos Vinhedos	
Monitorar o fluxo de visita�o	
Capta�o de eventos para o Vale dos Vinhedos	

Fonte: elaborado pelas autoras

### b.  rvore da Realidade Atual - ARA

Para identificar lacunas do processo e assim sugerir melhorias ao mesmo, foi elaborada a ARA da IG Vale dos Vinhedos. Para tanto, se fez necessária a análise tanto da gestão de marketing quanto das entrevistas realizadas para o presente estudo, sendo possível constatar que as divulga es realizadas pela APROVALE são genéricas, abrangendo o Vale dos Vinhedos como um todo. Porém, o entrevistado A3 chama aten o para o impacto das m dias espontâneas na atra o de turistas que ao chegarem ao Vale irão conhecer as vinícolas e restaurantes e assim ter contato com o conceito IG. Ainda sobre as m dias espontâneas, a entrevistada A1 chama aten o para o fato de que elas acontecem em virtude da percep o positiva das pessoas sobre estar no Vale dos Vinhedos. Sobre a atra o de turistas e promo o do conceito de IG, o entrevistado A3 afirma que a realiza o de eventos no Vale dos Vinhedos contribui para isso, pois nos eventos os turistas têm a oportunidade de conhecer a história do Vale, conhecer os parreirais e degustar o vinho e assim ter contato com o conceito da Indica o Geográfica.

Em rela o às divulga es, a entrevistada A1 afirma que essas são realizadas de forma a divulgar a marca Vale dos Vinhedos, e que atualmente a IG pode ser considerada uma marca, o que vai ao encontro de Castro e Giraldi (2018), que também entendem as Indica es Geográficas como marcas. Contudo, percebe-se a inexistência de comunica es focadas nos vinhos com DO, que são os produtos certificados pela IG.

Ao serem questionados sobre a es de marketing para cada segmento, os entrevistados relatam que existe uma dificuldade até mesmo para promo o da IG junto   popula o local, já que muitas pessoas da região ainda não visitam o Vale, apesar de que com a pandemia da Covid-19, perceberam um crescimento no número de visitantes locais e que a associa o busca desenvolver a es junto a secret ria de turismo da região para estimular as visitas da popula o local. Porém, em rela o aos outros segmentos da IG, nenhuma a o de marketing   realizada.



Sobre o desenvolvimento de estratégias para os diferentes segmentos que demandam produtos com IG, a literatura indica que é necessário o desenvolvimento de ações específicas para cada um dos nichos, com o intuito de promover os produtos com IG e aumentar o número de consumidores destes produtos (BICEN, 2021; LEE et al., 2020).

Conforme os entrevistados, a APROVALE não conta com recursos financeiros para custear a elaboração de um planejamento de marketing que contemple cada um dos nichos de mercado da IG Vale dos Vinhedos e aponte ações específicas para cada um deles. Atualmente, a única ação desenvolvida pela associação para disseminação do conceito de IG é realizada junto a vinícolas e restaurantes, por meio de iniciativas que levem a seus colaboradores o conceito de IG, pois entendem que desta forma os colaboradores que têm contato direto com os visitantes propagarão esse conceito. No entanto, entendem a necessidade da realização do planejamento de marketing e a realização de ações focadas em cada um dos nichos de mercado.

Outra dificuldade relatada pelos entrevistados consiste na utilização do nome Vale dos Vinhedos no contrarrótulo de vinhos que não possuem DO. Porém, o nome é utilizado como endereço, o que na percepção deles pode gerar confusão para o consumidor. No entanto, como esses produtores são associados da APROVALE e o Vale dos Vinhedos ser de fato o endereço dos produtores, a associação não consegue ter ações precisas em relação a esta situação. Os entrevistados acreditam que o consumidor que apresenta maior conhecimento sobre vinhos é capaz de diferenciar os produtos, uma vez que conhece o selo da DO Vale dos Vinhedos, o que reforça o apontamento encontrado na literatura de que os produtos com IG são destinados a determinados nichos de mercados (CASTRO; GIRALDI, 2018; LEE et al., 2020).

