

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

**ROGERIO BEVILACQUA**

**INOVAÇÃO E MARCAS:  
A PERSPECTIVA DOS GESTORES EM ESTUDO DE  
CASOS MÚLTIPLOS NO TRIÂNGULO MINEIRO**

**UBERLÂNDIA  
2018**

**ROGERIO BEVILACQUA**

**INOVAÇÃO E MARCAS:  
A PERSPECTIVA DOS GESTORES EM ESTUDO DE  
CASOS MÚLTIPLOS NO TRIÂNGULO MINEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão organizacional

Linha de pesquisa: Organização e Mudança

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Verônica Angélica Freitas de Paula

**UBERLÂNDIA  
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

B571i      Bevilacqua, Rogerio, 1975-  
2018      Inovação e marcas: a perspectiva dos gestores em estudo de casos  
múltiplos no Triângulo Mineiro / Rogerio Bevilacqua. - 2018.  
126 f. : il.

Orientadora: Verônica Angélica Freitas de Paula.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.1318>  
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Administração - Triângulo Mineiro/Alto  
Paranaíba (MG : Mesorregião) - Teses. 3. Inovações tecnológicas -  
Teses. 4. Nomes comerciais - Teses. I. Paula, Verônica Angélica Freitas  
de, 1978-. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de  
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

---

**ROGERIO BEVILACQUA**

**INOVAÇÃO E MARCAS:  
A PERSPECTIVA DOS GESTORES EM ESTUDO DE  
CASOS MÚLTIPLOS NO TRIÂNGULO MINEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão organizacional

Linha de pesquisa: Organização e Mudança

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Verônica Angélica Freitas de Paula

Uberlândia, 20 de fevereiro de 2018

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Verônica Angélica Freitas de Paula – FAGEN/UFU

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos – Uni-FACEF

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vérica Marconi Freitas de Paula – FAGEN/UFU

Prof. Dr. André Francisco Alcântara Fagundes – FAGEN/UFU

Às minhas filhas, Melissa e Maria Luiza,  
por serem minha inspiração e motivação  
maiores em todas as esferas da vida.

## AGRADECIMENTOS

### Agradeço...

À Universidade Federal de Uberlândia, instituição que possibilitou toda a minha formação acadêmica em Administração: a graduação, a pós-graduação *lato sensu* e esta pós-graduação *stricto sensu*.

À professora Dr<sup>a</sup>. Verônica Angélica Freitas de Paula, pela orientação clara, segura e precisa em todas as etapas desta dissertação, pelas suas propostas desafiadoras e pelo respeito ao espírito criativo e à autonomia deste pesquisador. Sem ela não seria possível a realização deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, sobretudo aos professores Dr. Valdir Machado Valadão Júnior e Dr<sup>a</sup>. Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, pela sua contribuição à minha formação como pesquisador e docente.

Às professoras Dr<sup>a</sup>. Melissa Franchini Cavalcanti Bandos e Dr<sup>a</sup>. Vérica Marconi Freitas de Paula pelas suas contribuições na banca de qualificação e por aceitarem participar da banca de defesa desta dissertação. Estendo este agradecimento ao professor Dr. André Francisco Alcântara Fagundes, não só pela presença na banca de defesa, mas também pelos apontamentos e considerações sobre este estudo durante a disciplina Seminários.

Aos meus colegas do mestrado, pelas sugestões, apoio e compartilhamento das alegrias e tristezas inerentes a um programa de pós-graduação.

Aos amigos Marlos Rocha, por ter sugerido e incentivado meu ingresso no mestrado, Talita Mamede, pelo apoio em todas as fases deste programa e Gustavo Carneiro, pela ajuda nos contatos com parte das empresas pesquisadas.

Ao meu amor, Josiane, pelo seu carinho, dedicação, estímulo de todas as horas e compreensão da necessidade da minha ausência em muitas ocasiões para que fosse possível a realização deste trabalho.

Ao nosso Pai Celestial, que em nenhum momento deixou de me ofertar a força e a disposição necessárias para ingressar e concluir este programa.

## RESUMO

Existem muitos estudos que tratam de inovação e de marcas separadamente, entretanto são poucos os trabalhos que relacionem os dois temas, havendo necessidade de uma maior integração entre a gestão de marcas e a gestão de inovação (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015). No âmbito do tema marcas inovadoras, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores de empresas do Triângulo Mineiro e descrever como eles administram as marcas inovadoras. A partir desse objetivo geral foram definidos três objetivos específicos: (1) identificar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro; (2) comparar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro com as características de uma marca inovadora para os consumidores identificadas no trabalho de Silva, Paula e Paula (2017); e (3) descrever como os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro gerenciam a inovação de suas marcas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de base paradigmática interpretativista, qualitativa, descritiva, que adotou como método de pesquisa um estudo de casos múltiplos (YIN, 2010), com a participação de cinco empresas inovadoras, com sede ou filial na região do Triângulo Mineiro, de quatro setores econômicos: telecomunicações, tecnologia da informação, fabricação de produtos químicos e eletricidade. Como procedimentos de coleta foram utilizados entrevistas individuais com gestores dessas empresas e informações disponíveis em seus sites. As entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo clássica (BAUER, 2002). A partir de uma revisão bibliográfica de inovação e gestão de marcas foi construído um referencial de codificação ou sistema de categorias constituído por 16 categorias subdivididas em 99 subcategorias. Através de análise temática (BARDIN, 2011), as seguintes categorias foram estabelecidas: definição de inovação; características de marca inovadora segundo a percepção dos consumidores; motivos para inovar; relação entre marcas e inovação; existência de uma área responsável pelo processo de inovação e sua localização; disseminação do processo de inovação na organização; mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional de estímulo de novas idéias e estratégias de implementação; tipo de inovação implementada quanto ao seu grau de novidade; motivos de utilização da inovação incremental/radical; estratégias para redução de tempo, custos e riscos associados à inovação; relação da empresa com o mercado; estratégias de marca; associação da inovação à personalidade de marcas; estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação; sistema de recompensas para o consumidor no processo de inovação; e conciliação da herança de marca com a inovação. Os resultados obtidos são apresentados por cada categoria gerando contribuições teóricas e gerenciais que, eventualmente, podem ser aplicadas ou adaptadas às outras organizações no seu processo de inovação e gestão de marcas.

**Palavras-chave:** Inovação. Marcas. Marcas Inovadoras.

## ABSTRACT

There are many studies that deal with innovation and brands separately, however, there are few studies relating both themes, requiring a greater integration between brand management and innovation management. Focusing on innovative brands, this study aims to identify what an innovative brand is from the perspective of companies' managers from Triângulo Mineiro and describe how they manage innovative brands. Based on this general objective, three specific objectives were defined: (1) to identify the characteristics of an innovative brand for innovative business managers from Triângulo Mineiro; (2) to compare the characteristics of an innovative brand for innovative business managers from Triângulo Mineiro with the characteristics of an innovative brand from the consumers' perception, identified in the paper developed by Silva, Paula and Paula (2017); and (3) to describe how innovative business managers from Triângulo Mineiro manage the innovation of their brands. In order to do that, a qualitative, descriptive, paradigmatic, interpretative research was carried out, developing multiple case study (YIN, 2010), with the participation of five innovative companies, headquartered or subsidiary in the region of Triângulo Mineiro, from four economic industries: telecommunications, information technology, manufacturing of chemicals and electricity. As data collection procedures, individual interviews with managers of these companies and information available on their websites were used. The interviews were transcribed and submitted to classical content analysis (BAUER, 2002). Based on a bibliographic review of innovation and brand management, a codification framework system was constructed, consisting of 16 categories subdivided into 99 subcategories. Through thematic analysis (BARDIN, 2011), the following categories were established: definition of innovation; characteristics of innovative brand according to the perception of consumers; reasons for innovation; relationship between brands and innovation; existence of an area responsible for the innovation process and its location; dissemination of the innovation process in the organization; mechanisms for developing an organizational culture to stimulate new ideas and implementation strategies; type of innovation implemented as to its degree of novelty; reasons for using incremental / radical innovation; strategies to reduce time, costs and risks associated with innovation; relationship between the company and the market; brand strategies; association of innovation with brand personality; end-user integration strategies in the innovation process; system of rewards for the consumer in the innovation process; and reconciliation of brand heritage with innovation. The results obtained are presented in each category, generating theoretical and managerial contributions that, eventually, can be applied or adapted to other organizations in their process of innovation and brand management.

**Keywords:** Innovation. Brands. Innovative Brands.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1–Tipos de inovação e suas definições.....	17
Ilustração 2– Continuum dos tipos de inovação.....	18
Ilustração 3 – Estágios de desenvolvimento do processo de produção, estratégias competitivas e padrão de inovação correspondente, de acordo com Utterback e Abernathy (1975).....	31
Ilustração 4– <i>Brand chartering thoughtpad</i> .....	33
Ilustração 5- Processo interno de construção de marca corporativa baseado nos <i>core values</i> . ....	35
Ilustração 6 - Associações de parceria com a marca corporativa.....	36
Ilustração 7– Exemplos de estratégias de marca.....	38
Figura 8– Identidade e imagem de marca .....	41
Ilustração 9– Círculo virtuoso da interdependência entre marcas e inovação.....	45
Ilustração 10 – Modelo conceitual <i>environment-capability</i> .....	46
Ilustração 11– Modelo conceitual inovação de marcas e mídia social.....	47
Ilustração 12– Tipologia de inovação e posicionamento de marca.....	48
Ilustração 13– Empresas participantes do estudo de casos múltiplos .....	56
Ilustração 14 – Referencial de codificação ou sistema de categorias.....	61
Ilustração 15 – Matriz de amarração .....	67
Ilustração 16 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria A .....	68
Ilustração 17 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria B .....	70
Ilustração 18 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria C .....	72
Ilustração 19 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria D .....	74
Ilustração 20 – Contagem frequencial das unidades de registro por código das categorias E e F .....	77
Ilustração 21 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria G .....	81
Ilustração 22 – Contagem frequencial das unidades de registro por código das categorias H e I.....	86
Ilustração 23 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria J .....	89
Ilustração 24 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria K.....	93
Ilustração 25– Tipologia de inovação e posicionamento das empresas pesquisadas .....	95
Ilustração 26 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria L .....	96
Ilustração 27 – Contagem (C) das estratégias de marca considerando as entrevistas e sites .....	98
Ilustração 28 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria M .....	99
Ilustração 29 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria N .....	101
Ilustração 30 – Contagem frequencial das unidades de registro por código das categorias O.....	104
Ilustração 31 – Contagem frequencial das unidades de registro por código das categorias P .....	105

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARI	<i>Accelerated Radical Innovation</i>
BBS	<i>Branded Branding Strategy</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EAD	Ensino à Distância
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFTM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
NOC	<i>Network Operations Center</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica
SEEDS	<i>Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development</i>
SLA	Service Level Agreement
SMS	Short Message Service
SOC	<i>Security Operation Center</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UEMG	Universidade do Estado de Minas Gerais
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
VP	Vice-Presidente

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Objetivos geral e específicos.....	13
1.2 Justificativa .....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1 Inovação .....	16
2.1.1 Conceitos e tipologias de inovação .....	16
2.1.2 Motivação à inovação.....	20
2.1.3 Gestão de ideias novas .....	22
2.1.4 Implementação do processo de inovação .....	26
2.1.5 A importância do contexto institucional na inovação .....	29
2.2 Gestão de marcas.....	33
2.2.1 Conceitos relacionados à gestão de marcas.....	33
2.2.2 Marca corporativa .....	34
2.2.3 Arquitetura de marcas .....	37
2.2.4 Extensão de marcas .....	39
2.2.5 Identidade e imagem de marcas .....	41
2.2.6 Personalidade de marcas .....	43
2.2.7 Marcas inovadoras.....	44
2.2.8 Categorias de características das marcas inovadoras .....	50
3 METODOLOGIA .....	52
3.1 Classificação da pesquisa .....	52
3.2 Procedimentos de seleção das empresas para o estudo de casos múltiplos.....	53
3.3 Caracterização do Triângulo Mineiro.....	54
3.4 Apresentação das empresas selecionadas.....	55
3.5 Etapas da pesquisa.....	57
3.6 Procedimentos da análise de conteúdo.....	60
3.7 Matriz de amarração.....	66
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	68
4.1 Definição de inovação.....	68
4.2 Características das marcas inovadoras .....	70
4.3 Motivos para inovar .....	72
4.4 Relação entre marcas e inovação .....	74

