

PROPRIEDADE INTELECTUAL E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING HOLÍSTICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

DALTON DE SOUSA

UFLA - Universidade Federal de Lavras
dalton.sousa@gmail.com

RICARDO BRAGA VERONEZE

UFLA - Universidade Federal de Lavras
rbveroneze@gmail.com

ANDRE LUIZ ZAMBALDE

UFLA
zambaufla@gmail.com

PROPRIEDADE INTELECTUAL E AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING HOLÍSTICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

RESUMO – Neste trabalho procurou-se verificar as relações entre o marketing holístico, a propriedade intelectual e a inovação em uma Universidade Federal do Sul de Minas Gerais. Para tal, foi realizado um estudo exploratório, qualitativo, por meio de entrevistas e análise de documentos, visando identificar o papel do marketing no atual estágio do trabalho do Núcleo de Inovação Tecnológica dessa universidade. Verificou-se que a universidade tem procurado estabelecer uma rede de relações internas e externas, estruturas e processos, enfatizando as relações de marketing. Apesar de não existir ainda uma estratégia de marketing bem definida, percebe-se que muitos dos elementos que compõem os quatro componentes do marketing holístico têm sido utilizados. A preponderância do marketing interno é, todavia, evidente, e justificável para um trabalho que visa alcançar objetivos não somente no curto prazo, mas, sobretudo, de desenvolver uma cultura mais voltada ao empreendedorismo e inovação dentro de uma universidade pública. Todavia, verifica-se que a estrutura do Núcleo de Inovação Tecnológica ainda necessita de consolidação, em especial, quanto à formação de uma equipe permanente. Acredita-se que contribuições foram dadas para compreender o papel do marketing nas atividades de proteção da propriedade intelectual com vistas à geração de inovações.

Palavras-chave: marketing, inovação, universidades.

ABSTRACT - This paper attempts to verify the relationship between holistic marketing, intellectual property and innovation in a South of Minas Gerais Federal University. To this end, an exploratory study, qualitative, through interviews and document analysis, to identify the role of marketing in the current stage of the work of the Center for Technological Innovation at this university was performed. It was found that the university has sought to establish a network of internal and external relationships, structures and processes, emphasizing the relationship marketing. Although there is still no well-defined marketing strategy, you realize that many of the elements of the four components of holistic marketing have been used. The preponderance of internal marketing is nevertheless evident and justifiable for a work that seeks to achieve goals not only in the short term, but, above all, to develop a culture more focused on entrepreneurship and innovation within a public university. However, it appears that the structure of the Center for Technological Innovation still requires consolidation, in particular, regarding the formation of a permanent staff. It is believed that contributions were made to understand the role of marketing in the protection of intellectual property activities aimed at generating innovations.

Keywords: marketing, innovation, universities.

1. Introdução

No século 21 o motor do desenvolvimento econômico tem sido o conhecimento. E as universidades estão cada vez mais sendo vistas como atores fundamentais nesse processo. Inúmeros estudos têm se preocupado em pesquisar as interações baseadas na troca de conhecimento entre universidade e mercado, especialmente pela forte influência que as invenções possuem na capacidade de inovação das empresas.

Tal preocupação com a passagem do conhecimento se intensificou principalmente após as maiores economias ocidentais criarem leis específicas de apoio à inovação, com o intuito de que universidades pudessem comercializar as propriedades intelectuais resultantes das pesquisas financiadas pelo governo (SAMPAT, MOWERY e ZIEDONIS, 2003).

Entretanto, o Brasil encontra-se ainda no estágio inicial no desenvolvimento das práticas que levam à inovação e as instituições científicas e tecnológicas (ICTs), notadamente as universidades públicas, receberam um papel de destaque nesse trabalho por meio da Lei de Inovação (BRASIL, 2004).

A literatura, entretanto, como será apresentada neste trabalho, demonstra que a maioria das universidades, mesmo em países desenvolvidos, ainda não desenvolveu adequadamente a capacidade de transformar os conhecimentos produzidos em efetivas inovações.

Ainda existe na academia uma cultura, não apenas no Brasil, mas também em outros países, que insiste em resistir aos esforços para converter o conhecimento científico e tecnológico em produtos, serviços, empresas etc., ou seja, em inovações capazes de conquistar mercados e gerar riqueza. Contudo, especialmente no caso brasileiro, em que a maior parte da pesquisa científica é financiada por recursos públicos, é mais do que natural que a sociedade anseie das universidades mais do que ensino, pesquisa e extensão, mas, também um papel ativo no desenvolvimento tecnológico nacional, visando propiciar maior competitividade internacional ao país e, conseqüentemente, gerar mais empregos, aumento de renda para os cidadãos e mais qualidade de vida para a população como um todo.

Nesse cenário, o marketing pode exercer um papel relevante, desde a promoção da cultura voltada à inovação dentro das universidades até o mapeamento de oportunidades e o estreitamento de relações com o mercado. Apesar de ser um tema pouco desenvolvido na literatura, alguns estudos, tais como de Malvezzi, et al. (2014); Stal e Fujino (2005; 2007) e Garnica e Torkomian (2009) sugerem que a universidade intensifique suas ações de marketing caso elas queiram ter sucesso nesse processo de inovação.

Assim, apesar de o marketing ser reconhecidamente uma relevante ferramenta de gestão para o desenvolvimento de qualquer organização, as universidades públicas têm se aproveitado pouco dos seus potenciais (MALVEZZI; ZAMBALDE, 2013).

Dessa maneira, deve-se considerar o envolvimento de marketing desde a fase inicial da pesquisa com o intuito de permitir que o processo de inovação seja construído juntamente com a indústria e outros setores de interesse, até a colocação efetiva nos mercados, ou seja, a partir de uma visão holística do marketing. Tal interação constante com esses agentes gera inteligência competitiva, levando a decisões sobre o valor de mercado, posição competitiva e estratégias de marketing (BOJESSEN-TREPKA, 2009).

Diante desse cenário, neste artigo, propõe-se compreender, sob a ótica do marketing, como se desenvolvem os processos de proteção e transferência das propriedades intelectuais de uma Universidade Federal para o mercado. Assim, foi proposta a seguinte questão norteadora da pesquisa: quais os papéis do marketing desde a proteção da propriedade intelectual até a inovação em uma Universidade Federal?

2. O papel da Universidade na gestão da Inovação

Na era do conhecimento observa-se de modo mais frequente que a inovação ocorre prioritariamente como resultado da interação entre Universidade, Empresa e Governo. (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000)

De acordo com Hill e Lendel (2007), o ensino superior é uma indústria de multiprodutos, sendo possível identificar sete diferentes produtos produzidos, em especial, por universidades com forte tradição de pesquisa: (1) educação; (2) projetos de pesquisa; (3) produtos culturais; (4) treinamento de trabalhadores; (5) difusão de tecnologia; (6) criação de novos conhecimentos; e, (7) novos produtos e indústrias.