Ao serem indagados sobre as causas da não utilização da DO Vale dos Vinhedos por alguns dos associados, os entrevistados acreditam que alguns produtores ainda não utilizam a DO em virtude de possíveis custos para realizar adequações no processo produtivo. Porém, a entrevistada A2 acredita que um dos motivos pode ser que os consumidores de algumas vinícolas ainda não demandem produtos com IG. No entanto, a associação realiza algumas ações destinadas a estimular a busca pela DO por parte das vinícolas, entre elas os entrevistados destacam o incentivo e suporte as vinícolas por parte do presidente da Aproveale. Segundo relatos da entrevistada A1, o presidente busca a identificação dos motivos que levam as vinícolas a não utilizarem a DO, e assim tenta sanar possíveis empecilhos.

Os entrevistados afirmam também que o pouco conhecimento do consumidor brasileiro sobre IG tem um impacto na demanda de produtos com Indicação geográfica. Porém, aumentar o conhecimento do consumidor brasileiro é um grande desafio, mas caso isso aconteça, todas as IGs brasileiras seriam beneficiadas. Sobre as ações necessárias para divulgar os vinhos com a IG Vale dos Vinhedos, a entrevistada A2 afirma que seria necessária a realização de ações de marketing em pontos de vendas e lojas especializadas em diversas regiões brasileiras, para que assim os vinhos com DO Vale dos Vinhedos sejam divulgados com mais intensidade em todo território brasileiro. Porém, a falta de recursos financeiros não permite que a APROVALE desenvolva tais ações. Segundo a entrevistada, o IBRAVIM tinha uma contribuição considerável para promoção dos vinhos com DO por meio da realização de eventos e direcionando jornalistas até o Vale dos Vinhedos, mas a instituição encerrou suas atividades em 2019.

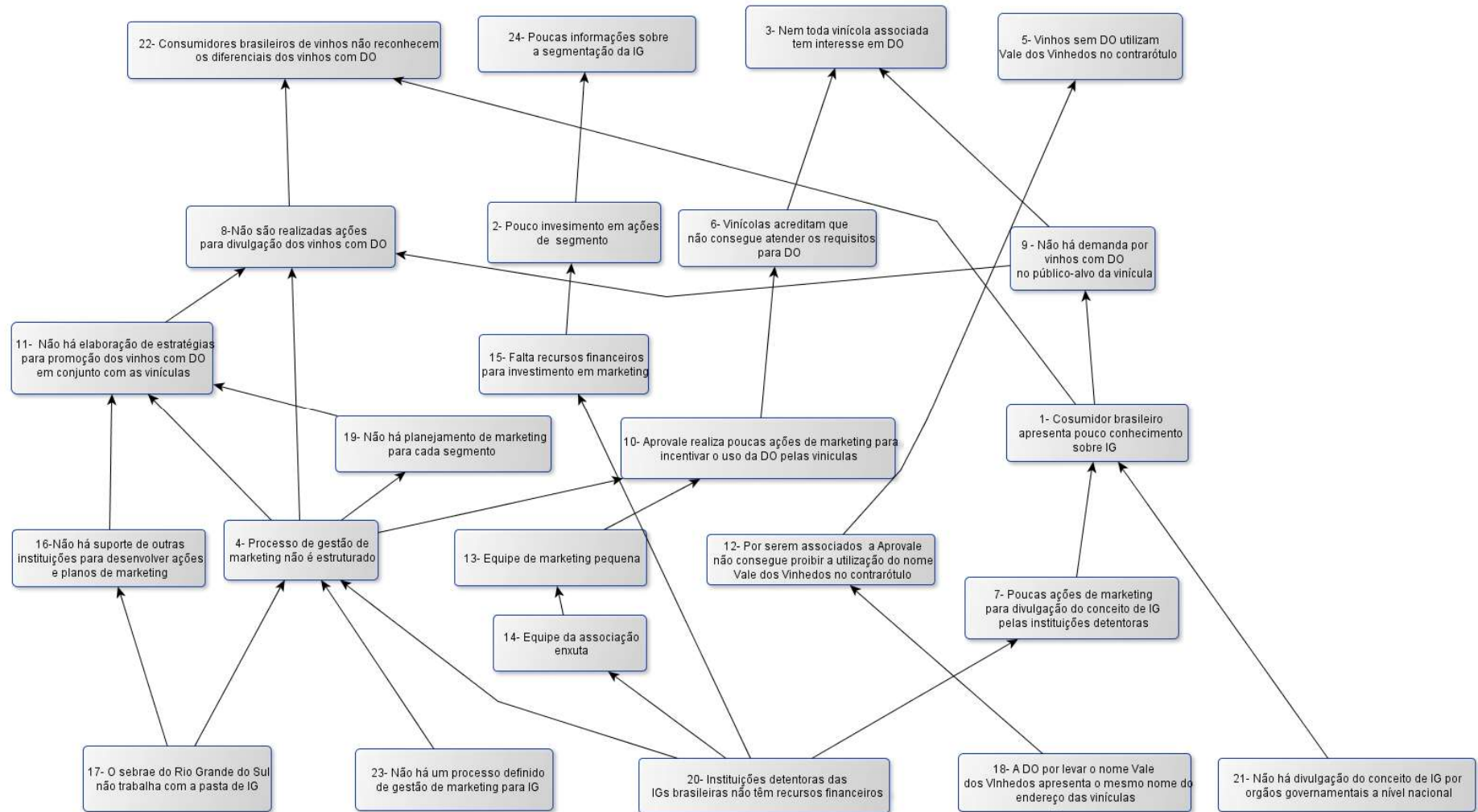
Para melhor compreensão dos problemas enfrentados pela APROVALE em relação à gestão de marketing da IG vale dos Vinhedos e assim sugerir ações destinadas a otimizar a gestão de marketing, a árvore da realidade atual foi elaborada. Foram formulados 24 EI (Efeitos indesejáveis), sendo 4 efeitos principais e 5 causas raízes, como pode-se observar na figura 3, o quadro a seguir apresenta como os efeitos indesejados foram divididos após o desenvolvimento da ARA (Figura 2).

