



PROFNIT
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA
DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO



ANDERSON ALMEIDA FLORIANO DE LIMA

A GESTÃO DO REGISTRO DE MARCAS: UMA ANÁLISE DO CONHECIMENTO
DOS GESTORES/DONOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO AGRESTE
PERNAMBUCANO.

RECIFE

2020

ANDERSON ALMEIDA FLORIANO DE LIMA

**A GESTÃO DO REGISTRO DE MARCAS: UMA ANÁLISE DO CONHECIMENTO
DOS GESTORES/DONOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO AGRESTE
PERNAMBUCANO.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (Profnit) – ponto focal Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes.

RECIFE

2020

Anderson Almeida Floriano de Lima

**A GESTÃO DO REGISTRO DE MARCAS: UMA ANÁLISE DO CONHECIMENTO
DOS GESTORES/DONOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO AGRESTE
PERNAMBUCANO.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Nelson Fernandes – PROFNIT/UFPE (Presidente)

Prof. Mr. Eduardo Andrade Bemfica (Membro Titular)

Prof. Dra. Danielle Silva Simoes Borgiani (Membro Titular)

Recife, 04 de dezembro de 2020.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por sua forma tão maravilhosa de agir. Por em meio a tantos atropelos me fez vencer na etapa inicial e continua até os dias de hoje provendo tudo.

Ao meu orientador, o profº Nelson Fernandes que pacientemente me acolheu como seu orientando, por sua forma sutil de cobrar resultados, por me ajudar no cumprimento dos prazos estabelecidos, pela disponibilidade e parceria.

À minha mãe que me deu muita força e apoio em momentos muitos difíceis desta caminhada, por sempre acolher as minhas decisões e pelo exemplo de pessoa que sempre foi.

Ao meu pai (in memorian) que mesmo com a sua ausência na minha vida, neste momento tão peculiar, como se tentasse redimir pelo passado, se mostrou muito receptivo e contribuiu de forma tão ativa para este alcance. Sei que onde você estiver, estará muito orgulhoso de mim.

A Laís e Levih, meus filhos, que tiveram que compreender a minha ausência.

À Dani minha noiva pelo incentivo no momento em que eu pensei em desistir, não permitiu e me deu forças para continuar.

Aos amigos e amigas que fiz e revi durante este curso, que abriram suas portas, me acolhendo de todo modo.

A todos os colegas e professores do Profnit por terem compartilhado os seus conhecimentos e de uma forma ou de outra enriqueceram as nossas aulas.

A todos que de forma direta e indireta participaram da minha vida neste período.

Resumo

O objetivo deste trabalho foi avaliar como o conhecimento dos gestores/donos das micro e pequenas empresas (MPE) influenciam nos processos de gestão de registro de marca, quando estas ganham notoriedade em negócios. Para isso, além de uma revisão bibliográfica que revisita os conceitos sobre essa gestão à luz da Teoria Social Cognitiva (TSC), foi realizada uma pesquisa de caso múltiplo, exploratória, descritiva e qualitativa com 6 (seis) empresas localizadas no Agreste Central Pernambucano. Os resultados obtidos derivam das entrevistas e destacam os desafios, as limitações técnicas e conceituais dos empresários. O trabalho concluiu que apesar da escassez de recursos e disponibilidade de tempo para atender as demandas de gestão com eficiência, estes proprietários/donos são capazes de desenvolver marcas fortes e notórias através do investimento em produto e estrutura empresarial, porém, não gerem o próprio ativo como a teoria e as políticas públicas preveem sobre as diretrizes aplicáveis à gestão desse ativo. A gestão de ativos de marcas na pequena empresa além de importante, ela é o produto das relações entre a sua cognição, ambiente e comportamento, assim dependem particularmente da vontade e habilidade do gestor/dono, sendo esta vontade e habilidade afetadas pelas características pessoais e do negócio.

Palavras-chave: Gestor. Registro de Marcas. Pequena empresa. Proteção de Marcas. Agreste Pernambucano.

ABSTRACT

The objective of this work was to evaluate how the knowledge of managers / owners of micro and small companies (MPE) influence the management processes of brand registration, when they gain notoriety in business. For this, in addition to a bibliographic review that revisits the concepts of this management in the light of the Social Cognitive Theory (TSC), a multiple, exploratory, descriptive and qualitative research was carried out with 6 (six) companies located in Agreste Central Pernambucano. The results obtained derive from the interviews and highlight the challenges, the technical and conceptual limitations of the entrepreneurs. The work concluded that despite the scarcity of resources and the availability of time to meet management demands efficiently, these owners / owners are able to develop strong and notorious brands through investment in product and business structure, however, they do not manage their own assets as theory and public policies provide for the guidelines applicable to the management of this asset. The management of brand assets in the small business is not only important, it is the product of the relationships between its cognition, environment and behavior, so it depends particularly on the manager's / owner's will and ability, this will and ability being affected by personal and family characteristics. of business.

Keywords: Manager. Trademark Registration. Small business. Trademark Protection. Agreste Pernambucano.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento das Marcas registradas no mundo.	16
Figura 2 - Crescimento decisões nos processos de marcas no Brasil.....	17
Figura 3 - Processos de Caducidade publicados da RPI nº 2522.	18
Figura 4 - Principais motivos do deferimento do processo de caducidade...	18
Figura 5 - Ações humanas definidas pela interação das variáveis.	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fase da Análise de Conteúdo	46
Quadro 2 - Perguntas-chave elaboradas para a compreensão da racionalização das práticas de gestão.	48
Quadro 3 - Perfil dos proprietários entrevistados.	51
Quadro 4 - Subcategorização das ações e escolhas.	70
Quadro 5 - Subcategorização dos procedimentos.	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da pesquisa.....	36
Tabela 2 – Estruturas causais.....	37
Tabela 3 - Participação dos municípios da Região do Agreste de Pernambuco no PIB do estado.....	39
Tabela 4 - Empresas selecionadas da Região.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL's	Arranjo produtivo locais
EPITT	Escritório de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia.
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
LPI	Lei da Propriedade Industrial
MPE	Micro e pequena empresa
NITs	Núcleos de Inovação Tecnológica
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Industrial
PI	Propriedade intelectual
PROFNIT	Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
RPI	Revista da Propriedade Industrial
TSC	Teoria Social Cognitiva
WIPO	World Intellectual Property Organization

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Contexto de Pesquisa	14
1.2.	Problematização do Estudo	15
1.3.	Objetivo Geral	20
1.3.1.	Objetivos Específicos	20
1.4.	Justificativa.....	21
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1.	O papel do proprietário na gestão da MPE	23
2.2.	Gestão estratégica dos ativos de marcas	27
2.3.	Dos antecedentes a gestão na MPE: Teoria Social Cognitiva	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1.	Caracterização da pesquisa.....	36
3.2.	Lócus da pesquisa: Agreste Central de Pernambuco	39
3.3.	Critérios de inserção do objeto e do sujeito	41
3.4.	Instrumentos de coleta de evidências	43
3.4.1.	Entrevista Semiestruturada	44
3.4.2.	Observação e dados documentais.....	45
3.5.	Procedimento de análise das evidências	46
3.6.	Critérios de Validade e Confiabilidade	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1.	Perfil dos entrevistados	51
4.2.	Coberturas temáticas	52
4.2.1.	Fatores pessoais.....	53
4.2.1.1.	Habilidades cognitivas.....	54

4.2.1.2.	Personalidade	55
4.2.1.3.	Crenças.....	58
4.2.2.	Fatores ambientais.....	59
4.2.2.1.	Ambiente físico.....	59
4.2.2.2.	Família e amigos.....	65
4.2.2.3.	Outras influencias Sociais.....	66
4.2.3.	Fatores comportamentais.....	68
4.2.3.1.	Ações e escolhas	68
4.2.3.2.	Interações Sociais.....	71
4.2.3.3.	Procedimentos	75
5	CONCLUSÃO	78
6	REFERÊNCIAS	81
7	APENDICE A.....	91

1 INTRODUÇÃO

O número de pedidos de registros de marcas no Brasil tem crescido ultimamente acompanhando uma tendência mundial (PRETO, FRANCO E BRUCH, 2020). No entanto, nem todos os empresários compreendem este ativo como uma necessidade, nem tampouco o gerem de forma estratégica. Este projeto visa avaliar o conhecimento e a ação dos gestores das pequenas empresas localizadas no Agreste Pernambucano, no momento em que as marcas se tornaram importantes para seus negócios, tornando-se ativos da empresa. No lugar de considerar as tradicionais abordagens de gestão da inovação, economia da inovação, ou as diretrizes de políticas públicas de Inovação que costumam destacar o desenvolvimento de tecnologia, estruturas macro, processos organizacionais, aporte de dinheiro ou outros recursos específicos no processo de inovação, vamos resgatar a perspectiva do gestor dono, que no cotidiano da empresa desenvolve esforços para compatibilizar a gestão ordinária da sua empresa com a gestão de ativos de marca.

Nesses termos, as abordagens tradicionais de inovação focada nas grandes empresas se tornam incompatíveis com o contexto das pequenas empresas onde as características dos seus gestores/donos são fundamentais para os seus processos de gestão. Desse modo, foi utilizado como base, o referencial da Teoria Social Cognitiva (abordagem da psicologia e ciências cognitivas de gestão) de Bandura (2005) para entender como se dão as relações entre o ambiente, a cognição e comportamento. Lente pela qual foi desenvolvido um questionário aplicado entre os empresários na região que atenderam a critérios previamente estabelecidos. Desta forma, esperou-se trazer evidências, com as quais auxiliarão o empresário na obtenção de melhores resultados nas práticas de gestão de suas marcas, com vistas à promoção da inovação na micro e pequena empresa.

Essa dissertação se divide em mais quatro outras partes além desta introdução. A seção seguinte apresenta e discute a lente teórica da pesquisa, com a discussão a respeito do papel do gestor/dono na gestão da micro e pequena empresa (MPE), Gestão estratégica dos ativos de marcas e sobre a Teoria Social Cognitiva (TSC) com especial atenção para o Modelo de Bandura (2005). A metodologia empregada na construção deste trabalho será na terceira parte. A seção que se segue, traz a análise e a discussão dos resultados a partir da coleta de dados

primários. Por fim, a quinta seção do trabalho apresenta uma conclusão, também apontando suas limitações e sugestões para próximas pesquisas.

Para completar essa seção primeira, a Introdução, apresentamos o contexto da pesquisa, com questões relacionadas ao perfil socioeconômico da região, para então ser delimitada a problemática – que apresenta a perspectiva do gestor/dono na gestão dos ativos de marca -, finalizando com a pergunta que conduziu ao objeto investigado. Então, são dispostos os objetivos do estudo, geral e específicos, e a seção introdutória se encerra com a justificativa para a condução da pesquisa.

1.1. Contexto de Pesquisa

O Agreste Central de Pernambuco está inserido num contexto econômico muito importante para o Estado, além de ser representado por várias cidades que juntas formam o polo de confecções, o que acaba conformando a 5ª maior economia do estado (BDE, 2020). A região é formada basicamente por MPE's que são as maiores geradoras de empregos formais e informais, algumas se destacando no mercado e desenvolvendo esforços para agregar valor às suas marcas. Por outro lado, pelas características dos negócios, dos gestores e do ambiente onde estão inseridos, vários empresários têm perdido suas marcas por falta de um modelo de gestão eficiente.

Na região, considerada estratégica para o estado, segundo Base de dados do estado, está formada por cidades como Agrestina, Alagoinha, Altinho, Barra de Guabiraba, Belo Jardim, Bezerros, Bonito, Brejo da Madre de Deus, Cachoeirinha, Camocim de São Felix, Caruaru, Cupira, Gravatá, Ibirajuba, Jatáuba, Lagoa dos Gatos, Panelas, Pesqueira, Poção, Riacho das Almas, Sairé, Sanharó, São Bento do Una, São Caitano, São Joaquim do Monte e Tacaimbó (BDE, 2020).

Estas cidades juntas representam 8,67% do PIB do estado, incluindo a 5ª cidade (Caruaru) economicamente importante para o estado, em termos de geração de valor (bens e serviços finais produzidos) em 2016 (BDE, 2020).

1.2. Problematização do Estudo

As marcas são ativos imateriais utilizados há muito tempo pela humanidade. Para Hughes (2017) não se sabe ao certo quando foi exatamente a primeira vez em que veio ser utilizada. Na Idade Antiga, foram encontrados alguns artefatos cerâmicos nos quais haviam nomes assinalados para diferenciar dos diferentes fabricantes (AAKER, 1998). Para Serralvo (2008) as marcas provêm das artes plásticas, quando escultores e artistas passaram a assinalar suas obras, e isso de certa forma agregava valores comerciais inestimáveis ao produto. Outros autores defendem que foram inicialmente utilizadas em artefatos como tijolos, jarros e produtos cerâmicos (OLIVEIRA, 2008).

A palavra “marca” (*brand* em inglês) provém do nórdico antigo *brandr*, que traduzido para o português significa ‘queimar’. Até os dias atuais nos modos usuais, fazendeiros ainda utilizam este sistema de marcar o gado com marcas que demarquem a sua propriedade, e em um contexto comercial elas se tornaram-se um dos ativos mais importantes do mercado (KELLER, 2006; SERRALVO, 2009).

Dessa evolução surge o direito à propriedade, que segundo Martins (2014) possui o caráter de exclusividade, por que além de excluir terceiros sobre o objeto, por ser perpétuo, pode também ser passado por sucessão. Do ponto de vista técnico-jurídico a Lei da Propriedade Industrial (LPI) nº 9.279/96 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. O Acordo TRIPS, seção 2, artigo 15, parágrafo 1º, designa que:

Qualquer sinal, ou combinação de sinais, capaz de distinguir bens e serviços de um empreendimento daqueles de outro empreendimento, poderá constituir uma marca. Estes sinais, em particular palavras, inclusive nomes próprios, letras, numerais, elementos figurativos e combinação de cores, bem como qualquer combinação desses sinais, serão registráveis como marcas. Quando os sinais não forem intrinsecamente capazes de distinguir os bens e serviços pertinentes, os Membros poderão condicionar a possibilidade do registro ao caráter distintivo que tenham adquirido pelo seu uso. Os Membros poderão exigir, como condição para registro, que os sinais sejam visualmente perceptíveis. (BRASIL, 1994)

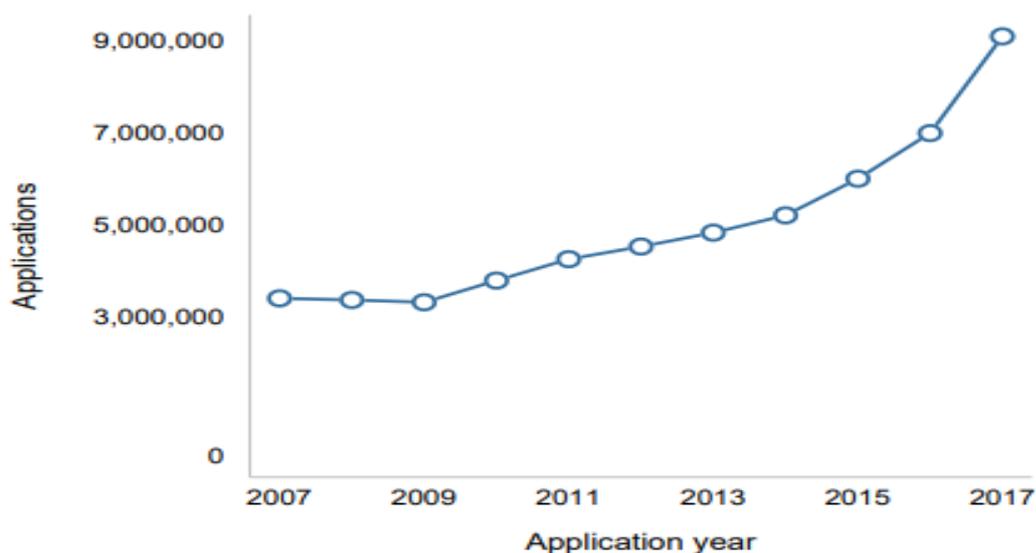
Do ponto de vista conceitual, a marca também pode ser aludida como um conjunto de impressões que envolve o controlável presumido pela identidade da marca, e por aquilo que é perceptível ao consumidor representado pela imagem (SOUSA; VASCONCELOS, 2018 FOROUDI ET AL., 2020). Distintivamente são os

sinais destinados a produtos de comércio, fábrica e serviço ao objeto comercializável face à concorrência. Sua proteção se dá em favor do seu valor concorrencial extraído pelos consumidores em razão aos seus esforços de fixação e consolidação (OLIVEIRA, 2008; BARBOSA, 2017).

Em dezembro de 2018, a OMPI (Organização Mundial da Propriedade Industrial) divulgou os Indicadores de Propriedade Intelectual 2018, que reforça esta crescente preocupação mundial com a propriedade industrial, com dados globais sobre pedidos e concessões de patentes, marcas, desenhos industriais, indicações geográficas e outros direitos de PI (propriedade intelectual), referentes ao ano de 2017. Focalizando nos dados para o escopo das marcas temos uma estimativa de 9,11 milhões de marcas, o que representa evolução em aproximadamente 30% a mais que em 2016, uma ampliação de quase três vezes mais num período de 10 anos, conforme Figura 1 abaixo.

Figura 1 - Crescimento das Marcas registradas no mundo.

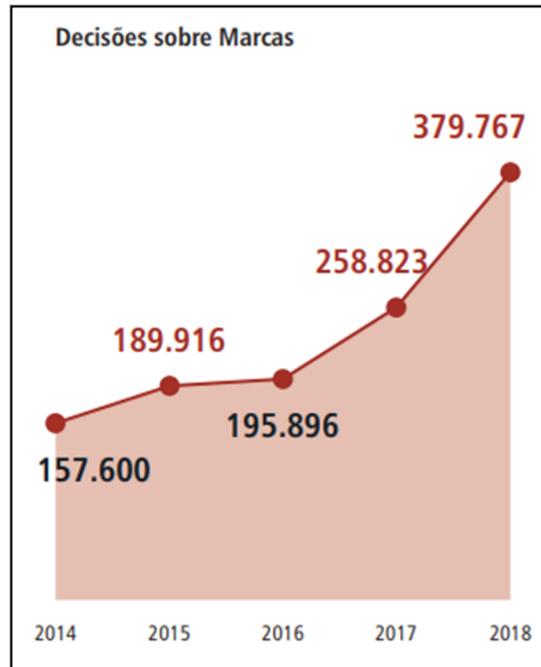
An estimated 9.11 million trademark applications were filed worldwide
2.1. Trademark applications worldwide, 2007–2017



Fonte: WIPO (2018a).

No cenário brasileiro não foi diferente, temos este mesmo avanço sob mesmo período, quando comparados os tais índices, como mostra a **Erro! Fonte de referência não encontrada.** a seguir.

Figura 2 - Crescimento decisões nos processos de marcas no Brasil.



Fonte: BRASIL (2018).

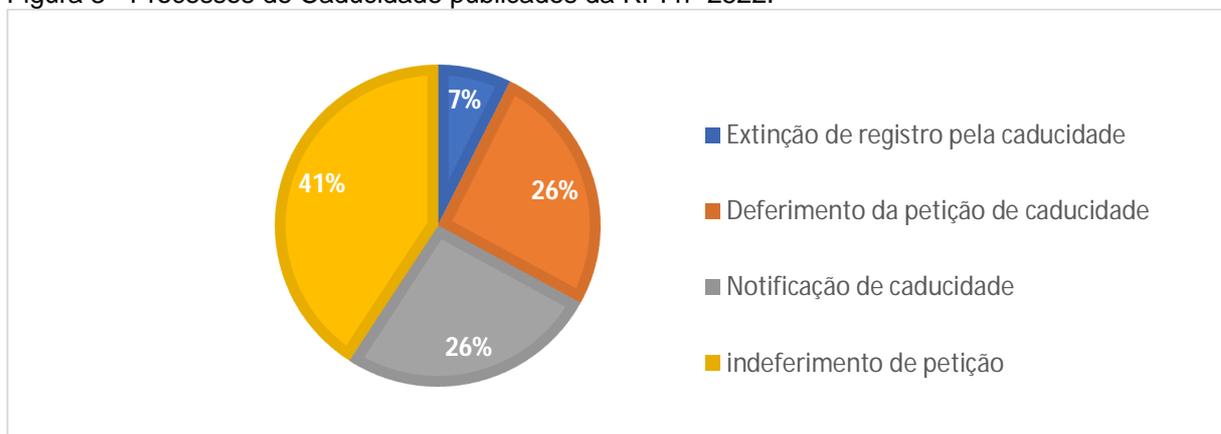
Para a problematização deste estudo, foi verificado que na RPI (Revista da Propriedade Industrial) nº 2451 de 26 de dezembro de 2017, 40% dos registros de marcas aprovados, foram arquivadas posteriormente por falta de pagamento. Ou seja, os empresários/gestores deram início a operação de registro, mas intercorrências acontecem que impedem a finalização do procedimento, denotando que parcela significativa destes não conseguem reunir todas as competências necessárias para gerir bem o processo.

Nesse sentido, é útil para esse estudo resgatar o conceito de gestão que para Santos (2017) pode ser definido como organizar e monitorar um sistema para que o mesmo alcance os resultados pré-estabelecidos. Tanto para Natal (2011), como para DULLIUS; SCHAEFFER (2016) muitas empresas não têm dado a devida atenção aos princípios da Gestão e com isso tem sofrido as consequências, não conseguindo reverter os resultados negativos.

Para os objetivos desse estudo interessa destacar que, no mínimo, parcela significativa dos gestores não tem acompanhado os prazos estabelecidos pelas normas do INPI e acabam tendo as suas marcas arquivadas. Além disso, os índices divulgados pela OMPI e INPI não contam quantos processos foram abandonados, os processos que não houveram manifestações, por erro de procuração, falta de pagamentos, empresas que fecharam nos últimos anos, etc.

