



**O COMPORTAMENTO DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁ-  
RIOS NA GESTÃO DOS ATIVOS DE MARCAS: UMA ANÁLISE  
ENTRE GESTORES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO**

**THE BEHAVIOR OF MICRO AND SMALL ENTREPRENEURS IN THE  
MANAGEMENT OF BRAND ASSETS: AN ANALYSIS BETWEEN MAN-  
AGERS IN AGRESTE DE PERNAMBUCO**

**ANDERSON ALMEIDA FLORIANO DE LIMA**

Universidade Federal do Pernambuco - UFPE

Email: [anderson.almeida1985@gmail.com](mailto:anderson.almeida1985@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8258-6919>

**NELSON DA CRUZ MONTEIRO FERNANDES**

Universidade Federal do Pernambuco - UFPE

E-mail: [cruzfernandes55@gmail.com](mailto:cruzfernandes55@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3707-6693>

**ANDERSON DIEGO FARIAS DA SILVA**

Université de Montréal (UdeM)

E-mail: [andersondiego6@gmail.com](mailto:andersondiego6@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9793-6512>

## RESUMO

O presente estudo visa avaliar como os fatores comportamentais dos empresários influenciam na gestão dos ativos de marca, ou seja, os efeitos das interações sociais e das habilidades dos gestores na realização de escolhas e ações na administração dessas rotinas. A pesquisa é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, realizada por meio de estudo de caso múltiplos, com entrevistas realizadas entre proprietários de micro e pequenas empresas (MPE's) situadas na região do Agreste de Pernambuco. Os resultados demonstram que estes empresários agem reativamente com a proteção destas marcas a partir do momento em que estas adquirem prestígio e distinção diante dos clientes e sociedade. Este estudo contribui para a aproximação da teoria social cognitiva com a gestão, otimizando a administração estratégica das marcas, mediante análise cognitiva e reflexiva dos empresários diante do cenário de negócios em que atuam. São relevantes as descobertas deste estudo, pois esta desatenção fere princípios da boa gestão e as consequências podem ser irreversíveis. Deste modo, as MPE's podem se antecipar a essas problemáticas se traçarem estratégias eficientes, no tocante aos processos de registros das marcas, reduzindo, então, os riscos de perder o caráter exclusivo e único na exploração comercial do valor de marca.

**Palavras-Chave:** gestão de ativos de marcas; micro e pequena empresa; conhecimento do proprietário.

## ABSTRACT

This study aims to assess how the behavioral factors of micro and small entrepreneurs influence the management of two brand assets, or else, the effects of social interactions and the skills of two managers in carrying out choices and actions in the management of these routines. The research is of a qualitative, exploratory, and descriptive nature, carried out by means of multiple case studies through interviews with owners of micro and small enterprises (MSEs) located in the Agreste region of Pernambuco. The results demonstrate that these entrepreneurs are reactive with the protection of these brands from the moment they acquire prestige and distinction from both clients and society. This study contributed to the evolution of the literature and the management model, because this reality is not present in the current policies, nor in the protection of these brand assets, on the contrary, it has found the aspects for good practices, and they are coming from the behavior of these owners. The findings of this study are relevant, because this disregard for the principles of good management and the consequences may be irreversible. In this way, MPEs can anticipate these problems by tracing efficient strategies, not regarding the processes of trademark registrations, thus reducing the risk of losing the exclusive and unique character in the commercial exploration of brand value.

**Keywords:** brand asset management; micro and small companies; knowledge of the owner.

## 1 Introdução

A propensão a defesa das marcas ganhou força quando se elegeu os recursos intangíveis como ativos importantes de valorização dos empreendimentos junto a consumidores e outros *stakeholders*, levando a necessidade de proteção dos limites simbólicos da organização através de diversos mecanismos de direito, a exemplo do *copyright*, patentes, indicações geográficas, desenhos industriais, contratos de tecnologias e franquias, programas de computador, topografias de circuitos integrados (TIEN *et al.*, 2019).

Em uma perspectiva técnico-jurídica, a Lei da Propriedade Industrial (LPI) nº 9.279/1996, art. 122, define marca como todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, de outros idênticos e afins, não compreendidos nas proibições legais. Por isso, a marca possui um caráter exclusivo e, pela exclusividade, ela carece de proteção (BRASIL, 1996). Distintivamente, as marcas são os sinais destinados a notabilizar produtos de comércio, fábricas, serviços, com objeto comercializável face à concorrência. A proteção de uma marca se dá em favor do seu valor concorrencial extraído pelos consumidores, em razão dos seus esforços de fixação e consolidação (OLIVEIRA, 2008; BARBOSA, 2017), e por isso merecedores de gestão.

Em 2021, a OMPI (Organização Mundial da Propriedade Intelectual) e o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) demonstraram que houve um aumento de 75% sobre os pedidos de registros de marcas, quando comparados com o período de 2020 (INPI, 2022). Isto demonstra que o Brasil segue esta tendência mundial sobre a proteção dos ativos de PI (Propriedade Industrial), em especial, com a proteção das marcas. No entanto, esses índices são problemáticos quando são submetidos a uma análise minuciosa. Por exemplo, estes índices não consideram quantos processos foram abandonados, considerados inexistentes, sobrestados, arquivados, negados, caducados ou extintos. O que é mais grave, várias empresas estão perdendo suas marcas por terem sido ineficientes, negligentes no processo, inclusive por detalhes processuais como a perda de prazos e falta de pagamento. Por este comportamento de descuido com os princípios da gestão, muitas empresas têm sofrido consequências - como a perda de investimentos - e, muitas vezes, não conseguem reverter os resultados negativos. Assim sendo, por não acompanhar os prazos

estabelecidos pelas normas do INPI, essas empresas tiveram suas marcas arquivadas, extintas ou caducadas (NATAL, 2011; PETRY *et al.*, 2021).

Para aprofundar a compreensão desse cenário de negócios serão realizadas entrevistas semiestruturadas, ouvindo seis micros e pequenas empresas situadas na região do Agreste de Pernambuco, que já tiveram o registro de marca solicitado ao INPI, mas que ainda não obtiveram êxito. Esta região é conhecida como uma das regiões importantes para o desenvolvimento do estado, integrando 8,67% do PIB, incluindo a 5ª cidade mais economicamente desenvolvida: Caruaru (BDE, 2020). A partir desse cenário descrito e com base no referencial teórico a ser constituído, questiona-se: como os micro e pequenos empresários racionalizam as práticas de gestão dos ativos de marca de modo a manter a competitividade e o alcance de vantagens estratégicas no mercado? Para responder essa pergunta de pesquisa seguiremos o seguinte roteiro de objetivos específicos: a) analisar as ações e escolhas destes empresários quanto a gestão; b) analisar a influência das interações sociais; e, c) comparar com as melhores práticas de gestão de marca propostas para as MPE's.