Quadro3: Efeitos indesejados

<b>Efeitos intermediários</b>	<b>Efeitos principais</b>	<b>Causas Raízes</b>
16- Não há suporte de outras instituições para desenvolver ações e planos de marketing.	22- Consumidores brasileiros de vinho não reconhecem os diferenciais de vinhos com DO.	17- SEBRAE Rio Grande do Sul não trabalha com a pasta de IG.
4- Processo de gestão de marketing não é estruturado.	24- Poucas informações sobre a segmentação da IG.	23- Não há um processo de marketing definido para IG.
13- Equipe de marketing pequena.	3- Nem toda vinícola associada tem interesse em DO.	20- Instituições detentoras das IGs brasileiras não tem recursos financeiros.
14- Equipe da associação enxuta.	5- Vinhos sem DO utilizam Vale dos Vinhedos no contrarrótulo.	18-A DO por ter o nome Vale dos Vinhedos, apresenta o mesmo nome do endereço das vinícolas
12- Por serem associados a Aprovale não consegue proibir a utilização do nome Vale dos Vinhedos no contrarrótulo.		21- Não há divulgação do conceito de IG por órgãos governamentais a nível nacional.
7- Poucas ações de marketing para divulgação do conceito de IG pelas instituições detentoras.		
19- Não há planejamento de marketing para cada segmento.		
10- Aprovale realiza poucas ações de marketing para incentiva o uso da DO pelas vinícolas.		
1- Consumidor brasileiro apresenta pouco conhecimento sobre IG.		
11- Não há elaboração de estratégias para divulgação de vinhos com DO em conjunto com as vinícolas.		
15- Falta recursos financeiros para investimento em marketing.		
8- Não são realizadas ações para divulgação de vinhos com DO.		
2- Pouco investimento em ações de segmento.		
6- Vinícolas acreditam que não conseguem atender os requisitos para DO		
9- Não há demanda de vinhos com Do no público-alvo da vinícola.		

Fonte: elaborado pelas autoras

Figura 2: Árvore da Realidade Atual da gestão de marketing da IG Vale dos Vinhedos



Fonte: elaborado pelas autoras

Sobre a relação entre as causas raízes e os principais efeitos indesejados, observa-se que para o efeito indesejado 22, as causas raízes são: o Sebrae do Rio Grande do Sul não trabalha com a pasta de IG; não há um processo de gestão de marketing definido para IG; instituições detentoras das IGs brasileiras não têm recursos financeiros e não há divulgação do conceito de IG por órgãos governamentais a nível nacional, os efeitos indesejados 24, 3 e 5 têm como causa raiz: a DO por levar o nome Vale dos Vinhedos apresenta o mesmo nome do endereço das vinícolas.