Na Figura 3 abaixo, têm-se o resultado de uma compilação de dados publicados, referente aos processos de caducidades em marcas abertos na Revista da Propriedade Industrial (RPI) nº 2522, de 7 de maio 2019. Segundo Nohara, (2016) caducidade do ponto de vista do contrato de concessão, “denomina uma modalidade de rescisão unilateral do contrato de concessão do registro de marca, em função da inexecução ou do inadimplemento total ou parcial por parte do concessionário”. Do ponto de vista do INPI, de acordo com a terceira edição manual de marcas (BRASIL, 2020), o processo de Caducidade possibilita o cancelamento de marcas que não estejam em uso ou estejam sendo usadas de forma diferente do que foi concedido, conforme nota técnica 01/2018 INPI (BRASIL, 2018b).

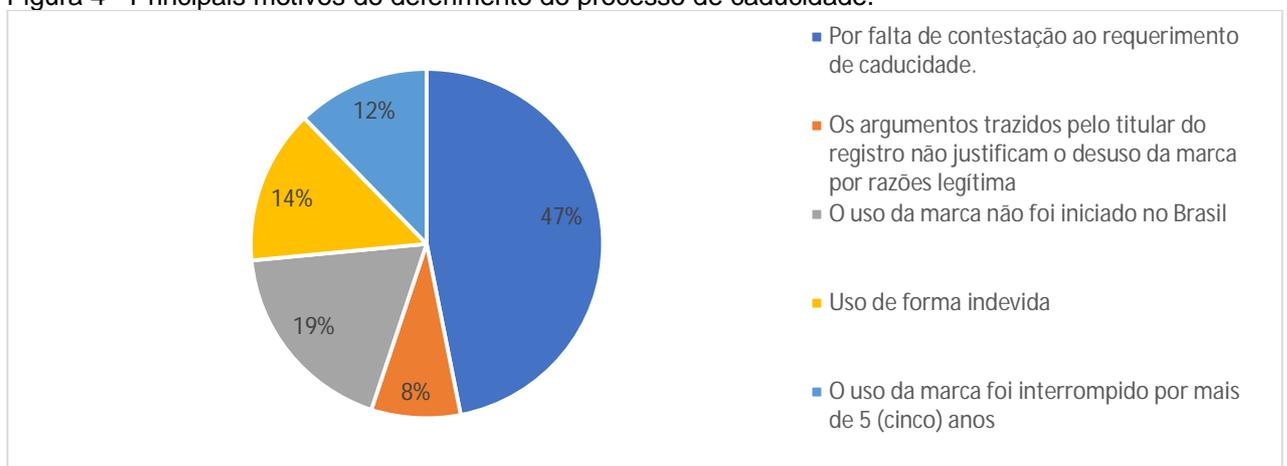
Figura 3 - Processos de Caducidade publicados da RPI nº 2522.



Fonte: Próprio autor

De todas os processos abertos por caducidade, 26% referiu-se às notificações de início de processo, outros 26% corresponderam aos pedidos, cujos argumentos foram acatados, 7% correspondem às marcas extintas e 41% de petições indeferidas.

Figura 4 - Principais motivos do deferimento do processo de caducidade.



Fonte: Próprio autor.

A Figura 4, representa os pedidos que tiveram os processos de caducidade aprovados. Tem entre si, 47% por falta de contestação, no entanto, há de considerar que segundo Dino (2018), 25% das empresas fecham até o 2º ano, sem contar que sempre há controvérsias sobre o número real de empresas que desativam nos primeiros anos, como mostram os estudos de Castriota et al. (2018), que analisa os fatores que influenciam na mortalidade das empresas. Portanto, a falta de contestação pode incluir este considerável número de empresas, o que mesmo assim não descarta a premissa de que metade dos processos são geridos de forma ineficiente, enquanto que a outra é esquecida por diversas razões, inclusive o fechamento de empresas.

Nessa linha de raciocínio, esse projeto se propõe a identificar as causas dos empresários em não terem uma postura mais atuante no uso das diretrizes e orientações para a gestão dos ativos de Marcas, tido pela bibliografia da área (LOIOLA; MASCARENHAS, 2013; LUNA; BAESSA, 2008; BLAKENEY; MENGISTIE, 2011), como ação que agrega valor aos negócios e que deve fazer parte da estratégia competitiva das empresas.

Para Silva, Dacorso e Montenegro (2016), as pequenas empresas têm forte envolvimento do dono como o decisor, de modo que sua noção sobre a gestão do ativo da marca acaba direcionando e construindo a cultura e as opções estratégicas do empreendimento. Ou seja, a trajetória pessoal, o contexto e fatores comportamentais do gestor/dono impactam diretamente nas ações concretas e cotidianas da organização a respeito da gestão dos ativos de Marca.

A partir do momento que as teorias tradicionais de inovação como Teoria da Dependência de Recursos, Teoria do Posicionamento Estratégico de Porter (1990) ou a Visão Baseada em Recursos de Barney (1991) deixam de fora o elemento comportamental tendem a produzir concepções limitadas sobre a performance das pequenas empresas. Ainda existe a questão pertinente levantada por Reichert, Camboim e Zawislak (2015), de que essa literatura é vocacionada para tratar de grandes empresas de alta tecnologia, enquanto as pequenas empresas são de média ou baixa tecnologia e a maioria está alocada em setores tradicionais com baixa percepção sobre o valor do ativo da marca (PORTER, 2003).

Essa questão é fundamental quando pensamos nas MPEs da região do agreste pernambucano conhecido como uma região muito importante para o desenvolvimento do Estado de Pernambuco. Nela se concentra 8,67% do PIB do estado, o polo de confecções e a 5ª cidade mais desenvolvida economicamente do estado (BDE, 2020). Portanto, essas empresas formam o tecido econômico da região e tem um perfil diferenciado que frequentemente é negligenciado pelas teorias de inovação por não terem o mesmo protagonismo das grandes empresas. Com este escopo em vista, este estudo teve a seguinte pergunta de pesquisa: como as características dos gestores/donos das micro e pequenas empresas influenciam nos processos de gestão de registro de marca, quando estas ganham notoriedade em seus negócios?

Desse modo, utilizaremos como embasamento conceitual as Teorias de Gestão da Inovação e a Teoria Social Cognitiva (BANDURA, 2005) para analisar as ações dos empresários das micro e pequenas empresas (MPE's) na administração das suas marcas, no momento em que estas se tornam ativos da empresa. A TSC nos fornecerá as ferramentas conceituais para entender as ações dos empresários e como racionalizam os processos de registro das marcas e a relação dessas ações com o contexto de negócio em que estão inseridos.

1.3. Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho foi analisar as características dos gestores/donos das micro e pequenas empresas que influenciam nos processos de gestão de registro de marca, quando estas ganham notoriedade em seus negócios.

1.3.1. Objetivos Específicos

- A. Analisar as características individuais dos gestores/donos que estão envolvidos em processos de registro de marca;
- B. Identificar o conhecimento desses gestores/donos sobre as diretrizes e orientações para o registro de marca;
- C. Verificar o empenho dos gestores/donos sobre as práticas de gestão da marca para o alcance de vantagens estratégica no mercado.

1.4. Justificativa

Este estudo tem duas dimensões principais na área do conhecimento. A primeira dimensão é compreender as principais dificuldades e desafios na gestão de ativos de marcas enfrentados pelos proprietários das MPE's da região do Agreste de Pernambuco. A proposta é verificar se há e como ocorrem estas ações de gestão de ativos de marcas, que fazem com que elas se tornem importantes para os seus negócios e para o mercado, além de prover conhecimento necessário tanto os atuais quanto para futuros empresários.

Nesse particular é importante ter em mente que é necessário lançar mão de evidências para discutir as especificidades da gestão de ativos de marca em MPEs. É uma realidade marcada por setores tradicionais que tendem a apresentar menor taxa de inovação, comercializando produtos que pouco mudam, onde a qualidade e o baixo custo de produção pode ser mais relevantes que a gestão de ativos intangíveis como a marca.

A segunda dimensão é gerar conhecimento teórico empírico acerca das dificuldades sociais e cognitivas que os empresários enfrentam na gestão de ativos de marca, complementando um gap das análises tradicionais que costumam focar nos sistemas de gestão da marca no nível da estrutura e dos processos empresariais, ou sobre as condicionantes nacionais, regionais e setoriais que influenciam nesse processo, além das abordagens de *marketing* ou econômicas sobre o tema.

Este trabalho também será de grande valia para a formação do intelecto do profissional atuante nas competências dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), nos Ambientes Promotores de Inovação nos diversos setores acadêmicos, empresarial, governamental, organizações sociais, áreas de interesse do PROFNIT (Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) etc. Haja vista a importância do conhecimento generalista que recai sobre o gestor de administração (SOUZA, 2011), o conhecimento sobre os antecedentes de gestão, o constructo do intelectual dos empresários trará uma nova perspectiva que também pode-se chamar inovadora. Visualizar a gestão dos ativos de marca, nesse caso, a partir do ponto de vista do empresário.

Este estudo pode trazer contribuições necessárias para equalizar e complementar as atividades de gestão tradicional utilizando as características pessoais do gestor/dono como mais uma variante importante e determinante na gestão dos ativos de marca, evidenciando assim a natureza heterogênea e complexa do processo.

Outra questão que justifica este estudo é que grande número de estudos sobre marcas tem sido essencialmente sobre a grande empresa de alta tecnologia (CAMBOIM, ZAWISLAK, 2015). Afinal, o valor da marca é essencial para todas as empresas, no entanto, são escassos estudos que cubram todo o espectro de gestão da marca no contexto das MPE's (MELÉNDEZ, SOTO, MORENO, 2015), e principalmente sobre os aspectos das ações dos empresários. Pesquisadores tendem a centralizar o foco nas grandes empresas, nas estruturas e processos empresariais, enquanto isso, pouca atenção é dada aos efeitos dos elementos comportamentais sobre gestão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial teórico desta dissertação apresentará, inicialmente, o papel do proprietário na gestão da MPE, baseando-se nos conceitos que perpassam por modelos Schumpeter até autores atuais. Destaca-se então, como é realizada esta atividade, os desafios dos empresários em gerir estrategicamente, as limitações técnicas e conceituais, além da própria escassez de recursos e disponibilidade de tempo para atender as demandas de gestão com eficiência e desenvolver capacidades inovadoras.

Em seguida, a discussão evidencia a Gestão estratégica dos ativos de Marcas. O foco nesta instância será devido a importância da utilização destes recursos por parte das MPE's e entender as suas dificuldades quanto ao levantamento empírico. Ao final, será explanado os conceitos da Teoria Social Cognitiva para compreensão da perspectiva do empresário a respeito da gestão dos ativos de marca, que constitui o objetivo principal que norteia este estudo.

A TSC será aplicada como lente conceitual e será vista como complemento às teorias tradicionais sobre Gestão da Inovação ao trazer os traços subjetivos do gestor/dono que podem favorecer ou dificultar a gestão da marca. Esses contornos subjetivos são demarcados pelo nível de instrução acadêmica, experiência em gestão empresarial, história de vida, motivação pessoal, histórico de atuação na área do negócio em que atua, habilidades de liderança, comprometimento em aprender, enfrentamento da mudança e a vontade de mudar.

2.1. O papel do proprietário na gestão da MPE

O mercado cresceu e se desenvolveu nos últimos 100 anos sob os preceitos de inovação desenvolvidos por autores clássicos como Schumpeter (1939), que defendia a busca constante do empresário pela criação de novos produtos, novos processos, menos custos. Sua ideia era de construir uma nova teoria econômica baseada na capacidade de mudança do empresário e no seu “espírito animal” para abastecer o mercado com novidades (LANDSTRÖM et al., 2012). Schumpeter (1939) definiu inovação de modo a colocar o empresário como o protagonista das empresas, como o agente destrutivo e criativo que coloca algo novo ou melhorado no mercado.

Essa abordagem constata o surgimento de inúmeras novas empresas, como consequência o aumento da concorrência. Emergiu, então, a necessidade da diferenciação constante, da conquista de vantagem competitiva para que suas pequenas empresas prosperassem e fossem duradouras (MAGALDI, 2018). Logo, Schumpeter (1939) acerta desde o primeiro momento ao eleger o pequeno empresário como alguém que traz inovação e competitividade para o mercado, quebrando o foco no fluxo circular de produção e inclinando os olhos para o empresário.

O Manual de Oslo, na sua primeira edição colocava em evidencia somente o elemento tecnológico como o preponderante para a inovação. Nas edições posteriores incluiu as definições dos quatro tipos de inovações (produto, processo, organizacional e marketing) (OECD, 2018). Na mais recente edição do manual, uma grande mudança já começa a apontar para novas fontes de coleta de dados sobre inovação, de modo a considerar questões comportamentais envolvendo a ação do gestor/dono na administração da inovação. O aumento da abrangência desse conceito foi proferido mediante estudos que foram baseadas em testes de cognição e permitindo a fácil compreensão para dois tipos principais: inovações em produtos e inovações em processos de negócios (OECD, 2018)

Sobre estas perspectivas, temos vários conceitos que convergem sobre gestão, uma delas cita-se Campos e Campos (2013):

A gestão da inovação pode ser entendida como um conjunto de atividades gerenciais que tentam controlar o processo inovador o espectro de questões que o gestor deve monitorar, neste âmbito vai do estágio de geração da ideia, passa pelo desenvolvimento/adoção do produto ou processo atenção lançamento no mercado. (CAMPOS; CAMPOS, 2013, p.38).

Paralelo a tudo isso, vem crescendo o número de artigos e estudos sobre inovação (COSTA, et al., 2013; VANIN et al., 2019); o que tem gerado algumas dificuldades na comparação e a classificação de quando uma empresa é considerada inovadora principalmente nas MPE's (DAMANPOUR, 2014). Segundo dados, no Brasil estas empresas correspondem a 99% do total das empresas (FILHO et al, 2005; SEBRAE, 2018; MINAS, 2018), nos Estados Unidos correspondem à 99% (SBE, 2019; CHAMBER OF COMMERCE, 2019) e 95% na União Europeia (FORSMAN, RANTANEN, 2011). No entanto os estudos e as políticas de inovação voltados para a MPE's, são quase inexistentes (LIMA, 2018; FORSMAN, RANTANEN, 2011).

Mas o que é inovar do ponto de vista das MPE's? Tratar de assuntos de inovação com estes gestores é lidar com mais um fardo, principalmente quando adentra-se na esfera de gestão de ativos de marcas (BLAKENEY; MENGISTIE, 2011, DAVOUDI et al., 2018). Estes gestores têm que lidar com várias práticas dentro da empresa, e muitas delas gerencial de múltiplas atividades e de forma inadequada, com capacidades conceituais limitadas, compreensão restrita do sistema de proteção de marcas (FILHO et al., 2005), deficiência em sistemas de coleta de informações, dificuldades para medir impacto comercial de novas estratégias, atitudes reativas (EPPINGER; VLADOVA, 2013; GENNARI, 2013; DI PETTA et al., 2018) e dificuldades para o trabalho em redes (FORSMAN; RANTANEN, 2011; OURO FILHO, OLAVE E BARRETO, 2018).

Ortt e Duin (2008) e Reichert, Camboim e Zawislak (2015) argumentam que pensar em gestão é essencial para a sobrevivência da empresa e para isso, elas devem fazer uso de determinadas práticas levando em conta o seu contexto específico, seus recursos disponíveis, sua intensidade de tecnologia, fazendo com que as práticas sejam diferentes em cada caso. Cada empreendedor deve compreender que os princípios de gestão podem ser aplicáveis ao seu contexto operacional e é fundamental conhece-los para selecionar a melhor estratégia (MOTTA et al., 2016).

Bayarçelik, Taşel, Apak (2014) e Almeida, Costa, Braga Junior, Porto (2018) identificam que a gestão nestas empresas é influenciada por características como o nível de formação e contexto familiar. Estas impactam diretamente nas escolhas a respeito da inovação empresarial, parcerias formais e informais com fornecedores e clientes, capacitações internas, proteção da marca etc. Por isso 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 (MOTTA, 2016), pois são mais sensíveis aos abalos econômicos por diversos fatores, como por exemplo, instabilidade financeira (ALMEIDA *et al.*, 2018).

Somado a isso, estudos como de Martínez-Román e Romero (2013) e Cooper *et al.* (2016) atribuem como agentes influenciadores na gestão, elementos como idade, formação educacional, motivação e confiança. Eles defendem que

empreendedores mais jovens são mais ousados e por não possuírem tantas experiências, assumem mais riscos, pois focam mais em crescimento, avesso a gestores mais experientes. Cada indivíduo constrói sua experiência ajustando o direcionamento da empresa sem planejamento de gestão, e de acordo com o retorno das ações executadas vão alinhando seus objetivos.

However, although this historical division may have been accurate in the past, current innovation practices suggest that innovative companies do not automatically follow the best practices as prescribed by the dominant model of their time. In fact, innovation managers more often than not on how to manage their innovation process based on their specific context. (ORTT; DUIN, 2008, p. 522)

Ou seja, os atuais dirigentes de empresas, que no caso da pequena empresa são os próprios donos, não sabem como gerenciar este processo de gestão (ORTT; DUIN, 2008), muito menos em gestão de proteção e ativos de marcas (BLAKENEY; MENGISTIE, 2011; DAVOUDI ET AL., 2018), baseando-se exclusivamente em seus contextos individuais, não seguindo as diretrizes e princípios aplicáveis de boa gestão para estes ativos (CHAMAS, 2003; DE LUNA; BAESSA, 2008, BUAINAIN; CARVALHO, 2000; BALASUBRAMANIAN; SIVADASAN, 2011; DI PETTA et al., 2018; WIPO, 2018; MINAS, 2018).

Outro fator relevante para a gestão das MPE's, se encontra na sucessão familiar. A cultura organizacional dessas empresas é espelhada pelas crenças e valores de seus fundadores que permeiam o negócio, e, são estreitamente relacionadas entre o sucesso contínuo de um negócio ou o seu fracasso. Assim, quando sucedidas, ou quando há a profissionalização da gestão, há uma grande possibilidade da perda de identidade da atual cultura empresarial, que foi consolidada na figura do proprietário, muitas vezes se confundindo entre o pessoal e o profissional (BERNHOEFT, 1989; VIEIRA; 2004, MARTINS; VIEIRA; MOURA, 2014).

No entanto, nos estudos sobre gestão, a maioria dos autores não citaram as características, crenças ou valores dos empresários como um fator relevante nos processos de tomada de decisão sobre a gestão ou como agente influenciador. Lima (2018) em seu estudo, orienta aos futuros pesquisadores interessados em criar modelos de gestão de inovação a preverem o contexto de inovação da pequena empresa e que utilizem como lente de análise teorias comportamentais com foco no gestor/dono (AYUB, 2020).

Afinal, como ter elementos conceituais que orientem para uma gestão eficiente nas pequenas empresas, se o escopo da gestão está direcionado especialmente para grandes empresas e produtos de alto impacto? É preciso evidenciar quando há, e quem é o sujeito principal, responsável pela gestão, quer seja de inovação, quer seja de gestão de ativos nas MPE's. Mais que isso, é necessário que haja uma política e estratégias de culturas voltadas para a valorização de PI (MINAS, 2018), desenvolvimento de capacidades de gestão diferenciadas e uso de PI como ferramenta de desenvolvimento (BLAKENEY; MENGISTIE, 2011).

2.2. Gestão estratégica dos ativos de marcas

As marcas há muito tempo que deixaram de um elemento diferenciador usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversas, como o previsto na lei nº9.279/96 (BRASIL, 1996). Elas passaram a desempenhar diferentes papéis para o consumidor, desde facilitar a escolha de produtos ou serviços que tragam mais significado à vida, até permitir que consumidores demonstrem ou sinalizem uns para os outros e para si próprio, quais são suas personalidades ou como querem ser vistos na sociedade (KELLER, 2020).

Desta forma, o sucesso de uma marca vai depender muito de como ela se conecta com seu público alvo, além disso, garantir que estas marcas sejam relevantes e diferenciadas é uma prioridade central nas empresas, principalmente nas MPE's que lidam com mercados dinâmicos. Os proprietários precisam tomar decisões constantes sobre o posicionamento, construção do *branding*, além de gerenciar e proteger suas marcas com estratégias de curto, médio e longo prazo (KELLER, 2020), sem deixar de lado todas as atribuições que nesses tipos de empresas recaem sobre o proprietário.

De modo geral, as empresas serão mais assertivas em seus negócios se tiverem estratégias de proteção de ativos de marcas (LOIOLA; MASCARENHAS, 2008; SOHL; SAUERESSIG, 2009; MATOS; WINTER, 2016; LEON; DONOSO, 2017; DAVOUDI ET AL., 2018; AYUB, 2020), porém quando se trata das pequenas empresas os desafios são maiores e desafiadores (CAMPOS; CAMPOS, 2013). Os desafios não são apenas para empresas consideradas globais e com marcas fortes, são principalmente para as MPE's, pois como já dito, devem desenvolver e implantar uma estrutura organizacional integrada com foco na proteção da marca e outros ativos

de PI como uma responsabilidade central da empresa (BUAINAIN; CARVALHO, 2000; CHAMAS, 2003; HERSCOVICI, 2007; LOIOLA & MASCARENHAS, 2008; LUNA; BAESSA, 2008; SOHL, 2009; BALASUBRAMANIAN; SIVADASAN, 2011; DI PETTA et al., 2018; WIPO, 2018; MINAS, 2018).

Apesar da crença de que a proteção de marcas impulsiona o investimento, o que consequentemente leva ao crescimento (GOLD; MORIN; SHADEED, 2017), a proteção da marca é mais influenciada pelo crescimento do que pelo próprio investimento (AYUB, 2020). A presença de um sistema eficiente de direito de proteção de marcas influencia diretamente a produção de estratégias, da inovação, os ganhos de produtividade e, em última instância o crescimento, pois os ativos mais valiosos de uma empresa são os intangíveis (BUAINAIN; CARVALHO, 2000; HERSCOVICI, 2007; MARCUZZO, DOS SANTOS, SILUK, 2017; DAVOUDI et al., 2018).