Diante do contexto exposto, o presente estudo promove a aproximação da gestão com teoria social cognitiva de Bandura (1997, 2005) avaliando como os fatores comportamentais influenciam na gestão dos ativos de marca, ou seja, os efeitos das interações sociais, das habilidades dos gestores em realizar escolhas e ações na administração dessas rotinas. Silva e Di Serio (2021), vem aproximando a teoria social cognitiva com atividades de gestão de inovação nas micro e pequenas empresas, por exemplo, para entender como o proprietário pode desenvolver inovações. Desenvolvido inicialmente pela ótica da psicologia, ela vem sendo aplicada em outras áreas de conhecimento, como os estudos organizacionais, marketing, inovação e motivação (AZZI, 2017; SCHUNK; DIBENEDETTO, 2020; SILVA; DI SERIO, 2021).

No que se refere aos desafios de gestão de propriedade intelectual (PI), as barreiras enfrentadas pelos micro e pequenos empresários são inúmeras. Alinhados com a *World Intellectual Property Organization* (WIPO, 2018), um dos principais organismos internacionais de proteção à propriedade intelectual, ela define três obstáculos comportamentais para estes tipos de empresas: (i) falta de consciência e conhecimento sobre a utilidade dos sistemas de proteção; (ii) a percepção por parte dos empresários em relação aos custos e complexidade do processo de registro, e

(iii) a falta de conhecimento, treinamento e/ou assistência profissional para a resolução desses problemas.

## 2 Referencial Teórico

Nesta seção, serão apresentados os elementos teóricos que servirão de lente para a análise do caso proposto. Assim, em um primeiro momento, serão discutidas questões em torno do papel do gestor contemporâneo no âmbito das MPE's. Em seguida, serão expostos elementos fundamentais que devem nortear a estratégia organizacional dos ativos de marca. Por fim, a teoria social cognitiva é apresentada, lente analítica que servirá para compreender a atuação de gestores MPE's, a partir de suas percepções, interações e intenções, imersos em seu contexto de atuação.

### 2.1 A Teoria Social Cognitiva

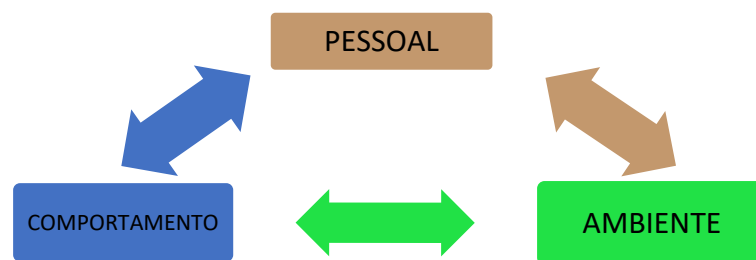
Lidar com as MPE's (Micro e Pequenas Empresas) é lidar diretamente com o empresário/proprietário e, para isso, as teorias atuais não destacam esta perspectiva, mas sim, as estratégias e estruturas (MAGALHÃES, 2004; GALLEGO, 2015). Desta forma, utiliza-se neste artigo a teoria social cognitiva (BANDURA, 1997), como lente para analisar a atuação dos empresários que representam a maioria das empresas no Brasil e no mundo.

Liñán, Santos e Fernández (2011) entendem que a abordagem cognitiva permite alcançar os elementos relacionados às percepções e intenções dos empresários, ou seja, as funções intelectuais do gestor em função do contexto de atuação, os sentidos produzidos por cada gestor ao interagir com os seus parceiros. O potencial de gestão nas MPE's, portanto, é sempre refletido no gestor/proprietário que concentra quase toda a decisão da empresa em si (MAGALHÃES, 2004; GALLEGO, 2015; ROSIN; FILHO; NAGANO, 2018). Desta forma, as características pessoais e a trajetória de vida do gestor são determinantes para o seu sucesso (COOPER *et al.*, 2016; LIMA, 2018). Schunk e DiBenedetto (2020) destacam na leitura de Bandura (2005) a premissa da luta dos indivíduos pelo senso de agência, ou seja, podem ter grande influência sobre os eventos importantes das suas vidas, usando suas capacidades cognitivas para projetar metas e desenhar estratégias para alcançá-las. Essas capacidades autorreguladoras são uma marca da teoria de

Bandura (2005) que destacam o aspecto dinâmico e cíclico do funcionamento humano.

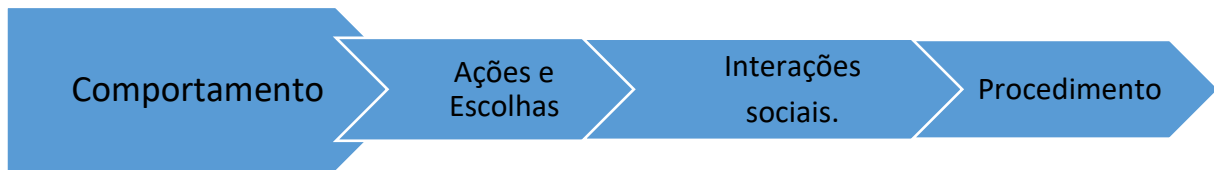
Para Bandura (2005), a reciprocidade triádica define que as ações humanas são resultado da interação entre três fatores: ambiental, comportamental e pessoal, conforme a figura 1. O fator pessoal refere-se à cognição humana do indivíduo. Ou seja, a capacidade de memorizar, prever, planejar e julgar do empresariado das MPE's. O fator ambiental se refere ao que é externo ao indivíduo, ou seja, é tudo que acontece no meio externo e que interfere na cognição e no comportamento. Por fim, o fator comportamental se refere às atitudes do indivíduo, ou seja, à reação dos indivíduos sobre determinados contextos que influenciam as suas escolhas. Assim, o comportamento humano pode acontecer por influências externas ou serem autogeradas (AZZI, 2017).

**Figura 1.** Ações humanas definidas pela interação das variáveis.



Fonte: Adaptado de Bandura (2005).

Segundo Bandura (2005), o ambiente influencia o sujeito e seu comportamento, assim como o sujeito influencia o ambiente por meio de seu comportamento, e o comportamento influencia o sujeito e o ambiente. Ou seja, cada elemento da reciprocidade triádica influencia e é influenciado reciprocamente. Ainda segundo Bandura (1986, p. 18), "o funcionamento é explicado em termos de um modelo de reciprocidade triádica na qual comportamentos, fatores cognitivos e fatores pessoais, além de efeitos ambientais, operam como determinantes interativos uns dos outros". Resta salientar que, neste estudo, para atingir os objetivos expostos, serão retratados apenas a avaliação do constructo sobre as influências da variável comportamental, ou seja, as escolhas e ações do gestor na gestão de ativos de marca e a influência das interações sociais nos procedimentos de gestão realizadas pelas empresas. Esses construtos estão expressos na Figura 2, a seguir.