Para De Benedicto (2011), reforçando tal linha de pensamento, houve nos últimos anos uma ampliação das expectativas em torno das universidades. Estas começaram a ser vistas com capacidade de dar mais respostas aos problemas da sociedade. Assim sendo, as funções das universidades públicas incluem: (a) oferecer um ensino de nível superior de qualidade para capacitação profissional; (b) desenvolver pesquisas acadêmicas para a ampliação da base de conhecimento da sociedade; (c) levar o conhecimento à sociedade por meio de ações extensionistas; (d) desenvolver pesquisas aplicadas orientadas para a geração de tecnologias úteis à sociedade; (e) incorporar as novas tecnologias geradas no setor produtivo, setor público e comunidades; (f) executar a apropriabilidade direta e indireta das inovações tecnológicas, e; (g) criar um fluxo de benefícios tangíveis e intangíveis decorrentes da apropriabilidade, os quais devem ser canalizados tanto para realimentar e potencializar as atividades internas da universidade quanto para o desenvolvimento econômico e social do país.

Uma visão da restrição prática do papel ou dos produtos que devem ser produzidos por uma universidade se verifica na afirmação de Siegel, Waldman, Atwater e Link (2004), que observaram que mesmo as universidades americanas eram criticadas por se dedicarem ao desenvolvimento de novas tecnologias, mas, não se ocuparem de levá-las a uma aplicação privada, levando os elaboradores de políticas públicas a afirmarem que essa lacuna poderia prejudicar seriamente a competitividade global das empresas americanas.

Para Couto (2000), entretanto, um grupo restrito de universidades adquiriu essa capacidade e, nesse sentido, Siegel et al (2004) afirmam que há regiões que são verdadeiros berçários das atividades de transferência de tecnologia e exemplifica citando Cambridge e Boston (MIT e Harvard) e a Baía de São Francisco (Stanford e UC-Berkeley).

Por sua vez, Lendel (2010) esclarece que uma grande parte da pesquisa acadêmica nos Estados Unidos é realizada por um pequeno número de universidades de alto prestígio não apenas por causa de seus programas de doutorado, mas, também, por causa de todos os seus produtos: criação de novos conhecimentos, desenvolvimento de novos produtos e indústrias, rápida transferência de tecnologia, diplomados altamente treinados, projetos de pesquisa e desenvolvimento e, até mesmo, times esportivos de destaque.

De acordo com Nunes *et al* (2009), esse cenário é ainda mais complexo quanto aos papéis da universidade pública no Brasil, em virtude de questões ideológicas fortemente arraigadas em nossa academia e também pela excessiva burocracia. Além disso, há uma discussão a respeito da dificuldade encontrada por conta do baixo investimento em P&D, tal como a baixa frequência na prática de cooperação entre Universidade e Empresa no Brasil. (NOVELI; SEGATTO, 2012).

Ao abordar a temática de propriedade intelectual em nosso país faz-se necessário uma maior exploração da função das universidades que são desenvolvedoras de tecnologia, mas que ainda precisam estabelecer uma relação mais duradoura com o setor produtivo para que suas realizações produzam benefícios diretos para sociedade. (IPIRANGA et al., 2010)

3. O Marketing numa visão holística

Nesta seção, será abordada a visão proposta por Kotler e Keller (2012), que apresentam uma alternativa de marketing que amplia as possibilidades de análise, o marketing holístico. Esses autores apresentam o conceito de marketing holístico como fundamentado no desenvolvimento, estruturação e implantação de programas, processos e atividades de marketing, considerando sua amplitude e inter-relações.

Nesse sentido, esclarece Zandberg (2012) que há cinco orientações de marketing geralmente relatadas na literatura, que são: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing holístico. Ressalta, contudo, que num mundo de competição crescente, as três primeiras orientações têm sido consideradas limitadas pelos pesquisadores da área, ao passo que o marketing holístico surgiu como a proposta mais completa atualmente.

Por isso, Kotler e Keller (2012, p. 17) afirmam que “o marketing holístico [...] reconhece e concilia o escopo e as complexidades das atividades de marketing” e apresentam, por meio da Figura 1, a visão geral dos quatro componentes que o caracterizam: marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e o marketing de desempenho.