4.5 Existência de uma área responsável pelo processo de inovação e a disseminação do processo de inovação na organização .....	77
4.6 Mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional de estímulo de novas ideias e estratégias de implementação.....	81
4.7 Tipo de inovação implementada quanto ao grau de novidade e sua motivação.....	86
4.8 Estratégias para redução de tempo, custos e riscos associados à inovação.....	89
4.9 Relação da empresa com o mercado .....	93
4.10 Estratégias de marca.....	96
4.11 Associação da inovação à personalidade de marcas .....	99
4.12 Estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação.....	101
4.13 Sistema de recompensas para o consumidor no processo de inovação .....	104
4.14 Conciliação da herança de marca com a inovação .....	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	107
5.1 Atendimento dos objetivos propostos .....	107
5.2 Contribuições teóricas .....	109
5.3 Contribuições gerenciais .....	110
5.4 Limitações da pesquisa.....	111
5.5 Sugestões de pesquisas futuras.....	112
REFERÊNCIAS .....	113
APÊNDICE A – Carta de Apresentação .....	120
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas.....	121
APÊNDICE C – Termo de Consentimento.....	123
APÊNDICE D – Cartão com as Características das Marcas Inovadoras .....	124
ANEXO A - Taxas de inovação, dispêndios realizados e incidência sobre a receita líquida de vendas dos dispêndios realizados, nas atividades inovativas e internas de P&D por atividade. ....	125

# 1 INTRODUÇÃO

Observa-se um consenso quanto à importância do papel da inovação para o desenvolvimento econômico e social (VAN DE VEN, 1986). A ausência de inovações capazes de solucionar os problemas de ordem social e econômica contribui para um maior empobrecimento da sociedade como um todo (BERS et al., 2009). Para Galbraith (1999), a inovação é algo universalmente desejável.

No âmbito da firma, Schumpeter (1939) já destacava a importância do papel da inovação ao apontar que o obsoleto ou a ausência do novo nas empresas seriam a razão primordial delas não existirem para sempre. Para ele, a causa natural do fim das empresas reside em elas não serem capazes de manter o ritmo de inovação que as mantinha prósperas. Para Damanpour e Gopalakrishnan (2001), a competitividade da empresa depende da adoção de inovações de produto e de processo. Teh e Marx (2012) ressaltam que a inovação é uma fonte de criação de vantagem competitiva e criação de valor.

Não existe consenso na literatura no que diz respeito aos conceitos relacionados à inovação (GATIGNON et al., 2002; JAEGER NETO; LUCIANO; TESTA, 2013; MOCH; MORSE, 1977). Observam-se na literatura duas perspectivas diferentes para entender a inovação (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; JAEGER NETO; LUCIANO; TESTA, 2013). Para uma corrente de autores a inovação tem como parâmetro o estado da arte, enquanto que para outra corrente a inovação tem como referência a organização, sendo os dois pontos de vista válidos (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). Sob outro prisma de análise, Jaeger Neto, Luciano e Testa (2013) também identificaram essa dualidade na literatura, em que parte dos autores adota uma perspectiva econômica, de nível macro, que considera a inovação para um mercado ou uma indústria; ao passo que outra parte dos autores adota uma perspectiva da empresa, de nível micro, que considera a inovação para a empresa ou cliente.

A inovação é diferente da invenção (MOHR, 1965; VAN DE VEN, 1986). Uma invenção está associada com fazer existir uma coisa nova, ao passo que uma inovação está relacionada com fazer que a coisa nova seja usada (MOHR, 1965). A invenção é o resultado de uma atividade individual, enquanto que a inovação é o resultado da atividade coletiva e institucional que buscou transformar uma determinada invenção ou ideia nova em um bem de circulação (VAN DE VEN, 1986). Assim, para que uma invenção ou ideia nova se torne uma inovação é necessário que ocorra sua implementação e institucionalização (VAN DE VEN, 1986).

A gestão da inovação e a gestão de marcas passaram a receber uma atenção crescente da administração das empresas nas últimas décadas. É possível observar uma relação de interdependência entre a gestão de marcas e a gestão da inovação na forma de um círculo virtuoso (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015). A inovação organizacional tem como consequente o desempenho de marca (WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).

Gehlhar et al. (2009) realizaram um estudo com marcas líderes de mercado que indica que para uma marca se manter na liderança não basta apenas que ela responda às mudanças da demanda, mas também é necessário que a empresa direcione o mercado através das suas inovações de produto e educação do consumidor. Tal estudo encontra-se alinhado com o entendimento de Schumpeter (1939), que postulava que as mudanças nos gostos dos consumidores por iniciativa dos próprios consumidores são muito pequenas e que elas são geradas pela ação dos fabricantes, havendo inclusive, na maior parte das vezes, a necessidade de um esforço de divulgação por parte dos fabricantes com o intuito de educar os consumidores e superar sua resistência às mudanças de consumo, a exemplo do que aconteceu com o caso das estradas de ferro – um exemplo de inovação da sua época - cujo surgimento não ocorreu a partir da iniciativa dos consumidores. Para Gehlhar et al. (2009), a liderança de uma marca depende da capacidade de diferenciação de seus produtos que pode ser obtida através da inovação de produto.

A combinação de inovação tecnológica e organizacional com a reputação da marca contribui para a criação e o desenvolvimento da personalidade de marca (BHAT; BOWONDER, 2001). A inovação é um dos valores frequentemente postulado pelas marcas corporativas, pois é considerada um elemento que amplia a credibilidade da empresa e a aceitação de novos produtos (AAKER, 2004).

Na introdução de novos produtos uma decisão importante a ser tomada diz respeito entre optar pela criação de um novo nome de marca ou optar pelo uso de uma extensão de marca (KLINK; ATHAIDE, 2010). A empresa pode optar por usar várias marcas de produto ou usar uma marca corporativa (MACRAE; UNCLES, 1997). Os custos de introdução de novos produtos variam de acordo com a estratégia de marcas escolhida (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).

A inovação de marcas é afetada de forma positiva pela capacidade da empresa de usar as mídias sociais que forneçam informações sobre consumidores, fornecedores, mercado, legislação, entre outras (NGUYEN et al., 2015). As comunidades de marca se constituem em uma importante fonte de inovação (FÜLLER; MATZLER; HOPPE, 2008).

Silva, Paula e Paula (2017) buscaram identificar as características de marcas consideradas inovadoras, segundo a percepção dos consumidores. Os autores propõem o agrupamento em dez categorias de características das marcas inovadoras, sendo elas: empreendedorismo; marketing e comunicação; *mix* de produtos; praticidade e funcionalidade; embalagem e design; relacionamento com consumidor; gestão; sustentabilidade socioambiental; tecnologia e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); e novidade + experiência nova.

A partir do contexto e estudos apresentados, o tema marcas inovadoras foi eleito para o presente trabalho, formulando-se, então, o seguinte problema de pesquisa a ser respondido nesta pesquisa:

**O que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores do Triângulo Mineiro e como eles administram as marcas inovadoras?**

Para responder a essa questão, optou-se pela pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, realizada através de um estudo de casos múltiplos em empresas inovadoras, utilizando-se como fontes de evidência as entrevistas com gestores que trabalhem diretamente com inovação e/ou marcas e a documentação disponibilizada por essas empresas (YIN, 2010).

## **1.1 Objetivos geral e específicos**

Este trabalho tem como objetivo geral identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores de empresas do Triângulo Mineiro e descrever como eles administram as marcas inovadoras.

Os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) identificar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro;
- b) comparar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro com as características de uma marca inovadora para os consumidores identificadas no trabalho de Silva, Paula e Paula (2017);
- c) descrever como os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro gerenciam a inovação de suas marcas.

## 1.2 Justificativa

O presente estudo é justificado, pois ainda que existam muitos estudos que tratem de inovação e de marcas separadamente, são poucos os trabalhos que relacionem os dois temas, havendo uma necessidade de uma maior integração entre a gestão de marcas e a gestão de inovação. Gestão de marcas e gestão da inovação podem reciprocamente se beneficiar, entretanto, observa-se ainda que as marcas recebam pouca atenção na literatura de inovação e a literatura de marcas faz pouca referência à inovação (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015).

Silva, Paula e Paula (2017) apontam que seu trabalho focalizou as marcas inovadoras apenas segundo a percepção dos consumidores. Eles sugerem, como possibilidade de pesquisa futura, a realização de um estudo com gestores que aborde a perspectiva empresarial do papel da inovação nas decisões de marcas.

Além disso, ao analisar o cenário brasileiro quanto à capacidade de inovação observa-se um déficit quando comparado a outros países. O Brasil é apenas o 70º colocado no ranking de inovação de 141 países da The Global Innovation Index 2015, estando atrás de países como Mongólia, Omã e Vietnã. Além disso, o Brasil vem perdendo posições, pois nesse mesmo ranking de 2014, o país ocupava o 61º lugar (CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO, 2015).

No Brasil, os resultados obtidos com a inovação, enquanto elemento de estratégia competitiva, estão abaixo do esperado (PAROLIN, 2013). Esse fraco desempenho em inovação no Brasil não parece ser de agora. Judice e Baêta (2005) realizaram um estudo sobre modelos empresariais, gestão da inovação e investimentos em empresas brasileiras de biotecnologia. Os achados do estudo apontaram que essas empresas, apesar do seu forte direcionamento de recursos humanos para o setor de Pesquisa e Desenvolvimento e do estabelecimento de relações colaborativas com universidades e centros de pesquisa, apresentaram uma reduzida intensidade de inovação, aferida com base no número de patentes obtidas junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). De fato, ao analisar o ranking top 50 dos depositantes residentes de patentes de invenção em 2016 do INPI, é verificado um domínio da presença das universidades em detrimento das empresas, sobretudo nas primeiras posições (INPI, 2017). Observa-se, a partir do cenário descrito, a necessidade de se desenvolver estudos que tratem de inovação no Brasil.



A região do Triângulo Mineiro foi eleita para a realização da pesquisa em virtude da recente proposta de foco regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia.

O presente trabalho está organizado da seguinte maneira. Após esta introdução, será discutido o referencial teórico que está dividido em duas seções: (1) inovação, que apresenta os conceitos e tipologias de inovação; motivação à inovação; gestão de ideias novas; implementação do processo de inovação; e importância do contexto institucional na inovação; e (2) gestão de marcas, que aborda os conceitos relacionados à gestão de marcas; marca corporativa; arquitetura de marcas; extensão de marcas; identidade e imagem de marcas; personalidade de marcas; marcas inovadoras; e categorias de características das marcas inovadoras.

Em seguida, é apresentada a metodologia adotada na pesquisa que está dividida nas seguintes seções: classificação da pesquisa; procedimentos de seleção das empresas para o estudo de casos múltiplos; apresentação das empresas selecionadas; etapas da pesquisa; procedimentos da análise de conteúdo; e matriz de amarração.

Posteriormente, é realizada a análise dos resultados obtidos a partir dos dados coletados. A seção foi dividida de acordo com as categorias de análise definidas para o estudo: (1) definição de inovação; (2) características de marcas inovadoras; (3) motivos para inovar; (4) relação entre marcas e inovação; (5) existência de uma área responsável pelo processo de inovação e a disseminação do processo de inovação na organização; (6) mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional de estímulo de novas ideias e estratégias de implementação; (7) tipo de inovação implementada quanto ao seu grau de novidade e sua motivação; (8) estratégias para redução de tempo, custos e riscos associados à inovação; (9) relação da empresa com o mercado; (10) estratégias de marca; (11) associação da inovação à personalidade de marcas; (12) estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação; (13) sistema de recompensas para o consumidor no processo de inovação; e (14) conciliação da herança de marca com a inovação.