Nesse sentido, a gestão das políticas públicas de proteção à propriedade intelectual se apresenta como um instrumento importante para apoiar o crescimento econômico do país. Por sua vez, quando existem deficiências na gestão das políticas na área de proteção à propriedade intelectual, seus efeitos tendem a afetar a competitividade das empresas. (PEREIRA, 2011, p. 569)

Buainain e Carvalho (2000) e Marcuzzo, dos Santos e Siluk (2017), afirmam que a gestão dos ativos intangíveis não é somente o registro. De fato, a melhor proteção é uma gestão eficiente destes, de forma que os resultados econômicos sejam diretamente relacionados com seu uso juntamente com outros não passíveis de proteção. De fato, há mercados em que são caracterizados pela alta velocidade de inovação, os quais exigem que a proteção dos ativos de marcas seja feita antes da sua divulgação.

Como função estratégica, a Propriedade Intelectual pode ser um instrumento de barganha pelas empresas (SCHLÜTER, 2010; REZENDE, 2017). Uma empresa que administra seus ativos intangíveis como as marcas, possuem uma retaguarda e ficam numa posição privilegiada para negociar e gerir aquisições, incorporações, fusões, complexidade e custos da inovação, *franchising*, fragmentação dos ativos e licenciamento (AMARAL, 2020).

Outro ponto relevante no que diz respeito à gestão estratégica de ativos intangíveis remete-se à gestão prospectiva, a qual implica o monitoramento dos registros de direito de propriedade intelectual. O monitoramento permite avaliar a extensão dos direitos outorgados e as possibilidades e oportunidades de aproveitamento comercial da inovação protegida sem transgressão de direitos. Permite ainda identificar os requerimentos para o

aproveitamento destas oportunidades, seja em relação à qualificação da mão de obra, equipamentos, localização geográfica, natureza dos insumos e investimentos. (Kitch, 1977 apud BUAINAIN; CARVALHO, 2000).

Rocha e Ignácio (2017), relatam sobre a necessidade da comunicação de uma empresa com seu público, transmitindo as vantagens em adquirir seus produtos/serviços através de suas marcas (KELLER, 2020), e também ressaltam a relevância da proteção para as mesmas, pois somente através da concessão de um registro de marca é que estas empresas adquirem propriedade e exclusividade para a exploração comercial do nome (BRASIL, 1996).

Dos desafios enfrentados pelos proprietários da MPE's para a gestão dos seus ativos de marcas, a WIPO (2018) dá o devido destaque a 3 (três) que são encarados no mundo todo. Sendo estes:

- Falta de consciência e utilidade do sistema de PI;
- Percepção por parte dos empresários sobre altos custos e complexidade do sistema de PI;
- Falta de ensino facilmente acessível, treinamento e / ou assistência profissional.

Estes desafios são precedidos de tendências mundiais na gestão da PI.

- A economia que se baseia no conhecimento, os ativos de PI são tidos como valiosos recursos, essenciais e flexíveis que sustentam a competitividade da empresa;
- Um Sistema de Proteção eficiente fornece ferramentas essenciais para gerenciar ativos;
- O valor de mercado das empresas, incluindo as MPE's são determinados por seu portfólio de ativos intangíveis;
- MPEs que não gerem a PI, incorrem riscos de perda de vantagens competitivas;
- Criação, proteção e gerenciamento de direitos de PI de uma MPE em relação a seus funcionários, clientes, parceiros e concorrentes, evitando a violação de direitos de PI de terceiros;
- Estabelece direitos exclusivos para a comercialização de seus produtos/serviços;
- Licenciamento e captação de recursos externos através de royalties;

- Direitos de PI facilitam *outsourcing*, produção de desenvolvimento, distribuição e / ou atividades de marketing; participação em *joint ventures* e outras relações estratégicas; e garante investimentos para iniciar ou expandir negócios;
- Estratégias de alavancagem de PI, Licenciamento de tecnologia, Licenciamento de extensão de marca, *Joint ventures* e alianças estratégicas, Franquia de formato de negócios e Terceirização.

Sobre os aspectos fundamentais para uma boa gestão de Ativos de PI nas MPE's, diversos autores tem contribuído nesse aspecto, tais como:

1. Criar uma cultura de PI na empresa (LIÑÁN, SANTOS E FERNÁNDEZ, 2011; MATOS; WINTER, 2016; MINAS, 2018);
2. Planejamento estratégico (KELLER, 2006; EPPINGER; VLADOVA 2013; REZENDE, 2017, MINAS, 2018);
3. Perspectiva empresarial abrangente e compreensão dos diferentes tipos de PI (LIÑÁN et al., 2011; PETERSON, 2017; MINAS, 2018; AYUB, 2020);
4. Registro (ROCHA; IGNÁCIO, 2017; MINAS, 2018);
5. Proteção (BUAINAIN E CARVALHO, 2000; MINAS, 2018);
6. Auditoria (BUAINAIN E CARVALHO, 2000; MINAS, 2018);

Pereira (2011) alega que as condições operacionais do INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) acabam sendo um grande obstáculo para os empresários que pretendam gerir seus ativos. Em 2015, o tempo médio para um exame de registro de marca era de 31 meses, hoje é de 9 meses com uma meta para 4 meses em 2021 segundo dados obtidos do próprio planejamento estratégico 2018-2021 (BRASIL, 2018a), porém isso por si só, não garante efetividade do sistema de proteção.

Considera ainda, o alto custo para os que pretendem ser assessorados por Escritórios de Propriedade Industrial – EPITT. Além do mais, o próprio INPI, não tem a atribuição de contactar titulares, além de não dispor de muitos funcionários e seus sistemas de informação são insuficientes para análises rápidas e com qualidade (PEREIRA, 2011; GARCEZ JÚNIOR, 2017). Por outro lado, a gestão inadequada dos ativos de marca nas pequenas empresas é atribuída unicamente a deficiência na

disseminação da cultura de gestão de PI entre as empresas e nas instituições de ensino e pesquisa, tomando os gestores/donos como sujeitos passivos que simplesmente reagem aos externos (PEREIRA, 2011; ARNOLD; SANTOS, 2016; OLIVEIRA, 2018).

E para atender essa gestão estratégica defendida por Campos e Campos (2013) e a criação de um ambiente previsível que demande um modelo de gestão que privilegie a manutenção e estabilidade da liderança de uma organização conforme Magaldi (2018), Chamas (2003) já revelava a importância do uso de EPITT. Atuam como instituições capazes de explorar economicamente a propriedade intelectual, e detêm as competências necessárias para atender a nova demanda da sociedade.

Em geral, é um agente principal na execução das proteções de direito e exploração econômica da propriedade intelectual, que podem prestar serviço à instituições de ensino ou empresas. São responsáveis pela execução da política de valorização da pesquisa, das parcerias econômicas, que gerenciam o patenteamento, o registro de marcas, direitos autorais, a proteção dos programas de computador e as atividades de licenciamento.

Chamas (2003), diante de experiências obtidas externamente, atribui o acompanhamento por profissionais de EPITT's fundamental para o sucesso na gestão estratégica de ativos. São parcerias realizadas com outras empresas ou instituições que farão a diferença entre o sucesso e o fracasso (ALMEIDA et al., 2018). Os profissionais dessas organizações são comprometidos com a constante evolução das leis nacionais e internacionais, bem como detêm o domínio das normativas, princípios aplicáveis e jurisprudências que envolvem a proteção destes ativos, de tal forma supre a carência em dedicação de tempo para estudo que é exigida a boa parte dos empresários (CHAI; SHIH, 2016).

De todo modo, qualquer atividade de gestão principalmente de processos de negócios voltados para as MPE's, têm que considerar as características e capacidades do mais importante motor da gestão, o proprietário (MAGALHÃES, 2004; GALLEGU, 2015). E para entender como esse dirigente/proprietário racionaliza os processos de negócios vamos lançar mão da Teoria Social Cognitiva, tratada a seguir.

2.3. Dos antecedentes a gestão na MPE: Teoria Social Cognitiva

Esta pesquisa visou entender sobre a perspectiva do empresário na gestão dos ativos de Marcas, visto esta que as atuais teorias da gestão não têm dado o merecido destaque. O passo para compreensão deste gap intelectual será pela identificação dos princípios que convergem para explicar a atuação dos empresários que representam a maioria das empresas no Brasil e no mundo. Para isto, será utilizado a Teoria Social Cognitiva (BANDURA, 2017) como lente para compreensão da mente do empresariado, especialmente o que não faz a devida gestão do ativo de marca.

Com base na TSC defendida por Bandura (2005, p.15), “o futuro não pode ser a causa do comportamento atual, pois não tem existência material. Porém, por serem representados cognitivamente no presente, os futuros imaginados servem como guias e motivadores atuais do comportamento”.

Desde Aristóteles, modelos conceituais importantes são estudados para explicar estes fenômenos sociais que delineiam a aprendizagem social (NIFFINEGGER, 1984; GALEF; HEYES, 2004; BANDURA, 2005; CALDWELL; MILLEN, 2009; BANDURA, 2017). Segundo Cadwell e Millen (2009), as tradições humanas assumem uma variedade de formas, e a imitação e o ensino podem ser essenciais para a transmissão e o acúmulo de certos comportamentos.

Contudo, para se desenvolver proficiência em estilos complexos de comportamento, o conhecimento procedural não é suficiente. É necessário usar operações auto reguladoras multifacetadas e sistemas de feedback corretivos, pelos quais as estruturas de conhecimento são convertidas em desempenhos proficientes. [...] O valor de uma teoria psicológica não é julgado apenas por seu poder explicativo e preditivo, mas por seu poder prático para promover mudanças no funcionamento humano. A teoria social cognitiva é facilmente indicada para aplicações sociais, pois especifica determinantes modificáveis e a maneira como estes devem ser estruturados, com base nos mecanismos pelos quais operam. O conhecimento de processos de modelação oferece orientações informativas sobre como proporcionar que as pessoas efetuem mudanças pessoais, organizacionais e sociais (BANDURA, 2005 p. 18)

Segundo Bandura (2017), as pessoas modelam seus sentidos, estilos de pensamentos e comportamentos seguindo as experiências e expectativas vividas mediante as respostas do ambiente, isso é modelação social. As representações cognitivas são servem como guias para produção de comportamentos hábeis e funcionam como agentes corretivos na proficiência comportamental. Uma breve compreensão da adaptação humana e mudanças comportamentais é que ela requer

uma estrutura causal, na qual as influencias socioestruturais produzem efeitos no comportamento.

A maioria das empresas são MPE's (FILHO et al, 2005; FORSMAN, RANTANEN, 2011; SEBRAE, 2018; MINAS, 2018; SBE, 2019; CHAMBER OF COMMERCE, 2019), que por sua vez, são abertas por pessoas que começaram do zero e buscam melhorar o seu estilo de vida anterior. Essas empresas também formam o tipo organizacional preferível à maioria das localidades. Por exemplo, toda região possui em maior proporção cidades pequenas que cidades grandes, e essas pequenas cidades abrigam várias pequenas empresas que são responsáveis por prover os bens e serviços que a população necessita (BARKHATOV et al., 2016).

Barkhatov et al., (2016) aplica a Teoria Econômica da marginalização e declara que com estes fatores negativos os indivíduos são mais propensos a iniciar seu próprio negócio. Eles eram marginalizados que se tornaram empreendedores como resultado de uma mudança em seu estilo de vida anterior. No entanto, a maioria das vezes, estas empresas não possuem recursos financeiros necessários para o ajuste estratégico com o foco na gestão de ativos, disponibilizando apenas capital para atender as urgências e oportunidades que estão disponíveis (COOPER, PEAKE, WATSON, 2016; CHAMPION, 2016).

A teoria de Barkhatov et al. (2016) somente explica parte do problema, a dificuldade financeira e a falta de conhecimento dos gestores, o que necessariamente não explicaria o abandono da gestão dos ativos de marcas por parte também das grandes corporações. Para visualizar o que ocorre na MPE teremos que ter um olhar mais amplo, pois como sabemos, a pequena empresa concentra quase toda decisão no gestor/proprietário. Essa centralização é refletido na gestão dessas empresas, pois as características pessoais e a trajetória de vida do gestor/dono são determinantes para o seu sucesso (COOPER et al., 2016; LIMA, 2018).

Segundo Bandura (2017), a forma como estes empresários/proprietários levam e traçam sua vida são moldadas pela forma como elas veem as oportunidades e obstáculos. Elas dedicam tempo para sobreviver, inovar e prosperar, enfrentam tudo isso, mas não se preparam para as mudanças que recaem à altura do sucesso, tornando-se vítimas de suas inércias.

Para Bandura (2005), a avaliação da força de uma teoria psicológica é definida por seguir 3 (três) passos. O 1º - Demonstrar força preditiva; 2º - Os métodos empregados devem ser capazes de promover mudança; e, 3º identificar as determinantes no comportamento humano. Desta forma, a Reciprocidade triádica é sustentado pelo conceito de que as ações humanas são resultado da interação entre três variáveis: ambiente, o comportamento e a pessoa.

O termo pessoa é utilizado para se referir a variados componentes da cognição humana do indivíduo, objeto da pesquisa. Ou seja, é a capacidade de memorizar, prever, planejar e julgar do empresariado das MPE's. O termo ambiente se refere ao ambiente que é externo ao indivíduo, ou seja, é tudo que acontece a sua volta que interfere na cognição e no comportamento. Por fim, o termo comportamento que se refere aos comportamentos somente do indivíduo, ou seja, ele não engloba os comportamentos dos outros, pois esses já estão incluídos na variável ambiente.

Figura 5 - Ações humanas definidas pela interação das variáveis.



Fonte: Próprio autor, adaptação de Bandura (2005).

Segundo Bandura (2017) esse modelo que trata a aprendizagem humana ocorre a partir da combinação de fatores pessoais (personalidade, crenças, conhecimentos adquiridos e expectativas), fatores ambientais (ambiente físico, recursos disponíveis, consequências de ações) e comportamentais (escolhas das ações) que se se (BANDURA, 1986) que se inter-relacionam, e o resultado dessas interferências dependem do contexto e dos indivíduos envolvidos (BANDURA, 2017).

Diante do apresentando neste trabalho, para atingir os objetivos expostos, retratamos esses constructos que dão conta das influências das variáveis comportamentais, pessoais e ambientais. Ou seja, as escolhas e ações do gestor/dono na gestão de ativos de marca dependem da sua vontade e habilidade para atender a essas demandas, e estas são afetadas pelas características pessoais, comportamentais e características do ambiente de negócios. Neste estudo, as características pessoais dos gestores/empresários serão a chave de leitura para entender a gestão de ativos de marca e estes atributos o eixo de discussão para entender o centro, podem facilitar ou não esse procedimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A finalidade desta pesquisa é contribuir para a evolução da sociedade, principalmente no desenvolvimento da capacidade conceitual e de gestão dos empresários da região do Agreste de Pernambuco (objeto de estudo). Desta forma, cultivar a consciência crítica, contestá-la, causar a reflexão e amadurecimento através da aplicação de método. Os métodos são um conjunto de procedimentos intelectuais, etapas da pesquisa científica que ordenadamente são dispostas para atingir uma finalidade (GIL, 2008; ARAGÃO, 2017).

3.1. Caracterização da pesquisa

A caracterização da pesquisa foi proposta conforme o esquema estrutural que pôde ser ordenado conforme Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Caracterização da pesquisa

Classificação quanto aos objetivos da pesquisa	Exploratório / Descritiva	Oliveira (2016); Gil (2008); Creswell (2002).
Classificação quanto à natureza da pesquisa	Qualitativa	Godoy (1995); Triviños (1987).
Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	Multi-casos	Yin (2015); Gerhardt (2009); Eisenhardt (1989); Triviños (1987).
Classificação quanto à técnica de coleta de dados	Análise de documentos Registro de arquivos Entrevistas	Yin (2015)
Classificação quanto à técnica de análise de dados	Análise de Conteúdo	Triviños (1987); Bardin (1977) Creswell (2007)

Fonte: Do autor (2020).

Para a realização deste estudo foi feito uma pesquisa qualitativa, pois segundo Godoy (1995), esta modalidade visa a compreensão ampla do fenômeno estudado, considerando que todos os dados que demonstram o comportamento social são importantes. Este tipo de pesquisa também tem tido uma rica tradição nestes campos de estudo e tem-se mostrado mais adequada para descrever as características do fenômeno investigado, neste caso, a racionalização do conhecimento do empresário sobre as práticas de gestão de ativos de marcas por estes praticadas.

Gonçalves e Meirelles (2002, p.46), também ressaltam que este tipo de metodologia é a mais adequada para "investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em toda a sua profundidade". "Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para

se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador ‘colocar-se no papel do outro’, vendo o mundo pela visão dos pesquisados” (GODOY, 1995, p.62).

Para isso é preciso desenvolver uma percepção do fenômeno, dominando sua essência, aparência e significado, com objetivo de explicar sua origem, relações e mudanças. Este tipo de abordagem caracteriza-se por representar a busca por um grupo maior de sujeitos, sem que a quantidade seja relevante para o estudo, pois no caso proposto os sujeitos são essenciais, segundo os critérios de sua seleção, para o esclarecimento do assunto em questão, e por estarem inseridos no mesmo contexto (TRIVIÑOS,1987; OLIVEIRA, 2016).

A escolha desta abordagem também reflete o fato de que a reciprocidade triádica prevê uma estrutura causal na qual o indivíduo, o ambiente e o comportamento, operam entre si, se auto influenciando (BANDURA, 2017). Esta relação pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2 – Estruturas causais

Reciprocidade Triádica - Bandura (1997)	Abordagem qualitativa - Triviños (1987)
Indivíduo	Origem
Ambiente	Relações
Comportamento	Mudanças

Fonte: Do autor (2020).

Neste ponto de vista, estes fenômenos podem ser melhores interpretados com o uso da pesquisa qualitativa, pois ela reconstrói socialmente esta realidade e incentiva a compreensão, pois os indivíduos somente compreendem a realidade empírica mediante as experiências vividas, e estas são interpretadas sobre a forma como os seres humanos veem esta realidade.

Nos moldes da pesquisa qualitativa, o conhecimento empírico e tácito é revelado diante da construção social de cada um (GODOY, 1995). Em relação ao tema do conhecimento do proprietário da MPE's na performance gestora dos ativos de marca, encontra-se na literatura atual uma base de conhecimento bem escassa e quase nunca explorada, por isso carece de profundidade que aborde suas particularidades, e a pesquisa qualitativa mostra-se bem relevante neste tipo de abordagem, por seu grau de atenção, e pelo pesquisador obter pouca base teórica, ou quando as práticas teóricas não atendem plenamente a população estudada CRESWELL (2002).

A presente dissertação caracteriza-se como um estudo exploratório, visto que este tipo de pesquisa objetiva dar explicação geral sobre determinado fato, através da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análise de documentos e entrevistas (OLIVEIRA, 2016). Além do mais, Gil (2008), descreve que este tipo de pesquisa tem como objetivo principal identificar fatores que contribuem para a investigação de determinados comportamentos e tratar o tema estudado com mais profundidade.

O estudo também tomou como característica a pesquisa descritiva, pois teve como objetivo, identificar, descrever e compreender uma determinada população e as relações das variáveis que influenciam seus comportamentos (GIL, 2008). Mostra de forma estratégica a interação entre o indivíduo, a sociedade e seu comportamento, expondo as relações e como estas impactam suas ações no decurso de suas vidas (BANDURA, 2017).

Quanto a escolha do objeto de estudo, foi utilizado o estudo casos múltiplos de natureza aplicada, por gerar conhecimento para aplicação prática. Este método se fez necessário porque faz a análise das condicionantes contextuais nas quais os empresários estão inseridos e como interferem nos resultados encontrados sobre o fenômeno estudado (EISENHARDT, 1989; GERHARDT, 2009; YIN, 2015). Ainda sob a mesma ótica, o método diz respeito à replicação e não amostragem, ou seja, não é permitido que os resultados sirvam para toda a população, mas que seja possível a previsibilidade de resultados semelhantes, ou o contrário, produzir resultados diferentes por razões previsíveis.

Para Triviños (1987), nos estudos multicaseos não há necessidade de fazer comparações uma vez que os sujeitos envolvidos serão analisados de maneira singular. No entanto, nada pode impedir que posteriormente sejam observadas as semelhanças entre si.

Em relação ao objetivo da pesquisa, avaliar de que modo as características dos gestores/donos das MPE's influenciam nos processos de gestão de registro de marca, optou-se pela realização do estudo entre dez empresas localizadas no Agreste Pernambucano, porém, devido aos problemas sociais enfrentados no Brasil pela interrupção dos serviços comerciais e industriais, durante o período da pandemia do Covid-19, não foi possível o contato com os demais empresários, pois estes estavam

focados em traçar estratégias de sobrevivência dos seus negócios. Por isso, apenas 6 (seis) empresas foram contactadas.

Esse método multicaso adequou-se perfeitamente, pois a proposta foi permitir avaliar com mais profundidade, o perfil do indivíduo inserido no contexto coletivo, além de identificar suas características e se estas favorecem ou não do processo de gestão. Para uma ampla compreensão sobre o fenômeno estudado, estes aspectos se mostram relevantes (GODOY, 1995).

3.2. Lócus da pesquisa: Agreste Central de Pernambuco

Há várias evidências e estudos empíricos que relatam que as localidades que são capazes de gerar melhor empregabilidade, são as que têm como base uma cadeia produtiva baseada nas MPE's (COCCO et al., 1999). Quando organizadas, estas empresas (MEI, ME, EPP) agrupadas em locais específicos ou em APL's (Arranjo produtivo locais), fomentam a geração e emprego e renda, margens de lucro e investimento *per capita* satisfatórios, transformação tecnológica, produtividade e valor agregado, tornando-as altamente competitivas (CASTELLS, 2003).