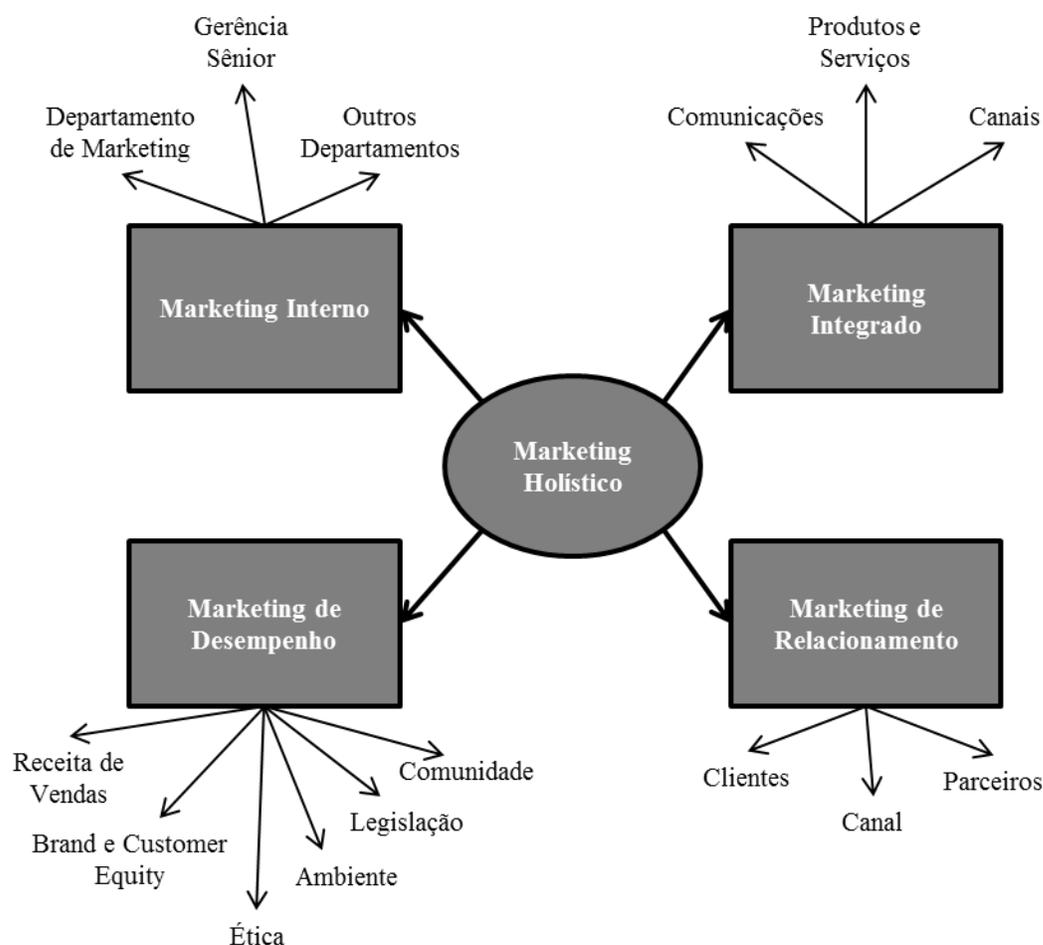


Figura 1 – Dimensões do Marketing Holístico

Fonte: Kotler e Keller (2012)

Assim, a seguir, cada um dos componentes do marketing holístico será discutido mais detalhadamente.

3.1 Marketing Integrado

Marketing integrado é definido como uma disciplina humana de negócios criativos que reduz ou elimina divisões para garantir que a marca está devidamente apresentada e comunicada de maneira eficaz em todos os momentos importantes na vida de um cliente de uma forma que forneça o principal valor que a empresa oferece (JENKINSON, 2009).

Neste sentido, a comunicação assume um papel essencial nessa relação. (BURNETT; MORIARTY, 1998). O marketing não precisa ficar restrito a apenas um departamento, na realidade, deve transpor-se as fronteiras internas da organização (GOK, HACIOGLU, 2009).

Kotler e Keller (2012) destacam três atividades centrais no desenvolvimento do marketing integrado: comunicações, produto e serviços e os canais.

A respeito da comunicação integrada de marketing (CIM) há uma vasta literatura tratando a respeito do assunto (SCHULTZ e SCHULTZ 1998). Especificamente, de maneira prática, pode-se reconhecer que o CIM é um conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, sendo capaz de medir os papéis estratégicos de uma série de ferramentas da comunicação e de combina-las para oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão (KOTLER; KELLER, 2006).

Considerando que os núcleos de inovação não trabalham necessariamente com um produto físico, mas sim na prestação de serviços no sentido de disseminar e promover a propriedade intelectual, no âmbito das Universidades, o foco dado é nas ferramentas de serviço.

Estas ações de marketing integradas buscam potencializar o aumento da receita por propiciar o alinhamento das necessidades dos consumidores a todas as ações da empresa. As empresas que adotam essas práticas passam a orientar os seus esforços de forma combinada e segmentada, com a finalidade de uma interação mais eficaz com o público-alvo (ZUCCO; MIRANDA; REIS, 2009).

Tais práticas, ao levar em consideração a inovação, além de serem importantes para o inventor, tornam-se importante também para a própria universidade que é parceira de todo o processo, visto que ela tem dispêndio financeiro para a permanência do registro de patente. (INPI, 2014).

3.2 Endomarketing ou marketing interno

De acordo com Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011), o endomarketing tem por objetivo desenvolver e a valorizar os funcionários de uma organização, considerados clientes internos. Ele dá ênfase a aspectos como o empoderamento, a motivação, a satisfação, a valorização, o comprometimento e o envolvimento do funcionário com a empresa e deve ser entendido como uma estratégia de gerenciamento que busca assegurar que todos os funcionários compreendam e vivenciem o negócio, visando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente.

Esclarece Grönroos (2003) que o endomarketing ou marketing interno não é um fenômeno novo e nem era quando foi cunhado pela primeira vez nos anos de 1970. Entretanto, Grönroos (2003) salienta que a noção de endomarketing gerou três novos aspectos para o gerenciamento de recursos humanos de uma organização: os funcionários são um primeiro mercado (interno) para as ofertas da empresa, assim como para seus programas de marketing externo; uma abordagem ativa, coordenada e focada em metas para todos os esforços direcionados a funcionários que inter-relacionem esses esforços e processos internos com a eficiência externa da organização; ênfase na necessidade de considerar as pessoas, funções e

departamentos internos à organização como clientes internos que devem receber serviços orientados para o cliente da mesma forma que são prestados para os clientes externos.

Nesse sentido, Brambilla (2005) afirma que o marketing interno é uma orientação do marketing voltada para o interior da organização visando estimular a criação e promoção de ideias, projetos e valores úteis à organização, aprimorando as relações com seus funcionários, melhorando o atendimento a seus clientes e favorecendo o desenvolvimento organizacional como um todo.

De forma enfática, tem-se a afirmação de que “profissionais de marketing inteligentes reconhecem que atividades de marketing dentro da empresa podem ser tão importantes quanto atividades de marketing dirigidas para fora da empresa – se não mais” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 20). Para finalizar a discussão sobre o marketing interno, recorre-se à afirmação de Kotler (2003) de que os funcionários são a própria empresa e têm a capacidade de construir ou destruir planos de marketing.

3.3 Marketing de Desempenho

Além de se preocuparem com questões financeiras, as empresas estão cada vez mais levando em consideração aspectos não financeiros em seus programas de marketing. Passaram a examinar o scorecard de marketing, interpretar as informações do mercado, nível de satisfação do cliente, além de incorporarem questões legais, éticas, sociais e ambientais em suas estratégias (KOTLER e KELLER, 2012, p.22).

Neste novo contexto, as organizações frequentemente são solicitadas a justificar seus investimentos em termos financeiros e de rentabilidade, assim como os termos de construção da marca e expansão da base de clientes (SHAW; MERRICK, 2005). Paralelamente, as empresas devem considerar o contexto ético, ambiental, jurídico e social de sua função e atividade, pois, é tarefa da organização identificar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvos, não deixando de preservar o bem estar dos consumidores (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007; KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Melícias (2003) a responsabilidade social das empresas compreende aspectos tão múltiplos como os que vão da gestão dos recursos financeiros e da cultura da empresa, até à escolha dos parceiros comerciais e das tecnologias.

Considerando a responsabilidade social, acredita-se que as empresas devam ser socialmente responsáveis de forma uníssona, de maneira holística e integrar as práticas responsáveis a todos os níveis: missão, objetivos e estratégias, entre outros (NOGUEIRA, 2011). As intenções sociais das empresas precisam fazer parte da estratégia organizacional, pois, segundo Porter e Kramer *apud* Kotler (2005, p. 235) “as empresas não funcionam isoladas da sociedade à sua volta”.