Finalmente, passa-se às considerações finais do trabalho com a apresentação do atendimento dos objetivos propostos; contribuições teóricas; contribuições gerenciais; limitações da pesquisa; e sugestões de pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico do trabalho está dividido em duas seções: inovação; e gestão de marcas.

### **2.1 Inovação**

#### **2.1.1 Conceitos e tipologias de inovação**

Existe uma variedade, ambiguidade, confusão, uso equivocado e falta de acordo na literatura quanto aos conceitos relacionados à inovação (GATIGNON et al., 2002; JAEGER NETO; LUCIANO; TESTA, 2013; MOCH; MORSE, 1977).

Schumpeter (1939) elenca três fatores de mudança que são internos ao sistema econômico. São eles: (1) mudanças nos gostos dos consumidores; (2) mudanças na quantidade ou qualidade dos fatores de produção; e (3) mudanças nos métodos de fornecimento dos produtos. O autor parte do pressuposto que as mudanças nos gostos dos consumidores por iniciativa dos próprios consumidores são muito pequenas e que elas são geradas pela ação dos fabricantes. Por sua vez, as mudanças na quantidade ou qualidade dos fatores de produção estão associadas, sobretudo, ao crescimento positivo ou negativo da população. Já as mudanças nos métodos de fornecimento dos produtos incluem os eventos que o autor denomina de inovação.

De uma forma bastante ampla, Schumpeter (1939, p. 84, tradução nossa) inclui no termo inovação “[...] qualquer coisa feita de forma diferente [...]”. Ele cita como exemplos de inovação, a introdução de novos produtos, a mudança tecnológica na produção, a abertura de novos mercados, a utilização de novas fontes de fornecimento, as novas formas de organização da empresa, as melhorias no manuseio dos materiais e as novas formas de organização do negócio.

Mohr (1965) considera que o conceito de inovação não está relacionado à ideia de criatividade por si, mas sim à ideia de adoção de algo não tradicional, que pode ter sido inventado tanto dentro quanto fora da organização. O autor entende que uma inovação não precisa ser necessariamente nova para os líderes do conhecimento de um campo de estudo, mas deve ser nova para um determinado grupo como, por exemplo, uma comunidade local ou uma organização. Assim, ele define inovação como sendo “[...] a introdução bem sucedida de meios ou fins que são novos para uma situação aplicada” (MOHR, 1965, p. 112, tradução

nossa). Weerawardena, Cass e Julian (2006) também consideram que a inovação organizacional envolve a aplicação de ideias que são novas para a empresa, podendo a novidade ser em produtos, processos, gestão ou sistemas de marketing.

A introdução bem sucedida de algo novo implica sua aceitação pelos demais membros do grupo envolvido na situação aplicada e no momento que uma mudança é completamente aceita pelos membros da organização ela perde seu caráter inovativo e se incorpora à tradição da organização (MOHR, 1965). Essa ideia de que o conceito de inovação é normalmente associado a uma ideia nova bem sucedida que gera resultados positivos para a organização também é compartilhada por Kimberly (1981 apud VAN DE VEN, 1986), que acrescenta, ainda, que quando uma ideia nova gera resultados negativos para organização, normalmente ela não é chamada de inovação, e sim de erro. Os modelos de inovação não costumam levar em consideração a possibilidade de fracasso (RASMUSSEN; HALL, 2016).

Van de Ven (1986, p. 604, tradução nossa) apresenta um conceito de inovação fundamentado em quatro fatores básicos: idéias; pessoas; transações; e contexto. Para ele, inovação é definida “[...] como o desenvolvimento de novas ideias por pessoas que ao longo do tempo se envolvem em transações com outras pessoas dentro de um contexto institucional.”

Por sua vez, o Manual de Oslo define inovação como “[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (FINEP, 2005, p. 55). O documento divide a inovação em quatro tipos: inovação de produto; inovação de processo; inovação de marketing; e inovação organizacional (FINEP, 2005). A ilustração 1 apresenta a definição destes quatro tipos de inovação, conforme o Manual de Oslo.

Ilustração 1 – Tipos de inovação e suas definições

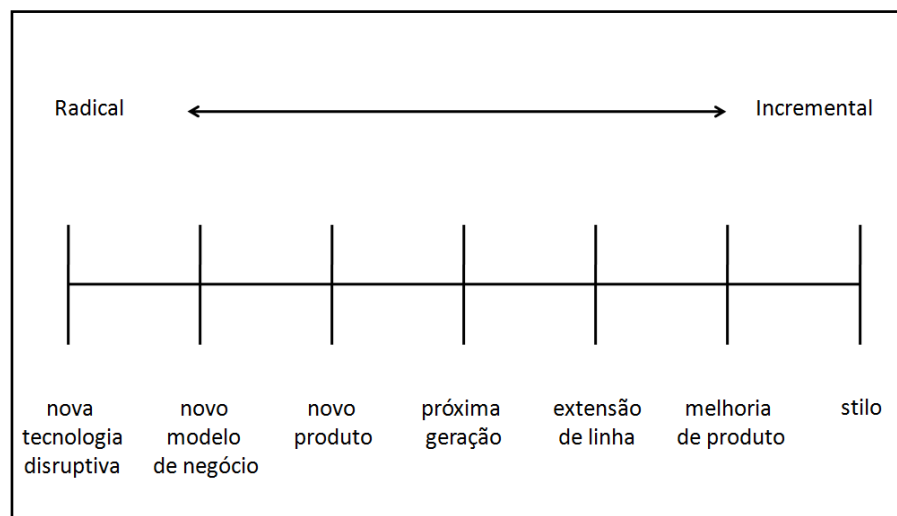
Tipos de Inovação	Definição
Inovação de produto	Inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características ou usos. São exemplos de inovação de produto: melhoramentos técnicos e funcionais significativos, incorporação de softwares e facilidade de uso (FINEP, 2005).
Inovação de processo	Inovação de processo é aquela associada a um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, tais como as mudanças em técnicas e equipamentos (FINEP, 2005).
Inovação de marketing	Inovação de marketing é aquela que envolve um novo método de marketing que acarrete mudanças significativas em termos de concepção do produto, embalagem, posicionamento, promoção ou determinação de preços. (FINEP, 2005).
Inovação organizacional	Inovação organizacional é aquela que envolve um novo método organizacional relacionado às práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas da empresa (FINEP, 2005).

Fonte: O autor, baseado em FINEP (2005).

De acordo com o Manual de Oslo, para que uma empresa seja considerada inovadora basta que ela tenha implementado uma inovação no período analisado. Entretanto, o próprio Manual de Oslo alerta que a amplitude dessa definição de empresa inovadora nem sempre é a mais adequada para todos os estudos em inovação. O Manual de Oslo propõe então uma definição de empresa inovadora um pouco mais restrita que toma por base a inovação de produto e processo: “uma empresa inovadora em produto/processo é a que implementou um produto ou processo novo ou significativamente melhorado durante o período de análise” (FINEP, 2005, p. 57).

Galbraith (1999) propõe uma tipologia de inovação baseada em um continuum que tem nos extremos a inovação radical e a inovação incremental, conforme demonstrado na ilustração2. A inovação radical e incremental são extremos de um continuum, sendo que os diferentes pontos localizados nesse continuum representam o grau de novidade de uma inovação (TIRONI; CRUZ, 2008).

Ilustração2– Continuum dos tipos de inovação



Fonte: Adaptado de Galbraith (1999, p. 3).

As inovações incrementais podem ser definidas como aquelas orientadas para uma melhoria de preço e/ou desempenho numa taxa de progresso coerente com a taxa de progresso da trajetória técnica existente (GATIGNON et al., 2002). Tironi e Cruz (2008) definem inovação incremental como sendo aquela que propicia melhoramentos nos produtos e processos já existentes, tais como características técnicas, usos e custos.

As inovações radicais são aquelas que promovem um avanço em preço e/ou desempenho numa taxa de progresso superior à taxa de progresso da trajetória técnica existente (GATIGNON et al., 2002). Tironi e Cruz (2008) definem inovação radical como sendo aquela

pautada em uma novidade tecnológica ou mercadológica, capaz de criar um novo mercado, e até levar à descontinuidade (*disruption*) do mercado existente. Para Pihlajamaa (2017) inovação radical são produtos, serviços ou processos que envolvem novas tecnologias ou novas estruturas de mercado que permitem criar substituições de paradigmas no âmbito mundial ou no âmbito do mercado ou da indústria que a empresa atue.

Outra maneira de ver o continuum de inovações foi a adotada pela Pesquisa de Inovação Tecnológica - PINTEC 2014 (triênio 2012-2014) promovida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016). APINTEC 2014 utilizou os seguintes graus de novidade das inovações de produto: (1) produtos que não foram alterados ou foram modificados apenas marginalmente; (2) produto novo ou significativamente aprimorado para a empresa, mas já existente no mercado nacional; (3) produto novo ou significativamente aprimorado para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial; e (4) produto novo para o mercado mundial.

No entendimento de Gatignon et al. (2002), as inovações incrementais e radicais não são propriamente tipos de inovação, mas sim características da inovação quanto à magnitude da inovação. Para os autores, as características das inovações, além de serem subdivididas em incrementais e radicais, também podem ser subdivididas em inovações *competence-enhancing* ou inovações *competence-destroying*, quanto aos efeitos da inovação nas competências da empresa. Para eles, as inovações *competence-enhancing* são aquelas alicerçadas nas competências, habilidades e *know-how* existentes, enquanto que as inovações *competence-destroying* tornam obsoletas as competências, habilidades e *know-how* existentes.

Os tipos de inovação também podem ser divididos em inovação arquitetural e inovação geracional. A inovação arquitetural é aquela que ocorre nas ligações entre os subsistemas dos produtos, enquanto que a inovação geracional é aquela que ocorre nos subsistemas. Os subsistemas podem ser centrais, caracterizados por serem fortemente acoplados aos outros subsistemas, ou periféricos, caracterizados por serem fracamente acoplados aos outros subsistemas. O locus da inovação pode estar tanto nos subsistemas centrais quanto nos subsistemas periféricos dos produtos (GATIGNON et al., 2002).

Outras tipologias aparecem na literatura, como a de Moch e Morse (1977) que, ao estudarem a relação entre atributos da organização (tamanho, especialização, diferenciação funcional e centralização) e a adoção de inovações, consideraram dois tipos de inovações: inovações compatíveis e inovações não-compatíveis com os interesses dos tomadores de decisão dos níveis mais baixos da organização, tais como os especialistas e gerentes de departamento.

### **2.1.2 Motivação à inovação**

O trabalho de Mohr (1965) buscou identificar os determinantes da inovação nas organizações. De acordo com os achados do estudo, a inovação é uma função negativa dos obstáculos que surgem contra a inovação e uma função positiva da motivação para inovar e da disponibilidade de recursos para superar tais obstáculos.

Bers et al. (2009) apresentam algumas importantes inovações radicais aceleradas, tais como, o desenvolvimento da bomba atômica, a chegada do homem à lua, a invenção do microprocessador para computadores de uso pessoal, a internet e o celular. Desses exemplos, os autores extraem três importantes lições: (1) inovações radicais são iniciadas com uma relevante crise ou oportunidade de mercado; (2) as inovações acompanham os estágios do ciclo de vida industrial-tecnológico, tais como identificação da ameaça ou oportunidade, desenho, experimento, desenvolvimento, teste, entre outros, sem atalhos de etapas; e (3) as inovações, por mais radicais que sejam, partem de um conhecimento anterior.

Sem inovação, se os preços dos fatores de produção permanecer inalterados, os custos totais da empresa aumentam à medida que a quantidade produzida aumenta. Entretanto, a adoção da inovação permite à empresa manter ou até aumentar sua produção a um custo total menor, ainda que os preços dos fatores de produção permaneçam constantes. Tal fato confere à empresa um maior nível de competitividade, que pode até, inclusive, alterar a estrutura concorrencial da indústria à qual pertença (SCHUMPETER, 1939). Os resultados da pesquisa de Schmidt (2013) sugerem que quando as inovações envolvem reduções de custos, as empresas que detêm uma pequena base de consumidores buscam mais intensamente esse tipo de inovação. Para o autor, o intuito dessas empresas de pequena base de clientes é serem mais competitivas em termos de preços, através da inovação para redução de custos e, com isso, terem a possibilidade de ampliar sua participação de mercado.