Contudo, vale ressaltar que, com a observação da ARA, percebe-se que o processo de gestão de marketing não ser estruturado acarreta vários efeitos indesejados que levam até os principais efeitos indesejados identificados com a elaboração da árvore. Porém, ele não foi considerado como causa raiz, uma vez que, por meio dos relatos dos entrevistados, percebe-se que a APROVALE entende a necessidade de estruturar a gestão de marketing e desenvolver estratégias específicas para cada um dos segmentos que demandam os produtos com a IG Vale dos Vinhedos, entretanto, um dos grandes empecilhos para que isso aconteça é a pequena capacidade financeira, o que impede que a associação amplie seu quadro funcional e realize investimentos em ações de marketing.

### **c. Propostas de ações de melhoria**

Em relação à causa raiz 17, tendo em vista o atual interesse do SEBRAE nacional em promover as Indicações Geográficas brasileiras, conforme os relatos da entrevistada S1, que afirma que a instituição está desenvolvendo um projeto com bolsistas para fortalecer as IG's, a sugestão é buscar formas de encaminhar a demanda de suporte para gestão de marketing da IG Vale dos Vinhedos. Em virtude de sua relevância no contexto das IGs brasileiras, poderia ser contemplada com um projeto para estruturação e gestão de marketing, projeto este que poderia ser replicado nas outras IGs brasileiras. Outra alternativa seria buscar junto a Associação brasileira de Indicações Geográficas (ABRIGE), apoio para desenvolvimento do projeto que poderá ser replicado em outras IG's e contribuirá para o fortalecimento das IG's brasileiras, que muitas vezes, por falta de estratégias adequadas de marketing, acabam não alcançando o sucesso (BARBOSA; VALENTE, 2021).

Sobre a causa raiz 23, levando em consideração o interesse do Sebrae nacional na promoção das IGs brasileiras, a demanda pela definição de um processo de gestão de marketing para IG poderia ser apresentada ao Sebrae pela ABRIGE, demonstrando ao órgão a relevância da gestão de marketing para o sucesso das IGs. O processo também poderia ser desenvolvido pela academia, uma vez que se percebe o interesse de vários pesquisadores pela temática, este modelo poderia ser desenvolvido e validado com especialista e posteriormente divulgado para as IGs brasileiras.

Em relação à causa raiz 20, uma alternativa seria verificar dentro das normativas de cada uma das entidades detentoras das IGs o que pode ser realizado para ampliar os seus recursos financeiros. Outra possibilidade seria a busca de parcerias com instituições de ensino com cursos na área de administração, marketing e outros cursos que pudessem contribuir para estruturação e gestão da IG, por meio de projetos com os alunos ou até mesmo a realização de estágio. Sobre a causa raiz 18, o que poderia contribuir para minimizar o impacto seria a realização de mais ações com o intuito de demonstrar a relevância da DO para os vinhos e trabalhar o conceito de IG por meio de ações específicas de marketing que seriam viabilizadas com a estruturação da gestão de marketing e com recursos financeiros para isso.

Finalmente, em relação à causa raiz 21, considerando o atual interesse de órgãos governamentais em promover as IGs e que a falta de conhecimento do consumidor brasileiro é um problema que impacta todas as IGs brasileiras, e tendo em vista a criação da ABRIGE que tem como objetivo a promoção das IGs, e que um dos colaboradores da APROVALE faz parte da diretoria da Associação Brasileira de Indicações Geográficas, uma sugestão seria encaminhar

esta demanda à ABRIGE e verificar quais são as estratégias que podem ser realizadas, e caso seja necessário, a ABRIGE poderia buscar parcerias com órgãos governamentais para desenvolver estas estratégias que podem ser estratégias específicas para cada setor.

O quadro a seguir apresenta os resultados esperados com a realização das ações propostas.