Contribuir para o desenvolvimento sustentável objetivando melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores, suas famílias e a comunidade são outros pontos importante no Marketing de desempenho, como destacam Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011).

3.4 Marketing de relacionamento

Na difícil tarefa de desenvolver vantagens competitivas que se sustentem no longo prazo e que sejam difíceis de serem imitadas pela concorrência, as empresas devem repensar e revisar efetivamente suas cadeias de valores. Para isso, devem buscar vantagens competitivas em atividades de relevância estratégica, como potenciais fontes de diferenciação, dentre as quais pode ser destacada a gestão de relacionamentos (ROWE; BARNES, 1998; INNIS; LALONDE, 1994; PORTER, 1998).

Nesse sentido, esclarecem Peppers e Rogers (2000) que o cenário competitivo do mundo hodierno força as organizações a mudar suas formas de fazer negócios e manter sua competitividade através do estabelecimento de relacionamentos duradouros, ganhando destaque, desta forma, o marketing de relacionamento, que é definido por Berry (2002) como a melhor estratégia para lidar com a intangibilidade.

O marketing de relacionamento é uma estratégia de relacionar-se de forma duradoura com os clientes e, por isso, Gordon (1999, p.31) o define como “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Diante disso, um importante elemento no estabelecimento de relacionamentos duradouros é a conquista da lealdade dos clientes, mesmo que os observando sob uma pesquisa interna de uma organização.

Por isso, Reichheld e Scheffer (2000) esclarecem que mesmo em uma série de serviços que empregam alta tecnologia, como em ambientes virtuais, a lealdade se fundamenta em pressupostos como qualidade do suporte, conveniência, razão entre preço pago por produto ou serviço adquirido e políticas de privacidade confiáveis e claramente estabelecidas. Para os autores, a lealdade não é uma consequência de novas tecnologias e sim de tais pressupostos.

Nesse sentido, Wulf, Oderkerhen-Schoroder e Iacobucci (2001) afirmam que a tendência dos clientes em tornarem-se leais aumenta com os investimentos que a empresa faz de tempo, esforços e recursos para manutenção de seu relacionamento com seus clientes. Para esses autores, a lealdade do cliente está diretamente relacionada à sua percepção do investimento da empresa no relacionamento.

Complementam Henning-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) ao ressaltarem que o cliente leal compromete-se com a divulgação da empresa e seus produtos por meio da divulgação boca a boca positiva e demonstra um desejo de manter o relacionamento.

Por isso, a lealdade a ser conquistada, na visão de Reichheld (2002), deve ser não somente a dos clientes, mas também dos funcionários, sendo que a verdadeira lealdade dos funcionários é constituída pela responsabilidade pessoal e pelo seu papel no desenvolvimento de relacionamentos bem sucedidos, de elevado valor para todas as partes.

4. Metodologia da pesquisa

De acordo com a perspectiva assumida por Malhotra (2001), esta pesquisa é do tipo exploratório, que é adotado para casos em que se faz necessário definir um problema com mais precisão, identificar cursos de ação relevantes ou mesmo obter dados adicionais para o desenvolvimento de uma abordagem, tratando-se de um processo de pesquisa flexível e não estruturado. Para Mattar (2005), a pesquisa exploratória é adotada quando o problema de pesquisa ainda é relativamente vago.

Nesse tipo de pesquisa, amostras são pequenas e não representativas e os dados primários são de natureza qualitativa (MALHOTRA, 2001). Assim, foram levantados dados em fontes secundárias, tais como, documentos e sítios da internet e foram realizadas entrevistas em profundidade com dois membros da equipe de trabalho do Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Federal de Lavras (NINTEC/UFLA).

A entrevista em profundidade é um método de obtenção de dados qualitativos, por isso, não é estruturada, é direta e pessoal, sendo que o levantamento de experiências se faz necessário porque grande parte dos conhecimentos não é explícita, uma vez que, em função da posição que ocupam cotidianamente, muitas pessoas acumulam experiências e conhecimentos sobre um dado tema ou problema que se pretende estudar (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 2005).

As entrevistas foram realizadas com duas funcionárias do NINTEC, com duração total de aproximadamente duas horas, com o objetivo de identificar elementos que relacionam o trabalho do núcleo aos elementos de marketing abordados na fundamentação teórica.

A Universidade Federal de Lavras foi escolhida para este estudo de caso por conta da sua importância na educação superior, comprovada pelo Índice Geral de Cursos de 2012, onde figura como a segunda melhor universidade federal do Brasil (INEP, 2013).

O NINTEC é o órgão responsável pela gestão da inovação tecnológica e de proteção ao conhecimento gerado na universidade e é vinculado à Pró Reitoria de Pesquisa. Conta com a colaboração de professores/pesquisadores e de profissionais treinados nas áreas de proteção à propriedade intelectual e transferência de tecnologia.

5. Resultados e discussões

Nesta seção, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos. A Figura 2 apresenta uma síntese das principais evidências encontradas neste trabalho, sendo que as palavras negritadas representam os elementos com mais destaque e os retângulos mais escuros representam os componentes do marketing holístico que mais têm sido empregados pelo NINTEC.