Antes de adentrar nos requisitos que fundamentaram a escolha das empresas aptas para a participação da pesquisa, faz-se necessário evidenciar as características da região. Denominada de Agreste Central de Pernambuco, a região é uma das maiores que contribuem para o desenvolvimento do estado como mostram os dados sobre a atividade econômica, na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Participação dos municípios da Região do Agreste de Pernambuco no PIB do estado.

Municípios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agrestina	0,12	0,12	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13
Alagoinha	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Altinho	0,09	0,09	0,09	0,08	0,09	0,09	0,08
Barra de Guabiraba	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
Belo Jardim	0,84	0,84	0,83	0,9	0,85	0,84	0,94
Bezerros	0,39	0,4	0,39	0,37	0,38	0,39	0,38
Bonito	0,23	0,22	0,2	0,19	0,2	0,2	0,22
Brejo da Madre de Deus	0,18	0,18	0,18	0,17	0,18	0,19	0,19
Cachoeirinha	0,12	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Camocim de São Félix	0,09	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09
Caruaru	3,52	3,58	3,76	3,76	4,04	3,9	3,76
Cupira	0,13	0,13	0,14	0,13	0,14	0,14	0,14
Gravatá	0,56	0,59	0,59	0,61	0,61	0,6	0,61

Ibirajuba	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Jataúba	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Lagoa dos Gatos	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Panelas	0,11	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Pesqueira	0,36	0,35	0,38	0,39	0,39	0,4	0,38
Poção	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Riacho das Almas	0,1	0,09	0,09	0,09	0,1	0,1	0,09
Sairé	0,1	0,09	0,08	0,07	0,08	0,09	0,09
Sanharó	0,11	0,1	0,1	0,1	0,11	0,11	0,11
São Bento do Uma	0,36	0,45	0,47	0,46	0,47	0,53	0,57
São Caitano	0,17	0,18	0,17	0,18	0,2	0,2	0,19
São Joaquim do Monte	0,12	0,11	0,09	0,08	0,09	0,09	0,09
Tacaimbó	0,06	0,06	0,05	0,06	0,06	0,07	0,07
Total	8,1%	8,2%	8,34%	8,37%	8,73%	8,69%	8,67%

Fonte: Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco - Agência CONDEPE/FIDEM (IEMI, 2017).

Nesta região, também está inserido uma das maiores economias do estado, o Polo de confecções de Agreste. O mercado produtor têxtil de Pernambuco é muito conhecido como a segunda maior cadeia produtiva do Brasil (SOTERO, 2010; LACERDA, 2013; EMBRAHIM, 2014, DOS SANTOS, 2019).

Em recente estudo publicado pelo Instituto de Estudos e Marketing Indústria (IEMI, 2017), atendendo a uma demanda do Núcleo Gestor da Cadeia Têxtil e de Confecções em Pernambuco (NTCPE) e Governo do Estado de Pernambuco/Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico, o estado participa com cerca de 3,6% de toda cadeia têxtil produzida no Brasil. Isso correspondente a 7ª posição no ranking de regiões produtoras nacional. O Nordeste, somando todas as regiões participantes da Cadeia Têxtil, ocupa a 3º maior região do país, perdendo apenas para regiões do Sudeste e Sul ocupando as primeiras posições respectivamente (PERNAMBUCO, 2018).

A região também foi privilegiada em 2015 com a instalação de um dos pólos de inovação do estado. O Armazém da Criatividade, que é incentivadora do surgimento de empreendimentos inovadores, situado na cidade de Caruaru, integra as instancias de ensino e desenvolvimento de tecnologia, e, articula o setor produtivo com as políticas públicas da região, fazendo parte da expansão do Porto Digital e da política de interiorização da economia do conhecimento. (PORTO DIGITAL, 2020).

Segundo Souza (2014) e Dos Santos (2019) regiões como a do Agreste Pernambucano são formadas por sua maioria em MPE's, com baixos níveis de gerenciamento, sofisticação, tecnologia e mão de obra pouco qualificada. Este porte de empresas contém empresários que são submetidos a tarefas genéricas e sempre alternando de funções, principalmente em atividades consideradas técnicas e decisórias (MAGALHÃES, 2004; GALLEGO, 2015; ROSIN et al., 2018), onde as trajetórias de vidas destes proprietários são determinantes ao sucesso ou fracasso destas empresas (COOPER et al., 2016; LIMA, 2018).

No entanto, mesmo com toda esta limitação por parte dos pequenos e micro empresários, estas regiões não deixam de ser importantes para o desenvolvimento econômico do estado. Os pequenos negócios são muito importantes para a economia brasileira, pois correspondem à 98,5% do tecido empresarial, são a maioria das empresas formais, participam com 27% do PIB, além de serem os que mais empregam (54,5%) no país (BNB, 2018).

3.3. Critérios de inserção do objeto e do sujeito

Foram utilizadas 6 (seis) empresas da Região do Agreste Central de Pernambuco, por ser esta uma região que integra um dos maiores eixos econômicos do estado de Pernambuco (SEBRAE, 2012). Os critérios para seleção foram: ser micro (MEI, ME) ou pequena (EPP), atuar em setor de baixa tecnologia, ou seja, aquele que não utiliza P&D em seus procedimentos, ter submetido o registro de marca e ter tido ou estar tendo algum problema no processo de registro.

Optou-se por empresas que solicitaram o registro de marca ao INPI e não tiveram êxito. Estas empresas se tornam relevantes para essa pesquisa por estarem presentes no aumento dos índices das empresas que solicitaram a proteção dos seus ativos, mas que também em contrapartida, estão presentes nos altos índices de abandono de processos, por motivos diversos, inclusive falta de pagamento de decênios.

Tabela 4 - Empresas selecionadas da Região

Empresa	Setor	Status	Motivo	Entendimento Técnico	Tempo da entrevista
Empresa X	Confecção	Indeferido	A marca reproduz ou imita registros de terceiros, sendo, portanto, irregistrável de acordo com o	A marca possui radical fraco, por este motivo o INPI entendeu o indeferimento da marca, mesmo a titular tendo o registro em outra classe e	48 minutos

			inciso XIX do Art. 124 da LPI	solicitando apenas a expansão da proteção.	
Empresa Y	Comércio	Sobrestamento	A marca aguarda decisão pelo INPI, por se aproximar de outras marcas ainda aguardando decisão.	A marca embora aguarde decisão sobre a classificação de produto, solicitou a ampliação da proteção na classificação de serviço. No entanto o seu primeiro processo aguarda decisão pelo INPI.	24 minutos
Empresa Z	Costura Criativa	Sobrestamento	A marca aguarda decisão pelo INPI, por se aproximar de outras marcas ainda aguardando decisão.	O próprio titular solicitou a proteção. No entanto não foi observado a existência de outras marcas próximas ao nome pleiteado.	34 minutos
Empresa W	Cabeleireiro	Indeferido	A marca reproduz ou imita os seguintes registros de terceiros, sendo, portanto, irregistrável de acordo com o inciso XIX do Art. 124 da LPI	A marca não pode ser registrada, pois outro titular solicitou primeiro, e, portanto, não será possível a concessão.	1 hora
Empresa V	Confecção	Sobrestamento	A marca aguarda decisão pelo INPI, por se aproximar de outras marcas ainda aguardando decisão.	O titular solicitou a proteção, no entanto até o momento não tem a concessão de sua marca. Também não solicitou a extensão da proteção no segmento de serviço.	28 minutos
Empresa T	Indústria Gráfica	Indefinido	A marca não foi registrada.	O titular solicitou a proteção da sua marca em outra classificação, mas não solicitou na classe que foi solicitada por outro titular	27 minutos

Fonte: Autor (2020)

A escolha destas marcas na Tabela 4 foi intencional pelos seguintes motivos. Inicialmente, o pesquisador está inserido neste ecossistema, por isso há facilidade de acesso às informações necessárias dos pesquisados para o desenvolvimento do estudo e pela possibilidade de verificação de qualidade das respostas. Posteriormente, a intencionalidade foi utilizada pela necessidade de resposta imediata quanto às informações do projeto. Além disso, esse ecossistema de negócios é chave para a estruturação das cadeias produtivas do estado e possui proprietários que atribuem importância às suas marcas.

Segundo Coleta (1989), na abordagem sistêmica organizacional, a característica da compreensão da totalidade organizacional depende da indissociabilidade dos elementos (indivíduo, condições de trabalho e organização), porém este estudo foi limitado ao conhecimento do indivíduo proprietário da MEI, ME

ou EPP. Por isso, as considerações sobre as variáveis que atendem a esta pesquisa, foram observadas mediante o uso dos constructos retirados do referencial teórico.

Em resumo, o estudo aborda apenas uma parte da problemática da gestão, explorando de forma sistêmica o conhecimento do indivíduo na gestão dos ativos de marcas, atendendo a um gap intelectual, onde vários estudos organizacionais focam as suas dimensões na “condições de trabalho e na organização”, enquanto que a dimensão individual carece aprofundamento. (GOMEZELJ; KUSCE, 2013; Cooper et al., 2016; PETERSON, 2017).

Considerá-lo, permite o levantamento de hipóteses sobre como tornar o campo de direcionamento de formação destes gestores mais forte e coeso, a partir da inclusão de contextos individuais e que estão postos à margem dos fundamentos de boa gestão, como é o caso nas pequenas empresas, onde há influência das percepções (PETERSON, 2017), intensões (LIÑÁN et al., 2011).

A composição do Locus desta pesquisa, dado o conhecimento prévio do pesquisador, é considerado pertinente aos propósitos do estudo, pois busca entender determinadas práticas que existem por parte dos proprietários, que ao adentrarem no sistema de proteção de marcas, apresentaram problemas quanto ao processo, devido à forma como eles geriram estes ativos ao longo do tempo em que foram construindo a sua imagem no mercado, demonstrando assim, a relevância dessas marcas para os negócios.

3.4. Instrumentos de coleta de evidências

Foi realizado um levantamento bibliográfico acerca da gestão do ativo de marca na pequena empresa, gestão estratégica e dos antecedentes de gestão, assim como o conhecimento do papel do proprietário. Esses levantamentos envolveram manuais, livros, artigos científicos, dissertações e teses, além da própria sondagem do processo de registro de marca junto ao INPI. Esse levantamento trouxe consigo embasamento teórico que possibilitou a continuidade da pesquisa.

Em relação à escolha do entrevistado foram selecionados sujeitos aptos (Tabela 4) a responder questões a respeito da gestão de ativo de marca, abandono do processo de registro de marca, sobrestamentos, pedidos impedidos por outros motivos desconhecidos pelos titulares, processos judiciais em tramitação ou em

trânsito julgado e/ou utilização de marca em desconformidade ao que foi concedido ou ausência de registro. Para isso, pesquisas das marcas foram feitas no portal do INPI e assim, constatada a elegibilidade, permitia o contato com o entrevistado.

Em relação à pesquisa de campo, para atender aos objetivos propostos, os procedimentos foram ordenadamente: entrevista estruturada (questões e a ordem são as mesmas para todos os respondentes), e diante da permissibilidade dos participantes, gravação do áudio da pesquisa, técnicas de observação e dados documentais. Desta forma, as respostas poderiam ser facilmente confrontadas com a realidade, permitindo assim obter informações necessárias ao objetivo proposto. Além disso, técnicas de coletas podem ser empregadas para aumentar a credibilidade de investigação se utilizadas como um conjunto de regras (OLIVEIRA, 2011)

3.4.1. Entrevista Semiestruturada

Tomou como princípio para aplicação da entrevista, seguir um critério semiestruturado para que as respostas das perguntas previamente estabelecidas, tivessem uma ordem e fossem as mesmas para todos os respondentes. Por esta razão, foi proposto um protocolo de estudo para direcionar a pesquisa de acordo com Yin (2015), detalhado mais à frente. O protocolo é uma maneira de aumentar a confiabilidade da pesquisa principalmente na de múltiplo casos, orientando o pesquisador com a coleta dos dados. Estes dados exercem grande impacto na qualidade do estudo

Apesar do protocolo como orientação, algumas perguntas foram respondidas em momentos diferentes, sem prejuízo ao conteúdo. De qualquer forma, permitiu ao entrevistado a resposta aberta, usando a linguagem própria, deixando-o com tempo livre para elucidar cada questão (OLIVERIA, 2011). Ao passo que a resposta desvirtuava com o propósito, imediatamente a pergunta era revisitada e/ou, em alguns momentos, refeita para a perfeita compreensão, e dessa forma extrair visões e opiniões dos participantes.

Os proprietários das empresas selecionados para a investigação foram contactados e após a aceitação, foram entrevistados em um encontro pessoal ou virtual, sendo esta última a mais viável nos dias em que houveram problemas sociais pela interrupção dos serviços comerciais e industriais, devido a pandemia social da

Covid-19. Todos em horários agendados pelo pesquisador, no período de dezembro de 2019 a abril de 2020.

As entrevistas foram gravadas em equipamentos digitais de voz cujo tempo médio foi de 30 minutos, com a permissão de todos os entrevistados, para assim favorecer a transcrição preservando a sua integridade, que ocorreu no mesmo dia da entrevista. Este tipo de procedimento foi feito para evitar que detalhes das entrevistas fossem perdidos com o tempo, tipo pensamento, silenciamento, captura de humor, falta de compreensão no assunto abordado (YIN, 2015)

Ressalta-se ainda que, foi respeitado a liberdade dos mesmos, oferecendo-lhes o anonimato, respeitando as questões éticas, tais como as atendidas pela Resolução nº 466 (2012), quais sejam: fornecimento de informações aos participantes quanto ao objetivo da pesquisa, garantia do sigilo individual e organizacional, além de elucidação e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE A).

Na primeira empresa foi realizada uma entrevista como um caso piloto, visando aprimorar os planos para a coleta de dados. O roteiro foi testado, validado se os dados recolhidos são realmente necessários à pesquisa e verificado a possibilidade de remoção de algumas perguntas dúbias, repetidas, com falta de clareza ou novas hipóteses conforme as respostas obtidas para algum objetivo (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2015). Foi constatado a falta de uma pergunta, e esta foi sanada no local e inserida no protocolo de pesquisa em seguida.

3.4.2. Observação e dados documentais

As seis fontes de evidências de observação defendidas por Yin (2015), são úteis para a incorporação à investigação de um modo geral. O autor apresenta como fontes de evidências de informações que podem ser utilizados para a qualidade em um estudo de caso: exceto, artefatos físicos, para este estudo foram utilizados: análise de documentos (processo de registro de marca), registro de arquivos (a forma como proprietário gere o ativo de marca), entrevistas com roteiros previamente definidos e balizados de acordo com Teoria Social Cognitiva, observação participante e direta. Todas estas se mostraram úteis para a checagem dos dados referenciados e evidenciados na entrevista. Todos os dados documentais são de caráter público e por este motivo não foram solicitados aos respondentes.

A análise documental recorreu a instrumentos como: internet, publicações em redes sociais e processo de registro de marca publicado no sistema do INPI, buscando sempre complementações novas ao desenvolvimento da pesquisa. A observação constituiu-se como uma forma de confronto do conhecimento tácito e empírico do entrevistado, com o que foi coletado. Através do acesso aos processos de registros de marcas, foi possível obter várias informações das práticas gerenciais dos ativos, capazes de contradizer ou não, com as obtidas nas entrevistas.

A análise observacional de cunho não participante, remetida àquelas em que o observador presencia o fato, mas não participa das respostas, também, obrigou o pesquisador a ter um contato mais direto com a realidade, permitindo o acompanhamento das experiências relatadas, diárias e entendimento do que os sujeitos da pesquisa compreendem com as suas ações, trazendo consigo elementos não textuais e evidências subjetivas (OLIVEIRA, 2011; YIN, 2015).

3.5. Procedimento de análise das evidências

Para o procedimento de investigação das evidências utilizou como técnica a análise de conteúdo por este ser o método mais aplicável nas pesquisas qualitativas, por ser este capaz de obter das respostas, mensagens de segundo plano (TRIVIÑOS, 1977).

A análise do conteúdo segundo Creswell (2007), consiste em adaptar os dados, conduzir diferentes análises, aprofundar o entendimento, fazer representação e interpretação do significado mais amplo. Esses passos envolvem gerar categorias de informações (codificação aberta), selecionar uma das categorias e posicioná-la dentro de um modelo teórico, depois narrar as interconexões entre as diversas categorias, conforme Quadro 1 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**:

Quadro 1 - Fase da Análise de Conteúdo

Análise de conteúdo Creswell (2007)		Fases da Análise de Conteúdo do estudo proposto
Organizar e preparar os dados para análise.	Transcrever entrevistas, fazer leitura ótica de material, digitar notas de campo ou classificar e organizar os dados em diferentes	Após a realização da entrevista a mesma foi transcrita minuciosamente, separando os dados correspondentes de cada pergunta, já classificada de acordo com cada constructo.

	tipos, dependendo das fontes de informações.	
Ler todos os dados	Um primeiro passo geral é obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global. Que ideias gerais os participantes expõem? Qual é o tom dessas ideias?	Foi obtido um esboço geral das informações, o qual reitera o sentido de profundidade entendida, credibilidade e uso das informações.
Codificação	Codificação é o processo de organizar ideias, antes de dar sentidos, rotulando em categorias.	Nesta etapa os dados foram rotulados em categorias que mais contribuiriam para alcançar os objetivos específicos.
Descrição do cenário	Usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise. Descrição envolve fornecimento de informações detalhadas sobre pessoas, locais ou fatos em um cenário.	Foi feito uma construção de um cenário envolvendo o fornecimento de informações detalhadas sobre os indivíduos, evidenciando os recortes de textos, identificando o conhecimento desses gestores/donos.
Representar	Método mais popular é usar uma passagem narrativa para transmitir os resultados da análise.	Nesta etapa foi feita uma discussão detalhada sobre as respostas encontradas de cada participante, que remontam o entendimento do gestor sobre as diretrizes e o confronto com as práticas atuais de cada gestão.
Interpretação	Um passo final na análise de dados envolve fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados.	Nesta etapa foi expressa o entendimento dos indivíduos, que contribuiu para o confronto com a teoria existente. Como se dá estas relações e como as características individuais influenciam as decisões, tornando as marcas importantes para os seus negócios.

Fonte: Adap. Creswell (2007, p. 195-199)

As categorias utilizadas nas análises de evidências foram apriorísticas, que remetem ao fato do pesquisador de antemão já ter experiência prévia e

características pré-definidas. Essa categorização permitiram o balizamento das perguntas com teoria existente de Bandura (2017), o que possibilitou ao pesquisador antes mesmo de efetuar a pesquisa piloto, classificar diretamente suas unidades de análises dentro destas categorias que corroboram com os objetivos, e a partir daí diversifica-las em subcategorias (CAMPOS, 2004). Foi dessa forma então, que a proposta do protocolo de pesquisa, foi elaborada e que pode ser visualizado no Quadro 2 abaixo:

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

PERGUNTA DE PESQUISA	Como as características dos gestores/donos das MPE's influenciam nos processos de gestão de registro de marca?			
OBJETIVO GERAL	Avaliar de que modo as características dos gestores/donos das micro e pequenas empresas influenciam nos processos de gestão de registro de marca tornando-as importante para seus negócios.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COBERTURA TEMÁTICA	CONSTRUCTO	QUESTÕES	Relação com Constructo
Analisar as características individuais dos gestores/donos que estão envolvidos em processos de registro de marca;	Fatores Pessoais – O registro de marca na pequena empresa depende das características pessoais do gestor/dono	A) Habilidades cognitivas	- Qual o seu nível educacional?	A
			- O que te motivou a abrir seu próprio negócio?	A e B
			- As pessoas que trabalham consigo tem a mesma percepção sobre marca que você?	A
			- Qual a sua experiência na área do negócio?	A
		B) Personalidade	- Como você se define?	B
			- Como as pessoas costumam falar de você?	B e C
			- Que características costumam te atribuir?	B
			- Achas que a tua trajetória influenciou nessa decisão?	B
		C) Crenças	- Achas que esses talentos te ajudam como aqui na empresa?	C
			- Achas que essas habilidades te ajudam em aspectos como a consciência sobre a importância da marca para a sua marca?	A e C
			- Chegastes a fazer o registro da sua marca? Porque?	A e C
			- Pensando no futuro o que gostaria de fazer pela sua marca?	A e C
Identificar o conhecimento desses gestores/donos sobre as diretrizes e orientações	Fatores ambientais - O registro da marca na pequena empresa	A) Ambiente físico;	- Que estruturas ou processo você já fez para cuidar e valorizar a sua marca?	A
			- As pessoas que falam da marca têm a mesma percepção que você?	A e B

para o registro de marca;	depende das características do negócio e essas características são afetadas pelas características do gestor/dono.		- Tem alguma estratégia definida para cuidar da sua marca?	A		
			- Está satisfeito com o valor da sua marca atualmente?	A		
			- Tem alguma parceria para ajudar a cuidar da sua marca?	A e C		
			- Já teve alguma capacitação sobre marca e gestão de marca?	A e C		
			- Existe algum outro ativo de PI na empresa que possa ser protegido?	A		
			- Tem ideia do que a sua marca pode fazer para sua empresa?	A		
		B) Família e Amigos;	- Chegou a recorrer a alguém de fora para auxiliar nesse processo? Teve já alguma orientação ou ajuda externa?	B e C		
			- Quem são as pessoas que costumam falar sobre marca?	B e C		
			- As marcas dos seus principais concorrentes são registradas?	B e C		
			- Já houve alguma ameaça contra a perda dos direitos sobre a marca?	B e C		
		C) Outras influências sociais.	- Em relação aos empresários que conhece eles têm alguma estratégia definida para suas marcas?	C		
			- Se pudesse definir o posicionamento dos principais concorrentes, dirá que eles estão à frente da sua organização em termos de exploração do valor da marca?	B e C		
			- Já houve alguma contrafação com a sua marca?	C		
		Verificar o empenho dos gestores/donos sobre as práticas de gestão da marca para o alcance de vantagens estratégica no mercado	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;	- Acha que tem todos as informações necessárias para cuidar da sua marca?	A
					- Que conhecimentos acha que precisa ainda?	A e C
- Considera-se satisfeito com o que tem feito pela sua marca até hoje? O que gostaria de fazer ainda?	A					
- Há quanto tempo esta marca foi criada?	A e B					
- Quem criou? Qual o conceito aplicado?	B					
B) Interações sociais;	- O que esses anos todos a frente da empresa lhe ensinou sobre marca?			B		
	- Pode me dar um exemplo prático sobre essas aprendizagens?		B e C			
	- Que barreiras existem hoje que dificultam a gestão da sua marca?		B e C			

C) Procedimentos.	- É verificado constantemente os riscos de contrafação?	B e C
	- A proteção da marca está sendo acompanhada?	A, B e C
	- Como prevê ultrapassar essas dificuldades?	C
	- Há algum planejamento de mudança na marca para os próximos 5 anos?	A e C
	- A construção da marca está alinhada com os objetivos da empresa?	A e C
	- A sua marca está registrada?	A e C
	- A marca vem sendo utilizada de forma adequada?	A, B e C
	- Há divergências na forma que a marca foi concedida para o que está sendo utilizado?	A, B e C

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.6. Critérios de Validade e Confiabilidade

Os critérios de validade e confiabilidade são importantes para garantir a solidez da pesquisa qualitativa. Por este motivo na construção do processo de pesquisa houve o cuidado com a clareza, rigor metodológico, congruência, validação interna, informando todos os passos para o presente estudo (CRESWELL, 2007; YIN, 2015). Durante todas as etapas de construção do protocolo de pesquisa foram vistos os procedimentos e as regras que deveriam ser seguidas como instrumento de validação, balizadas com o constructo da pesquisa e a lente utilizada a Teoria Social Cognitiva. Para a coleta de dados buscou-se múltiplas fontes de evidências para tornar as conclusões do estudo de caso mais concisas, além de que em todas as etapas foram fornecidas informações necessárias para que esse estudo fosse replicado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Bandura (2017), a TSC (Teoria Social Cognitiva) foi desenvolvida com o objetivo de explicar as mudanças no ser humano, por isso, é facilmente aplicada para questões sociais e para contextos de negócios. Basicamente indica a forma como determinantes comportamentais podem ser modificadas e estruturadas. Assim, o comportamento pode ser modificado com base nas informações obtidas das ações do meio externo e das características pessoais conforme explica a teoria.