Quadro 4: Benefícios das ações de melhorias

<b>Problema (causa raiz)</b>	<b>Ação proposta</b>	<b>Benefícios</b>
SEBRAE do Rio Grande do Sul não trabalha com a pasta de IG	Encaminhar a demanda de suporte para gestão de marketing para o Sebrae Nacional; Buscar apoio junto a ABRIGE;	Estruturação do processo de gestão de marketing; Atualização do planejamento de marketing; Elaboração de planos de atuação para cada segmento; Definição de ações destinadas a comunicar os diferenciais dos vinhos com DO
Não há um processo definido de gestão de marketing para IG	Solicitar a ABRIGE que verifique com SEBRAE a possibilidade de definição de um processo de gestão de marketing para IG; Buscar apoio a academia para desenvolvimento de um processo de gestão de marketing para IG.	Modelo de processo de gestão de marketing a ser seguidos pelas IGs; Indicação de ações a serem realizadas para comunicar os diferenciais dos produtos com IG;
Instituições detentoras das IGs brasileiras não têm recursos financeiros	Verificar normativas e identificar há possibilidade de ampliação dos recursos financeiros; Busca de parcerias com instituições de ensino com cursos na área de administração, marketing e outros cursos que pudessem contribuir para estruturação e gestão da IG.	Recursos financeiros para investir em marketing; Desenvolvimento de ações para promoção das IGs; Desenvolver ações de marketing para estimular a demanda por produtos com IG; Aumentar as informações sobre cada segmento; Aumentar o número de pessoas envolvidas na gestão de marketing; Realizar ações propostas nos planos de marketing.
DO por levar o nome Vale dos Vinhedos apresenta o mesmo nome do endereço das vinícolas	Demonstrar aos associados os benefícios proporcionados pela DO aos vinhos; Elaborar plano de ação para que as vinícolas sigam para obtenção da DO	Aumento das vinícolas com vinhos certificados pela DO Vale dos Vinhedos.
Não há divulgação do conceito de IG por órgãos governamentais em nível nacional	Solicitar a ABRIGE que verifique a viabilidade do desenvolvimento de estratégias para disseminar o conceito de IG no Brasil.	Aumento do conhecimento do consumidor brasileiro sobre IG; Aumento da demanda de produtos com IG no Brasil; Aumentos dos produtores interessados na obtenção da IG para seus produtos.

Fonte: elaborado pelas autoras

## 6. CONCLUSÕES

Com o objetivo de identificar ações de melhorias e otimizar o processo de gestão de marketing de IGs, o presente estudo buscou informações sobre a gestão de marketing para o desenvolvimento da ARA identificando os principais problemas enfrentados pela IG Vale dos Vinhedos em relação a gestão de marketing.

Os resultados indicam que a não estruturação do processo de gestão de marketing da IG acarreta os principais problemas/efeitos indesejados identificados. Percebe-se que a não estruturação do processo de gestão de marketing se dá em virtude da falta de recursos financeiros das instituições detentoras das IGs brasileiras, a inexistência de um processo de gestão de marketing para IG e o fato do Sebrae do Rio Grande do Sul não trabalhar atualmente com a pasta de IG, o que impossibilita que a instituição auxilie a associação na estruturação do processo de gestão de marketing. Isso indica a necessidade de que outras instituições ofereçam suporte às IGs para estruturação e gestão de marketing. Adicionalmente, é preciso buscar alternativas que possibilitem as entidades detentoras das IGs a captação de recursos destinados ao marketing, tendo em vista a relevância da gestão dessas atividades para que as IGs efetivamente agreguem valor e sejam instrumento de diferenciação em determinados nichos de mercado (CURZI; HUYSMANS, 2022; FERNÁNDEZ-ZARZA et al., 2021; LEE et al., 2020; MARIE-VIVIEN et al., 2019; RINALLO; PITARDI, 2019).

O presente estudo apresenta como contribuições práticas a possibilidade de sanar os principais problemas/efeitos indesejados identificados na gestão de marketing da IG por meio da resolução das causas raízes identificadas com a elaboração da ARA. Ademais, apresenta sugestões de ações de melhoria que poderão contribuir para resolução destes problemas. São apontadas as dificuldades que as entidades detentoras das IGs podem estar enfrentando no que diz respeito à gestão de marketing, possibilitando a elaboração de planos de ações e suporte a estas entidades o que poderá contribuir para o sucesso das IGs brasileiras.

Ao ser realizado com base em duas temáticas, Indicações Geográficas e a abordagem BPM, o estudo apresenta contribuições teóricas para as duas áreas de estudo, ao demonstrar a versatilidade da abordagem BPM e sua contribuição para diagnosticar lacunas nos processos e assim possibilitar sua otimização. Para a temática de IGs o trabalho contribui para ampliação do conhecimento sobre a temática, desenvolvendo a análise da gestão de marketing, que é um processo relevante para o sucesso das IGs e não há muitos estudos que tratem especificamente da gestão de marketing de IG.