**Figura 2.** A variável Comportamento e suas subcategorias.

Fonte: Baseado em Bandura (2005).

Assim, o comportamento é realizado de forma intencional, em que os indivíduos criam um cenário sobre como podem realizar determinadas ações e quais as consequências que podem acontecer das interações. Também definem os procedimentos necessários para que determinadas metas sejam alcançadas. Portanto, essa representação cognitiva das ações futuras, se tornam “em motivadores e reguladores atuais do comportamento” (BANDURA, 1991, p. 248).

## 2.2 Gestão estratégica dos ativos de marcas

No contexto atual, as empresas tendem a ser mais assertivas se tiverem a gestão orientada à proteção dos seus ativos a longo prazo. Saem em busca desta orientação, autores que entendem como responsabilidade central do empresariado desenvolver e implantar uma estrutura organizacional integrada com foco na proteção da marca e outros ativos da Propriedade Industrial (PI) (HERSCOVICI, 2007; LOIOLA; MASCARENHAS, 2008; SOHL; SAUERESSIG, 2009; MATOS; WINTER, 2016; LEON; DONOSO, 2017; AYUB, 2020; AMARAL, 2020). Entretanto, autores como Buainain e Carvalho (2000), defendem que a gestão dos ativos intangíveis não se limita apenas ao registro. O registro prediz uma proteção para todo o investimento na construção de marca e uma gestão eficiente dos ativos, e entende que os resultados econômicos estão diretamente relacionados ao uso dos ativos intangíveis e a outros não passíveis de proteção, como estratégias de negócios.

Rocha e Ignácio (2017), relatam sobre a necessidade da comunicação de uma empresa com seu público, se diferenciando no mercado, transmitindo seus benefícios e vantagens através de suas marcas, mas também, ressaltam a relevância da proteção para elas. Somente através da concessão de um registro de marca é que estas empresas adquirem a propriedade (BRASIL, 1996), e com esta, a proteção legal contra as investidas do mercado.

Infere-se ao conceito de boa gestão, também adotadas pela Wipo (2018), de Chamas (2003), de Luna e Baessa (2008), de Buainain e Carvalho (2000), de



Balasubramanian e Sivadasan (2011), Di Petta *et al.*, (2018) e Minas (2018), a concepção de que a propriedade e a gestão dos ativos intangíveis estão diretamente ligadas ao sucesso empresarial. Desta forma, elenca-se alguns aspectos fundamentais que corroboram para um efetivo gerenciamento na gestão. Nesse contexto, são elencados seis aspectos: (i) Uma cultura voltada para PI, que é detectada quando todos os funcionários estão envolvidos e cientes dos benefícios do uso da PI em seu processo; (ii) Planejamento estratégico, referido quando a compreensão do gestor entende sobre o valor nas escolhas de elementos de marcas e que falhas nesses processos podem gerar grandes prejuízos muitas vezes irreversíveis; (iii) Perspectiva e compreensão dos diferentes tipos de PI; (iv) Compreensão dos riscos e as necessidades de registro; (v) além da proteção efetivamente, e (vi) a questão da auditoria (WIPO, 2018; MINAS, 2018).

De fato, toda estrutura pensada para MPE's tem que considerar as capacidades do proprietário, pois é ele quem toma as decisões (MAGALHÃES, 2004; GALLEGO, 2015). Chamas (2003), diante de experiências externas, atribui o sucesso na gestão de ativos de PI, à existência de Escritórios de propriedade industrial e transferências de tecnologias – EPITT's. No entanto, são inacessíveis para os pequenos empresários que, através de parcerias com outras organizações que apoiam as inovações (ALMEIDA *et al.*, 2018), podem suprir esta necessidade de conhecimento necessário para cuidar dos seus ativos de PI (CHAI; SHIH, 2016). Os profissionais qualificados dessas organizações se mostram responsivos com a evolução das legislações nacionais e internacionais, responsabilizando-se em geral pela proteção dos ativos.

## 2.3 O comportamento do gestor na gestão da micro e pequena empresa

As características e competências do gestor têm um papel fundamental nas decisões e ações realizadas nas micro e pequenas empresas (MPE's) (COOPER; PEAKE; WATSON, 2016). Schumpeter (1939) colocou as ações do dirigente de empresa no centro do desenvolvimento capitalista, elegendo-o como agente destrutivo e criativo que traz dinamicidade para o mercado.

De acordo com autores como Martínez-Román e Romero (2013) e Cooper *et al.* (2016), atributos como idade, formação educacional, motivação e confiança



influenciam nos rumos tomados. Por exemplo, gestores mais experientes tendem a assumir menos riscos, enquanto os mais jovens tendem a pensar menos nas repercussões das suas ações, procurando maiores taxas de lucro com foco apenas no crescimento. Essas e outras características como o nível de formação e contexto familiar, vão influenciar nos processos de gestão, nas escolhas a respeito da inovação empresarial, parcerias formais e informais com fornecedores e clientes, capacitações internas, proteção da marca etc. (BAYARÇELIK; TAŞEL; APAK, 2014; ALMEIDA; COSTA; BRAGA JUNIOR; PORTO, 2018). Por esse motivo, micro e pequenos empresários precisam se apoiar em decisões adequadas e estratégicas para garantir a sobrevivência do empreendimento (BAYARÇELIK *et al.*, 2014; VASCONCELOS; MELLO; MELLO, 2016), principalmente em cenários locais que competem com as cadeias produtivas globalmente articuladas (WILBERT; JENOVEVA; DANDOLINI, 2015; RODRIGUES; DOS ANJOS, 2016; DOROW; MOTTA; LUNA; SANTOS; ROMERO, 2016), pois são mais sensíveis aos abalos econômicos por diversos fatores, como por exemplo instabilidade financeira (ALMEIDA *et al.*, 2018).

Este direcionamento do gestor tanto para atividades, decisões e ações internas, como para relacionamentos externos devem envolver também as preocupações com a gestão e visão sobre a marca, (SOHL; SAUERESSIG, 2009; MATOS; WINTER, 2016) identificando sua relevância, orientando os colaboradores a respeito e construção de uma cultura voltada para a valorização e proteção da marca, tornando todo o processo importante (MINAS, 2018). Porém, não se trata de uma atividade trivial, pois os gestores das MPE's não sabem como gerenciar o processo de gestão de marca (ORTT; DUIN, 2008), além de terem que lidar com as práticas inadequadas de identificação de oportunidades, capacidades conceituais limitadas, deficiência em sistemas de coleta de informações, dificuldades para medir o impacto comercial de novas estratégias, atitudes reativas e dificuldades para o trabalho em redes (FORSMAN; RANTANEN, 2011; EPPINGER; VLADOVA, 2013; GENNARI, 2013; DI PETTA; FERRAZ; PEDRON; QUONIAM, 2018).