A seguir serão apresentados os dados coletados de acordo com cada pergunta segmentada por subcategorias conforme metodologia.

4.1. Perfil dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas com 6 (seis) proprietários de micro e pequenas empresas inseridas da Região do Agreste Central de Pernambuco, que atuam em setores de baixa tecnologia, os quais submeteram suas marcas ao registro e tiveram ou estão tendo algum problema de para obter a concessão.

Para manter o anonimato dos respondentes, os nomes das empresas foram substituídos por letras X, Y, Z, V, W e T. O perfil dos entrevistados foi sintetizado no Quadro 3:

Quadro 3 - Perfil dos proprietários entrevistados.

	Qual o seu nível educacional?	Qual a sua experiência na área do negócio?
Empresa X	<i>Ensino médio.</i>	<i>Venho de família. Trabalhei sempre em casa, junto com meus pais. Eles sempre tiveram comércio e eu por ter experiência achei mais fácil continuar.</i>
Empresa Y	<i>Tentei concluir o primeiro ano, mas desisti. Tentei duas vezes, mas faltava demais as aulas e acabei sendo reprovada.</i>	<i>Não era 30% do que é hoje. Já trabalhei muito tempo para alguém, depois eu comecei a fabricar alguma coisa, mas pouco e era muito informal. Não era nada do que é hoje</i>
Empresa Z	<i>Eu sou formado em Administração de empresa e tenho pós graduação em gerenciamento de projetos.</i>	<i>Já tivemos uma experiência numa empresa de contabilidade antes, então já tinha uma empresa anterior, e neste negócio inserido a gente está há 8 anos.</i>
Empresa W	<i>Eu estou fazendo a pós. É superior completo e estou fazendo pós em MBA em direção criativa de moda.</i>	<i>Estaguei no financeiro de empresa durante um ano e o meu ex-chefe me ajudou a abrir a minha empresa. Então desde então, foi a minha empresa mesma, na área de administração, só ela. Eu já passei... acho que por mais de 30 consultores, assim, eu vim de uma série de consultorias. Foi o caruaru moda mundo que durou 8 meses por aí, depois eu entrei... em outra que era os Primeiros Passos da ACIC. Então eu já tenho uma carga muito grande de consultoria, inclusive eu dou também.</i>
Empresa V	<i>Apenas segundo grau. Quando eu comecei a trabalhar eu tinha 15 anos de idade estava encerrando a oitava série na época, aí por estar gostando da profissão e a necessidade, eu me arrependo de até hoje não ter terminado, no caso, na época o segundo grau. Eu terminei a oitava série e iria fazer o</i>	<i>A minha experiência na minha área, é aquela que praticamente eu nasci dentro do salão. Meu pai era proprietário de uma barbearia e eu já desde os doze anos de idade já frequentava ali fazendo o que era mandado, limpeza estas coisas. Eu cheguei no momento com 13, 14 anos, meu pai viajava, eu já ficava administrando porque eu já sabia todo tramite, como deveria fazer, tudo como deveria fazer para com os barbeiros. Porque você sabe é a</i>

	<i>segundo grau e não foi possível por causa do trabalho.</i>	<i>questão do relacionamento com os profissionais, toda uma logística, e como eu vivia ali com ele, ele me orientava muitas coisas, e muitas coisas você aprende vendo e vai adquirindo suas próprias experiências. E, isso foi algo que foi muito forte pra mim, logo cedo ser proprietário do salão.</i>
Empresa T	<i>Meu nível é superior completo.</i>	<i>Eu me formei, já trabalhei para algumas empresas, já tomei conta do negócio dos meus pais. Nada formal, nada no nível do que hoje eu vivo. Tudo que sei, aprendi aqui, na prática.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (Grifo nosso).

Como já previsto pela teoria, Barkhatov et al., (2016) defende que a maioria das MPE's são idealizadas por indivíduos que se tornaram proprietários advento da sucessão familiar. Isso reflete na mudança do estilo de vida, além de alguns serem ex-funcionários pouco preparados que decidiram não trabalhar para terceiros. Começam do zero, contam com o suporte da família ou parceiros em setores prestadores de serviços com baixa demanda tecnológica. Correspondem exatamente ao perfil de empresários que faz parte das preocupações de Reichert, Camboim e Zawislak (2015), ou seja, empresários que lidam com média ou baixa tecnologia, alocada em setores tradicionais com possibilidade de apresentarem baixa percepção sobre a gestão do ativo da marca.

São gestores que aprendem a partir exemplos de gestão vigentes no ramo de atividade, ou atividades correlatas, com predominância de um modelo de gestão familiar, atestando a sugestão de Caldwell e Millen (2009) de que a imitação e o espelhamento nos pares são fundamentais para a transmissão e o acúmulo de certos comportamentos.

Nesses termos, são os gestores que se pautam por meio de informações do passado. São atuações baseados em sistemas de gestão inspirados em experiências empíricas de familiares e parceiros de negócios, o que pode vir a se constituir uma limitação para lidar com um volume maior de demandas que advém, por exemplo, com a gestão de outros ativos importantes da empresa para atuar no novo cenário de negócios.

4.2. Coberturas temáticas

A reciprocidade triádica utilizada como lente para o presente estudo, reforça a interação de três variáveis, as quais, neste estudo, destacamos como coberturas

temáticas, a fim de facilitar a compreensão do conteúdo obtido das entrevistas. Estas, como já mencionadas por Bandura (2017), interagem entre si, e neste estudo, foram relacionados como fatores pessoais, ambientais e comportamentais, dentre os quais desenham-se no protocolo de pesquisa, vários constructos.

Cada constructo está relacionado analiticamente com a sua cobertura temática, que por sua vez relaciona-se com os objetivos do estudo, no entanto, ressalta-se que no transcorrer da pesquisa, eles se entrelaçam e se sobrepõem, isto porque as próprias variáveis se influenciam mutuamente.

Ademais, quanto ao conteúdo das respostas, estas foram transcritas a fim de preservar a espontaneidade, conseqüentemente a qualidade da informação obtida. Desta forma, foram mantidas as expressões, inclusive os desvios linguísticos, mas sem prejuízo às interpretações para a conclusão do presente estudo.

Por outro lado, este estudo não visou a elucidação única e absoluta do objetivo proposto, mas sim, uma micro análise de um vasto universo em expansão que remete a esta construção do conhecimento. Tal construção foi balizada nas características dos gestores/donos das micro e pequenas empresas, as quais influenciam os processos decisórios da gestão de registro de marca uma vez que, estas se tornaram importantes para seus negócios.

4.2.1. Fatores pessoais

Esta cobertura temática remete as características da personalidade dos gestores que influenciam nos processos decisórios. Suas habilidades cognitivas, os elementos que designam a sua personalidade, suas crenças e valores são analisados em primeiro momento.

Busca-se nesta cobertura, entender como estes fatores impactam seus negócios e a forma como estes empresários atuam na gestão previsível de suas empresas (MAGALDI, 2018). Este foco, desvia a atenção dos sistemas, das grandes corporações, organizações ou atores externos e direciona-se para as pessoas que fazem esta gestão, principalmente a dos ativos de marcas (EPPINGER; VLADOVA, 2013)

4.2.1.1. Habilidades cognitivas

De acordo com Liñán et al. (2011), abordagens que valorizam a cognição do empreendedor tem se tornado cada vez mais importantes, a semelhança do que acontece com as abordagens vindas da economia. Desta forma, buscou-se nesta subcategoria compreender através as respostas dos entrevistados, como estes decidem sobre os acontecimentos que contribuíram para a construção da empresa, valorização da sua marca. Praticamente como foi este aprendizado, recordação e captação durante todo tempo atuando nas suas empresas.

Os motivos que esses proprietários tiveram ao criar suas empresas ou abrir seus negócios foram diversos, enquanto que os proprietários das empresas Z e V, respectivamente relatam que “foi realmente para ter um aumento na renda”, “eu comecei a pegar um pouco da bagagem do meu pai, como a administração”, a motivação na empresa T foi diferente “uma outra fonte de renda, diversificar os investimentos, essa é a pegada no momento”, e houve também a realização profissional mencionada pela empresa Y. Estes relatos mostram que os indivíduos possuíram motivações diversas, um sistema de convicções pessoais, que em síntese, se referem a necessidade de fonte de renda, da sucessão familiar ou inspirados pela família ou terceiros (BARKHATOV et al., 2016).

Considerando que os empresários das MPE's são os próprios gestores, é possível observar a centralização das atividades, para o desenvolvimento das estratégias e o direcionamento para as percepções de marcas. Somado a isso, a limitação de capital, recursos e tempo para adotar cada estratégia definida para melhor gerir sua marca (COOPER et al., 2016; CHAMPION, 2016). Essa percepção também pode ser encontrada nos relatos de outros respondentes, trazendo clareza sobre as suas atuações (MINAS, 2018).

[...] Eu olho com orgulho, eu assisto meus stories 3, 4 vezes por dia. Da confecção eu também gosto, mas eu deixei a desejar. Mas por culpa minha, e estou procurando resolver estes problemas. **Eu acho que a minha marca causa um diferencial pelos elogios que eu recebo.** Eu percebo que a marca está caindo na boca do povo, tanto o jeans quanto da loja. **Só que eu não valorizo tanto o meu jeans, quanto eu acho que deveria, mas mesmo assim, eu acho que onde ela causa mais impacto, é pela loja.** Vejo com diferencial tanto aqui na loja, como eu vejo que o pessoal gosta muito.

Algumas pessoas dizem que não gostam do nome da empresa. **Se outras pessoas têm a mesma percepção eu não sei.** (Empresa Y, grifo nosso).

Percebe-se no relato acima, que a qualidade na gestão de um ativo de marca será limitada a habilidade cognitiva do gestor que a realiza nas MPE's (SILVA; DACORSO; MONTENEGRO, 2016). Assim, as decisões sobre a administração da marca envolvem convicções instrumentais baseadas em opiniões pessoais sobre a melhor forma de gerir a marca. Eles aprendem observando muitas informações que lhe foram disponibilizadas no seu meio, local onde esteve inserido, segundo a teoria (BANDURA, 2005). Um exemplo desse aprendizado é o que o empresário da Empresa T faz ao obter um *feedback* da sociedade [clientes], repassa para seus funcionários, assim dessa forma, é reinicia o ciclo de aprendizagem baseando-se em suas convicções pessoais e na forma como os funcionários interpretam as informações passadas, não existindo elementos instrumentais formais para se analisar o nível de risco, ou a subestimação do risco, envolvidos nessas decisões, por exemplo (GALLEGO, 2015). Não existem critérios para se perceber o impacto das suas convicções pessoais sobre o processamento de informações e a extensão em que suas estimativas podem estar incorretas.

4.2.1.2. **Personalidade**

Na subcategoria personalidade, buscou-se compreender, através do que foi relatado pelos proprietários, qual a personalidade dos indivíduos que fazem a gestão e de que forma isso influencia nas decisões sobre os ativos de marcas. Primeiro, foi levantado seus traços pessoais, depois, estes foram relacionados com as decisões da gestão.

A maioria dos proprietários que participaram da pesquisa são pessoas ousadas e que não tem medo de apostar. Características como agressividade mercadológica, otimismo, ousadia, resiliência e persistência também foram relatados. Essa ousadia, de acordo com Landström et al. (2012), não os permite desistir facilmente dos seus objetivos. Pelo contrário, procuraram agregar valores aos seus produtos/serviços, procurando sempre intensificar a alta tecnologia em seus processos de produção/serviços (AYUB, 2020).

Os empresários investiram tempo e dedicação na construção de marcas fortes, no entanto, houve diversas falhas por falta de conhecimento sobre proteção de marcas, como o proprietário da empresa Y relata:

Como empresária eu consigo ter uma boa visão dos meus negócios. Sou muito desenrolada, ousada, não tenho medo de apostar. Se eu vier a perder não tem não tem problema, recomeço se for preciso, mas assim, eu quero ter certeza que eu tentei, e tentei fazer da maneira que eu achava correto. Gosto de escutar conselhos, mas nem todos os conselhos eu pego, porque não vejo fundamento. É mais fácil você chegar ali de fora que tá resolvendo um problema, mas na prática se torna diferente. Você entende? Então no meu profissional é isso, eu sou muito ousada, não tenho medo de apostar, eu vou lá e faço, eu tento fazer acontecer.

Esse relato foi bem comum a todos os respondentes dessa questão. Mostram que o empreendimento é fortemente influenciado pelas habilidades do gestor que se convence que pode sozinho tomar as melhores decisões sobre os resultados futuros esperados.

O que se compreende é que estes empresários estão dispostos, baseados nas suas preferências, a enfrentar os riscos de construir uma marca forte e quando estas ganharem notoriedade, submetê-las ao registro. Assim, eles não sabem qual a melhor estratégia a seguir (DI PETTA et al., 2018) e quando as devolutivas surgem negadas, enfrentam os desafios de reconstruir (MOTTA et al., 2016)

Os participantes desta pesquisa trabalham forte para ganhar destaque na sociedade ou no mercado em que atuam e a maioria começou a vida empreendedora desde muito cedo, como já relatado anteriormente. Desta forma, consideram que já alcançaram êxito socialmente reconhecido e se sentem realizados, como mostra o empresário W.

Eu leio mensagens muito boas todos os dias. Que o pessoal fala muito que eu sou inspiração, eu acho que essa é a palavra que eu mais escuto, que eu sou inspiração pra muita gente, que eu sou nova, o pessoal diz que eu sou muito nova, e uma menina tão nova já tem tanta coisa, já tem tanta experiencia, já correu tanto atrás das suas coisas. Mas, eu acho que tem idade não. Como eu me descobri muito cedo também. No ensino médio eu já sabia o que queria, pouca gente sabe. Então eu batalhei durante todo meu processo acadêmico, e agora profissional, para os meus objetivos, então é isso maturidade que chama né? O psicólogo diz que eu amadureci muito cedo.

Novamente, quando se trata dos empresários das MPE's, lida-se com um recorte caracterizado por indivíduos fortemente influenciados por suas convicções pessoais no processamento de informações. Para fazer uma marca forte estes proprietários tiveram que aprender com a vida (BANDURA, 2005), como o próprio

empresário da empresa W relata. São originais, inspirando boa parte dos seus concorrentes, familiares, parceiros e sociedade em geral, como pode ser notado nos relatos.

Empresários deste recorte são inferidos pelas suas características pessoais em suas trajetórias empresariais. Eles aprenderam muitas vezes com as situações que sobrevêm da vivência do cotidiano (BANDURA, 2005), e por isso, é compreensível quando não pensam em uma estrutura de proteção que apoie a gestão de ativos de Propriedade Industrial, conforme recomenda Chamas (2003). Por exemplo, estes empresários tiveram dificuldade em garantir a concessão de suas marcas, porque não solicitaram o registro no momento da criação ou idealização do projeto de empresa, e por não agir estrategicamente, tiveram a negativa do INPI. Após esta experiência, estes empresários terão novas posturas quando forem tratar de novos ativos, pois são inteligentes e aprendem com seus próprios erros (BANDURA, 2017), como o proprietário da empresa Y afirma:

Eu não era assim. Quem me ensinou foi a vida. Porque eu acho que ela dá, e dá com força. Então ou você cria uma armadura e uma capa para se proteger ou você vai ser marionete e vai continuar a ser marionete na mão dos outros. Então eu acho que foi isso mesmo, ou enfrentava as pessoas de frente e sem medo ou ficava sendo jogada para todo lado.

O empresário enxerga o seu futuro nos negócios a partir do passado da experiência vivida, destacando episódios de aprendizagem que podem se tornar novas oportunidades de escolhas plausíveis respaldados em leituras ambientais mais acertadas e coerentes com os projetos pessoais.

Os entrevistados foram solicitados a fazer uma relação entre a decisão de solicitar o registro com a trajetória da vida dos respondentes. Cada um destes donos/proprietários é lotado de atribuições, como o empresário da empresa X relata:

Eu sempre fui uma pessoa que no meu ramo de atividade, se eu não sei fazer eu entendo o que faz, né. Isso aí é fundamental, você está num trabalho que eu hoje estou num patamar que nem sou pequeno e nem sou grande demais. Ai tudo é eu que faço, tudo gira em torno de mim, entendeu? E esse ramo é muito competitivo. Você tem que estar por dentro, mas eu acho que sim, é fundamental, entender as coisas e fazer também.

Informam os proprietários, da empresa W “[...] a vida do empreendedor é cheia de obstáculos [...]” [se referindo as dificuldades em se conseguir o registro], e, da empresa V: “[...] eu não sei sobre a proteção tenho que recorrer a quem sabe”. De

fato, eles chegaram a ganhar a notoriedade no mercado por insistirem muito, ultrapassando todos os obstáculos (CAMPOS; CAMPOS, 2013; AYUB, 2020). A trajetória de cada empresário infere na decisão sobre um registro de marca (AYUB, 2020), e por isso é possível perceber a interferência de outras variáveis como o ambiente nas características pessoais como previsto por Bandura (2017).

Os atributos de personalidade dos entrevistados ficam visíveis nessas decisões onde assumir riscos apresenta suas compensações como a agregação de valor a marca e reconhecimento do mercado. Sobre esta relação, o empresário da empresa T não tinha o conhecimento necessário para gerir o ativo de marca, mas a trajetória do seu sócio, totalmente externo a este constructo, influenciou na decisão, inferindo assim na sua cognição (SILVA; DACORSO; MONTENEGRO, 2016; BANDURA, 2017).

4.2.1.3. Crenças

O próximo ponto a ser destacado nesta análise, refere-se a crença do indivíduo como um fator relevante na decisão sobre a gestão dos ativos (AYUB, 2020). Esta questão se torna importante para o estudo, pois segundo Bandura (2017), as crenças são relatadas como influenciadoras no comportamento do indivíduo, ou seja, as ações são afetadas pela forma como as pessoas pensam, acreditam e sentem.

De acordo com a teoria defendida por Gold, Morin, Shadeed (2017), estes empresários sentem mais, a influência do crescimento econômico em suas marcas através do mercado, do que pelas medidas de investimentos em proteção de PI.

[...] Antes eu fazia uma mercadoria popular, não tinha nome, era preço. Era mercadoria, preço e quantidade. Hoje em dia, eu estou procurando mais fazer uma mercadoria com qualidade, e hoje as pessoas me reconhecem pelo nome da empresa. Hoje eu sou reconhecido. (Empresa X)

Os proprietários das MPE's tomaram decisões baseadas no que pensam sobre a sua marca ou sentem em relação ao seu público. Investiram para entregar a sociedade produtos/serviços com qualidade, e com isso, os mercados passaram a reconhecê-los, ou seja, suas crenças foram influenciadas pelos fatores ambientais (BANDURA, 2017; LIMA, 2018). Exemplo disso é o empresário da empresa V quando relata: *“A gente quando vai crescendo, aí você vai vendo a importância”*. Ao passo que estas empresas vão ganhando notoriedade, seus proprietários vão aumentando

o nível de preocupação com proteção, como previsto pela teoria em Gold, Morin, Shadeed (2017) e Ayub (2020).

Quando estes respondentes foram confrontados com o principal motivo pelo qual vieram a solicitar o registro de suas marcas, alguns acreditam ser necessário, uma vez que há certos investimentos que se tornariam desnecessários, caso não houvesse uma intenção de obter a propriedade do nome. Outros atribuem a sua relevância ao grau de status que a marca passa a demonstrar quando está registrada, retrata uma preocupação de que ninguém irá tomar para si. Houve também, os que agiram reativamente, ao perceber a dimensão em que a sua marca tomou (MINAS, 2018).