Gatignon et al. (2002) desenvolveram uma abordagem estrutural que possibilita a avaliação da inovação a partir das seguintes dimensões da inovação: lócus da inovação; tipos de inovação; e características da inovação. Eles estimaram os efeitos dessas dimensões nos resultados proporcionados pela inovação, em termos de sucesso comercial percebido e tempo gasto para introdução. Seu estudo achou várias relações entre as dimensões da inovação, tais como, as inovações nos subsistemas centrais têm um tempo de introdução menor que as inovações nos subsistemas periféricos; inovações arquiteturais demoram mais para serem introduzidas no mercado; as inovações baseadas nas competências existentes são

positivamente associadas com o sucesso comercial, principalmente quando são incrementais; quanto mais radical a inovação, maior é o sucesso comercial percebido, entre outras.

O trabalho de Tironi e Cruz (2008) analisou os dados da PINTEC 2003 considerando o grau de novidade das inovações. Os resultados do estudo apontam que a inovação radical aumenta a produtividade das empresas, ao passo que a inovação em processo afeta negativamente a produtividade no primeiro ano. A ocorrência desse último fenômeno, de acordo com os autores, pode ser atribuída a fatores como, os custos de adoção de novas tecnologias e redesenhos das estruturas produtivas, dentre outros. Os autores identificaram que a probabilidade da empresa conseguir uma inovação radical é maior nos casos que a empresa compete no mercado internacional. Segundo os autores, uma possível explicação para isso é que um maior nível de competição pressiona a empresa a inovar. A probabilidade de uma organização inovar pode ser maior em ambientes mais dinâmicos do que em ambientes mais estáveis (MOHR, 1965). Os achados do trabalho de Weerawardena, Cass e Julian (2006) também indicam que o elevado nível de competitividade e o dinamismo de uma indústria pressionam as empresas a buscar novas maneiras de realizar suas atividades para obter vantagens em relação à concorrência, favorecendo, assim, a inovação.

Em seu estudo, Mohr (1965) aferiu a motivação para inovar de acordo o nível do ativismo e ideologia do executivo chefe do departamento de saúde pública. Para o autor, o ativismo é referente à percepção do executivo chefe quanto à extensão do seu papel na interação com outras pessoas dentro e fora da sua unidade a fim de obter ideias, apoio, aprovação e recursos, ao passo que a ideologia diz respeito à opinião do executivo chefe referente ao escopo dos serviços não tradicionais que devem ser ofertados pela sua unidade. Mohr (1965) também traz à tona outra relevante discussão quanto à motivação dos executivos para inovar. Aponta o autor que em muitas situações, sobretudo nas grandes organizações, a inovação é motivada não pelas necessidades do público ou pelos interesses da organização, mas sim pelo desejo pessoal dos executivos de prestígio social e status profissional.

Moch e Morse (1977) propõem um modelo para relacionar os atributos da organização (tamanho, especialização, diferenciação funcional e centralização) e a adoção de inovações compatíveis e não-compatíveis com os interesses dos tomadores de decisão dos níveis mais baixos da organização. Os resultados da pesquisa sugerem que o tamanho da organização afeta positivamente tanto as inovações compatíveis quanto as não-compatíveis; que a descentralização favorece a adoção de inovações compatíveis; que a especialização impacta positivamente, de forma significativa, apenas as inovações compatíveis; e que a diferenciação funcional impacta positivamente tanto a adoção das inovações compatíveis quanto a adoção

das inovações menos compatíveis (a diferenciação funcional ter uma relação positiva com as inovações não-compatíveis foi um resultado não esperado pelos autores).

Os achados de pesquisa de Schmidt (2013) sugerem que firmas que detenham uma maior base de consumidores podem estar mais motivadas a obter uma inovação comparativamente aos concorrentes menores. Para ele, as inovações de magnitudes mais expressivas são mais perseguidas por empresas que possuem uma base maior de consumidores. A explicação para isso reside no fato que uma base maior de clientes permite que a inovação seja aplicada em numa escala maior. Tal situação pode, inclusive, contribuir para uma maior concentração da estrutura de mercado ao longo do tempo.

Para Pihlajamaa (2017), a implementação da inovação radical depende dos esforços das pessoas. Ele propõe um modelo teórico para a organização administrar a motivação individual nos casos de desenvolvimento da inovação radical. Segundo o autor, a maneira pela qual os objetivos são estabelecidos em nível do indivíduo (moderação no estabelecimento dos desafios pretendidos), em nível da equipe de projetos (nível adequado de especificidade dos objetivos) e em nível da organização (ausência de objetivos conflitantes) pode contribuir para um incremento da motivação individual para a inovação radical. O autor também propõe que a motivação individual pode ser afetada pelos seguintes elementos da organização: executivos que incentivem novas idéias; fragmentação e interação do processo de inovação radical; recursos do projeto; composição da equipe do projeto; nível de burocracia; cultura organizacional; e, em parte, por um sistema de recompensas.

### **2.1.3 Gestão de ideias novas**

Alguns fatores podem favorecer a inércia e o abandono prematuro de novas ideias, tais como: uma orientação da organização para a solução de problemas de curto prazo; um estoque de ideias inadequado para a situação a ser solucionada, por falta, por exemplo, de mapeamento adequado do ambiente e a dificuldade humana de direcionar a atenção para novas ideias (VAN DE VEN, 1986).

A dificuldade das pessoas de direcionar a atenção para novas ideias ocorre em nível dos indivíduos, dos grupos e da própria organização. Em geral, os indivíduos têm mais facilidade para focalizar as práticas correntes e as atividades de rotinas do que atentar para novas ideias, necessidades e oportunidades. Em nível dos grupos da organização, a busca pela minimização de conflitos e maximização do consenso concorre para a limitação da inovação. No âmbito



organizacional, as estruturas e sistemas que focalizam as tarefas de rotina e o mero ajuste acabam por desestimular a inovação (VAN DE VEN, 1986).

A incerteza está presente em qualquer inovação de sucesso (TAVASSOLI; KARLSSON, 2015), entretanto uma mudança que represente algo novo em relação ao estado da arte é capaz de gerar um maior nível de ambiguidade e incerteza nas pessoas da organização, comparativamente às mudanças que representem algo novo apenas em relação à organização, pois não existem casos anteriores de sucesso que possam servir de parâmetro e reduzir o medo de possíveis consequências negativas da inovação (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). O risco e o nível de incerteza comercial e tecnológica são superiores nas inovações de maior grau de novidade (TIRONI; CRUZ, 2008).

Para que haja inovação, três papéis devem ser desempenhados pelas pessoas: (1) os defensores de ideia, que são as pessoas que têm uma nova ideia, que identificam um problema e tentam resolvê-lo, entretanto, normalmente carecem dos recursos necessários para transformar aquela nova ideia em realidade; (2) os patrocinadores, que são aqueles que têm autoridade e recursos para fazer com que a nova ideia dos defensores avance nas etapas necessárias para sua concretização; e (3) a liderança organizacional capaz de dar condições para o desenvolvimento da inovação (GALBRAITH, 1999).

Para o êxito de uma estratégia organizacional voltada para a inovação, não basta apenas o envolvimento da equipe de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), sendo também necessária a participação de todas as pessoas da organização no processo de geração de novas ideias (PAROLIN, 2013).

Segundo Birkinshaw, Hamel e Mol (2008), ao longo de todo o processo de gestão da inovação ocorre a participação dos agentes de mudança internos e externos à organização. Os agentes de mudança internos são os funcionários da organização que buscam de forma proativa criar e desenvolver a gestão da inovação (DIMAGGIO, 1988 apud BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008). Os agentes de mudança externos são os consultores independentes, acadêmicos e gurus que buscam de forma proativa o desenvolvimento e a legitimação da nova prática de gestão (DIMAGGIO, 1991 apud BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).

Galbraith (1999) aponta mecanismos que podem permitir o encontro de defensores de ideia e os patrocinadores e, assim, favorecer o fomento da inovação em uma organização. Entre eles, o autor destaca o *funding process* que consiste em destinar recursos financeiros para potenciais patrocinadores dando condições para eles impulsionarem o desenvolvimento de novas ideias. O autor também sugere uma mistura de ideias, tais como a promoção de feiras internas para os defensores, a combinação por parte dos patrocinadores de ideias

oriundas de diferentes defensores, a rotatividade de tarefas entre os potenciais defensores com o intuito de facilitar o estabelecimento de redes de trabalho, a busca dos patrocinadores de forma proativa por defensores potenciais e a interação com consumidores para conhecimento de suas necessidades.

Mack e Landau (2015) esclarecem que a gestão da inovação moderna tem utilizado cada vez mais a integração de recursos externos à organização no seu processo de inovação. De fato, vários estudos recentes mostram que o consumidor pode ser integrado no processo de inovação (FÜLLER; MATZLER; HOPPE, 2008; MACK; LANDAU, 2015; MAHR; LIEVENS; BLAZEVIC, 2014; PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014). Para Schaarschmidt e Kilian (2014), os consumidores são uma importante fonte de conhecimento capaz de contribuir com setor de P&D da empresa.

Como instrumentos de integração do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos podem ser citados: fóruns na internet e comunidades on-line, tais como blogs e redes sociais, *call centers*, visitas às residências dos consumidores durante um dia inteiro, workshops e entrevistas com consumidores, preenchimento pelos consumidores de diários on-line que registram seu comportamento, competição de ideias aberta à comunidade internacional, teste de protótipos, dentre outros (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).

Mack e Landau (2015) analisam uma fonte externa de ideias para as empresas, os denominados concursos de inovação. De acordo com Pellizzoni, Buganza e Colombo (2015), os concursos de inovação funcionam da seguinte maneira: a empresa divulga um problema de inovação para o público em geral ou para grupos específicos, através da internet, por exemplo, e as pessoas, denominadas solucionadores, sugerem soluções em troca de um prêmio para a ideia vencedora.

Os resultados do estudo de Mack e Landau (2015) indicam que a participação das pessoas nos concursos de inovação é determinada mais fortemente pela criatividade e motivação intrínseca do que pela habilidade e motivação extrínseca; por outro lado, a qualidade da contribuição do participante em termos de geração de ideia é mais fortemente determinada pelas habilidades e motivação extrínseca do que pela criatividade e motivação intrínseca. A motivação intrínseca diz respeito aos desejos pessoais e a motivação extrínseca se relaciona às recompensas externas (RYAN; DECI, 2000 apud MACK; LANDAU, 2015).

Já a pesquisa de Pellizzoni, Buganza e Colombo (2015) aponta que os participantes de baixa performance, em termos de qualidade da solução proposta, buscam, prioritariamente, a recompensa seja ela monetária ou não, ou seja, são orientados pela motivação extrínseca. De

acordo com os achados desses autores, tanto os participantes de baixa performance quanto os não-participantes decidem sua participação no concurso avaliando se a premiação compensa o esforço exigido. Já os participantes de alta performance são dirigidos pela atividade em si de propositura de ideias, pela diversão e desafio que ela proporciona, sendo, para eles, pouco importante a questão da premiação e do nível de esforço exigido, ou seja, eles são orientados pela motivação intrínseca.

Os resultados do estudo de Schaarschmidt e Kilian (2014) sugerem uma resistência maior dos indivíduos da empresa em aceitar o conhecimento dos consumidores, quando este conhecimento é dado pelos consumidores de forma voluntária e sem nenhuma recompensa monetária oferecida pela empresa. Para os autores, tal resistência também pode estar associada a preocupações da empresa com a propriedade intelectual, uma vez que a empresa não pagou por aquele conhecimento. Eles também esclarecem que quando o conhecimento dos consumidores é obtido de forma gratuita é menos controlado e exige maior coordenação que o conhecimento obtido de forma paga. A exemplo disso, observa-se uma maior dificuldade em coordenar as ferramentas da internet nas quais qualquer consumidor pode acessar a qualquer momento e manifestar suas ideias e opiniões.