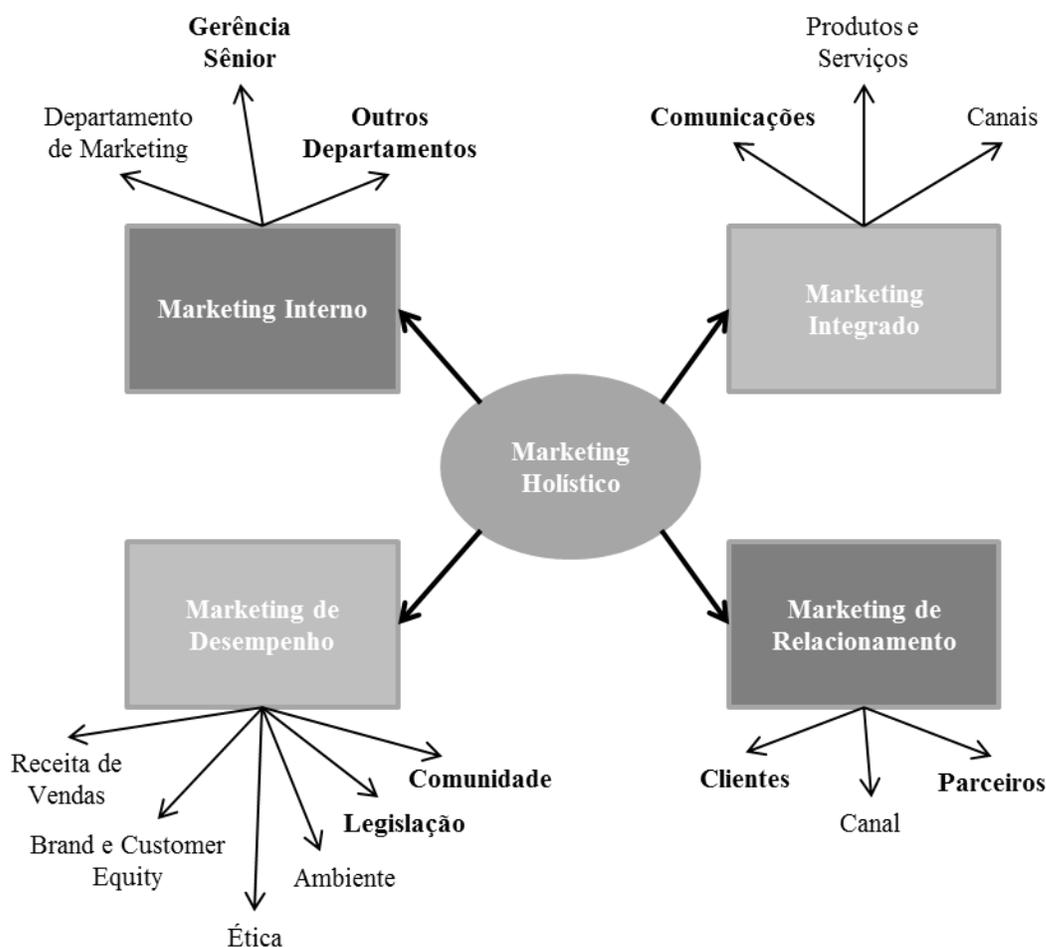


Figura 2 – Dimensões do Marketing Holístico mais evidentes neste estudo

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

5.1 Entrevistas

As atividades relacionadas ao marketing interno ganham destaque em diversos pontos da entrevista, sugerindo, inclusive, que esse é o foco atual do trabalho do NINTEC, ou seja, divulgar dentro da própria universidade o que é o trabalho do núcleo e todo o potencial existente na proteção da propriedade intelectual. Isso fica evidente na fala de uma das entrevistadas:

“Algumas pessoas nem conheciam o NINTEC. Hoje em dia tem até alguns que não conhecem, mas, existe uma ação mais conjunta agora, com departamentos [...] coisas que estão acontecendo que estão ajudando nessa divulgação” (Entrevistada 2).

Da mesma forma, outra entrevistada esclarece um pouco mais sobre esse trabalho interno de promoção do Nintec e afirma:

No ano passado nós começamos com o NINTEC itinerante, que é uma visita, dentro dos departamentos[...] pra tirar dúvida dos pesquisadores[...] geralmente é um dia de seminário da pós-graduação, porque geralmente a tecnologia[...] ela vem do pessoal da pós-graduação. Nesse momento a gente tira as dúvidas e também vai com as tecnologias do departamento para mostrar para os alunos e os professores que estão ali presentes (Entrevistada 1)

Quando questionada sobre a existência de um trabalho de mapeamento e/ou identificação de lacunas e oportunidades de mercado para as tecnologias desenvolvidas na universidade, as entrevistadas são enfáticas ao responderem:

Num primeiro momento não. Justamente porque a gente tá tentando já colocar o NINTEC visível pros departamentos, pros pesquisadores[...] então depende, realmente, de uma ação em conjunto da universidade toda (Entrevistada 2).

A gente não tem aqui dentro do Nintec essa parte de mapeamento[...] marketing. (Entrevistada 1)

Neste ponto, fica evidenciada a afirmação de Grönroos (2003) de que os funcionários (neste caso, professores/pesquisadores) são um primeiro mercado (interno) para as ofertas da empresa, bem como, a ênfase na necessidade de considerar as pessoas, funções e departamentos internos à organização como clientes internos que devem receber serviços orientados para o cliente da mesma forma que são prestados para os clientes externos. Assim, verifica-se ações para cumprir um dos objetivos do marketing interno apresentado por Brambilla (2005), que é estreitar a relação entre a empresa e os clientes internos (funcionários).

Quando questionadas sobre uma atuação com foco externo à universidade, a fala de uma das entrevistadas deixa claro o quão focado ainda está o trabalho do NINTEC no desenvolvimento do endomarketing:

“A gente tem discutido isso[...] até, a gente teve uma reunião semana passada, junto como nosso assessor de inovação pra começar a ver o que pode ser feito nessa parte pra gente dar mais visão para as tecnologias da universidade. Entendeu? Então, assim, criar um site[...] é[...] inserir a[...] TVU[...] no NINTEC também, com[...] com chamadas[...] das tecnologias que a gente vê que tem um potencial de mercado maior” (Entrevistada 1).

“Entende-se que são realmente momentos, porque a gente tá saindo dum momento onde precisava difundir a cultura dentro da universidade, pros pesquisadores entenderem do que se trata a propriedade intelectual[...] pra começarem a tomar pé de tudo. Então, a partir daí[...] a primeira necessidade era colocar pra eles do que se tratava a propriedade intelectual, da importância de

proteger a tecnologia, da importância de não ficar abrindo laboratórios pra todo mundo[...] o trabalho é realmente muito amplo ainda. Então agora[...] a gente tá tentando inserir essa outra parte, mercadológica, que é realmente importante, não adianta a gente proteger e não transferir[...] mas, ainda tem que existir esse outro trabalho de conscientização. E isso, a gente tem que deixar muito claro, que é nível Brasil, não é Lavras[...] todos estão com a mesma dificuldade. O NINTEC faz parte da rede mineira de propriedade intelectual, onde todos os núcleos estão inseridos, o estado inteiro[...] existem ações conjuntas e a rede faz parte de outras redes, nível nacional e internacional, então a gente tá atualizado[...] em tudo o que tá acontecendo no mundo e no nosso caso, o que eles trazem de todos os estados no Brasil, dos fóruns que a gente participa[...] todos estão com a mesma preocupação, tá todo mundo mais ou menos equilibrado, tirando os tops, né!?” (Entrevistada 2).

Como destacado, inclusive, pela Entrevistada 2 na fala anterior, os trabalhos nas universidades mineiras e até mesmo as brasileiras, no que diz respeito à proteção da propriedade intelectual, está em um estágio muito similar, a não ser nas poucas universidades que estão à frente nesse trabalho, destacadamente, USP, Unicamp e UFMG (MALVEZZI, 2013).