Por fim, os relatos apresentados dentro deste subitem, inferem os resultados nos quais estes empresários acreditam que podem chegar com suas marcas. Por conseguinte, essa relação em idealizar um futuro para a marca, tem bastante ligação com o presente (BANDURA, 2017), em fazer a gestão do ativo de marca. O reconhecimento das marcas por parte do mercado contribui para a eficácia nestas gestões, além nortear as medidas preventivas para que consigam de fato obter proteção para seus ativos (FORSMAN; RANTANEN, 2011; NATAL, 2011; AYUB; 2020)

4.2.2. Fatores ambientais

A análise desta categoria inclui um dos principais componentes responsáveis para a promoção da gestão dos ativos de marcas. Esta cobertura temática foi seccionada com base no ambiente físico, família, amigos e outras influencias sociais.

4.2.2.1. Ambiente físico

Na categoria ambiente físico buscou-se compreender através das respostas quais as estruturas criadas para a valorização da marca, a influência da percepção do público consumidor nas decisões internas, estratégias e parcerias firmadas capazes de manter ou elevar o valor de marca consoante já exposto pelo quadro teórico (BUAINAIN; CARVALHO, 2000; CHAMAS, 2003; HERSCOVICI, 2007; LOIOLA; MASCARENHAS, 2008; LUNA; BAESSA, 2008; SOHL, 2009; BALASUBRAMANIAN; SIVADASAN, 2011; DI PETTA et al., 2018; WIPO, 2018; MINAS, 2018).

Todos estes respondentes se preocuparam em investir em estrutura física, maquinário, estoque, porém, na estrutura de marketing e na própria marca em si, deixaram para depois. Alguns recorreram a escritórios de propriedade Intelectual como classifica Chamas (2003) e Almeida, et al. (2018), e desta forma supriram essa necessidade interna.

Eu sempre aprendi na prática. Eu sempre fui peão. Trabalhar em fábrica mesmo, assim. No momento agora minha demanda é mais atacado e investir na minha marca. No momento agora, nesse começo de empresa eu priorizei mais, a parte industrial. **Eu investi muito em maquinário, investi muito em estrutura, e esse ano se não fosse essa crise eu iria investir na minha marca.** Investir numa loja, numa identidade visual, contratar uma pessoa de fato, iria me tirar esse peso também de ter uma pessoa trabalhando na visibilidade da minha marca. Aí eu tinha esta pretensão. (Empresa X, grifo nosso)

[...] Dentro dos processos da empresa, eu **sempre aplico processos na produção.** A gente trabalha com as costuras francesas que é uma costura que dá mais durabilidade nas peças. [...] **Dentro dos processos de marketing, a gente sempre está trazendo, modelos, não modelos, pessoas reais mesmo.** [...] **Então todo mundo que já modelou pra gente, eu fico observando bem antes o perfil da pessoa, para saber se ela tem a ver com o que a gente defende.** (Empresa W, grifo nosso)

[...] Solicitamos a um designer que fizesse uma nova repaginada no nome, pois estava no começo muito informal. **Foi algo que fizemos nas pressas,** pois precisávamos colocar na placa. **Então, foi tipo... qualquer coisa, que apenas tivesse porque precisávamos de todo jeito.** Depois desse processo, criamos uma página, chegamos a criar um mascote, depois remodelamos novamente para ficar mais a nossa cara, a cara do nosso produto. (Empresa T, grifo nosso)

Nesses relatos é possível perceber que são empresários que cumprem vocação histórica da região com empreendimentos voltados para capacidades de produzir com qualidade e operações de baixo custo (CAMPOS E CAMPOS, 2013). Nesse cenário percebemos que os esforços contínuos dos empresários/gestores se dirigem prioritariamente para a qualidade e baixo custo do que a atender as demandas relacionadas a projetos de gestão da marca ou desenvolvimento de estratégias de comunicação com os clientes como diz “Foi algo que fizemos nas pressas”.

Por isso, Liñán et al. (2011), defende que as percepções dos empresários são capazes explicar as atitudes empreendedoras, e o aproveitamento das oportunidades de negócio que pode ser identificada em comportamento tanto individual quanto coletivo. Quando questionados sobre se as pessoas que falam da marca têm a mesma percepção que eles [proprietários], pode-se observar diretamente a influência ambiental na atitude dos mesmos (BANDURA, 2017). Estes empresários procuraram

agir de forma a proteger seus ativos, quando perceberam as inferências externas oriundas dos prestadores / fornecedores de produtos/serviços (AYUB, 2020).

[...] pode faltar qualquer mercadoria no catálogo dele (fornecedor), mas a minha mercadoria não pode faltar não, pois é valorizada. E eu procuro clientes assim que valorizem minha marca. (Empresa X, grifo nosso)

[...] A gente está tão imerso na produção, na criação e tudo, que quem observa de fora, acaba sempre criando umas coisas que são interessantes para as outras empresas. [...] (Empresa W, grifo nosso)

[...] É aquilo que eu disse do salão lá de Recife, eles já passaram pra mim uma coisa que eu não enxergava. Então foram eles que passaram a visão pra mim, porque eu tinha uma visão mais interna. Por passar o tempo todo todinho dentro do salão você sabe que tem que se preocupar com os que estão ali com você. [...] Eles passam isso pra mim, mas não tenho ideia da profundidade do que eu tenho em mãos. Empresa V (Grifo nosso).

O planejamento estratégico defendido por Keller (2006), Sohl; Saueressig (2009), Eppinger; Vladova (2013), Matos e Winter (2016), Rezende (2017) e Minas (2018) muitas vezes não é algo aplicado por estes empresários. Por este motivo, a WIPO (2018) define este princípio como prioridade para que estas empresas transformem as marcas em ativos de grande relevância para o mercado. Esses relatos corroboram autores como Cooper et al. (2016) e Amaral (2020) que destacam o aspecto da aprendizagem e interação com os parceiros de negócio como elementos que influenciam o planejamento da empresa.

Cabe destacar uma descoberta de Paiva Jr , Leão e Mello (2003) de que frequentemente o planejamento estratégico formal passa a ser atividade alheia às operações do gestor/empresário no dia-a-dia e, por exemplo, um eventual plano de gestão e registro da marca serve de guia de ação somente no estágio de abertura da empresa ou início do projeto de registro, sendo esquecida nos estágios posteriores. A percepção dos autores é a de que o empresário prefere utilizar sua heurística própria acumulada com a experiência cotidiana na frente do negócio, como veremos nos relatos mais à frente.

No entanto, na visão do empresário da empresa T, já houve um planejamento no passado e este foi realizado. Segundo ele, a visão empresarial foi alterada por entender que a mesma já teria sido alcançada. No momento da entrevista, estavam estes em uma nova fase, planejando o marketing e toda campanha que se alinhava com os novos objetivos da empresa. Este comportamento atende ao que é defendido por Eppinger e Vladova (2013), em que a cada mudança no negócio, o planejamento seja realinhado (MOTTA et al., 2016), principalmente o de ativos de marcas

(BUAINAIN; CARVALHO, 2000). No entanto este não é um comportamento replicado nas demais empresas, como pode ser observado nas respostas dos demais proprietários.

Esse ano eu tinha muitos planos, esse ano assim, graças a Deus esse 2019, esses três últimos anos, não só em 2019, mas estes três anos foi muita dificuldade em investimentos. Eu paguei todos os investimentos que tive. Eu iria investir na minha marca, em estoque, iria ter outra estratégia em relação ao comércio. Iria investir mais em marketing, iria trabalhar mais em cima disso, agora em 2020. (Empresa X)

[...] eu não tenho ainda condições de criar uma estratégia de proteção, então o que eu posso fazer, minha estratégia básica é fortalecer o nome da marca. Então a minha única proteção é essa. (Empresa W, grifo nosso)

[...] Nós estamos com a preocupação de fazer o Instagram para o pessoal saber o nosso trabalho, essas coisas. [...] E também tem aquela preocupação de não estar muito assim divulgando demais, porque como a gente ainda não registrou, [...] já teve propostas para colocar em tv, em mídia, em rádio, mas eu digo a você que eu tenho medo porque eu não tenho uma segurança. (Empresa V)

Sim. Há muito tempo criamos uma visão, depois mudamos a visão por entender que já tinha sido concluída. O marketing que fazemos sempre tem uma campanha, então sim. Temos esta estratégia. (Empresa T)

A administração estratégica nesse ambiente de negócios indica que os gestores operam num cenário de carência de informações sobre as tendências de gestão da marca e de crescimento do mercado. É notório que as estratégias nesse contexto são de responsabilidade dos gestores, com um alto componente de intuição e procura de novas oportunidades. Nesses casos, existe uma tendência de as ações práticas espelharem unicamente a perspectiva do gestor.

Quando perguntado sobre o atual valor da marca, as opiniões são equilibradas. É válido considerar que a WIPO (2018) prevê a deficiência por parte destes proprietários em entender sobre a dimensão da PI, como o respondente da empresa W quando informa que não quer dar um passo mais largo que suas pernas. Este empresário é sobrecarregado de atribuições e o crescimento orgânico mencionado por este apenas ressalva a pouca capacidade financeira e técnica para cuidar bem do ativo. Por este motivo aguarda um melhor momento para investir no valor de sua marca (COOPER et al., 2016; CHAMPION, 2016).

O trabalho que o pessoal da assessoria está desenvolvendo, a princípio eu pensei ser caro, mas eu não sabia do caminho a percorrer. Muitas coisas que vai ter que trabalhar, até chegar ao ponto de conseguir. Existem todo um trabalho por trás de tudo, pra você chegar aonde chegou, você não chega do dia pra noite. Você vem pagando um preço a muito tempo pra conhecer o caminho, e pra você conhecer esse caminho, você paga um preço muito alto,

não é só preço financeiro, mas um preço que você passa a noite estudando, se deslocando, você deixa de fazer algumas coisas pra investir naquilo ali. Então eu acredito que todo profissional tem um valor importante naquilo que ele faz, e o melhor de tudo é quando ele consegue ter êxito. O meu maior desejo é conseguir essa concessão, porque é como um gol de placa, não é apenas pegar o dinheiro por um cabelo. É ver a satisfação estampada no rosto das pessoas, por que não tem preço que pague, a satisfação fica pro resto da vida. (Empresa V, grifo nosso)

A experiência com o “apanhar no mundo” representa um salto cognitivo que ajuda o sujeito a lidar com dificuldades empresariais e com agentes reguladores de sua ação. O processo cognoscitivo de lidar com as demandas de um cotidiano empresarial é superado pelo sujeito, na medida em que “o apanhar” no mundo da vida vivenciado e apreendido, inclusive ao enfrentar entidades reguladoras que se atenam a restringir as atividades voltadas para sua expansão empresarial.

Ter uma parceria que os ajude a cuidar da marca pode representar um salto cognitivo que, segundo Almeida et al. (2018), já é uma decisão considerada como estratégica e pode separar as empresas que terão sucesso das que não terão, além da sua trajetória de vida empresarial (COOPER et al., 2016; LIMA, 2018). As empresas participantes desta pesquisa estão sendo acompanhadas por uma assessoria em propriedade intelectual, no entanto, esta transferência de responsabilidade não imprimiu um comportamento proativo. Conforme autores, este é um comportamento típico da pequena empresa, chamado reativo, ou seja, a atitude de solicitar o registro da marca através de uma EPITT ocorreu depois de lidar com dificuldades empresariais, com agentes reguladores de sua ação e interações com o ambiente externo (CHAMAS, 2003; PEREIRA, 2011; ARNOLD; SANTOS, 2016; OLIVEIRA, 2018).

Quando questionados se tinham tido alguma parceria para ajudar a cuidar da sua marca, a compreensão destes empresários é de que existe uma certa busca por parceiros externos para auxiliar no cuidado, mas não demonstram atribuir importância a essa estratégia. Isso se alinha a ideia de Almeida et al., (2018) que o empresário privilegia as articulações que lhe permite ter ganhos imediatos e viabilização de ações de curto prazo, em detrimento de ações de médio e longo prazo. Então as interações são fortemente reguladas pela cultura empresarial vigente na região, que vai sendo capilarizada nas várias interações, conforme já mostra o estudo de Pereira (2011) e Oliveira (2018).

Para Pereira (2011) a gestão dos ativos de marcas nas MPE's é inadequada por diversos fatores. Em síntese, primeiro, porque os proprietários têm características reativas (CHAMAS, 2003; PEREIRA, 2011; OLIVEIRA, 2018), segundo, pela própria deficiência dos ensinamentos sobre PI em geral e gestão de marca em particular (ARNOLD; SANTOS, 2016; PETERSON, 2017).

A capacitação dos gestores em instituições de ensino que tratam de Propriedade Industrial e seu uso estratégico para que estejam preparados em pontos chave da gestão da propriedade intelectual proposta por Minas (2018), se faz relevante neste recorte, pois a capacitação do empresário desempenha um papel essencial no alcance de resultados socioculturais e econômicos desejados. No entanto, os empresários do nosso recorte parecem relativizar a capacitação para a ação mais precisa em suas marcas, o que fragiliza as bases para o desenvolvimento de ações de crescimento empresarial por meio da valorização da marca.

Segundo as entrevistas, os empresários/prorietários relataram que têm conhecimento do que a marca pode fazer pela empresa. Isso inclusive, já era previsto nos estudos de Minas (2018), embora relatem uma ideia vaga do que a marca pode fazer para a empresa, incorporar essa discussão na prática cotidiana das empresas é um grande obstáculo, mesmo estes sabendo o poder de influência da marca na própria empresa. O proprietário da empresa T assemelha a marca a um terreno: *“uma construção num terreno, temos que ter a certeza de que amanhã ou depois não irá aparecer ninguém dizendo que o terreno é seu e que você construiu em cima”*.

Por fim, os relatos extraídos das entrevistas dos empresários/prorietários das MPE's inseridos na região do Agreste de Pernambuco mostram que estas marcas se tornaram importantes para seus negócios e para o mercado. Ademais, mostram facilmente que o ambiente físico, criado por eles mesmos, influenciam nas decisões de gestão dos ativos de marcas (AYUB, 2020). Foram criadas estruturas com muito investimento em ativos circulantes (matéria-prima, produtos acabados, mercadoria para revenda etc), ativos fixos (terrenos, propriedade, equipamentos, ferramentas, móveis etc) e outros tangíveis, porém, muitas vezes, sem planejamento algum e sem considerar os intangíveis como propõe Forsman e Rantanen (2011), Oliveira (2008), Barbosa, (2017) e Minas (2018).

4.2.2.2. Família e amigos

Na subcategoria família e amigos buscou-se compreender através dos relatos dos participantes a influência de agentes mais próximos na orientação da gestão de ativos de marcas. Para compreender esta subcategoria deste constructo, foi perguntado aos entrevistados se para o processo de registro de marca o mesmo recorreu ou teve alguma orientação de alguém de fora da empresa.

Segundo as entrevistas, este universo de pesquisa precisou recorrer a agentes externos, como familiares, funcionários, parceiros de mercado, do contrário não teriam conseguido. Alguns viram vantagens na confiança depositadas às EPITTS, pois como já visto na teoria por Chamas (2003), estes escritórios são capazes de agilizar os prosseguimentos com mais garantia de eficiência nos registros de marcas. O baixo nível de conhecimento e interesse de aprendizagem por grande parte destes empresários quanto à Propriedade Industrial os colocam em convivência com falhas, insucessos e incertezas (PEREIRA, 2011)

Tivemos algumas pessoas que deram uma dica, mas não fizemos nada com estas pessoas. [...] Foi quando meu funcionário, que faz parte do pessoal que hoje está tomando conta do processo, **eles estão passaram a segurança, mostrando que sabia o caminho.** [...] (Empresa V, grifo nosso)

Fomos nós que fizemos tudo sozinho, **mas teve sim alguma ajuda de uma forma ou de outra, caso contrário não teria como fazer.** (Empresa T, grifo nosso).

Verifica-se então a inferência do meio em que estão inseridos na importância do registro de marca (BANDURA, 2017). As condições que estes empresários criam para a apropriação e valorização destes ativos põem em risco a titularidade da própria marca (BUAINAIN; CARVALHO, 2000; MARCUZZO; DOS SANTOS; SILUK, 2017).

Ao passo que o empresário da empresa X, permite que seu cliente use sua marca em um ônibus, cria uma precedência de uso que conseqüentemente poderá ter sérios problemas com a titularidade, e, principalmente, porque não há licença para o este uso. Segundo Buainain e Carvalho (2000) o sucesso da valorização e proteção de uma marca depende da agilidade com que estes empresários o fazem antes que de colocar estas marcas no mercado. Alguns destes proprietários assim o fizeram, mas a maioria não e, por isso, enfrentam dificuldades para conseguir a concessão. Assim, é razoável supor que o auxílio aos parceiros de negócios (familiares e amigos) aumenta as chances de sucesso na gestão e registro da marca de forma mais preponderante do que as crenças, habilidades cognitivas ou os traços de sua

personalidade, principalmente atuando num cenário de centralização das demandas de gestão e escassez de informação que gera situações de ambiguidade e incerteza.

As experiências vividas em seus relacionamentos de negócios impulsionam de forma direta a corrida para proteção destes ativos. O próprio proprietário da empresa T conta a história de que seu antigo empregador, ao vender sua empresa desconhecia o valor dos seus ativos intangíveis e, não negociou a marca, o que fez outra empresa do mesmo segmento fizesse uso da mesma, e através de caducidade, tomar este ativo para si.

Como já tinha sido abordado na revisão teórica, há várias interferências externas que influenciam a cognição do empresário/proprietário das MPE's (FORSMAN; RANTANEN, 2011; NATAL, 2011). As relações próximas que compõe este conjunto de inferências são compostas por amigos, familiares, colegas de trabalho, concorrentes diretos e indiretos. O quão estes elementos influenciam, dependem muito da experiência de cada indivíduo, do oportunismo do empresário, mas de fato, efetuar uma gestão de ativos de marcas dependem muito dessas relações (COOPER et al., 2016; LIMA, 2018; AYUB, 2020).

4.2.2.3. **Outras influencias Sociais**

Esta análise contempla as influencias sociais que sobrevêm e podem determinar as escolhas dos empresários das MPE's. Talvez seja um elemento dos mais importante no conjunto de fatores, de acordo com a TSC. O ambiente social influencia na formação do empresário, nas escolhas estratégicas e nas atividades cotidianas do seu empreendimento. Nas conversas informais com os empresários é notório como as influências sociais criam uma incessante busca de ascensão profissional, modelando seus anseios e intenções e um senso de cautela face as situações de oportunismo e trapaças que podem ocorrer. O senso de oportunidade faz com que, na prática empresarial, ele priorize as relações que coadunam com seu projeto de vida (EPPINGER; VLADOVA, 2013; GENNARI, 2013; DI PETTA et al., 2018).

Nota-se diante dos relatos extraídos que estes empresários/proprietários pouco conhecem sobre seus concorrentes, chegando até ignorar sua existência, talvez pela falta de planejamento constatado por Keller (2006), Eppinger; Vladova (2013), Rezende (2017) e Minas (2018). Atribuem somente às empresas de grande

porte da região o agir estrategicamente com a marca. Certas empresas acabam não desenvolvendo estratégias de proteção para o devido cuidado com a marca, face a baixa percepção do custo-benefício que o processo de registro de marca atrela à empresa e ao mercado (DI PETTA et al, 2018).

O próximo ponto a ser destacado, é quanto ao grau de percepção destes empresários em relação aos seus posicionamentos face ao mercado e aos seus concorrentes (DI PETTA et al, 2018). Este questionamento visou compreender o quanto estes proprietários consideram que estão à frente dos seus concorrentes.

Outra questão influenciadora na gestão de marca é a contrafação com as marcas envolvidas no estudo. Como se sabe, empresários das MPE's são atarefados e não dispõem de tempo para determinadas diligências que auditem o uso por terceiros (CHAI; SHIH, 2016; MINAS, 2018), além do mais há dificuldades em operar o sistema de proteção (FILHO et al., 2005; PEREIRA, 2011; GARCEZ JUNIOR, 2017; MINAS, 2018).

Vários destes empresários, de acordo com suas respostas, já tiveram suas marcas copiadas de alguma forma direta ou indireta, ex-funcionários, ex-clientes, terceiros que buscam se assemelhar, fornecedores que adotaram a ideia da marca etc. As práticas inadequadas destes empresários quanto à gestão dos seus ativos, os obrigaram a tardiamente iniciar o processo de registro do seu patrimônio, no entanto, hoje eles sentem na prática esse tempo perdido. Segundo a WIPO (2018) a auditoria em assuntos relativos à propriedade industrial de uma empresa já é uma demanda que atende a uma tendência mundial. Hoje, várias empresas estão na internet, seja por redes sociais, seja por portais de vendas e isso, de certo modo, amplia a visualização destas empresas, mesmo que micro ou pequenas.

Estes empresários que estão ameaçados de perda dos direitos relativos à marca que hoje fazem uso e que conquistaram reconhecimento pelo público e mercado em que atuam, não sabem como proceder nos trâmites da proteção industrial (BLAKENEY; MENGISTIE, 2011). Por isso, a transferência desta responsabilidade para escritórios – EPITTS, demonstrou ser a melhor atitude a ser tomada, pois estes possuem profissionais que pelo próprio ofício estão sempre atualizados com a legislação pátria, capazes de garantir assim, a preservação dos ativos (CHAMAS, 2003; CHAI; SHIH, 2016).

Como já previsto pela teoria, as influencias sociais sobre a gestão são diversas, sendo que a contrafação é, certamente, uma das influencias sociais que afetam a gestão da marca. A melhor proteção é uma gestão eficiente, capaz de otimizar os resultados, maximizar os ganhos, garantir a proteção e auditar os ativos (BUAINAIN; CARVALHO, 2000; MINAS, 2018).