Mahr, Lievens e Blazevic (2014) estudaram o denominado *customer cocreation* que os autores definem como sendo a co-produção de conhecimento por parte dos consumidores que pode contribuir para o processo de inovação da empresa. Os autores apresentam um modelo conceitual para explicar o *customer cocreated knowledge*, no qual o conhecimento é subdividido em três dimensões (relevância do conhecimento, novidade do conhecimento e custos de aquisição do conhecimento). O *customer cocreated knowledge* tem como antecedentes os consumidores que tenham características de *lead users* e a proximidade existente entre a empresa e os consumidores e como consequentes a aceitação do consumidor e o sucesso do processo de aprendizagem. Por sua vez, a aceitação do consumidor e o sucesso do processo de aprendizagem conduzem ao sucesso mercadológico e financeiro da organização. Os resultados empíricos desse estudo apontam que os consumidores que mantêm laços de proximidade com a empresa oferecem um conhecimento altamente relevante a um custo baixo, ao passo que os consumidores que têm características de *lead users* oferecem um conhecimento relevante e inovativo para a empresa.

### **2.1.4 Implementação do processo de inovação**

Identifica-se quatro problemas centrais na administração do processo de inovação, quais sejam: (1) a dificuldade das pessoas de direcionar a atenção para novas ideias; (2) o processo de gerenciar a transformação de ideias em bens de circulação; (3) a gestão do relacionamento existente entre as partes e o todo da inovação; e (4) o problema estratégico da liderança institucional. O processo de inovação implica no envolvimento de um conjunto de pessoas, comumente oriundas de diferentes unidades da organização e que possuem diferentes recursos, conhecimentos e interesses. O desenvolvimento de uma inovação acarreta uma difusão de transações que conectam as pessoas e as unidades da organização num contexto institucional que objetiva transformar uma ideia nova em realidade. Entretanto, as pessoas com suas perspectivas e interesses individuais, envolvidas em transações que representam apenas parte da inovação, acabam, comumente, por perder a visão do todo do processo de inovação (VAN DE VEN, 1986).

Na visão de Galbraith (1999), duas organizações devem coexistir em uma empresa: uma organização operacional, responsável pela realização das atividades do dia-a-dia da empresa relacionadas ao seu negócio corrente e, uma organização inovadora, dedicada a realização de novas atividades, tais como o teste de novos produtos e tecnologias. Para o autor, essas duas organizações são conflitantes e contraditórias, pois a primeira é projetada para evitar erros, ao passo que a segunda é projetada para praticar a tentativa e erro. Essa organização inovadora é constituída por uma estrutura, pessoas, processo e sistemas de recompensas.

Para se atingir os resultados que a inovação pode propiciar deve haver um encadeamento das atividades inovativas com uma vinculação dessas atividades à dinâmica da organização. A inovação não pode se limitar apenas às atividades inovativas, mas deve estar presente em todas as atividades da organização (PAROLIN, 2013). São atividades inovativas a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), aquisição externa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), aquisição de outros conhecimentos externos, aquisição de máquinas e equipamentos, treinamento, introdução das inovações tecnológicas no mercado e projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e distribuição (IBGE, 2016).

De acordo com Piening e Salge (2015), a proliferação de atividades inovativas na organização contribui para o sucesso do processo de inovação, considerando o sucesso do processo de inovação como sendo: (1) a propensão ao processo de inovação e (2) a eficácia do processo de inovação, em termos de redução de custos. Os resultados do estudo dos autores apontam que uma maior quantidade de atividades inovativas realizadas pela empresa propicia

uma maior eficácia do processo de inovação, numa relação linear e positiva. Entretanto, os resultados indicam que uma maior quantidade de atividades inovativas propicia um aumento da propensão ao processo de inovação até uma determinada quantidade de atividades inovativas. A partir desta determinada quantidade ocorre um decréscimo do retorno marginal na propensão ao processo de inovação, ocasionado pelo acréscimo da atividade inovativa que passou a ser realizada, observando-se uma relação em forma de ‘U’ invertido. Os achados do estudo também sugerem que a maior propensão ao processo de inovação da organização conduz a uma melhor performance financeira, independente da presença ou não de turbulência ambiental externa, de ordem tecnológica ou mercadológica.

Lynn, Morone e Paulson (1996) estudaram diferentes casos de sucesso de inovações descontínuas ou radicais. Eles identificaram que as empresas pesquisadas utilizavam um processo denominado *probing and learning process* para introduzirem e desenvolverem suas inovações descontínuas ou radicais no mercado. Lynn, Morone e Paulson (1996, p. 19, tradução nossa) explicam o *probing and learning* com sendo um processo iterativo no qual “[...] as empresas entram em um mercado inicial com uma versão inicial do produto, aprendem a partir da experiência, modificam o produto e a abordagem de marketing baseadas no que elas aprenderam e tentam novamente.” Para eles, o *probing and learning* não é uma mera situação de tentativa e erro às cegas, mas sim um processo no qual as empresas, a cada novo experimento de mercado realizado, acumulam experiência para uma etapa seguinte, que possibilita uma aproximação da inovação descontínua à situação de mercado desejada.

Bers et al. (2009) apresentam a aplicação prática de um modelo que utiliza o conceito de *probing and learning*. Trata-se do modelo denominado *Accelerated Radical Innovation* (ARI) que tem como objetivo a redução do tempo, custo e riscos associados ao processo de uma inovação radical. De acordo com Bers et al. (2009), o modelo ARI busca a aceleração do ciclo da inovação radical desde o conceito inicial até sua comercialização e, para tal, adota os seguintes fundamentos: identificação das crises ou oportunidades que motivaram a inovação radical; identificação dos desafios a serem enfrentados pela inovação radical, tais como os de ordem organizacional, mercadológica, social, científica e tecnológica; uso de uma inteligência competitiva sistemática que engloba a gestão do conhecimento, recuperação de informação e reconhecimento de padrões; estabelecimento de uma visão total e sistêmica da inovação radical, de forma a evitar que partes importantes sejam negligenciadas, favorecendo, inclusive, um maior compromisso de todos os *stakeholders* envolvidos no processo; estabelecimento de forma proativa a conexão dos *stakeholders* - investidores, fornecedores, distribuidores, consumidores, indivíduos influentes, provedores de tecnologia e infraestrutura,

reguladores, entre outros - na forma de uma rede de valor organizada em torno da inovação radical; adoção de testes-piloto e experimentos de pequena escala que permitam a prática do *probing and learning* com baixo custo e baixo risco.

O padrão de adoção de inovações de produto e processo pode seguir o denominado *lag pattern*. No *lag pattern* a adoção de inovações de produto ocorre em um dado momento e a adoção de inovações de processo ocorre em outro momento, de maneira que um tipo de inovação (de produto ou de processo) facilita ou prejudica o outro. O *lag pattern* pode ser do tipo padrão produto-processo, no qual a organização adota primeiro as inovações de produto e num segundo momento adota as inovações de processo. Se a organização adota primeiro as inovações de processo e num segundo momento adota as inovações de produto, tem-se um *lag pattern* do tipo padrão processo-produto. Uma possível alternativa ao *lag pattern* é o *synchronous pattern* de adoção de inovações de produto e processo. No *synchronous pattern* as inovações de produto e as inovações de processo são adotadas pela organização de forma concomitante (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001).

Os resultados da pesquisa de Damanpour e Gopalakrishnan (2001) sugeriram que o setor de serviços bancários é melhor descrito pelo *synchronous pattern* de adoção de inovações de produto e processo do que pelo *lag pattern* de adoção de inovações de produto e processo e que o *synchronous pattern* afeta positivamente a performance da instituição bancária, inclusive de forma superior se comparado com o *lag pattern*. Entretanto, resultados diferentes foram obtidos em estudo realizado por Gehlhar et al. (2009) na indústria alimentícia que apontaram que a inovação de processo pode facilitar a inovação de produto.

Outra questão relacionada ao processo de inovação que tem sido objeto de estudos recentes diz respeito à persistência da inovação (GANTER; HECKER, 2013; TAVASSOLI; KARLSSON, 2015). Em uma determinada indústria existem as empresas que não se dedicam à inovação, as que estão inovando neste momento e as que inovam de forma persistente (TAVASSOLI; KARLSSON, 2015). A persistência da inovação está relacionada com o nível de influência que as atividades de inovação passadas exercem nas atividades de inovação presentes e futuras (GANTER; HECKER, 2013).

Ganter e Hecker (2013) estudaram a persistência da inovação e sua relação com os seguintes tipos de inovação: inovação de produto, inovação de processo e inovação organizacional. Na pesquisa desses autores, a persistência de inovação foi encontrada apenas na inovação de produto novo para o mercado, não sendo encontrada na inovação de produto novo apenas para a firma, nem para as inovações de processo ou organizacional. Resultados semelhantes foram obtidos na pesquisa de Tavassoli e Karlsson (2015), que indicam que as

empresas apresentam comportamento mais persistente quando se trata de inovação de produtos.

Os resultados de Ganter e Hecker (2013) ainda apontam para evidências de que a inovação tecnológica anterior (inovação de produto e inovação de processo) influencia a empresa a adotar a inovação organizacional. Bhat e Bowonder (2001) ressaltam, a partir de um estudo de caso realizado junto ao fabricante de relógios Titan, a possibilidade da combinação de inovação tecnológica e inovação organizacional como estratégia de crescimento.

Importante ainda discutir ainda o processo de inovação da gestão. Birkinshaw, Hamel e Mol (2008, p. 829, tradução nossa) tratam da inovação da gestão e a definem como sendo “[...] a geração e a implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão que é nova para o estado da arte e é direcionada para novos objetivos organizacionais [...]”. O modelo para o processo da inovação da gestão proposto por eles contém quatro fases inter-relacionadas e destaca o papel dos agentes de mudança internos e externos à organização. De acordo com os autores, as quatro fases do modelo são as seguintes: (1) motivação, que diz respeito aos fatores que fazem com que as pessoas busquem desenvolver sua própria inovação da gestão em detrimento da adoção de algum modelo disponível no mercado; (2) invenção, que é a fase na qual a nova prática hipotética de gestão é testada pela primeira vez; (3) implementação, que são as atividades que se realizam após o primeiro teste e que são necessárias para que a inovação da gestão entre em funcionamento; e (4) teorização e rotulagem, que é um processo social que envolve indivíduos de dentro e de fora da organização no qual ocorre a institucionalização e a legitimação da inovação da gestão, que passa a receber, inclusive, um nome (rótulo).

Já para Rasmussen e Hall (2016) as inovações da gestão podem ser identificadas no ambiente externo e adotadas - até modificadas - pelas organizações com o intuito de facilitar seus objetivos. As autoras também propõem um modelo para o processo da inovação da gestão que focaliza o processo de adoção da inovação da gestão e, portanto, difere do modelo proposto por Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) que focaliza o processo de geração da inovação da gestão.

### **2.1.5 A importância do contexto institucional na inovação**

A liderança institucional deve atentar-se para o problema estratégico de criação de uma infra-estrutura dentro e fora da organização que seja favorável ao desenvolvimento do

processo de inovação. No âmbito interno da organização, a liderança institucional deve ser capaz de implantar uma cultura organizacional bem como estratégias, sistemas e estrutura organizacional compatíveis com o fomento da inovação (VAN DE VEN, 1986). A inovação depende de uma cultura organizacional que possibilite criar um “espírito inovativo” na empresa que seja capaz de estimular um ambiente propício para o surgimento de novas ideias (BHAT; BOWONDER, 2001, p. 31, tradução nossa).