A fala a seguir demonstra a relevância das parcerias interinstitucionais para a promoção da inovação no Estado de Minas Gerais:

“No intuito de[...] já trazer essa visão empreendedora para o pesquisador[...] então a gente teve o workshop[...] tinha um designer pra ajudar na divulgação, um profissional de marketing[...] isso tudo aconteceu aqui no âmbito da incubadora, para os pesquisadores tomarem ciência do que envolve o promover e divulgar a sua tecnologia. É uma parceria bacana[...] Sectes [Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior] com o Simi [Sistema Mineiro de Inovação] [...] a parceria deles está sendo primordial no sentido de colocar para os pesquisadores a importância de transferir [...] de licenciar a tecnologia[...] de colocar realmente no mercado” (Entrevistada 2).

O papel das parcerias e do fomento à pesquisa e inovação fica claro na fala a seguir. Todavia, expõe-se também a fragilidade da estrutura organizacional e, principalmente, em relação ao trabalho das pessoas envolvidas com as atividades do Núcleo de Inovação Tecnológicas, dada a direta dependência dos recursos de projetos para a continuidade dos trabalhos. O que se percebe, de tal maneira, é que a universidade ainda não dispõe de uma estrutura absolutamente dedicada a esse trabalho.

“Tem cinco anos que estamos aqui [três dentre cinco pessoas], mas a gente não tem segurança porque todos nós somos bolsistas, nós trabalhamos por fomento da Fapemig” (Entrevistada 1)

“Os projetos são da Fapemig e esse é o gargalo da grande maioria dos NITs. A rotatividade acontece justamente por isso, a gente não é contratado” (Entrevistada 2).

Uma outra faceta de marketing fica bastante evidente na afirmação a seguir, em relação à comunicação boca a boca, reconhecidamente pela literatura de marketing de relacionamento um importante fator para o sucesso das organizações, por representar ações espontâneas dos clientes na divulgação de produtos e serviços oferecidos. Assim, quando perguntado o que mais auxilia na promoção dos trabalhos do Nintec, assim foi respondido:

“É o boca a boca[...] eles [professores/pesquisadores] mesmos falam que[...] conversou com outro professor ou mesmo um professor começa a trabalhar com outro dentro de um laboratório[...] e já passa aquele conhecimento”.

Como salientam Henning-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), o cliente leal compromete-se com a divulgação da empresa e seus produtos por meio da divulgação boca a boca positiva e demonstra um desejo de manter o relacionamento.

Dessa forma, vale ressaltar o que afirmam Reichheld e Scheffer (2000) de que mesmo em uma série de serviços que empregam alta tecnologia, como em ambientes virtuais, a lealdade se fundamenta em pressupostos como qualidade do suporte, conveniência, razão entre preço pago por produto ou serviço adquirido e políticas de privacidade confiáveis e claramente estabelecidas. Wulf, Oederkerhen-Schoroder e Iacobucci (2001) complementam ao afirmarem que a tendência dos clientes em tornarem-se leais aumenta com os investimentos que a empresa faz de tempo, esforços e recursos para manutenção de seu relacionamento com seus clientes.

A respeito do marketing integrado, a entrevistada 1 respondeu o seguinte, quando questionada a respeito se o Nintec possuía um departamento de relações públicas:

“A gente trabalha junto aos departamentos com palestras. A gente agora teve o Siminove (Seminário de Empreendedorismo e Inovação)(...)que também divulgou dentro da universidade a propriedade intelectual(...) a gente teve num primeiro momento, o cadastro dos professores, das tecnologias inovadoras, que poderiam ter transferência(...)que poderiam ser licenciadas ou transferidas. Num segundo momento, a gente teve o seminário que era pra toda universidade, incluindo os alunos(...)e pra gente de fora da universidade(...)onde a gente teve quatrocentos inscritos(...)teve a seleção das tecnologias que foram inscritas e teve agora o treinamento com os professores para(...)um novo encontro com os empresários”.

Percebe-se na fala da entrevistada grande aproximação com as ideias de Bojesen-Trepka (2009). Os autores afirmam que para o desenvolvimento tecnológico a atenção deve estar para uma rede de relações internas e externas. Destacam-se, internamente, as palestras para os professores e o Seminário como forma de divulgação além dos treinamentos realizados. Por sua vez, externamente destaca-se novamente o seminário de empreendedorismo que atraiu grande público universitário e pessoas também fora da universidade.

Nesta próxima fala, da entrevistada 2, percebe-se um direcionamento para as ideias de (BURNETT; MORIARTY, 1998) a respeito da importância da comunicação:

“Existe uma visão nos departamentos para aqueles que tem um pouco mais de conhecimento (...) se ‘linkam’ em outros departamentos até pelo questionamento a respeito disso, como é a conversa entre o departamento e instituições, há a divulgação, e a gente descobre (...)quem são os participantes da tecnológica”.

O “linkar” com outros departamentos vai diretamente com as ideias de Kotler de que “as empresas não funcionam isoladas da sociedade à sua volta”. (KOTLER, 2005, p. 235).

Ainda na questão do Marketing Integrado, nesta próxima fala a entrevistada 1 relata a importância de, antes de tudo, as tecnologias serem desenvolvidas com foco nos clientes: “É importante (...) estreitar também esse relacionamento da universidade com a empresa e que as tecnologias sejam desenvolvidas por demanda, a população precisa disso”.

Neste trecho percebe-se uma aproximação com a teoria proposta por Zucco, Mirando e Reis,(2009), de que estreitar o relacionamento e se atentar para a demanda da população é um esforço de forma combinada, entre universidade e empresa, em busca de uma maior interação com o público alvo.

Ao decorrer da entrevista, identificou-se o compromisso social que a universidade possui ao prestar auxílio para inventores independentes, que não possuem vínculo com a mesma. Tal

tratamento vai de encontro com a proposta feita por Sisodia, Wolfe, Sheth (2007) e Kotler e Keller (2012) ao considerar o contexto social da atividade. Destaca-se o trecho:

Entrevistada 2: “A gente precisa prestar orientações ao inventor independente”. Entrevistada 1: “É assim, pela lei a gente “adota” o inventor independente, ele já tem a tecnologia depositada e a gente ajuda a ele a inseri-la no mercado”. Entrevistada 1: “Só que a universidade presta um serviço maior, a gente auxilia desde o início o inventor independente, a gente não cobra nada pra ele”.

Dessa forma, as afirmações das entrevistadas levam a uma compreensão de que os esforços empreendidos pelo Nintec têm sido recebidos de forma positiva pelos professores/pesquisadores que com ele se relacionam, ao ponto de estarem espontaneamente divulgando o trabalho do Núcleo junto aos seus pares na instituição.

5.2 Análise de documentos

Além das entrevistas, foram analisados documentos produzidos no âmbito da universidade sobre a temática da inovação e da proteção da propriedade intelectual.