Como limitações deste trabalho, menciona-se a realização de coleta de dados em apenas uma IG, não tendo sido realizada junto aos consumidores para identificar a imagem da IG e os impactos das atividades relacionadas ao marketing realizadas pela APROVALE. Sendo assim, estudos futuros poderiam ser realizados com o intuito de verificar a gestão de marketing de outras IGs, também poderiam analisar o impacto das ações de marketing realizadas pelas IGs junto aos consumidores e desenvolver um processo de gestão de marketing para IGs com a validação de especialistas.

## REFERÊNCIAS

- ALSHATHRY, O. Business process management: a maturity assessment of Saudi Arabian organizations. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 507–521, 2016.
- ARTÊNCIO, M. M. et al. One step further: application of metabolomics techniques on the geographical indication (GI) registration process. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 1093–1116, 2022.
- BARBOSA, P. M. DA S.; VALENTE, M. E. R. Considerações Sobre Sinais Distintivos De Uso Coletivo: Indicações Geográficas, Marcas Coletivas E a Possibilidade De Valorização De Uma Coletividade. **Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural**, v. 11, n. 12, p. 61–78, 2021.
- BERNARDO, R.; GALINA, S. V. R.; DE PÁDUA, S. I. D. The BPM lifecycle: How to incorporate a view external to the organization through dynamic capability. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 155–175, 2017.
- BICEN, P. Shelby D. Hunt's legacy, the R-A theory of competition, and its perspective on the geographical indications (GIs) debate. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**, v.

31, n. 2, p. 213–233, 2021.

CASSAGO, A. L. L. et al. Metabolomics as a marketing tool for geographical indication products: a literature review. **European Food Research and Technology**, v. 247, n. 9, p. 2143–2159, 2021.

CASTRO, V. A. et al. Creation and Implementation of Collective Brands: An Analysis of the Brazilian Wine Sector Challenges. **Journal of International Food and Agribusiness Marketing**, v. 0, n. 0, p. 1–19, 2021.

CASTRO, V. A.; GIRALDI, J. D. M. E.; OLIVEIRA, J. H. C. DE. Construction and operationalisation of sectorial brands : The case of the Brazilian winemaking sector from the perspective of different stakeholders. **Wine Economics and Policy**, v. 7, n. 2, p. 153–164, 2018.

CASTRO, V. A.; GIRALDI, J. DE M. E. Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector. **International Journal of Wine Business Research**, v. 30, n. 2, p. 243–259, 2018.

CASTRO, V. A.; LOURENÇÃO, M. T. DE A.; GIRALDI, J. D. M. E. Indicação geográfica como recurso estratégico de marca na vitivinicultura do Rio Grande do Sul/Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 2, p. 276–296, 2021.

CEI, L.; DEFRADESCO, E. From Geographical Indications to Rural Development : A Review of the sustainability From Geographical Indications to Rural Development : A Review of the Economic Effects of European Union Policy. n. October, 2018.

CURZI, D.; HUYSMANS, M. The Impact of Protecting EU Geographical Indications in Trade Agreements. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 104, n. 1, p. 364–384, 2022.

DAVE, B. Business process management - A construction case study. **Construction Innovation**, v. 17, n. 1, p. 50–67, 2017.

DI VITA, G. et al. Expanding the PGI certification scheme as a marketing tool in the olive oil industry: a perspective on consumer behavior. **British Food Journal**, v. 123, n. 12, p. 3841–3856, 2021.

FERNÁNDEZ-ZARZA, M. et al. Trust and food quality in the valorisation of geographical indication initiatives. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 6, p. 1–22, 2021.

FERREIRA, G. S. A. et al. The promotion of BPM and lean in the health sector: main results. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 400–424, 2018.

FERRER-PÉREZ, H.; ABDELRAZI, F.; GIL, J. M. Geographical indications and price volatility dynamics of lamb prices in Spain. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 7, 2020.

INPI, I. N. DE P. I. **Pedidos de Indicação Geográfica no Brasil**. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/indicacoes-geograficas/pedidos-de-indicacao-geografica-no-brasil>>. Acesso em: 28 abr. 2023.