No âmbito externo da organização, a liderança institucional deve atentar-se para a cultura geral, os recursos externos disponíveis, a legislação governamental e a estrutura da indústria a qual a organização pertença. A inovação, além de se adaptar ao ambiente no qual se desenvolve, é também capaz de transformar esse mesmo ambiente (VAN DE VEN, 1986). Padrões de inovações podem ser observados em nível setorial na indústria, de acordo com Campos e Ruiz (2009). Os autores, a partir dos dados da PINTEC 2000 (triênio 1998-2000), identificaram que existe uma variedade de padrões setoriais de inovação na indústria brasileira. Eles propõem que as medidas e políticas de fomento da inovação da indústria brasileira devam contemplar as especificidades dos diferentes setores (fabricação de bebidas, refino de petróleo, siderurgia, fabricação de produtos têxteis, etc.). Piening e Salge (2015) também identificaram a existência de uma diferenciação intersetorial na inovação. No estudo dos autores, o impacto das atividades inovativas no sucesso do processo de inovação foi superior nas empresas industriais comparativamente às empresas prestadoras de serviço.

A questão do contexto institucional fica patente no trabalho de Utterback e Abernathy (1975). Os autores apresentam três estágios de desenvolvimento do processo de produção da empresa (não-coordenado, segmentado e sistêmico) e três estratégias competitivas que podem ser adotadas pela empresa como dominante (maximização de performance, maximização de vendas e minimização de custos). Para os autores, o padrão de inovação da empresa depende do estágio de desenvolvimento do processo de produção e da estratégia competitiva adotada. A ilustração 3 detalha as características dos estágios de desenvolvimento do processo de produção, as estratégias competitivas e o padrão de inovação correspondente, nos moldes propostos por Utterback e Abernathy (1975).



Ilustração3 – Estágios de desenvolvimento do processo de produção, estratégias competitivas e padrão de inovação correspondente, de acordo com Utterback e Abernathy (1975)

Estágios de desenvolvimento do processo de produção	Estratégias competitivas	Padrão de inovação do estágio do processo de produção e da estratégia
Não-coordenado: estágio normalmente associado às fases iniciais do ciclo de vida do processo de produção; os elementos do processo encontram-se mais soltos, menos conectados; o processo de produção é mais flexível às mudanças ambientais, porém é menos produtivo.	Maximização de performance: estratégia adotada, normalmente, nas fases iniciais do ciclo de vida do produto e que focaliza os produtos e sua performance.	O lócus ou fonte da inovação predominante, não está nas tecnologias avançadas, mas no conhecimento das necessidades do mercado; o tipo de inovação predominante são as de produto; as inovações de processo são pouco frequentes; as barreiras a inovação estão mais relacionadas à incerteza do sucesso da inovação.
Segmentado: neste estágio, o sistema de produção é mais rígido, integrado e voltado para a eficiência; os elementos do processo estão conectados de forma mais integrada; alguns processos são altamente automatizados, enquanto outros são manuais.	Maximização de vendas: estratégia que focaliza a diferenciação de produto e que pode ser adotada, à medida que o ciclo de vida do produto avança.	As tecnologias avançadas ganham maior importância no estímulo de inovação de produto e de processo; a inovação de processo também é estimulada pela demanda crescente de produto acabado.
Sistêmico: estágio no qual os elementos do processo de produção encontram-se mais fortemente integrados; em consequência disso, as mudanças no processo de produção são mais difíceis, demoradas e onerosas.	Minimização de custos: estratégia na qual se busca a redução do preço do produto a partir do atingimento de eficiências e economias de escala na produção; estratégia associada, normalmente, às fases mais maduras do ciclo de vida do produto.	O lócus ou fonte da inovação predominante são as tecnologias avançadas; as inovações incrementais são preferidas em detrimento das inovações radicais, em virtude do maior custo de inovação neste estágio; as barreiras à inovação estão relacionadas às rupturas causadas pela inovação nas práticas e interesses atuais.

Fonte: O autor, baseado em Utterback e Abernathy (1975).

Galbraith (1999) aborda a questão da estrutura organizacional e sugere que é necessário que haja uma separação entre a organização inovadora e a organização operacional, pois a inovação consiste em um processo destrutivo. Logo, ela é vista como uma ameaça pelos membros da organização operacional que, rapidamente, disparam um sistema de prevenção contra esta ameaça capaz de prejudicar o esforço inovador. Para o autor, esta separação tem o intuito de proteger o esforço inovador e pode ser feita através dos seguintes meios: utilização de instalações físicas diferentes pelas duas organizações (plantas, prédios, andares diferentes ou até um trailer no estacionamento da empresa), separação das estruturas organizacionais, separação das dotações orçamentárias destinadas às duas organizações e separação dos sistemas de controles, pois o processo de tentativa e erro característico da organização inovadora não pode estar sujeito aos sistemas de controles da organização operacional que coíbem todo tipo de erro.

Teh e Marx (2012) conduziram um estudo exploratório em empresas de tecnologia da informação (TI) com o intuito de verificar a relação existente entre as competências organizacionais e os resultados dos processos inovativos. Os resultados por eles obtidos apontam que o processo de inovação e a estrutura organizacional são competências organizacionais que afetam de forma positiva e relevante o desempenho dos resultados dos processos inovativos, como, por exemplo, o lançamento de novos produtos. Os executivos entrevistados no estudo informaram que a estrutura organizacional é capaz de restringir os resultados inovativos.

Jaeger Neto, Luciano e Testa (2013) buscaram analisar o potencial de inovação do portfólio de projetos de TI das empresas selecionadas considerando o tipo de inovação (inovação de produto, inovação de processo, inovação de negócio e inovação organizacional) e as dimensões da mudança (radical/incremental). Os resultados da pesquisa indicam que as análises de portfólio de projetos de TI, tanto com base no tipo de inovação e como com base nas dimensões da mudança, são critérios de medida úteis para validação de projetos quanto ao seu potencial de gerar inovação. Para os autores, essa análise do potencial de inovação do portfólio de projetos possibilita às organizações verificarem a compatibilidade desse portfólio às estratégias da organização.

Lin e Zhou (2013) propõem um modelo que analisa os efeitos da competição no portfólio de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de empresas que trabalham com mais de um produto. Por este modelo, na competição duopolista, se uma empresa aumenta seu investimento em P&D em um determinado produto, o seu concorrente diminui o investimento em P&D naquele produto e redireciona o investimento em P&D para outro produto, de forma a evitar um confronto direto em P&D para o mesmo produto. Dessa forma, a concorrência leva a uma maior especialização do portfólio de P&D, isso é, a empresa passa a direcionar seus esforços e investimentos de P&D para um determinado produto. Ainda de acordo com o modelo, a situação de duas empresas concorrentes estabelecerem uma cooperação em termos de P&D acarreta, nas duas empresas, um aumento da especialização do portfólio de P&D e uma redução do investimento total de P&D comparativamente à situação de competição sem colaboração. Para os autores, esta redução de investimento pode dificultar o desenvolvimento tecnológico.

## 2.2 Gestão de marcas

### 2.2.1 Conceitos relacionados à gestão de marcas

Macrae e Uncles (1997) propõem uma abordagem da gestão de marcas através de um *framework*, por eles denominado de *brand chartering thoughtpad*, que apresenta três processos principais: (1) criação e comunicação da marca; (2) gestão da organização da marca; e (3) direção e estruturação da marca. Para os autores, cada um desses processos é composto por quadro quatro temas além da mensuração de desempenho, conforme apresentado na ilustração 4.

Ilustração4– *Brand chartering thoughtpad*

<b>Criação e comunicação da marca</b>	Essência	Identidade	Herança	Notícias futuras	Mensuração desempenho
<b>Gestão da organização da marca</b>	<i>Master briefing</i>	Qualidade e valor	<i>Team networking</i>	Umbrella conexions	Mensuração desempenho
<b>Direção e estruturação da marca</b>	Arquitetura da marca	Estratégia da arquitetura	Organização da arquitetura	Drama da liderança	Mensuração desempenho

Fonte: Adaptado de Macrae e Uncles (1997, p. 68).

Os conceitos da ilustração 4 serão discutidos a seguir. De acordo com Macrae e Uncles (1997), a essência da marca são seus atributos relevantes, o seu núcleo, como por exemplo, a maciez do Comfort, enquanto que a identidade da marca são os sinais e os símbolos que identificam a marca, como por exemplo, os arcos dourados do McDonald's. No *framework* acima, as notícias futuras são as inovações de produtos (MACRAE; UNCLES, 1997).

A herança da marca diz respeito às suas raízes, ao seu caminho de sucesso (AAKER, 2004), ao que a marca carrega do seu passado, como, por exemplo, a bebida Champagne ser associada a celebrações (MACRAE; UNCLES, 1997). Em momentos de dificuldade, a herança de marca pode ser um caminho para a estabilização e crescimento, tal como pode ser visto nos anúncios *vintage* do Jack Daniels e da Coca-Cola (BALLANTYNE; WARREN; NOBBS, 2006).

Na ilustração 4, *master briefing* diz respeito à escolha dos tipos de mídia e a consistência entre eles. A estratégia de comunicação da marca deve expressar seus valores centrais ou *core values*, traduzindo-os numa mensagem que possa interessar aos consumidores (URDE, 2003). A respeito da relação entre qualidade e valor, na Aaker (2004) considera que, ao lado da

inovação, a qualidade percebida e a preocupação com os consumidores estão entre os valores e prioridades mais frequentes das marcas corporativas.

Para Macrae e Uncles (1997) *team networking* relaciona-se aos funcionários trabalharem em parceria, com compartilhamento de experiência e conhecimento. O nível de engajamento, competência e responsividade das pessoas na organização é crucial para a imagem de uma marca corporativa, contribuindo, inclusive, para a lealdade à marca, sobretudo nas organizações de serviço (AAKER, 2004).

Já *umbrella connections* se referem às decisões relacionadas à opção de usar várias marcas de produto, como é o caso da Unilever ou de usar uma marca corporativa, como é o caso da 3M (MACRAE; UNCLES, 1997). De acordo com Rajagopal e Sanchez (2004), a empresa pode adotar submarcas conectadas a uma determinada marca-mãe, tais como tais como Gillete e Mach3. As submarcas podem oferecer uma ruptura inovativa e uma personalidade de marca a marca-mãe, além de serem capazes de ampliar ou modificar as associações da marca-mãe (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004).

O *framework* de Macrae e Uncles (1997) contempla a definição de uma arquitetura de marca que seja mais adequada para o negócio bem como o estabelecimento de uma estratégia de arquitetura em termos de análise das *core competences*, competidores, parcerias e alianças exigidas. Uma arquitetura de marca consistente possibilita a racionalização da estratégia de portfólio de marcas da empresa, a alavancagem das suas marcas em novos mercados e a incorporação de marcas adquiridas (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004).

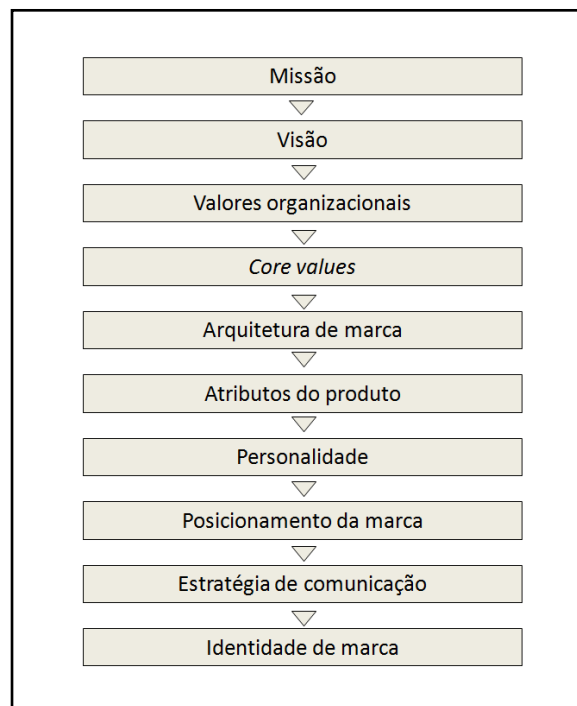
A organização da arquitetura relaciona-se ao alinhamento da marca com a missão, cultura e valores da organização (MACRAE; UNCLES, 1997). Os valores centrais ou *core values* da marca - conceito que será discutido mais adiante - é capaz de fazer o alinhamento entre marca, missão, visão e valores organizacionais (URDE, 2003). Já a liderança, no *framework* de Macrae e Uncles (1997), relaciona-se a motivação e direcionamento das pessoas para o atingimento dos objetivos da marca (MACRAE; UNCLES, 1997).