Ao se verificar as publicações da Assessoria de Comunicação da universidade, Lima (2014) relata em reportagem uma fala do Reitor que demonstra a preocupação em atender as demandas da sociedade: “Quando a Universidade gera tecnologia e esta, produtos, está dando uma satisfação à sociedade sobre o que é desenvolvido dentro da instituição – ao contrário da ideia de que a universidade estaria se ‘vendendo’, ao abordar temas como empreendedorismo e inovação”.

Percebe-se nessa fala a preocupação de demonstrar que é também papel natural das universidades colaborarem para a inovação como forma de retribuir à sociedade os investimentos feitos na instituição, corroborando assim com o que afirmam Hill e Lendel (2007) de que o ensino superior é uma indústria multiprodutos e, dentre eles, estão a difusão de tecnologia e a criação de novos produtos e indústrias. Verifica-se assim, preocupações que envolvem muito mais do que os aspectos financeiros, incluindo também questões legais, éticas, sociais e ambientais em suas estratégias (KOTLER; KELLER, 2012). Ratifica Nogueira (2011) ao afirmar que as organizações devem ser socialmente responsáveis de forma uníssona, de maneira holística e integrar as práticas responsáveis a todos os níveis: missão, objetivos e estratégias.

De acordo com Lima (2014), a UFLA sediou em maio de 2014 o Seminário de Empreendedorismo e Inovação, que teve por objetivo incentivar a cultura do empreendedorismo na universidade e despertar o interesse para a realização de pesquisas que se tornem, com o tempo, inovações no mercado. Segundo Lima (2014), o evento foi promovido pela Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes) do Governo de Minas e da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (Fapemig), por meio do Simi, em parceria com a UFLA, por meio do Núcleo de Inovação Tecnológica (Nintec).

Verifica-se assim que a universidade tem buscado parcerias com outros órgãos governamentais para promover a cultura de inovação dentre a comunidade acadêmica.

Em 2007, a universidade realizou o primeiro Programa de Incentivo à Inovação (PII), para o qual foram selecionados 20 projetos desenvolvidos na universidade, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae/MG), a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes) e a Prefeitura Municipal de Lavras. Na etapa inicial do PII foram apresentados pelos professores da universidade um total de 64 projetos. Desses, 20

projetos foram selecionados para a fase de estudo de viabilidade técnica, econômica, comercial e ambiental, sendo esses apresentados em uma publicação impressa (SEBRAE/MG, 2007).

Como resultado do PII, nasceram cinco novas empresas de base tecnológica que provocou a revitalização da incubadora de empresas da universidade. (SEBRAE/MG, 2007).

Dessa forma, verifica-se que as parcerias com intuito de estimular a inovação têm acontecido de forma regular, demonstrando que a universidade deseja desenvolver uma cultura de inovação no longo prazo, por meio de ações e parcerias regulares.

6. Considerações finais

Assumiu-se neste trabalho uma perspectiva de análise mais ampla das estratégias de marketing adotada pela Universidade Federal de Lavras em relação às atividades de proteção intelectual e geração de inovações. O foco estava em compreender o trabalho por meio do Núcleo de Inovação Tecnológica, mas, todavia, não se deixou de buscar informações mais abrangentes acerca da visão da universidade sobre essa temática nos tempos atuais.

Acredita-se que a visão holística de marketing proposta por Kotler e Keller (2012) demonstrou-se particularmente útil na abordagem exploratória deste trabalho, uma vez que se procurou compreender de uma forma mais ampla o papel do marketing desde a proteção da propriedade intelectual até a geração de inovações.

Por meio deste estudo, pode-se verificar que a UFLA, por meio do NINTEC, tem procurado fazer o que sugerem Bojesen-Trepka (2009), de que a atenção deve estar para uma rede de relações internas e externas, estruturas e processos, enfatizando as relações de marketing, apesar de não existir ainda uma estratégia de marketing bem definida, percebe-se que muitos dos elementos que compõem os quatro componentes do marketing holístico têm sido utilizados.

Afinal, como esclarece Brambilla (2005), o Marketing Interno busca a integração entre as ações de marketing externo e as ações de outras áreas da organização, especialmente a área de Recursos Humanos, estreitando a relação entre a empresa e os clientes internos (funcionários).

A preponderância do marketing interno é, todavia, evidente, e justificável para um trabalho que visa alcançar objetivos não somente no curto prazo, mas, sobretudo, de desenvolver uma cultura mais voltada ao empreendedorismo e inovação dentro de uma universidade pública. Assim, entende-se, como visto na fala do próprio reitor em uma reportagem, que a universidade deve claramente colaborar para que inovações ocorram por consequência de suas pesquisas, buscando assim quebrar o paradigma de que a ciência e a academia se opõem ao mercado.

Essa lucidez e compromisso da administração superior da universidade demonstram que o futuro será promissor, apesar de se vivenciar agora as etapas mais iniciais de um trabalho de longo prazo.

Por outro lado, verifica-se que a estrutura do Núcleo de Inovação Tecnológica ainda necessita de consolidação, em especial, quanto à formação de uma equipe permanente, que possa envolver funcionários efetivos, contratados para este fim, ao invés de depender exclusivamente do trabalho de bolsistas de projetos financiados pela Fapemig. Pois, como salienta Grönroos (2003), um dos aspectos que o endomarketing contribuiu para o gerenciamento de recursos humanos de uma organização foi o de oferecer uma abordagem ativa, coordenada e focada em metas para todos os esforços direcionados a funcionários que inter-relacionem esses esforços e processos internos com a eficiência externa da organização.

Destaca-se nos trabalhos de estimular a inovação dentro da UFLA, o papel que os relacionamentos, tanto internos (com professores, pesquisadores, funcionários), quanto externos, por meio de parcerias diversas com outras organizações, têm exercido na perspectiva adotada pela universidade. Percebe-se claramente que a universidade busca com naturalidade parceiros

que possuem competências complementares para auxiliar nos trabalhos de prospecção, análise e difusão das tecnologias que desenvolve, como é o caso da parceria com a SECTES e o SEBRAE/MG, por exemplo, dentre outras instituições, na realização do Programa de Incentivo à Inovação na UFLA, o que, como demonstrado, propiciou resultados efetivos como o nascimento de cinco novas empresas, que foram incubadas e revitalizaram a incubadora de empresas da universidade.

Por fim, destaca-se que, dentre as limitações deste trabalho está na impossibilidade de gerar conclusões generalizáveis, o que, contudo, não era a proposta de um trabalho de natureza exploratória. Assim, acredita-se que contribuições foram dadas para compreender o papel do marketing nas atividades de proteção a propriedade intelectual com vistas à geração de inovações e espera-se estimular a realização de trabalhos futuros em outras universidades para que mais luz seja lançada sobre o tema a partir das teorias de marketing.