LEDERER, M.; KURZ, M.; LAZAROV, P. Making strategy work: a comprehensive analysis of methods for aligning strategy and business processes. **International Journal of Business Performance Management**, v. 18, n. 3, p. 274–292., 2017.

LEE, J. Y. et al. Consumers' Valuation of Geographical Indication-Labeled Food: The Case of Hom Mali Rice in Bangkok\*. **Asian Economic Journal**, v. 34, n. 1, p. 79–96, 2020.

LIZANO-MORA, H.; PALOS-SÁNCHEZ, P. R.; AGUAYO-CAMACHO, M. The evolution of business process management: A bibliometric analysis. **IEEE Access**, v. 9, p. 51088–51105, 2021.

LOURENÇÃO, M. T. DE A. et al. Development of sectorial brands with emphasis on structure and processes. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 24–58, 2019.

MADDERN, H. et al. End-to-end process management: Implications for theory and practice. **Production Planning and Control**, v. 25, n. 16, p. 1303–1321, 2014.

MANFRIN, M.; GIRALDI, J. D. M. E.; GALINA, S. V. R. Uma Análise Crítica do Papel e Importância Socioeconômica das Indicações Geográficas em Países em Desenvolvimento.

**Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, p. 218–234, 2019.

MARIE-VIVIEN, D. et al. Controversies around geographical indications Are democracy and representativeness. **British Food Journal**, v. 121, n. 12, p. 2995–3010, 2019.

MEIRELLES, F. DE S.; GIRALDI, J. DE M. E.; CAMPOS, R. P. Transaction costs economics and geographical indications: a systematic analysis of the literature. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, n. 4, p. 1–22, 2023.

MELLO, L. M. R. DE; MACHADO, C. A. E. Vitivinicultura brasileira: panorama 2021. **Embrapa**, p. 1–17, 2022.

MORAIS, R. M. DE et al. An analysis of BPM lifecycles: From a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 412–432, 2014.

OKE, E. K. Rethinking Nigerian geographical indications law. **Journal of World Intellectual Property**, v. 25, n. 3, p. 746–752, 2022.

PEREIRA, G. E. et al. Vinhos no Brasil: contrastes na geografia e no manejo das videiras nas três viticulturas do país. **Embrapa Uva e Vinho**, p. 22, 2020.

QUEVEDO-SILVA, F. et al. The effect of Covid-19 on the purchase intention of certified beef in Brazil. **Food Control**, v. 133, n. June 2021, 2022.

RAHMAN, S. UR. The theory of constraints' thinking process approach to developing strategies in supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 10, p. 809–828, 2002.

RAIMONDI, V. et al. Trade effects of geographical indication policy: The EU case. **Journal of Agricultural Economics**, v. 71, n. 2, p. 330–356, 2020.

RENTES, V. C. et al. Implementation of a strategic planning process oriented towards promoting business process management (BPM) at a clinical research centre (CRC). **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 707–737, 2019.

RINALLO, D.; PITARDI, V. Open conflict as differentiation strategy in geographical indications: the Bitto Rebels case. **British Food Journal**, v. 121, n. 12, p. 3102–3118, 2019.

SCHNETZLER, J. P. et al. Análise Da Complementaridade Das Técnicas De Diagnóstico: Ara, Bpmn E Vsm. **Brazilian Journal of Development**, p. 114414–114427, 2021.

SCOGGIN, J. M.; SEGELHORST, R. J.; REID, R. A. Applying the TOC thinking process in manufacturing: A case study. **International Journal of Production Research**, v. 41, n. 4, p. 767–797, 2003.

SGROI, F. Territorial development models: A new strategic vision to analyze the relationship between the environment, public goods and geographical indications. **Science of the Total Environment**, v. 787, p. 147585, 2021.

TAFFAREL, J. C.; MARCON, A. R. Indicações Geográficas de vinhos brasileiros. In: EMBRAPA (Ed.). **Confraria do Vinho de Bento Gonçalves**. Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul: [s.n.]. p. 153–164.

TONIETTO, J.; FALCADE, I. Indicações Geográficas de vinhos no Brasil : A estruturação e valorização da Produção nos territórios do vinho. **Territórios du vin**, v. 1, 2018.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125–134, 2010.

VOM BROCKE, J. et al. Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 530–548, 2014.