### 3 Procedimentos Metodológicos

Neste estudo optou-se pela pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que estudos dessa natureza tendem a permitir uma compreensão mais ampla acerca do fenômeno investigado (GODOY, 1995; GONÇALVES; MEIRELLES, 2002). Foram

identificadas as interações sociais e as habilidades dos gestores para a tomada de decisões dessas rotinas. Para entender esses comportamentos, o presente estudo está caracterizado como exploratório e descritivo. Este estudo de caso foi realizado com entrevistas *on-line* ou presenciais às instituições com seus proprietários, além de considerar empresas de diferentes setores comerciais e industriais, descrevendo, então, dados qualitativos de empresas localizadas na região do Agreste Central de Pernambuco (GIL, 2008).

A pesquisa foi realizada entre o período de janeiro e abril de 2020, e optou por selecionar empresários que tiveram problemas com a gestão dos ativos de marcas, sendo estas oposições relacionados a indeferimentos, sobrestamentos ou abandonos. Ou seja, empresas que de uma forma ou de outra iniciaram o processo de registro de marca e não concluíram com êxito essa diligência, e por isto, se enquadram na problemática do presente estudo.

**Quadro 1.** Entrevistadas realizadas

<b>Codínome da empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Status</b>
X	Confecção	Indeferido
Y	Comércio	Sobrestamento
Z	Costura Criativa	Sobrestamento
W	Cabeleireiro	Indeferido
V	Confecção	Sobrestamento
T	Indústria gráfica	Indefinido

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A caracterização da pesquisa envolve a escolha do objeto estudado, para qual foi utilizado o estudo de casos múltiplos. Este método é muito utilizado quando os condicionantes encontrados podem interferir nos resultados (EISENHARDT, 1989; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; YIN, 2015).

Sobre a coleta de dados, os dados primários foram extraídos por intermédio de entrevistas semiestruturadas, previamente agendadas com os respectivos entrevistados, conforme o quadro 1, que permitiram a captação ampla de respostas às perguntas, de modo que atendessem aos objetivos propostos.

Acerca da etapa analítica, foi empregada a estratégia de análise de conteúdo das entrevistas por meio da análise dos discursos registrados. O modelo proposto por Creswell (2007), mostrou-se aplicável ao presente estudo, por permitir adaptar os dados, conduzir análises diferentes, aprofundar o entendimento, fazer representação e interpretação do significado mais amplo. Para isso, foram geradas

categorias de informações, selecionadas e posicionadas dentro de um modelo teórico, que neste caso, foi a reciprocidade Triádica de Bandura (2005), conforme o quadro 2 a seguir.

**Quadro 2.** Perguntas-chave elaboradas para a compreensão da racionalização das práticas de gestão.

Categoria	Subcategorias	Perguntas	Objetivo propostos
Fatores comportamentais – O registro de marca na pequena empresa depende da vontade e habilidade do gestor/dono para inovar e a vontade e habilidade são afetados pelas características pessoais e características do negócio	A) Ações e escolhas.	1) Acha que tem todas as informações necessárias para cuidar da sua marca?	A
		2) Que conhecimentos acha que precisa ainda?	A e C
		3) Considera-se satisfeito com o que tem feito pela sua marca até hoje? O que gostaria de fazer ainda?	A e C
		4) Há quanto tempo esta marca foi criada?	A
		5) Quem criou? Qual o conceito aplicado?	A e B
	B) Interações sociais	6) O que esses anos todos a frente da empresa lhe ensinou sobre marca?	B
		7) Pode me dar um exemplo prático sobre essas aprendizagens?	B e C
		8) Que barreiras existem hoje que dificultam a gestão da sua marca?	B e C
		9) É verificado constantemente os riscos de contrafação?	B e C
		10) A proteção da marca está sendo acompanhada?	A, B e C
	c) Procedimentos	11) Como prevê ultrapassar essas dificuldades?	C
		12) Há algum planejamento de mudança na marca para os próximos 5 anos?	A e C
		13) A construção da marca está alinhada com os objetivos da empresa?	A e C
		13) A sua marca está registrada?	A e C
		15) A marca vem sendo utilizada de forma adequada?	A, B e C
		16) Há divergências na forma que a marca foi concedida para o que está sendo utilizado?	A, B e C

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Finalmente, procedimentos de triangulação e validação dos dados foram aplicados na presente pesquisa, a fim de possibilitar uma maior confiabilidade nas conclusões de cada etapa do estudo. Para tanto, foi utilizada a triangulação teórica, por meio de *feedbacks* de pesquisadores especialistas na área, o que permitiu que

ponderações, questionamentos e reflexões pudessem ser feitos ao longo de toda a investigação.

## 4 Resultados e Análises dos Dados

Segundo Bandura (2005), a TSC (Teoria Social Cognitiva) tem o poder de explicar as mudanças no ser humano, por isso é facilmente aplicada para questões sociais e nos contextos de negócio, por indicar a maneira como determinantes comportamentais, por exemplo, podem ser modificadas e estruturadas. Assim, nas subseções a seguir, serão expostas reflexões a partir dos dados extraídos das entrevistas realizadas com gestores de MPE's situadas no Agreste de Pernambuco.

### 4.1 Ações e escolhas

As ações e escolhas baseadas no comportamento dos respondentes se tornam importantes para compreensão do estudo, pois estas traduzem as percepções do gestor e produzem efeitos que muitas vezes não são capazes de prever. Uma vez que todas as ações perpassam por eles, é fundamental ter acesso a informações adequadas para que assim possam prever situações, agir em prol destas, e, acima de tudo, comportar estrategicamente, conforme defendem Sohl e Saueressig (2009) e Matos e Winter (2016). Quando o proprietário da empresa V e T afirmam, respectivamente: *"Eu tenho uma base, que é a base que assessoria passou pra mim"*, e *"Sim, hoje sim. Porque temos uma empresa assessorando"*. Nota-se que eles precisam recorrer às informações externas para poderem cuidar de suas marcas, conforme já mencionado por Chamas (2003) e Ortt e Duin (2008), o que demonstra que estes de alguma maneira se sentem inseguros e dependentes da atuação de agentes externos para os auxiliarem na gestão de seus ativos. Por esse motivo, segundo a TSC de Bandura (2005), ficou bem evidente a influência do ambiente (assessoria) no comportamento, através da escolha em transferir a responsabilidade sobre gestão da marca para um EPITT. Trouxe para eles um comportamento mais confortável e seguro, justamente o que prediz Chamas (2003), Chai e Shih (2016), Di Petta, *et al.* (2018) e WIPO (2018).