4.2.3. Fatores comportamentais

A análise desta categoria inclui os principais componentes responsáveis pelo comportamento do proprietário e dono das MPE's, as ações, interações e procedimentos. Teoricamente estes são afetados pelos fatores ambientais e pela própria cognição, os resultados destes tem sido ações reativas na gestão da marca pela forte influência do meio em que estão inseridos (FORSMAN; RANTANEN, 2011; NATAL, 2011)

4.2.3.1. Ações e escolhas

As ações e escolhas baseadas no comportamento dos respondentes se tornam importantes para compreensão do estudo, pois essas traduzem as percepções do gestor/dono e produzem efeitos que muitas vezes não são capazes de prever. Uma vez que todas as ações perpassam por estes, se espera que os mesmos tenham 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).

Na prática, os empresários não detêm as todas informações para nutrir posicionamentos estratégicos sobre a marca favoráveis as suas empresas, e precisam recorrer às informações externas para poderem cuidarem das suas marcas, conforme já mencionado por Ortt, Duin (2008) e Chai, Shih (2016). A falta de informação gera insegurança e precisam de agentes externos para auxiliarem na gestão destes ativos.

Através da TSC de Bandura (2005), ficou bem evidente a influência do ambiente (assessoria) no comportamento das empresas de codinome V e T, através da escolha em transferir a responsabilidade sobre gestão da marca para um EPITT. Essa atitude trouxe para eles uma tranquilidade, justamente o que prediz Chamas (2003), Chai e Shih, 2016), Di Petta et al., (2018) e WIPO (2018). Ambos recomendam

que as empresas tenham acesso às informações necessárias para o zelo com a marca, e as assessorias externas podem transmitir essa segurança e auxiliar neste processo.

Do anteriormente exposto, pode-se se extrair que o principal requisito é que estes empresários precisam de 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), pois as empresas precisam criar uma cultura de PI e assim o farão se primeiramente reconhecerem que precisam adquirir novos conhecimentos, conforme o já exposto por Pereira (2011), Arnold; Santos (2016) e Oliveira (2018).

Quando questionada sobre que conhecimentos ainda lhe faltava, a empresa Y respondeu: “Preciso de muitos, minha caminhada só está começando. Mas eu preciso me organizar muito. **Ou eu paro para tentar vender e pagar os boletos ou paro correr atrás de outras coisas**” (grifo nosso), referido a “outras coisas” como esta busca por novos conhecimentos. Já o empresário T entende que: “Ah, muitos. Sobre gestão principalmente. E quando eu digo de gestão eu falo de tudo. Gestão administrativa, financeira, de marketing e de marca também se tiver, com certeza. Sempre precisamos aprender algo novo.”

Estes depoimentos, juntamente com os de V “Reconheço que eu preciso de mais. Eu estou começando agora. Estou engatinhando. Eu preciso aprender, preciso entender que eu não sei de tudo, tem algumas coisinhas que alguém passou pra mim” revelam que esses gestores das MPE’s tem um senso que precisam melhorar suas habilidades de acessar novos conhecimentos e de relacionamento com os grupos de interesse. Vislumbram o estabelecimento de relações estratégicas com parceiros de moda a acessar informações sobre fatos que possam vir a se constituir oportunidades de negócio para seus empreendimentos. E como citado acima esses envolvimento estratégicos aumentam as chances de êxito dessas empresas,

A partir de Bandura (2017) é possível verificar a influência da interação social (ambiente) no comportamento do indivíduo da empresa V, quando o mesmo informa que sabe de algumas informações, porque alguém passou para si. Essas interações

externas, confirmam os entendimentos acerca destes comportamentos individuais na direção das interações, e os aproximam do aperfeiçoamento teórico que versam sobre este aprendizado.

Retratando ainda as ações e escolhas dos proprietários, averiguou-se a satisfação dos mesmos com suas ações e o que se espera para o futuro. As perspectivas sobre valorização futura da marca, em atingir o maior público possível, a criação de um planejamento consistente corrobora as orientações da WIPO (2018) e de 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.

Doutro modo, verificou-se também que em muitos momentos, a opinião de terceiros influenciou nas decisões internas da empresa. A compreensão de que vivemos num mundo em constante evolução é importante para que estas empresas possam se adaptar com às mudanças impostas pelo mercado (COOPER et al., 2016).

No quesito: aplicação de conceito na criação de marcas. Percebeu-se que em muitos casos, os empresários possuem profundidade no conhecimento de conceitos aplicáveis e explorados, inclusive um dos aspectos da boa gestão é compreender bem esta perspectiva (WIPO, 2018; Minas, 2018). No entanto, as dificuldades enfrentadas pelos proprietários, como capital de giro e até tempo pra pensar no negócio, fazem com que os mesmos não dediquem tempo para planejar melhor a construção deste conceito que pode estar na base de uma marca (BAYARÇELIK et al., 2014, VASCONCELOS et al., 2016). Seguindo o raciocínio de Bandura (2005), limitações de recursos (financeiros e não financeiros) e de tempo, reduz a utilização plena da capacidade intelectual dos empresários em benefício da marca.

Quadro 4 - Subcategorização das ações e escolhas.

Há quanto tempo esta marca foi criada? Quem criou e qual o conceito aplicado?	
Empresa X	3 anos. Eu procurava um nome simples [...]. E eu achei esse nome e eu achei o significado desse nome. Conceito de qualidade. [...] meus esforços agora estão voltados para produzir.
Empresa Y	Uns 3 anos, e foi criada por uma designer, mas não teve conceito aplicado.
Empresa Z	Há 8 anos, e foi nós que a criamos. A gente já chegou com o logotipo, com a ideia, [...]. Na época eu via muitas empresas falando assim, americanizando, botando em inglês, algumas palavras eram umas marcas estranhas, [...]. E aí americanizava também, dava aquele efeito cheguei. E aí na época a classe C e D estava em acessão enorme, a gente achava que iria vender. A gente apostou bem direitinho. Essa foi a ideia na época. Mudou o público, não muito assim, mas acho que alguns graus. Alguns graus foram virados porque talvez o preço ou outras pessoas chegaram concorrendo

	<i>também [...] A gente está querendo entender o que está acontecendo nesse momento, para melhorar cada vez mais. Mas mudou um pouco. Ou então o público é o mesmo, e a gente está com outros agentes concorrentes também.</i>
Empresa W	<i>Uns 3 anos. Foi criado por um designer. E o conceito que ele usou foi leveza, tudo aquilo que eu falei que a marca representa. Leveza, alegria, atitude, e ao mesmo tempo uma sofisticação, que ele conseguiu colocar, eu acho que a letra ser fininha eu acho isso bem legal.</i>
Empresa V	<i>Ela foi criada há uns 10 anos. E foi um designer aqui muito conhecido de uma empresa de marketing da cidade, criadora de vários logos. Por sinal uma agencia na época muito premiada a nível Brasil, de propaganda, de tudo. Muito interessante, quando ele criou. Ele criou dentro do conceito da marca, naquela tonalidade amarelada. A coroa, porque ele disse: “Você reina aqui”. Porque você veio da história dos seus pais, querendo ou não você é imponente aqui. É imponentia, é autoridade. Então quando foi criado aquilo ali, foi criado exatamente para levar esta mensagem que nós temos autoridade, que nós reinamos, que nós nos destacamos [...]. Então, a proposta quando ele fez foi exatamente com isso. De colocar exatamente esta informação, para as pessoas absorverem em suas mentes.</i>
Empresa T	<i>Foi criada há 9 anos. Quem deu a ideia foi uma amiga do meu sócio. Na verdade, foi ideia dele. Sei que seria algo bem diferente do que foi. Mas ela deu a opção, aí ele gostou e foi o que ficou. O conceito foi mudado ao longo do tempo, e no qual houve várias alterações até chegar no que é hoje. Hoje a ideia é transmitir modernidade, transparência, agilidade, uma marca que seja forte, próxima do cliente que se identifica com o nosso produto.</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (Grifo nosso).

Os empresários das empresas W, V e T entenderam os conceitos de Keller (2006) e de Rocha e Ignácio (2017), sobre a importância da existência de conceitos aplicáveis na construção de marca, aplicando na comunicação destas com seus públicos e construindo uma imagem de modernidade, transparência, agilidade, reinado, imponentia, 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.

4.2.3.2. Interações Sociais

Segundo Bandura (2017), há uma constelação de influências nas interações sociais que operam modelando a cognição humana e o comportamento de forma interativa. Para Lima (2018) representa o aspecto social da cognição, ou seja, a perspectiva de empresários socialmente formados. Nessa lógica, todos os

empresários entendem sobre a importância de ter um *feedback* positivo obtido das relações com os clientes, no reconhecimento das suas marcas por quem consome o produto/serviço.

As interações ao longo do tempo na trajetória de cada empresário foram influenciadas pelo ambiente, quer seja pelas frustrações por terem gerido mal seus ativos, quer seja pela falta de segurança jurídica em que gerem seus ativos. O proprietário da empresa T, relata sobre seu comportamento diante da dificuldade de fazer todo o processo sozinho e não ter tempo de tomar quaisquer medidas contra situações as quais eles não estão preparados (MAGALHÃES, 2004; FILHO et al., 2005; FORSMAN; RANTANEN, 2011; GALLEGO, 2015; GENNARI 2013; DI PETTA ET AL., 2018). Enquanto que o da empresa V, atribui a sua tranquilidade à presença de uma EPITT agenciando-o. É um conhecimento externo e aprofundado que dificilmente estas MPE's teriam tempo e recursos para se debruçar sobre a gestão destes ativos, que para elas são muito importantes.

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”, fica constatado que quando há alguma interação externa do ambiente é que estes tomam uma decisão (BANDURA, 2017), 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.

Confirmando os achados de Liñán et al. (2011), as interações sociais podem vir 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 (MOTTA et al., 2016). 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 também defendem Forsman e Rantanen (2011) e Natal (2011) a respeito das dificuldades dos micro e pequenos empresários em lidar com suas marcas.

O empresário da empresa W compreende que hoje é tudo diferente de quando começou, mas aprendeu mediante as frustrações, e dela obteve novas soluções:

Eu não sabia nada, até público alvo eu fui mudando com o passar do tempo. [...] Então sempre eu estou aprendendo, mudando, as adaptando as coisas. Em todos os sentidos, de marketing, as estratégias mesmo, hoje já **é totalmente diferente do que lá no início da marca que eu idealizava uma coisa, e aí acontece várias frustrações, mas destas frustrações é que nascem as soluções**, que e daí eu vou atrás e dar tudo mais ou menos certo. (Grifo nosso)

Nós por exemplo **deixamos que outra empresa solicitasse o registro de marca primeiro que nós.** Hoje tivemos **um custo muito mais alto para tomar isso de volta, e nem foi julgado o caso ainda.** (Empresa T, Grifo nosso).

O desconhecimento destes gestores resulta em: perda da marca, outros com custos bem maiores para reaver e outros que ainda pleiteiam as suas concessões. De fato, o envolvimento com situações do ambiente, os fizeram aprender bastante, e alguns reajustar o caminho no caminho, conforme ensina Martínez-Román e Romero (2013). A interpretação desse autor é que a aprendizagem do gestor/dono acontece à medida que desenvolve as interações sociais, ou seja, é socialmente construída, direcionando a forma como estes empresários carregam os significados das suas práticas de trabalho.

Cooper et al. (2016) reforçam que essa aprendizagem influencia também na construção da cultura da empresa defendida por Matos e Winter (2016), Leon e Donoso (2017), Minas (2018) , WIPO (2018), Ayub (2020) e Amaral (2020), uma vez que não se manifesta somente na mente do empresário, mas também na natureza das interações do empresário com os seus *stakeholders* BERNHOEFT, 1989; VIEIRA; 2004, MARTINS; VIEIRA; MOURA, 2014.

As barreiras encontradas pelos gestores/proprietários das MPE's respondentes desta pesquisa são bem similares. Falta tempo para fazer tudo ou quase tudo, afinal como a própria teoria retrata que são eles 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 para as tarefas de gestão. Conseguir gerar valor de marca nestas empresas é desafio enorme, pois tudo gira em torno das limitações físicas e cognitiva do empresário, e quando alcançam êxito é fruto de enorme esforço (COOPER et al., 2016). O financeiro pesa, mas nem sempre é algo tão desafiador para algumas delas (ALMEIDA et al., 2018). O que pesa mais é a sobrecarga de funções dentro da empresa e a falta de

tempo para agir contra aqueles que se apossaram de suas marcas (MAGALHÃES, 2004; GALLEGO, 2015; ROSIN et al., 2018).

Naquele tempo não existia esse negócio de marca, não existia estas coisas. O negócio era produzir e fazer (mercadoria), hoje em dia o povo está mais atento com isso. Com a imagem né? Você tem que fazer a sua imagem da sua empresa. **Você tem que fazer as pessoas entenderem que aquela marca, aquele determinado nome ou aquele determinado símbolo significa alguma coisa.** Empresa X (Grifo nosso).

Primeiro que sou só eu pra fazer tudo. Então isso gera um controle de tempo muito curto. Hoje de manhã eu tinha produto pra entregar, tinha nota pra emitir, cadastro pra fazer de produto, tinha que passar ferro em roupa, tinha que embalar em algumas peças, tinha que abastecer a loja que eu deixo. Então tudo, sou eu fazendo. **Então o meu maior problema é a sobrecarga de funções dentro da empresa.** Empresa W (Grifo nosso).

Tempo para nós fazermos isso sozinho. Hoje não tem dificuldade, pois contratamos alguém pra fazer, mas antes... **Não foi nem o dinheiro o problema, foi desleixo.** Empresa T (Grifo nosso).

Novamente, um dos princípios da boa gestão é justamente a proteção e auditoria (WIPO, 2018; Minas (2018)). Este grupo de empresas participantes desta pesquisa possuem comportamento defensivo, estão atentos aos riscos que provêm do meio externo e moldam a forma como atuam em seus negócios. A empresa W, quando menciona a existência de “vários fiscais”, está se referindo aos clientes e amigos que informavam sobre as cópias de seus produtos espelhados no mercado.

No entanto, a busca por contrafações 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.

Parte dos respondentes estavam sobre a procuração de uma EPITT, mas 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 acontecerem e os obrigarem a procurar ajudas externas 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.

Essa busca de parceiros externos 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).

4.2.3.3. **Procedimentos**

A TSC centraliza suas pesquisas no estudo do comportamento do indivíduo, onde o mesmo age 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, 2017).

A maioria revelou a necessidade de capital para investir na empresa, para assim então destinar tempo e recursos com pessoal e marketing. Estas empresas cresceram, conquistaram espaço no mercado seguindo todas as dificuldades que ainda hoje estão enfrentando, dividir o capital de giro entre as vendas, produtos e marketing (FILHO et al., 2005; EPPINGER; VLADOVA, 2013; BAYARÇELIK et al., 2014, VASCONCELOS et al., 2016).

Esses relatos nos fazem lembrar Sohl e Saueressig (2009) e Matos e Winter (2016) quando expõem 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 perguntados se planejam mudar a marca nos próximos cinco anos, a resposta foi negativa para vários empresários. Haverá um aprendizado a ser obtido no futuro, caso as marcas sejam negadas definitivamente, aí haverá a necessidade de mudança, impreterivelmente, em relação a proteção da marca. O mais importante, é constatar que nem sempre há um planejamento (MOTTA et al., 2016), e quando há, nem sempre estes planejamentos estão alinhados com a proteção da propriedade Industrial (BUAINAIN; CARVALHO, 2000). 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, destacam-se que têm que haver de fato objetivos traçados. Conforme Buainain e Carvalho (2000) e Davoudi et al. (2018), 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 desenvolveram um planejamento estratégico, por isso estes objetivos podem nem existir (OLIVEIRA, 2008; BARBOSA, 2017). De todo modo, ainda deve ser revisto, como mencionado pelo empresário da empresa Z:

Hoje representa. A gente está buscando novos objetivos, novas missões, novos objetivos, novos valores, para mudar essa representação. Mas o que tem se apresentado hoje, tem muito a ver com o que a gente já tinha destinado como valor, como missão, acho que a gente continuou bem. Só que agora tem que visitar todas estas coisas para que isso tudo mude. Empresa Z.

Estes empresários estão contidos no grupo de empresas que geriram mal seus processos de registros de marcas por tomarem decisões desastrosas previstos por Magalhães, 2004; Forsman; Rantanen, 2011. Embora uns afirmam que a marca está registrada, na verdade não estão, 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, alterou a configuração da marca ao longo do tempo e não submeteu ao processo novamente pelo INPI.

Quadro 5 - Subcategorização dos procedimentos.

	A marca está registrada?	A marca vem sendo utilizada de forma adequada?
Empresa X	Sim.	Sim. (Está sendo utilizada de forma adequada).
Empresa Y	Sim, em processo de registro.	Na confecção não. (Não está sendo utilizada de forma adequada).
Empresa Z	Ainda não, mas foi solicitado.	Sim. (Está sendo utilizada de forma adequada).
Empresa W	Já solicitei, estou aguardando.	Acho que sim. (Está sendo utilizada de forma adequada).
Empresa V	Está em processo de registro.	Acredito que sim.

Empresa T	Está em algumas áreas, mas estamos tendo problemas em outra área.	Rapaz, acreditava que sim. Mas parece que alteramos e isso não foi passado pro registro.
-----------	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (Grifo nosso).

Os procedimentos tomados pelos gestores das MPE's 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 elencado pela autora Minas (2018) e WIPO (2018) para uma boa gestão. Alguns mantêm o cuidado com 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 CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido com o foco em avaliar como as características dos gestores/donos das micro e pequenas empresas influenciam nos processos de gestão do registro de marca, como estas inferem e são inferidas pelas variáveis do ambiente e pelo comportamento, e desta forma, conduzindo-as para a notoriedade dos seus negócios. Para tanto, foram estudados casos múltiplos em entrevistas com empresas localizadas no Agreste de Pernambuco, verificando essas características, o conhecimento e o empenho desses gestores sobre as diretrizes e orientações estratégicas quanto a gestão dos ativos de marcas.

Com isso, buscou-se não apenas se aprofundar sobre o conhecimento, as características da personalidade e a influência deste constructo nos processos decisórios, como também identificar este roteiro que basicamente é seguido e modelado por quase todos os participantes deste recorte de mercado. Todavia, os estudos levantados na fundamentação teórica retratam os usos e atribuições de gestão destinados apenas a grandes empresas e estruturas que muitas vezes demandam altos investimentos e grandes conhecimentos por parte dos gestores.

A partir deste pressuposto, foi montado um questionário semiestruturado com perguntas previamente definidas que atendessem as coberturas temáticas: Fatores pessoais, ambientais e comportamentais. A pesquisa foi realizada com 6 (seis) proprietários de empresas inseridos no perfil pré-estabelecido, empresas que tivessem submetido o registro de marca e não terem tido êxito ou estar enfrentando alguma dificuldade no processo. Foram confrontados com os relatos dos participantes, documentos relativos à proteção da marca e observações diretas e participantes. Através da análise de conteúdo, concluiu-se cada objetivo específico.

De acordo com o lócus da pesquisa, os gestores/donos que estão envolvidos em processos de registro de marca são caracterizados por indivíduos persistentes, ousados, de baixa percepção de mercado, agressivos mercadologicamente, desprendidos, desorientados, resilientes e objetivados a conquistar o mercado. Apesar destes possuírem poucas qualificações conceituais, possuem uma grande capacidade técnica e operacional, pois como são limitados financeiramente e com pouca atividade estratégica, tendem a centralizar todos os esforços em si, como visto na teoria.

Estas características quando reunidas descrevem os proprietários como indivíduos corajosos, ousados em investir desde que vislumbrem uma oportunidade, no entanto, sem planejamento algum. Boa parte destas características são moldadas pelas experiências vividas ou herdadas, o que pode explicar as posturas reativas. São capazes de criar e desenvolver uma marca forte e notória, assim como grandes corporações, gerando valor em seus produtos/serviços destinados aos seus clientes e mercados.

Com relação às diretrizes e orientações para o registro de marcas, considerou-se que esses indivíduos, participantes do *corpus* da pesquisa, se tornaram proprietários/donos pela necessidade de fonte de renda, sucessivos da herança familiar ou inspirados pelo meio familiar, por esse motivo, dedicaram desde cedo os seus esforços em atividades técnicas como: produção e vendas. Então, o estudo, formação ou a busca por conhecimento são dificultados por estas limitações que existem desde a origem de suas vidas empresariais ou profissionais (BERNHOEFT, 1989; VIEIRA; 2004, MARTINS; VIEIRA; MOURA, 2014).

A partir desta análise é possível depreender que o registro de marca depende muito das características do negócio, e estas são influenciadas pelas características pessoais, vistas anteriormente. As influências ambientais são as mais condicionantes para uma efetiva gestão de ativo de marca, pois como estes indivíduos são lotados de funções dentro da organização, corroborando inclusive com a teoria, não lhes sobram muito tempo para pensar no modelo de negócio, tanto em traçar estratégias de registro, quanto menos proteção e auditoria, como previsto pela WIPO.

Os entrevistados, depois que alcançaram uma notoriedade no segmento em que atuam, mostraram se mais seguros quando foram assistidos por um EPITT, e inclusive, quando alcançam este prestígio, desprendem valores financeiros consideráveis para protegerem seus ativos. No entanto, muitas vezes isso ocorre tarde demais porque o meio externo (concorrência, fornecedores, clientes, estrutura física, família e amigos) influencia cognitivamente o meio interno e conseqüentemente seus comportamentos.

Como visto anteriormente, estes proprietários/donos são capazes de investir pesado em estruturas físicas, maquinários que agreguem valor ao produto, matéria prima, formando assim produtos de qualidade, e, somados com os engajamentos de

redes sociais e a própria presença virtual forte, os fazem reconhecidos por seu público. A necessidade imediata de materialização da sua empresa posterga ações de registro, proteção e auditoria em marcas, por isto, possuem um comportamento reativo e pouco proativo, deixando estas etapas que seriam primordiais para a fundação de uma empresa para outro momento.