### **2.2.2 Marca corporativa**

Urde (2003), ao tratar do processo de construção da marca corporativa, separa os valores em três grupos: (1) valores organizacionais; (2) valores agregados experimentados pelos consumidores; e (3) *core values*. O autor propõe um processo interno de construção de marca corporativa baseado no *core values*. Para ele, *core values* são os valores que resumem a identidade de uma marca corporativa e que se constituem nos princípios norteadores do

processo de construção dessa marca. O seu trabalho apresenta um estudo de caso realizado na Volvo, cujos *core values* são a segurança, a qualidade e o cuidado com o meio ambiente. A ilustração5 apresenta esse processo interno de construção de marca corporativa que, de forma bastante resumida, ocorre da seguinte maneira: os *core values* estabelecem um alinhamento coerente entre a missão (ponto de partida do processo), a visão e os valores organizacionais, afetam a arquitetura da marca, os atributos dos produtos, a personalidade da marca, seu posicionamento, a estratégia de comunicação e resumem a identidade da marca corporativa.

Ilustração5- Processo interno de construção de marca corporativa baseado nos *core values*.

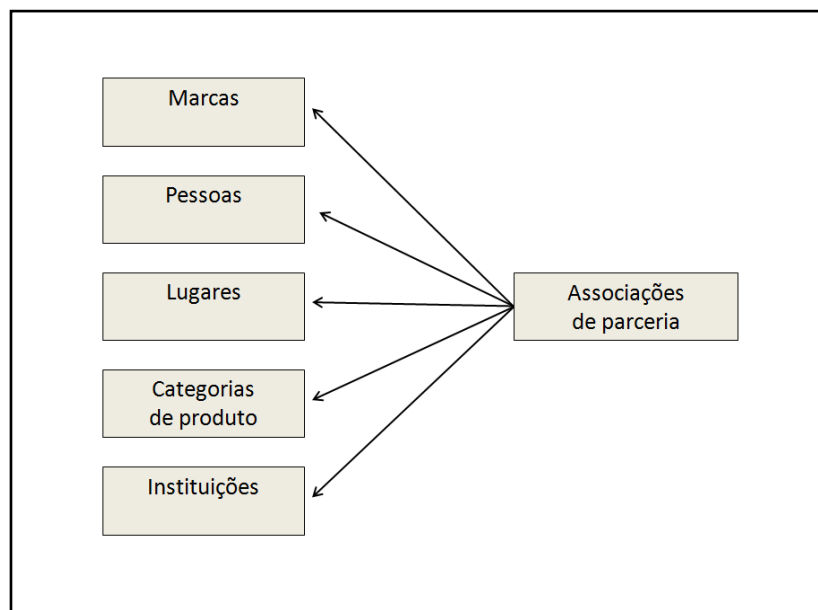


Fonte: Adaptado de Urde(2003, p.1023).

As marcas corporativas apresentam os seguintes elementos: herança, ativos e capacidades, pessoas, valores e prioridades, orientação local ou global, cidadania, performance corporativa. As marcas corporativas permitem à empresa obter diferenciação, impulsionar programas organizacionais, conferir credibilidade aos consumidores, gerenciar mais facilmente o portfólio de marcas, apoiar o processo interno de construção de marca, comunicar uma mensagem complementar a mensagem da marca do produto, facilitar a comunicação com os *stakeholders* e constituir a estratégia de *branded house* (que será discutida mais adiante na seção que trata de arquitetura de marcas). Os desafios associados às marcas corporativas dizem respeito à marca corporativa permanecer relevante sem perda do seu escopo, criar proposições de valores, evitar uma visibilidade negativa, gerenciar a marca em diferentes contextos e criar uma identidade de marca corporativa (AAKER, 2004).

Uggle (2006) propõe um modelo conceitual denominado *the corporate brand association base* que é por ele definido como sendo as ligações que uma marca corporativa estabelece com *associações de parceria*, tais como, outras marcas, pessoas, lugares, categorias de produtos e instituições que podem melhorar ou piorar o *brand equity* da marca bem como sua imagem da marca perante o consumidor final. A ilustração6 apresenta de forma esquemática estas *associações de parceria* estabelecidas com a marca corporativa.

Ilustração6 - Associações de parceria com a marca corporativa



Fonte: Adaptado de Uggle(2006, p. 793).

As associações de parceria são utilizadas pela marca corporativa para reforçar, complementar ou modificar seu atual conjunto de valores e visão. As associações de parceria podem se dar com outras marcas através de *ingredient brands* e *co-brands*; com as pessoas quando personalidades como Michael Jordan ou Cindy Crawford se vinculam à marca corporativa; com lugares, quando países, por exemplo, conferem atributo a marca corporativa, como qualidade; com categorias de produtos quando estas remetem a algum atributo específico como luxo e estilo de vida; e com as instituições, uma vez que estas carregam valores e significados para o consumidor, como é o caso da igreja e universidades (UGGLA, 2006).

A estratégia do *co-branding* ocorre quando duas ou mais marcas da mesma empresa ou de empresas diferentes reúnem para criarem um novo produto ou serviço, o qual recebe o nome das marcas envolvidas. Um exemplo de *co-branding* são os cartões de crédito que levam a bandeira VISA e o nome de um banco comercial (RAHMAN, 2014).

Uma forma de estratégia de *co-branding* é o denominado *ingredient branding*. *Ingredient branding* é a situação na qual duas marcas se reúnem sendo uma primária e outra secundária. A marca secundária será um componente, ou melhor, um ingrediente da marca primária (RAHMAN, 2014). Existem *ingredient brands* que não podem ser vendidas separadamente, tal como ocorre com o processador Intel ao equipar os computadores Dell (UGGLA, 2006).

Outra possível associação de marcas é o denominado *branded branding strategy* (BBS), uma estratégia na qual uma empresa proprietária de uma marca faz uso de outras marcas pertencentes a outras empresas, que podem estar na mesma ou em outras indústrias, com o objetivo de diferenciar sua oferta, superar a similaridade de marca e a paridade de marca, aumentar o *brand equity* e melhorar a experiência do consumidor com a sua marca. A similaridade de marca e a paridade de marca são situações nas quais o consumidor não consegue perceber diferença entre as marcas de uma mesma categoria de produtos. Assim, no BBS, uma marca focal utiliza uma ou mais marcas de apoio, que de forma suplementar, podem maximizar a experiência do consumidor com a marca focal. A United Airlines ao servir café Starbucks durante seus vôos comerciais é um exemplo de BBS (RAHMAN, 2014).

### 2.2.3 Arquitetura de marcas

As estratégias de marca podem ser divididas nas seguintes categorias: (1) *corporate branding*, estratégia na qual o nome corporativo aparece no nome das suas marcas de produtos e serviços como uma forma de endosso (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004), capaz de oferecer credibilidade e substância ao produto ou serviço (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004); (2) *mixed branding*, por esta estratégia uma parte dos produtos e serviços da empresa recebe o nome corporativo e uma parte dos produtos tem marcas que não levam o nome corporativo (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); e (3) *house of brands*, estratégia na qual o nome corporativo não é utilizado nos nomes das marcas dos produtos e serviços da empresa (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004), sendo estas marcas trabalhadas de forma independente (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004).

Para um melhor entendimento das estratégias de marca alguns exemplos são apresentados na ilustração 7.

Ilustração 7– Exemplos de estratégias de marca

<i>Corporate Branding</i>	<i>Mixed Branding</i>		<i>House of Brands</i>	
Empresa e Marca	Empresa	Marcas	Empresa	Marcas
Nike	Gillette	Gillette, Oral-B Duracell, Braun	P&G	Pampers, Crest Ariel, Tide, Always
Dell Computer	3M	3M, Scotch	Bristol-Myers Squibb	Clairol, Aussie, Viactiv, Boost

Fonte: Adaptado de Rao, Agarwal e Dahlhoff (2004, p. 128).

Essa organização do portfólio de marcas na qual pode ser identificado os papéis das marcas da empresa e a relação existente entre elas pode ser denominada de arquitetura de marcas. A arquitetura de marcas adotada pela empresa depende, em larga escala, da herança gerencial, da competição enfrentada no mercado, da estratégia de expansão internacional e da relação entre as linhas de produto da empresa (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004).

Existem vantagens e desvantagens associadas a cada uma das três estratégias de marca (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).

As vantagens da *corporate branding* são as seguintes: (1) aumenta a confiança do consumidor (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004); (2) economias de escala em marketing (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); (3) redução dos custos totais de propaganda e promoção (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); (4) redução dos custos de criação de *brand equity* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); (5) melhora o valor da marca em novos segmentos (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004); (6) redução dos custos de introdução de novos produtos (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); (7) as marcas estão sob um guarda-chuva de marcas (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004); (8) facilidade de extensão da marca (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); (9) facilidade de comunicação com os *stakeholders* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); (10) contribui para o desenvolvimento de uma identidade corporativa global (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004); (11) facilita o monitoramento de marcas estratégicas (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004).

Entretanto, a *corporate branding* tem as seguintes desvantagens: (1) dificulta a expansão para algumas categorias (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); (2) pode ocorrer a canibalização entre as marcas da empresa (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).



As vantagens da *house of brands* são as seguintes: (1) facilita o domínio de nichos de mercado a partir dos benefícios funcionais (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004); (2) permite a empresa ocupar mais espaço nas prateleiras do ponto de venda (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); (3) reduz a canibalização entre as marcas da empresa, uma vez que cada marca pode ser direcionada para um segmento de mercado diferente (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004); (4) possibilita uma melhor adequação das marcas para as necessidades de um determinado segmento de mercado (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).

As desvantagens da *house of brands* são as seguintes (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004): (1) prejudica as economias de escala em marketing; (2) maiores custos de propaganda; e (3) maiores custos de introdução de novos produtos.

A estratégia de *mixed branding* aglutina as vantagens e as desvantagens do *corporate branding* e do *house of brands* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).

Rajagopal e Sanchez (2004) mencionam ainda outra possibilidade de estratégia de arquitetura de marcas denominada *branded house*. Nessa estratégia, a marca do produto usa a marca corporativa acompanhada de uma descrição (AAKER, 2004). De acordo com Rajagopal e Sanchez (2004), a *branded house* envolve uma marca principal que engloba um conjunto de submarcas, sendo que a marca principal exerce papel dominante na decisão de compra e experiência de uso do consumidor comparativamente ao papel exercido pelas submarcas.

## 2.2.4 Extensão de marcas

Aaker e Keller (1990) estudaram a avaliação dos consumidores a respeito da extensão de marcas. Segundo eles, a extensão de marcas é uma estratégia de introdução de novos produtos e de crescimento muito disseminada que pode ocorrer de duas maneiras diferentes: (1) quando uma marca já estabelecida entra em um novo segmento de mercado na mesma categoria de produto; ou (2) quando uma marca já estabelecida entra em outra categoria de produto. Keller e Aaker (1992) conduziram um estudo que objetivou compreender os efeitos da introdução sequencial de extensão de marcas na avaliação dos consumidores tanto em relação à nova extensão proposta quanto em relação à marca original. Por sua vez, Martinez e De Chernatony (2004) estudaram o efeito da extensão de marca na imagem de marca. Para tanto, eles dividiram a imagem de marca em duas dimensões: imagem de marca geral (imagem de marca associada ao nome da marca, que pode estar presente em diferentes categorias de produto) e imagem de marca do produto (imagem de marca associada diretamente ao produto que

pertence a uma categoria específica). Os resultados de Aaker e Keller (1990), Keller e Aaker (1992) e Martinez e de Chernatony (2004) sobre extensão de marcas são discutidos a seguir.

A extensão de marcas acarreta uma diluição na imagem da marca, uma vez que essa estratégia provoca mudanças de crenças e associações por parte dos consumidores (MARTINEZ; DE CHERNATONY, 2004). Por outro lado, as crenças dos consumidores quanto aos atributos da marca original podem afetar de forma positiva ou negativa as suas avaliações a respeito da extensão de marca. As possíveis associações negativas podem ser melhor inibidas quando a empresa trabalha os atributos da extensão da marca junto aos consumidores do que quando ela tenta ressaltar as qualidades da marca original (AAKER; KELLER, 1990).