Referências Bibliográficas

- BOJESEN-TREPKA, M. H. **Industrial firm technology transfer: the role of marketing**. Hamilton: University of Waikato, 2009.
- BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem conceitual de marketing interno. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.
- BRASIL, Lei N. 10.973, de 2 de dezembro de 2004. **Dispõe sobre Incentivos à Inovação e à Pesquisa Científica e Tecnológica no Ambiente Produtivo**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>. Acesso em: 1 jul. 2014.
- BURNETT, J.; MORIARTY, S. E. **Introduction to marketing communication: an integrated approach**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- COUTO, A. **Universidade e sistemas regionais de inovação – da periferia para o centro da dinâmica económica?**. Tese (Doutorado). Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. 2000.
- DE BENEDICTO, S. C. **Apropriação da inovação em agrotecnologias: estudo multicaso em universidades brasileiras**. Tese Doutorado. Lavras: UFLA, 308 p. 2011
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. **The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations**. *Research Policy*, 29(2), 109-123. 2000.
- FERNANDES, A. R.; FERREIRA, C. A.; LEBARCKY, F. da V.. Gestão da diversidade e endomarketing: existe uma relação?. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**, v. 28, 2011.
- GARNICA, L. A.; TORKOMIAN, A. L. V.. Gestão de tecnologia em universidades: uma análise do patenteamento e dos fatores de dificuldade e de apoio à transferência de tecnologia no Estado de São Paulo. **Gestao & Produção**, v. 16, n. 4, p. 624-638, 2009.
- GOK, O., & HACIOGLU, G.. **The Organizational roles of marketing and marketing managers**. *Marketing Intelligence & Planning*, 28: 291-309, 2009.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para a empre**. São Paulo: Editora Futura, 1999.
- GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2003.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Understanding relationship marketing outcomes. *Journal of Service Research*, v. 4, p. 230-247, 2002.
- HILL, E. W.; LENDEL, I. The Impact of the Reputation of Bio-Life Science and Engineering Doctoral Programs on Regional Economic Development. **Economic Development Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 223-243, 2007. Disponível em: <<http://edq.sagepub.com/content/21/3/223.abstract>>.

INEP. **Índice Geral de Cursos**. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br/areaigc/> >. Acesso em: 16 de julho de 2014.

INNIS, D. E.; LALONDE, B. J. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty and market share. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, v. 15 n.1, p.1-27, 1994.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. Patente. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/portal/acessoinformacao/artigo/patente_1351691647905>. Acessado em: 01 jul. 2014

IPIRANGA, A. S. R., FREITAS, A. A. F., & PAIVA, T. A. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade – empresa – governo. **Cadernos Ebape**, 8(4), 676-693. 2010.

JENKINSON, A.; MATHEWS, B.. **Integrated marketing and its implications**. 2009. Integrated Marketing. Disponível em: <<http://www.centreforintegratedmarketing.com/marketing.php>> . Acesso em: 07 de maio de 2015.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006

Kotler, P. & Lee, N. (2005) **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause**. New Jersey: Editora John Wiley & Sons.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003.

LENDEL, I. The Impact of Research Universities on Regional Economies: The Concept of University Products. **Economic Development Quarterly**, v. 24, n. 3, p. 210-230, 2010. Disponível em: < <http://edq.sagepub.com/content/24/3/210.abstract> >.

LIMA, M. UFLA sediou Seminário de Empreendedorismo e Inovação. Lavras, 2014. Disponível em: < <http://www.ufla.br/ascom/2014/05/19/ufla-sediou-seminario-de-empreendedorismo-e-inovacao/> >. Acesso em: 16 de julho.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MALVEZZI, F. D. A. **Marketing de patentes à inovação: um estudo multicaso em universidades brasileiras**. 2013. (Mestrado). Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras.

MALVEZZI, Felipe de Almeida; ZAMBALDE, André Luiz. Abordagem de marketing no processo de inovação tecnológica em uma universidade mineira. **Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)**, v. 10, n. 1, p. 25-39, 2013.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. v. 1. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Melícias, V. **Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas**. Lisboa: Conselho Económico e Social, 2003.

NOGUEIRA, Susana Maria Soares. **A responsabilidade social na estratégia de marketing e comunicação das organizações: o caso Unicer**, 2011.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series. Marketing 1to1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. PROCESSO DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE EMPRESA PARA A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA EM UM PARQUE TECNOLÓGICO:

EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E PROPOSIÇÃO DE UM MODELO CONCEITUAL DOI: 10.5773/rai.v1i1.610. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 9, n. 1, p. 81-105, 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REICHHELD, F. *Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REICHHELD, F.; SCHEFTER, P. E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, Boulder, v. 78, n. 4, p. 105-113, 2000.

ROWE, W.; BARNES, J. **Relationship marketing and sustained competitive advantage**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1997.

SCHULTZ, D.E.; SCHULTZ, H.F. Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), pp. 9–26, 1998.

SEBRAE/MG. **PII. Programa de Incentivo à Inovação na UFLA**. Lavras: SEBRAE/MG, 2007. ISBN 978-85-86428-59-3.

SHAW, R.; MERRICK, D. *Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable?* London, UK: Pearson Education, 2005.

SAMPAT, B.B, Mowery, D.C., and A. Ziedonis. Changes in University Patent Quality after the Bayh-Dole Act: A Re-Examination. *International Journal of Industrial Organization*. 2003.

SIEGEL, D.S.; WALDMAN, D.A.; ATWATER, L.E.; LINK, A.N. Toward a model of the effective transfer of scientific knowledge from academicians to practitioners: qualitative evidence from the commercialization of university technologies. **Journal of Engineering and Technology Management**. n. 21, p.115-142. 2004.

SISODIA, R.; WOLFE, D.; SHETH, J. *Firmes of endearment: how World-Class Companies Profit from Passion*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.

STAL, E.; FUJINO, A. **A propriedade intelectual na universidade e o papel das agências de fomento**. In: SIMPOSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22, 2002, Salvador. Anais...São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

STAL, E.; FUJINO, A. **As relações universidade-empresa no Brasil sob a ótica da Lei de Inovação**. RAI - Revista de Administração e Inovação, n. 1, p. 5-19, 2005.

WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRODER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, Chicago, v.65, n. 4, p. 33-50, Oct. 2001.

ZANDBERG, Michel do Carmo. **A importância da gestão de marketing em empresa inovadora: estudo de empresa do Prime-Programa Primeira Empresa Inovadora**. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2012.

ZUCCO, F. D.; MIRANDA, C.; REIS, C. **A visão de propaganda**. In F. C. Lenzi; Kiesel, M. D. (Orgs.), *Empreendedor de visão* (pp. 172-186). São Paulo: Atlas, 2009.