Quando questionados acerca dos conhecimentos que precisam, na pergunta 2, exceto a empresa X, todas precisam obter conhecimentos relativos a diversas áreas, inclusive sobre gestão de marca e proteção. Estas respostas corroboram com as práticas de gestão orientadas pelos autores Herscovici (2007), Loiola e

Mascarenhas (2008), Sohl e Saueressig (2009), Matos e Winter (2016), Leon e Donoso (2017), Ayub (2020), Amaral (2020), Minas (2018) e WIPO (2018). Entretanto, há respostas como a empresa Y: *“Ou eu paro para tentar vender e pagar os boletos, ou para correr atrás de outras coisas – Empresa Y”*. Respostas como estas são muito interessantes, pois revelam aquilo presumido na teoria de que todas as ações das MPE's são centralizadas no proprietário, pois são os responsáveis pela gestão interna (COOPER *et al.*, 2016; LIMA, 2018).

Em seguida, os entrevistados foram questionados quanto ao fato de estarem satisfeitos ou não com o que já tinham feito pela marca. Em suas respostas, os entrevistados declararam as suas impressões e perspectivas futuras sobre valorização da marca, em atingir o maior público possível, a criação de um planejamento consistente conforme apoia a teoria (WIPO, 2018; MINAS, 2018), mas não relatam como estes planejamentos serão feitos. É fato que estas empresas não vêm planejando a gestão da marca como Forsman e Rantanen (2011), Oliveira (2008) e Barbosa, (2017), já constataram também. Por outro lado, verificou-se também que em muitos momentos o comportamento de terceiros influenciou nas decisões internas da empresa, e a compreensão de que vivemos num mundo que muda muito rápido é importante para que estas empresas possam se adaptar com as mudanças impostas pelo mercado (COOPER *et al.*, 2016).

As questões seguintes pautaram as atitudes dos gestores das empresas estudadas, quanto a aplicação do conceito e o tempo de criação de suas marcas. Nesta etapa, percebeu-se que em muitos casos os empresários possuem profundidade no conhecimento de conceitos aplicáveis e explorados, inclusive um dos aspectos da gestão é compreender bem esta perspectiva (WIPO, 2018; MINAS, 2018). No entanto, as dificuldades enfrentadas pelos proprietários, como capital de giro e até tempo para pensar no negócio, fazem com que eles não dediquem tempo para planejar melhor (BAYARÇELIK *et al.*, 2014, VASCONCELOS *et al.*, 2016). Seguindo o raciocínio de Bandura (2005), limitações de recursos (financeiros e não financeiros) e de tempo, reduzem a utilização plena da capacidade intelectual dos empresários em benefício da marca. Além disso, o comportamento dos empresários das empresas W, V e T, se alinham com os conceitos de Keller (2006) e de Rocha e Ignácio (2017), acerca da importância da existência de conceitos aplicáveis na construção de marca quando relativizados na comunicação destas com seus públicos ao atribuir

modernidade, transparência, agilidade, reinado, imponência, é autoridade, leveza, alegria, atitude e ao mesmo tempo uma sofisticação.

Essa análise das ações e reações confirma as proposições de Bandura (2005), ao mostrar que os comportamentos dos empresários resultam de dinâmicas e limitações que superam as vontades individuais, evidenciando a força do contexto social e a dinâmica das situações sociais e econômicas das empresas, determinando as ações e reações individuais, favorecendo algumas escolhas, ações e inibindo outras.

## 4.2 Interações Sociais

Segundo Bandura (2005), há uma constelação de influências nas interações sociais que operam modelando a cognição humana e o comportamento de forma interativa. Para Lima (2018) as interações representam o aspecto social da cognição, neste caso, a perspectiva de empresários socialmente formados. Nessa lógica, todos os empresários entendem sobre a importância de se ter um *feedback* positivo obtido das relações com os clientes e o reconhecimento das suas marcas por quem consome o produto/serviço.

As questões sobre os ensinamentos obtidos todos esses anos todos a frente da empresa, revela os pormenores destas interações ao longo do tempo na trajetória de cada empresário influenciadas pelo ambiente, quer seja pelas frustrações por terem gerido mal seus ativos quanto pela falta de segurança jurídica em que gerem seus ativos. Quando os empresários das empresas W e T, respectivamente dizem: *"Muita coisa eu aprendi nas frustrações"* e *"Só quando tem algo rolando ou alguém vem dizer algo a nós é que ficamos sabendo"*, constata-se que apenas quando há alguma interação externa do ambiente é que estes tomam uma decisão (BANDURA, 2005), salvo quando não for tardio para ter um comportamento defensivo, como os autores Forsman e Rantanen (2011), Gennari (2013) e Di Petta, *et al.* (2018) já preveem, quando mencionam práticas inadequadas.

No que diz respeito aos achados de Liñán, Santos e Fernández (2011) nesta etapa de análise foram verificadas que as interações sociais podem advir de qualquer extremidade, seja clientes internos e externos, fornecedores, funcionários, mídia, governo, redes sociais. De qualquer forma, estas empresas iniciaram suas atividades, muitas delas sem noção do mercado em que atuariam e sem

planejamento algum. Entendem de uma forma prática e reativa, não conceitual, sobre o significado de uma marca, da participação do entendimento de todos que fazem a empresa, porém compreendem da dificuldade de torná-la conhecida, conforme Forsman & Rantanen (2011) e Natal (2011), a respeito das dificuldades de micro e pequenos empresários em lidar com suas marcas. O empresário da empresa W, quando confrontado com as aprendizagens práticas aprendidas ao longo do tempo, compreende que hoje é tudo diferente de quando começou, mas aprendeu mediante as frustrações, e dela obteve novas soluções. O desconhecimento destes gestores resultou em perda da marca, outros com custos maiores para reaver e outros que ainda pleiteiam as suas concessões. De fato, o envolvimento com situações do ambiente os fez aprender bastante, e alguns reajustar o caminho no caminho, conforme ensina Martínez-Román e Romero (2013).

As barreiras encontradas pelos gestores/proprietários das MPE's que dificultam a gestão são praticamente idênticas. Falta tempo para fazer tudo ou quase tudo, afinal, como a própria teoria retrata, são eles próprios os que fazem as coisas acontecerem (MAGALHÃES, 2004; GALLEGO, 2015). Nesse cenário, o tempo é gasto nas atividades operacionais mais básicas (produção/venda), sacrificando o restante das tarefas de gestão. Portanto, conseguir gerar valor de marca nestas empresas é um desafio enorme, pois tudo gira em torno das limitações físicas e psíquicas do empresário e, quando estas alcançam êxito, é fruto de um enorme esforço (COOPER *et al.*, 2016).