Constatou-se a influência do ambiente no empenho dos gestores/donos sobre as práticas de gestão da marca, ao passo que essa capacidade de gerir profissionalmente está muito relacionada com as experiências vividas através dos desafios enfrentados no mercado. Muitos desses empresários, mesmo que com alguma formação acadêmica, não conseguem enxergar as vantagens dessa gestão. Ademais, muitos afirmaram não ter um bom conhecimento sobre as boas práticas, mas depositam sua confiança em EPITT's.

As vantagens estratégicas alcançadas no mercado são consequências do investimento em produto e não em marca, tratando-a como um elemento secundário. E de fato, como visto anteriormente, estes empresários não dão conta dessas atividades de gestão, por já estarem comprometidos com todas as outras atividades da empresa que produzem efeitos palpáveis e visíveis. Por outro lado, a burocracia para manter uma gestão eficiente não foi um elemento questionado.

Por fim, os resultados obtidos revelam que os objetivos foram alcançados e que as boas práticas de gestão de ativos de marcas na pequena empresa dependem da vontade e habilidade do gestor/dono para inovar, sendo esta vontade e habilidade afetadas pelas características pessoais e do negócio. Porém, este estudo está limitado ao conhecimento do indivíduo inserido nos limites do perfil da pesquisa dentro deste ecossistema, podendo divergir os resultados com outras empresas de mesmo porte, mas 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.

6 REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Brand Equity: gerenciando o valor da marca. In: SERRALVO, F. A. (org.). Gestão de marcas no contexto brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2008.
- 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. 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.
- ARAGÃO, José Wellington Marinho de. Metodologia Científica. Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância, 2017.
- ARAÚJO, C. A. L.; PEREIRA, C. F. A indústria de confecções em Pernambuco: impactos e oportunidades em um cenário pós-ATC (Acordo sobre Têxteis e Confecções). In. SIMPEP, 8. 2006. Anais... Bauru, SP: 2006.
- ARNOLD, Fabíola, R.; SANTOS, Christiane, B. A concessão de patentes no Brasil: um estudo exploratório. *Caderno do programa de apoio à iniciação científica – PAIC. Paraná*, v. 17, n. 1, p. 51-57, 2016.
- AYUB, N. Í. (2020). 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.
- 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. *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co. 1997.
- BANDURA, Albert. *Teoria Social Cognitiva : Diversos enfoques*. Campinas, São Paulo : Mercado de Letras, 2017.
- BANDURA, Albert. The evolution of social cognitive theory. In: Smith, K.G.; Hitt, M.A. *Great minds in management*. (p. 9-35) Oxford University Press, 2005.
- BARBOSA, Dênis Borges. *Proteção das Marcas : Uma Perspectiva Semiológica*. 2ª Ed. Lumen Juris, 2017.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARKHATOV, V.; PLETNEV, D.; CAMPA, A. Key success factors and barriers for small businesses: comparative analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,

221, 29-38. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816301604>. Acesso em: 22 maio 2019.

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). BDE.gov. 2020. Disponível em: <http://www.bde.pe.gov.br>. Acesso em 28 mar. 2020.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

BLAKENEY, M.; MENGISTIE, G. (2011). Intellectual property and economic development in sub-saharan África. *The Journal of World Intellectual Property*, 14 (3-4), 238-264. 2011. Ddoi: 10.1111/j.1747-1796.2011.00417.

BNB. Informe ETENE- MPE. Ano I – Nº 01 – 16 out. 2018. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4079612/INFORME+MPE+01-161018.pdf/fa7c71a1-5401-0c37-666d-7cc7df1eeaec>. Acesso em: 29 mar. 2020.

BRASIL, DECRETO Nº 1.355, de 30 de dez. de 1994. Promulgo a Ata Final que Incorpora os Resultados da Rodada Uruguaí de Negociações Comerciais Multilaterais do GATT. ACORDO TRIPS. *Diário Oficial*. Brasília, Seção I - Página 21.394, dez. 1994. Acesso em: <http://www.inpi.gov.br/legislacao-1/27-trips-portugues1.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2018.

BRASIL, Lei nº 9279, 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à Propriedade Industrial. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279.htm. Acesso em: 28 out. 2018.

BRASIL. INPI. Plano Estratégico INPI 2018-2021. Rio de Janeiro, out. 2018a. Disponível em: http://www.inpi.gov.br/sobre/Plano_Estratgico_20182021.pdf. Acesso em: 12 jun. 2019

BRASIL. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Relatório de atividades INPI 2018. Rio de Janeiro, 11 dez. 2018.

BRASIL. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Manual de Marcas. 3ª ed. julho. 2020. Disponível em: http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/Manual_de_Marcas. Acesso em: 24 out. 2020.

BRASIL. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Nota técnica sobre caducidade de marca. 03 jul 2018b. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/comunicados/nota-tecnica-sobre-caducidade-de-marca>. Acesso em: 15 jun 2019.

BUAINAIN, Antonio M.; CARVALHO, Sergio M. P. *Propriedade Intelectual em um mundo Globalizado*. WIPO International Conference on Intellectual Property, Trade, Technological Innovation and Competitiveness, Rio de Janeiro, Brasil, Junho/2000.

CALDWELL, Christine A.; MILLEN, Ailsa E. Social Learning Mechanisms and Cumulative Cultural Evolution: Is Imitation Necessary? APS, 1 dez 2009. Disponível em: <<https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1467-9280.2009.02469.x>>. Acesso em: 23 maio 2019.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, vol. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004.

CAMPOS, L. B. P.; CAMPOS, R. J. Análise multi-casos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte. *Rev. PRETEXTO*, Belo Horizonte, v.14. n.1. p. 36-51. Jan, 2013.

CASTELLS, M. A sociedade em rede (a era da informação: economia, sociedade e cultura). 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. Vol. 1.

CASTRIOTA, C. C.; LIMA, L. P. F.; MIRANDA, N. N.; PEDRO, V. B.; DONZELLI, C. R. Fatores de fracasso e sucesso de micro e pequenas empresas. *Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online)*, v. 6, n. 1, edição 1, jan./dez. 2018.

CHAI, S.; SHIH, W. Bridging science and technology through academicindustry 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

CHAMBER OF COMMERCE. Small Business Statistics. 2019. Disponível em: <<https://www.chamberofcommerce.org/small-business-statistics/>>. Acesso em: 16 jun 2019.

CHAMPION, D.; DANIELS, K. ...et al.,. Using capital theory to explore problem solving and innovation in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Developmempent*, 23(1), pp.25-43. 2016.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

COLETA, J. A. D. Acidentes de Trabalho Fator Humano Contribuições da Psicologia do Trabalho, Atividades de Prevenção: São Paulo, Atlas. 1989.

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*, 2016. 54: 1038-1058. doi:10.1111/jsbm.12228.

COSTA, Sidney; BORINI, Felipe Mendes; AMATUCCI, Marcos. Inovação global em subsidiárias estrangeiras localizadas em mercados emergentes. *Revista de Administração Contemporânea*, 2013. p. 459-478.

CRESWELL, J. W. Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall, 2002.

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

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. 2014.

DAVOUDI, Seyed Mehdi Mousavi et al. Testing the Mediating Role of Open Innovation on the Relationship between Intellectual Property Rights and Organizational Performance: A Case of Science and Technology Park. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, v. 14, n. 4, p. 1359-1369, 2018.

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.

DINO. 1 a cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos no mercado, segundo Sebrae. Exame.com, 15 ago 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/1-a-cada-4-empresas-fecha-antes-de-completar-2-anos-no-mercado-sebrae/>>. Acesso em: 22 maio 2019.

DOS SANTOS, Mariana Zeferino; DE OLIVEIRA FERREIRA, Monaliza. Competitividade das exportações no setor têxtil e de confecções do Brasil, Nordeste e Pernambuco. *Revista Estudo & Debate*, v. 26, n.3, 2019.

DULLIUS, Andreia; SCHAEFFER, Paola. As capacidades de inovação em startups: contribuições para uma trajetória de crescimento. *Revista Alcance*. 23. 034. 10.14210/alcance. v23.n1. p034-050. 2016.

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

EMBRAHIM, Raíssa. Polo de Confecções do Agreste: da Sulanca à industrialização. Jc on line, Recife, 14 dez. 2014. Disponível em: <<https://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2014/12/14/polo-de-confecoes-do-agreste-da-sulanca-a-industrializacao-160371.php>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

EPPINGER, E.; VLADOVA, G. Intellectual property management practices at small and medium-sized enterprises. *Int. J. of Technology Management*. 61. 64 - 81. 2013. 10.1504/IJTM.2013.050244.

FILHO, S. S.; CARVALHO, S. P.; FERREIRA, C.; PEDRO, E.; FUCK, M. Sistema de Propriedade Intelectual e as Pequenas e Médias empresas no Brasil. OMPI, UNICAMP, Campinas, setembro de 2005.

FOROUDI, P.; NAZARIAN, A.; ZIYADIN, S.; KITCHEN, P.; HAFEEZ, K.; PRIPORAS, C.; PANTANO, E. Co-creating brand image and reputation through stakeholder's social network. *Journal of Business Research*, 114, 42-59. 2020.

FORSMAN, Helena; RANTANEN, Hannu. Small manufacturing and service enterprises as innovators: a comparison by size, *European Journal of Innovation*

Management, Vol. 14. Ed. 1, p. 27-50. 2011. Disponível em: <<https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1108/14601061111104689>>. Acesso em: 23 maio 2019.

GALEF, Bennett G; HEYES, Cecilia M. Social Learning and Imitation. 2004. Disponível em: <<https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.3758/BF03196001>>. Acesso em: 23 maio 2019.

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.

GARCEZ JUNIOR, Sílvio S. O backlog de patentes no Brasil: o direito à razoável duração do procedimento administrativo. Revista Direito GV, v. 13, n. 1, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/68912/66505>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

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, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. 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, Arilda Smith. INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA ESUAS 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.

GOLD, E. R.; MORIN, J.F.; SHADEED, E. Does intellectual property lead to economic growth? Insights from a novel IP dataset. Regulation & Governance. 2017. 10.1111/rego.12165

GOMEZELJ, D. O.; KUSCE, I. The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance. Kybernetes, 42(6), 906–927. 2013

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

HERSCOVICI, Alain. 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.

HUGHES, Justin. Landmark Trademarks. Wake Forest L. Rev., v. 52, p. 1163, 2017.

IEMI (Inteligencia de Mercado). PRADO, Marcelo Villin; BEZADO, Adriana Petrucci; GRANDO, Felipe Ricardo. Estudo da Competitividade dos Setores Têxtil e Confeccionista no Estado de Pernambuco. Pernambuco: IEMI, 2017. Disponível em: <<https://form.jotformz.com/81415029984664>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

KELLER, Kevin K. Lane. Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation. *Journal of Consumer Research*. Vol. 46, Issue 5, February 2020, Pages 995–1001, <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz058>. 2020.

KELLER, Kevin Lane. *Gestão Estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, Angela. Agreste tem o 2º maior polo têxtil do país. *Estadão.com*, São Paulo, 6 jan. 2013. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,agreste-tem-2-maior-polo-textil-do-pais-imp-,981078>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ÅSTRÖM, F. Entrepreneurship: exploring the knowledge base. *Research Policy*, p.1154-1181. 2012.

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

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

LIÑÁN, Francisco F.; SANTOS, Francisco F.; FERNÁNDEZ-SERRANO, José. The influence of perceptions on potential entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 7. 373-390. 2011. 10.1007/s11365-011-0199-7.

LOIOLA, Elisabeth; MASCARENHAS, Tatiane. 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 J. A. de Negri; L. C. Kubota (Orgs.) *Políticas de incentivo à inovação tecnológica no Brasil* (p. 463-501). Brasília: IPEA, 2008.

MAGALDI, Sandro. *Gestão do Amanhã: Tudo que você precisa saber sobre a gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial*. São Paulo: Editora Gente, 2018.

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.

MARCUZZO, Rafael; DOS SANTOS, Jordana Rech Graciano; SILUK, Julio Cezar Mairesse. Delineamento para identificação e gerenciamento de ativos intangíveis em empresas de base tecnológica. *Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo*, v. 7, n. 1, 2017.

MARTÍNEZ-ROMÁN, J. A. ROMERO, I. About the Determinants of the Degree of Novelty in Small Businesses' Product Innovations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 655-677. 2013.

MARTINS, J. F. F.; VIEIRA, A. V.; MOURA, A. C. A profissionalização de uma empresa familiar e sua influência na cultura e na construção das identidades dos gestores. *Destarte*, Vitória, v.4, n.1, p. 120-144. 2014.

MARTINS, Rodrigo Baptista. *Fundamentos do direito à propriedade e origens do capitalismo*. Lumen Juris, 2014.

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.

MELÉNDEZ, Antonio Padilla; SOTO, Julio Dieguez; MORENO, Aurora Garrido. Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN* 2015. Disponível em: <<http://redalyc.org/articulo.oa?id=94742688003>>. ISSN 1806-4892. Acesso em: 10 de jun 2019.

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. *Dissertação*, Unb. 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, Alessandro. A importância da gestão empresarial. *Administradores.com*, 14 dez 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-empresarial>>. Acesso em: 16 jun 2019.

NIFFINEGGER, Rogério. *Estabilidade emocional, atribuição de causalidade e dissonância cognitiva*. Rio de Janeiro, FGV, 1984.

NOHARA, Irene Patrícia. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2016. p. 228.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and development). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. 2018.

OLIVEIRA, Bárbara Samanta. *Programa Agentes Locais de Inovação: Proposição de Metodologia para Indução ao Registro de Propriedade Industrial*. *Dissertação*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer uma pesquisa qualitativa*. 7. Ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2016.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração* / Maxwell Ferreira de Oliveira. Catalão: UFG, 2011.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Azevedo de. *Gestão Estratégica de marcas próprias*. 2ª ed. atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ORTT, J. Roland; DUIN, Patrick A. The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11 Issue: 4, pp.522-538, 2008.

OURO FILHO, ABIMAEI MAGNO DO; OLAVE, MARIA ELENA LEON; BARRETO, IKARO DANIEL DE CARVALHO. Aprendizagem interorganizacional em redes de micro e pequenas empresas: um olhar integrativo da literatura. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 74-90, Jan, 2018.

PAIVA JR, F. G. de; LEÃO, A. de S. & MELLO, S. C. B. de. Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais... Atibaia: ANPAD. 2003.

PEREIRA, José Matias. A gestão do sistema de proteção à propriedade intelectual no Brasil é consistente? *Revista de Administração pública*, Rio de Janeiro 45(3):567-90, Maio/Jun. 2011.

PERNAMBUCO segue forte no setor têxtil e do vestuário. *Algomais.com*, Recife, 15 maio 2018. Disponível em: <<http://revista.algomais.com/economia/pernambuco-segue-forte-no-setor-textil-e-do-vestuario>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

PETERSON, Josiah J. P. The Influence of Perceptions on Entrepreneurial Success. *Selected Honors Theses*. p. 60. 2017.

Porter, Michael E. The economic performance of regions. *Regional Studies*, 545–546. 2003.

PORTO DIGITAL. Armazém da criatividade. Disponível em: <<http://www.portodigital.org/diferenciais/equipamentos/armazem-da-criatividade>> Acessado em 28 mar. 2020.

PRETO, Glauber Adenir Soares; FRANCO, Cíntia Brenner Franco Brenner Acosta; BRUCH, Kelly Lissandra. Propriedade Intelectual em Empresas Públicas: uma análise dos depósitos de marcas da Embrapa. *Cadernos de Prospecção*, v. 13, n. 3, p. 676, 2020.

REICHERT, Fernanda Maciel; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 5, p. 161-194, 2015.

REZENDE, J. Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual. Elsevier Brasil. 2017.

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

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.

SANTOS, Virgílio Marques dos. O que é gestão? Como aplicá-la para resolver muitos problemas? FM2S, online. 9 abr 2017. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/o-que-e-gestao/>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

SBE. Facts & Data on Small Business and Entrepreneurship. 2019. Disponível em: <<https://sbecouncil.org/about-us/facts-and-data/>>. Acesso em: 10 jun 2019.

SCHLÜTER, Melissa M. dos Santos S. Estudo da avaliação econômica de ativos intangíveis. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2010.

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

SEBRAE. ESTUDO Econômico do APL de Confecções do Agreste Pernambucano 2012. Sebrae.com. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/apresenta%C3%A7%C3%A3o-Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeco%C3%A7%C3%B5es%20-%20Apresentacao%20Imprensa_v4.pdf>. Acesso em 13 jun 2019.

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

SERRALVO, Francisco Antonio, [org.] YAMAGUTI, Celso Likio [et al.]. GESTÃO DE MARCAS NO CONTEXTO BRASILEIRO. São Paulo: Saraiva, 2008.

SERRALVO, Francisco Antonio. Gerenciamento de marcas e produtos. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2009.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antônio Luiz Rocha; MONTENEGRO, Ludmilla Meyer. Mais do que negócios abertos, mentes abertas. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 5, n. 2, p. 03-23, 2016.

SOHL, T.; SAUERESSIG, W. Developmempent and deployment of brand protection strategies for China. Thexis 26, 30–34, 2009. SOHL, T. & SAUERESSIG, W. Thexis (2009) 26: 30. Disponível em: <<https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11621-009-0029-2>>. Acesso em: 21 maio 2019.

SOTERO, Rafael. Agreste pernambucano é o segundo maior produtor têxtil do Brasil. pedesenvolvimento.com, Recife, 30 jan 2010. Disponível em: <<https://pedesenvolvimento.com/2010/01/30/agreste-pernambucano-e-o-segundo-maior-produtor-textil-do-brasil/>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

SOUSA, B.; VASCONCELOS, S. Branding territorial e o papel da imagem no comportamento do consumidor em turismo: O caso de Arouca. European Journal of Applied Business Management, Special Issue, 1-14. 2018.

SOUZA, Mirela. A importância da gestão do conhecimento para o crescimento profissional. Administradores.com, 2 nov 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento-para-o-crescimento-profissional>>. Acesso em 10 jun 2019.

SOUZA, W. F. de; GOMES, M. F. P. O.; SOUSA, M. M. C de. Análise de concentração do arranjo produtivo local de confecção no agreste pernambucano. 2014. Disponível em: <<https://coreconpe.gov.br/eventos/iiienpecon/artigos/84enpecon2014.pdf>>. Acesso em 29 mar. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VANIN, M. S.; SERAFIN, V. F; GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A. Vamos Expandir um Negócio Inovador? Revista de Administração, Sociedade e Inovação, 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.

VIEIRA, A. Cultura, poder e identidade nas organizações. Revista de Administração da FEAD-Minas, 2004. v. 1, p. 25-45.

World Intellectual Property Organization (WIPO) 34, chemin des Colombettes, P.O. Box 18 CH-1211 Geneva 20, Switzerland. 2018a. Disponível em: <https://www.WIPO.int/edocs/pubdocs/en/WIPO_pub_941_2018.pdf> Acesso em: 13 maio 2019.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (WIPO). Fundamentals of Intellectual Property (IP) Management by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Disponível em: 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.

7 APENDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROFNIT

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.)

(Em 2 vias, firmado por cada participante-voluntári(o/a) da pesquisa e pelo responsável)

Você está sendo convidado (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada: “A GESTÃO DO REGISTRO DE MARCAS: UMA ANÁLISE DO CONHECIMENTO DOS GESTORES/DONOS DE PEQUENAS EMPRESAS DO AGRESTE PERNAMBUCANO.” que tem como objetivos: analisar as características dos gestores/donos das micro e pequenas empresas que influenciam nos processos de gestão de registro de marca, quando estas ganham notoriedade em seus negócios. Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido serve para garantir que você recebeu todas as informações necessárias para aceitar participar desta pesquisa. Você deve pedir quaisquer esclarecimentos ao pesquisador sempre que julgar necessário. A pesquisa terá duração de 18 meses, com o término previsto para Março de 2021. Sua participação não é obrigatória e consistirá em responder a uma entrevista que será gravada em celular. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento, comunicando ao pesquisador responsável. Sua recusa, desistência ou suspensão do seu consentimento não acarretará em nenhum tipo de prejuízo. Você não terá custos ou quaisquer compensações financeiras ao participar desta pesquisa. Toda pesquisa possui riscos potenciais. Este estudo pode apresentar o risco de reações de cunho emocional ou outros eventos de caráter psicológico durante a entrevista. Caso isto aconteça, estaremos à disposição para pausar/encerrar a entrevista, ou até para a desistência de sua participação, mesmo no decorrer da pesquisa, caso deseje. A responsável pela realização do estudo se compromete a zelar pela integridade e o bem-estar dos participantes da pesquisa. Os benefícios relacionados à sua participação nesta pesquisa são: poder contribuir para uma pesquisa que visa subsidiar posteriores estudos relacionados à temática e gerar mudanças positivas para a assistência da enfermagem durante o trabalho de parto e parto. Os dados coletados serão utilizados apenas nesta pesquisa e os resultados divulgados em eventos e/ou revistas científicas. Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, isto é, através de códigos e em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. O material coletado será guardado por cinco (05) anos e incinerado ou deletado após esse período. Você receberá uma via deste Termo onde constam os contatos dos Comitês de Ética em Pesquisa e do pesquisador responsável, podendo eliminar suas dúvidas sobre a sua participação agora ou a qualquer momento. Caso concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma pertencente ao entrevistado e a outra ao pesquisador responsável.

Contato do Pesquisador Responsável:

Anderson Almeida Floriano de Lima

Telefone: 81 99755.6963 / Email: anderson.almeida1985@gmail.com

Recife, _____ de _____ de _____

(Consentimento do Voluntário/a)

Anderson Almeida Floriano de Lima
Responsável pelo estudo