Sobre o aspecto financeiro, verificou-se que este pesa, porém nem sempre é algo tão desafiador para algumas dessas empresas (ALMEIDA *et al.*, 2018). Por outro lado, constatou-se que o que mais pesa nessas empresas é a sobrecarga de funções e a falta de tempo para agir contra aqueles que se apossaram de suas marcas (MAGALHÃES, 2004; GALLEGO, 2015; ROSIN *et al.*, 2018). Novamente, aqui vale mencionar um dos princípios da boa gestão, que é justamente a proteção e a auditoria (WIPO, 2018; MINAS (2018)). Na pesquisa percebeu-se que muitos gestores têm um comportamento defensivo, estando atentos aos riscos que provêm do meio externo e que moldam a forma como atuam em seus negócios. A empresa W, por exemplo, quando menciona “*Eu sempre fico ligada, mas eu também tenho vários fiscais aí*”, está se referindo aos clientes e amigos que informam sobre as cópias de seus produtos espelhados no mercado. No entanto, a busca por contrafações



mencionada na pergunta 9, pode ser uma rotina constante, porém, estas empresas ainda não tiveram a concessão de suas marcas, o que as impede de coibir esse tipo de situação, pois de acordo com o artigo 129, da lei nº 9.279, a propriedade da marca apenas é adquirida mediante o registro validamente expedido, o que ainda foi concedido.

A questão sobre o acompanhamento da proteção da marca reitera a preocupação com seus ativos. Embora a maioria dos gestores entrevistados estejam assessorados por uma EPITT, pode ser observado que nem sempre foi assim. Há vários casos que foram mencionados, em que os próprios proprietários das empresas solicitaram, e não conseguiram por várias vezes. Outros, que acreditaram que suas marcas estavam protegidas até eventualidades externas os obrigaram a procurar auxílio para solucionar possíveis problemas criados pelo abandono dos processos. É válido citar ainda, que algumas delas iniciaram suas atividades há muito tempo, como no caso das empresas de codinome Y, V e T, que existem há oito, dez e nove anos respectivamente. Esse comportamento de busca externa para condução dos contextos operacionais internos, ou seja, atividades intrínsecas que sustentam o processo de gestão da marca, também reafirmam a aprendizagem organizacional como um processo desenvolvido na interação com comportamentos, cognição e eventos do ambiente social (BANDURA, 2005; CHAMAS, 2003).

### 4.3 Procedimentos

A TSC centraliza suas pesquisas no estudo do comportamento do indivíduo, em que estes agem ativamente, dominando inclusive as ações ambientais. Os procedimentos tomados diante do comportamento é algo que não precisa passar pela aprendizagem, ele é adquirido a partir da observação das consequências de terceiros e dos seus próprios (BANDURA, 2005). Nesse sentido, os entrevistados foram questionados quanto às dificuldades apontadas para a falta de gestão e os procedimentos a serem tomados. Em sua resposta, a maioria revelou que preveem passar estas dificuldades com capital para investir na empresa, assim destinando tempo, pessoal e *marketing*. Estas empresas cresceram, conquistaram espaço no mercado, seguindo todas as dificuldades que ainda hoje estão enfrentando, como dividir o capital de giro entre as vendas, produtos e *marketing* (EPPINGER; VLADOVA, 2013; BAYARÇELIK *et al.*, 2014, VASCONCELOS *et al.*, 2016). Esses relatos nos fazem lembrar Sohl & Saueressig (2009) e Matos e Winter (2016), quando refletem que as

empresas deveriam orientar seus esforços de gestão à proteção dos seus ativos de marca a longo prazo (SOHL; SAUERESSIG, 2009). Essa perspectiva é reforçada por Herscovici (2007) e Loiola e Mascarenhas (2008), que saem em defesa da ideia de que a responsabilidade central do empresariado é desenvolver e implantar uma estrutura organizacional integrada com foco na proteção da marca e outros ativos da PI.

Quando confrontados na pergunta 12 se planejam mudar a marca nos próximos cinco anos, a resposta foi quase negativa para vários empresários. Para a maioria, haverá uma aprendizagem a ser obtida no futuro, caso as marcas sejam negadas definitivamente. Dessa maneira, haverá a necessidade de mudança impreterivelmente em relação a construção da marca. O mais importante, segundo eles, é constatar que nem sempre há um planejamento, e quando há, nem sempre estes planejamentos estão alinhados com a proteção da propriedade industrial. Por desconhecimento, estes empresários mudam as suas marcas sem solicitarem vistas destes procedimentos ao INPI, e como várias empresas acabam infringindo o parágrafo II do art. 143, da lei nº 9.279/96.

Art. 143 - Caducará o registro, a requerimento de qualquer pessoa com legítimo interesse se, decorridos 5 (cinco) anos da sua concessão, na data do requerimento:

I - o uso da marca não tiver sido iniciado no Brasil; ou

II - o uso da marca tiver sido interrompido por mais de 5 (cinco) anos consecutivos, ou se, no mesmo prazo, **a marca tiver sido usada com modificação que implique alteração de seu caráter distintivo original, tal como constante do certificado de registro** (BRASIL, 1996. **Grifo nosso**).

No quesito de alinhamento com objetivos da empresa, destaca-se que têm que haver de fato objetivos traçados. Conforme Buainain e Carvalho (2000), os bons resultados empresariais podem ser mais eficientes, quando estes são geridos em paralelo com as estratégias de negócios e a gestão de ativos. A maioria dessas empresas não desenvolveu um planejamento estratégico, por isso estes objetivos podem nem existir (OLIVEIRA, 2008; BARBOSA, 2017). Estes empresários, como mencionado nos critérios, estão contidos no grupo de empresas que geriram mal seus processos de registros de marcas por tomarem decisões desastrosas (MAGALHÃES, 2004; FORSMAN; RANTANEN, 2011). Embora alguns afirmem que a marca está registrada, na verdade não está, pois todas estão em processo de registro, exceto da empresa T que há o registro em outras classificações, mas perdeu a exclusividade

em uma outra classificação, aplicável à empresa, por não solicitar a tempo. Além do que, a empresa alterou a configuração da marca ao longo do tempo e não submeteu ao processo novamente pelo INPI.

Os comportamentos tomados pelos gestores das MPE's analisadas, demonstram que pouco conhecem sobre as normativas existentes, sobre o uso contínuo do que foi concedido ou do que será concedido, ou até mesmo do aspecto fundamental de auditoria para uma boa gestão (MINAS, 2018; WIPO, 2018). Alguns mantêm o cuidado com a configuração de marca que foi solicitado para a proteção, já outros sabem que estão utilizando de forma incorreta e outros, apenas acreditam que estão utilizando de forma correta, quando na verdade não estão, é o caso das empresas X e V. Os dados colhidos até aqui sugerem que a teoria social cognitiva de aprendizagem consegue construir entendimentos esclarecedores sobre a aprendizagem organizacional e trazer elucidações sobre as consequências e potencialidades para o mundo da gestão em geral, e administração da marca em específico.

## 5 Considerações Finais

Após os argumentos levantados pelos entrevistados com base nos dados teóricos aqui apresentados, ressaltamos a questão norteadora como pauta de achados e reflexões em torno da investigação: como os micro e pequenos empresários racionalizam as práticas de gestão dos ativos de marca de modo a manter a competitividade e o alcance de vantagens estratégicas no mercado? Os resultados alcançados permitiram concluir que as habilidades pessoais e interações sociais influenciam nas escolhas e procedimentos na administração dos ativos de marca. A gestão da marca acontece em função do comportamento do gestor, ou seja, tendem a reagir diante das mudanças do seu ambiente e daquelas geradas de forma autônoma a partir das suas características pessoais.

Os empresários das MPE's racionalizam que a gestão dos ativos de marcas deve existir a partir do momento em que suas marcas adquirem prestígio diante aos clientes e sociedade. Pois assim, eles conseguem investir com tranquilidade e deste modo nem sempre onerará o financeiro. No entanto, as circunstâncias em que geralmente este prestígio ocorre, é devido à qualidade/preço do serviço/produto, do que devido a comportamentos de gestão que puderam ser adotadas para

geração de valor. Infelizmente, esta realidade não está presente nas políticas de gestão, nem nas de proteção desses ativos de marcas, que anda na contramão das práticas provenientes do comportamento destes proprietários. Seus esforços para manter a competitividade e exclusividade na empresa, revelam que os cuidados com a marca são reativos e não proativos.

Ficou evidenciado ao longo da pesquisa que as dificuldades enfrentadas pelos gestores das MPE's, se referem à gestão da marca. Lidar com este aspecto em micro e pequenas empresas, é lidar com ausência de práticas estratégicas, limitada pela capacidade analítica e deficiência nas buscas por informações assertivas sobre a gestão dos seus ativos. A gestão dos ativos de marcas destas empresas ganha uma força quando são geridas por EPITT's. No entanto, apenas são solicitadas de forma reativa, atendendo alguma eventualidade externa. Estes problemas são criados por falta de capital para investimentos, profissionais internos para cuidar da marca, tempo e por falta de estratégias, conforme argumentado por Petry *et al.* (2021). Quando existe alguma atuação, as ações nem sempre são as mais assertivas, devido às interferências externas no aprendizado tácito, que de certa forma afetam o comportamento e ao ambiente em que estão inseridos.

Uma característica fundamental das micro e pequenas empresas analisadas é que o registro da marca depende exclusivamente do comportamento destes empresários, e a vontade deles são despertadas mediante as ações próprias, muitas vezes sem o conhecimento das conformidades, seguidas em muitos casos por conselhos, opiniões não técnicas, tentativa e erro e do faça você mesmo. Neste ponto, a disposição para mudar o comportamento é relacionada com o momento em que estes estão vivendo em suas empresas. No entanto, em função das características do ramo de atividade os empresários deveriam estruturar seus comportamentos, de tal modo que incluísse o potencial da gestão efetiva da marca desde o início do empreendimento.

A contribuição dessa pesquisa está em avançar nos estudos sobre gestão de marca a partir de uma perspectiva comportamental, trazendo para o debate atributos da TSC que evidenciam as características comportamentais desses gestores. Isto é, baseado em aspectos sociocognitivos. Contribui também para as pesquisas sobre a TSC, ampliando o alcance do seu arcabouço conceitual para o âmbito dos estudos de gestão de ativos de marca. Nisso acabou privilegiando o gestor, e as

dificuldades vivenciadas, no lugar das estratégias e estruturas organizacionais. Os empresários não dão conta das melhores práticas de gestão da marca, por já estarem comprometidos com todas as outras atividades da empresa que produzem efeitos palpáveis e visíveis. Os resultados dependem da vontade e habilidade do gestor/dono, sendo esta vontade e habilidade afetadas pelas características pessoais e do negócio.

Este estudo está limitado ao conhecimento do indivíduo inserido nos limites do perfil da pesquisa realizada no agreste pernambucano, podendo divergir os resultados com outras empresas de mesmo porte ou inseridas em outras regiões. Contudo, as políticas públicas e as teorias de gestão de ativos de marcas devem considerar as características do indivíduo e repensar em como tornar um sistema de propriedade intelectual eficiente e mais forte, ponderando as limitações da percepção empresarial desses indivíduos.

## Referências

- ALMEIDA, J. M. S. de, COSTA, P. R. da, BRAGA JUNIOR, S. S., & PORTO, G. S. Capacidade Relacional e Desenvolvimento de Novos Produtos em Pequenas Empresas de Base Tecnológica. **Regepe - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 7(3), 141-166, 2018.
- AMARAL, A. de G. L. **Formatação de sistemas de franquias: da propriedade intelectual à transferência de tecnologia**. 164 f. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Instituto de Química e Biotecnologia, Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2020.
- AYUB, N. Í. **Papéis da propriedade intelectual no desenvolvimento econômico: uma breve comparação histórica**. 1 recurso online (108 p.) Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP, 2020.
- AZZI, R. G. Considerações sobre agência humana na obra de Bandura e inserção do assunto em periódicos brasileiros de psicologia. In: BANDURA, A; AZZI, R. G. (org.). **Teoria social cognitiva: diversos enfoques**. 1. ed. Campinas: Mercado de Letras, 2017, p. 11- 44.
- BALASUBRAMANIAN, N., & SIVADASAN, J. What happens when firms patent? New evidence from US economic census data. **The Review of Economics and Statistics**, v. 93(1), pp. 126-146, 2011.
- BANDURA, A. **Social foundations of thought and action: a social cognitive theory**. 1. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986.
- BANDURA, A. **Self-efficacy: The exercise of control**. New York: Worth Pub Ltd., 1997.

BANDURA, A. The evolution of social cognitive theory. In: Smith, K.G., & Hitt, M.A. **Great minds in management**. New York: Oxford University Press, 2005, p. 9-35.

BARBOSA, D. B. **Proteção das Marcas : Uma Perspectiva Semiológica**. 2ª Ed. Lumen Juris, 2017.

BAYARÇELIK, E. B., TAŞEL, F., & APAK, S. A research on determining innovation factors for SMEs. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 150, p. 202-211, 2014.

BDE. **Base de dados do estado**. Recife: BDE, 2020. Disponível em: <http://www.bde.pe.gov.br>. Acesso em 28 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9279, 14 de maio de 1996**. Regula direitos e obrigações relativos à Propriedade Industrial. Brasília: Planalto, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279.htm). Acesso em: 28 out. 2018.

BRASIL. **Plano Estratégico INPI 2018-2021**. Rio de Janeiro: INPI, 2018. Disponível em: [http://www.inpi.gov.br/sobre/Plano\\_Estratgico\\_20182021.pdf](http://www.inpi.gov.br/sobre/Plano_Estratgico_20182021.pdf). Acesso em: 12 jun. 2019.

BUAINAIN, A. M., & CARVALHO, S. M. P. **Propriedade Intelectual em um mundo Globalizado**. In: WIPO International Conference on Intellectual Property, Trade, Technological Innovation and Competitiveness, Rio de Janeiro, Brasil, 2000.

CHAI, S., & SHIH, W. Bridging science and technology through academic industry partnerships. **Research Policy**, v. 45(1), pp. 148-158, 2016.

CHAMAS, C. I. Gerenciamento da proteção e exploração econômica da propriedade intelectual. **Revista de Administração Pública**, 37(5), 1055-1081, 2003.

COOPER, D., PEAKE, W., & WATSON, W. Seizing opportunities: the moderating role of managerial characteristics on the relationship between opportunity-seeking and innovation efficacy in small businesses. **Journal of Small Business Management**, [S.l.], v. 54, n.4, p.1038-1058, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

DI PETTA, A., FERRAZ, R. R. N., PEDRON, C. D., & QUONIAM, L. Mineração de patentes e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura sobre oportunidades de negócio sob a ótica da inovação aberta. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 170-200, 2018.

DOROW, P., WILBERT, J., JENOVEVA, R., & DANDOLINI, G. O Líder Inovador segundo a percepção de gestores intermediários. **INMR - Innovation & Management Review**, 12(3), 209-225, 2015.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case-Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, Oct, p. 532-550, 1989.

EPPINGER, E., & VLADOVA, G. Intellectual property management practices at small and medium-sized enterprises. **Int. J. of Technology Management**. 61. 64 – 81, 2013.

FORSMAN, H., & RANTANEN, H. (2011). Small manufacturing and service enterprises as innovators: a comparison by size, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 14. Ed. 1, p.27-50, 2011.

GALLEGO, L. G. M. **Das políticas à prática em micro e pequenas empresas: uma análise dos efeitos da consultoria tecnológica Sebraetec**. 152f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.



GENNARI, U. IPR training and tools for better handling of IPR topics by SMEs. **World Patent Information**, v. 35(3), pp. 214-223, 2013.

GERHARDT, T. E., & SILVEIRA, D. T. **Método de pesquisa**. SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, C. A.; & MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

HERSCOVICI, A. Capital intangível e direitos de propriedade intelectual: uma análise institucionalista. **Revista de Economia Política**, vol. 27, nº 3 (107), pp.394-412, julho-setembro, 2007.

KELLER, K. L. **Gestão Estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEON, I., & DONOSO, J. F. **Innovation, Startups and Intellectual Property Management –Strategies and Evidence from Latin America and other Regions**. New York: Ed. Springer, 2017.

LIMA, G. S. **Inovação na Pequena Empresa: Desvendando Conceitos, Modelos e Políticas de Inovação**. São Paulo: FGV, 2018.

LIÑÁN, F., SANTOS, F. & FERNÁNDEZ-SERRANO, J. The influence of perceptions on potential entrepreneurs. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 7 (3): p. 373-390, 2011.

LOIOLA, E., & MASCARENHAS, T. Gestão de ativos de propriedade intelectual: um estudo sobre as práticas da BRASKEM SA. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 1, p. 42-63, 2013.

LUNA, F., & BAESSA, A. Impacto das marcas e das patentes no desempenho econômico das firmas. In: DE NEGRI, João Alberto; KUBOTA, Luís Cláudio (org.). **Políticas de incentivo à inovação tecnológica no Brasil**. Brasília: IPEA, p. 463-501, 2008.

MAGALHÃES, M. M. **Programa SEBRAETEC: análise da sua eficácia sob a ótica das entidades tecnológicas mineiras**. 2004. 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MARTÍNEZ-ROMÁN, J., & ROMERO, I. About the determinants of the degree of novelty in small businesses' product innovations. **International Entrepreneurship and Management Journal**, Nova York, v .9, n. 4, p. 655-677, 2013.

MATOS, J. P., & WINTER, E. Gestão da propriedade intelectual no processo de incubação de empresas da região centro-oeste. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 6, n. 2, p. 3183-3199, 2016.

MINAS, R. B. de A. **A cultura da gestão da propriedade intelectual nas empresas: uma análise da proteção por patentes pelos pequenos negócios brasileiros de base tecnológica**. 2018. 88 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.



MOTTA, K., LUNA, M., SANTOS, J., & ROMERO, F. Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas MPE's. **HOLOS**, Rio Grande do Norte, 2016, v. 32, n. 4, p. 269-283.

NATAL, A. **A importância da gestão empresarial**. João Pessoa: Administradores.com, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-empresarial>. Acesso em: 16 jun 2019.

OLIVEIRA, R. N. A. de. **Gestão Estratégica de marcas próprias**. 2ª ed. atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

OMPI. **World Intellectual Property Indicators 2018**. Geneva, Switzerland: OMPI, 2018. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_941\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2018.pdf). Acesso em: 13 maio 2019.

ORTT, J. R., & DUIN, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Issue: 4, pp.522-538.

PETRY, J.; FICHTNER, J.; HEEMSKERK, E. Steering capital: the growing private authority of index providers in the age of passive asset management. **Review of International Political Economy**, vol. 28, Issue 1, 2021.

ROCHA, M., & IGNACIO, S. L. **Gestão estratégica de Marcas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

RODRIGUES, G. J. M., & DOS ANJOS, F. A. A percepção de inovação dos gestores das micro e pequenas empresas turísticas, localizadas no bairro da Praia Grande, Centro Histórico de São Luiz do Maranhão -MA. **Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 4, n. 2, p. 196-222, 2016.

ROSIN, D.; ESCRIVÃO FILHO, E., & NAGANO, M. S. O Trabalho do Dirigente da Pequena Empresa à Luz da Abordagem dos Papéis de Mintzberg: *Insights em Empresas Brasileiras*. **Regepe – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2. p. 365-391, 2018.

SILVA, Glessia; DI SERIO, Luiz Carlos. Innovation in Small Businesses: towards an Owner-Centered Approach to Innovation. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 23, p. 519-535, 2021.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1939.

SEBRAE. **Panorama dos Pequenos negócios 2018**. Brasília: Sebrae, 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 maio 2019.

SOHL, T. & SAUERESSIG, W. T. Development and deployment of brand protection strategies for China. **Marketing Review St. Gallen**. Vol. 26: 30, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11621-009-0029-2>. Acesso em: 21 maio 2019.

SCHUNK, D. H.; DIBENEDETTO, M. K. Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, v. 60, p. 101832, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>. Acesso em 17/08/2022.

TIEN, Nguyen Hoang; VU, Nguyen Thanh; TIEN, N. V. The role of brand and brand management in creating business value case of Coca-Cola Vietnam. **International Journal of Research in Marketing Management and Sales**, v. 1, n. 2, p. 57-62, 2019.

VASCONCELOS, R. B. B., MELLO, P. R. C. B., & MELO, F. V. S. Gestão empresarial e inovação: uma análise sobre os determinantes da inovação em micro e pequenas empresas do setor de alimentos e bebidas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, São Paulo, v.8, n.3, p. 138 – 165, 2016.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Fundamentals of Intellectual Property (IP) Management by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)**, 2018. Disponível em: [www.wipo.int/sme/en/documents/pdf/poland.pdf](http://www.wipo.int/sme/en/documents/pdf/poland.pdf). Acesso em: 04 jun. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.