A relação entre a qualidade positiva da marca original percebida pelos consumidores e sua avaliação da extensão da marca é forte apenas quando existe similaridade entre as duas categorias de produto (AAKER; KELLER, 1990). No caso de uma extensão única, marcas de alta qualidade podem se estender mais para categorias de produtos diferentes do que as marcas de qualidade média, em termos de aceitação dos consumidores (KELLER; AAKER, 1992). A qualidade percebida pelos consumidores a respeito da marca original, bem como a atitude dos consumidores em relação à extensão impactam de forma positiva na imagem da marca depois da extensão, tanto na imagem de marca geral quanto na imagem de marca do produto, ao passo que a familiaridade ou relacionamento do consumidor para com a marca impacta positivamente apenas a imagem de marca geral depois da extensão (MARTINEZ; DE CHERNATONY, 2004)

A similaridade entre a marca original e a extensão da marca pode ocorrer em três dimensões: (1) na visão do consumidor a marca original e a extensão de marca são complementares; (2) na visão do consumidor a marca original e a extensão de marca são substitutas; e (3) na visão do consumidor a habilidade de produção da marca original pode ser transferida para produção da extensão de marca (AAKER; KELLER, 1990). A similaridade das extensões anteriores em relação à marca original e à nova extensão proposta tem efeito pequeno na avaliação da nova extensão proposta (KELLER; AAKER, 1992). A similaridade percebida pelo consumidor entre a marca original e a extensão de marca afeta positivamente apenas a imagem de marca de produto depois da extensão (MARTINEZ; DE CHERNATONY, 2004).

Extensões anteriores bem sucedidas têm um efeito positivo na avaliação da marca original de qualidade média e na avaliação da nova extensão proposta da marca original de qualidade média. Por outro lado, extensões anteriores mal sucedidas afetam negativamente a

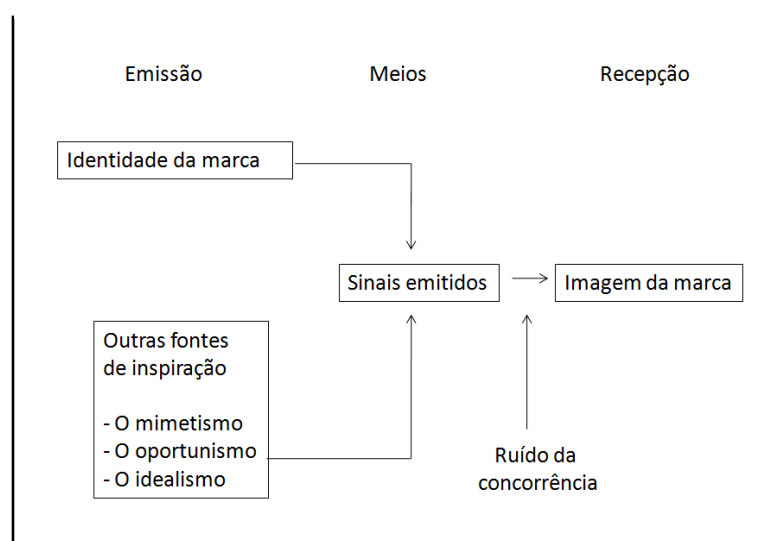
avaliação da nova extensão proposta da marca original de alta qualidade, sendo esse efeito negativo acentuado no caso dessas extensões anteriores mal sucedidas forem múltiplas. Entretanto, extensões anteriores mal sucedidas não afetam a avaliação dos consumidores em relação à marca original seja ela de qualidade média ou de qualidade alta (KELLER; AAKER, 1992).

Os consumidores avaliam de forma positiva as extensões de marca que são difíceis de serem produzidas. As extensões de marca que são muito fáceis de serem produzidas têm uma probabilidade menor de aceitação, pois os consumidores podem entender isso como um mecanismo de uma marca original de qualidade de aumentar os preços de forma injustificada (AAKER; KELLER, 1990).

### 2.2.5 Identidade e imagem de marcas

Kapferer (2003) discute a diferença existente entre a identidade de marca e a imagem de marca. Segundo ele, a identidade de marca diz respeito à ideia da marca sobre si própria e como ela deseja se apresentar ao público, sendo, portanto, um conceito essencialmente de emissão. Já a imagem de marca refere-se a como esse público decodifica o conjunto de sinais emitidos pela marca, tais como o nome da marca, símbolos visuais, produtos e serviços e as mensagens publicitárias, sendo, portanto, um conceito de recepção, conforme ilustração8.

Figura 8– Identidade e imagem de marca



Fonte: Extraído de Kapferer (2003, p. 87).

Mcenally e De Chernatony (1999) estudaram a dinâmica evolutiva de uma marca, a partir do modelo conceitual de Goodyear (1996), estabelecendo uma conexão entre seis estágios pelos quais uma marca pode avançar e a imagem que os consumidores desenvolvem daquela marca. Segundo as autoras, tanto uma marca já estabelecida quanto uma marca nova podem estar situadas em qualquer um dos estágios e não necessariamente irão completar todos os seis estágios.

No estágio 1, os bens são geridos como *commodities*, são desprovidos de marca e a percepção dos consumidores é meramente utilitária. No estágio 2, as marcas aparecem como uma referência, as empresas buscam a diferenciação em termos de atributos físicos dos produtos e os consumidores já usam os nomes das marcas para fazer suas escolhas, de acordo a imagem que eles têm da marca. No estágio 3, as marcas ganham personalidade e buscam fundir-se com a personalidade dos consumidores que desejam usar a marca para construir sua imagem perante as outras pessoas. No estágio 4 a marca assume a posição de ícone e o consumidor utiliza da marca para criar sua própria identidade, tal como ocorreu, por exemplo, em um determinado momento com o cavaleiro da Marlboro. No estágio 5, a marca ocupa a posição de empresa, ocorre um alinhamento da percepção de todos os *stakeholders* em relação à marca, bem como o estabelecimento de um fluxo de comunicação bilateral entre a marca e consumidores que permite a participação destes no processo de criação de valor adicional da marca. No estágio 6, a marca é considerada como uma política engajada em causas éticas, sociais e políticas capaz de atrair consumidores que compartilham dos mesmos princípios (MCENALLY; DE CHERNATONY, 1999).

No seu processo de tomada decisão de compra, os consumidores limitam o número de marcas que serão consideradas em um rol denominado *consideration set*. As marcas que são lembradas mais facilmente têm maiores possibilidades de estarem incluídas no *consideration set* dos consumidores. As marcas inseridas no *consideration set* têm pouca diferenciação entre si quanto aos atributos físicos e funcionais. A diferenciação, no âmbito do *consideration set*, pode ser obtida através da imagem de marca, sendo esta capaz de afetar a escolha final do consumidor. A imagem de marca relaciona-se com a percepção do consumidor a respeito da marca, com as associações da marca presentes na cabeça do consumidor. A imagem de marca deve englobar herança e autenticidade, de uma forma que o consumidor não perceba a marca como fora de moda, mas sim como um expert do mercado (BALLANTYNE; WARREN; NOBBS, 2006).

Ward e Lee (2000) pesquisaram a relação existente entre a habilidade de busca de informação na internet pelos consumidores e sua dependência no nome na marca. Os achados

do estudo indicam que à medida que os consumidores tenham mais experiência de busca de informação de produtos na internet, menor será sua dependência em relação ao nome da marca como indicador de qualidade. Os autores também sugerem que a marca além de favorecer a lealdade ao produto, também provê informação sobre os produtos aos consumidores, o que contribui para uma maior eficiência do mercado.

### **2.2.6 Personalidade de marcas**

Aaker (1997) desenvolveu um modelo conceitual que propõe cinco dimensões da personalidade de marcas que são percebidas pelos consumidores e nas quais estão inseridas 15 facetas. São elas: (1) sinceridade (realista, honesta, íntegra e alegre), como os cartões Hallmark, por exemplo; (2) excitação (desafiadora, espirituosa, imaginativa e atualizada), como o canal MTV, por exemplo; (3) competência (confiável, inteligente e bem sucedida), como o The Wall Street Journal, por exemplo; (4) sofisticação (de classe superior, charmosa), como o jeans Guess, por exemplo e (5) robustez (adequada à vida ao ar livre e resistente), como o tênis Nike, por exemplo. Keller (1983 apud AAKER, 1997) define personalidade de marca como as características humanas associadas à marca. No entendimento de Bhat e Bowonder (2001) toda marca tem personalidade.

Por sua vez, Muniz e Marchetti (2012) identificaram cinco dimensões da personalidade de marcas no contexto brasileiro e várias facetas. São elas: (1) credibilidade (responsável, segura, confiável, confiante, correta, respeitável, leal e consistente); (2) alegria (legal, feliz, festiva, extrovertida, divertida, bem-humorada e brincalhona); (3) audácia (moderna, ousada, criativa e atualizada); (4) sofisticação (chique, elegante, de classe, sofisticada e glamorosa); e (5) sensibilidade (romântica, delicada, sensível e encantadora).

O alinhamento da comunicação da empresa com os seus valores declarados contribui para a personificação da marca (URDE, 2003). No programa de marketing, a propaganda tem um papel proeminente na formação da personalidade da marca, em virtude das inferências dos consumidores a respeito da situação de uso e usuários que aparecem neste tipo de comunicação (KELLER; MACHADO, 2006).

Aaker, Fournier e Brasel (2004) tomam duas dessas dimensões da personalidade de marca - sinceridade e excitação - e analisam os efeitos dos atos de transgressão sobre a força do relacionamento entre o consumidor e a marca. A transgressão é uma violação das regras que regem o relacionamento, de acordo com Metts (1994 apud AAKER; FOURNIER; BRASEL, 2004). Os resultados do estudo de Aaker, Fournier e Brasel (2004) indicam que

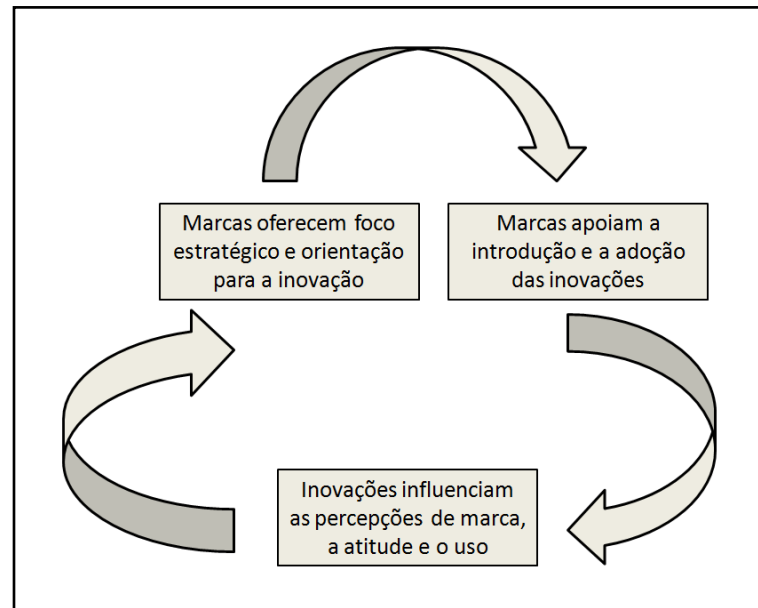
marcas que tem personalidade sincera estabelecem relacionamentos mais fortes com os consumidores que as marcas que tem personalidade excitante, desde que não haja ocorrência de transgressão no relacionamento. Os achados apontam ainda que a ocorrência de transgressão causa um dano ao relacionamento das marcas sinceras com os consumidores, que não apresenta indícios de recuperação mesmo depois do esforço de reparação da empresa. Entretanto, mediante a ocorrência de transgressão, foi observado um revigoramento do relacionamento das marcas excitantes com o consumidor, após o esforço de reparação da empresa.

A credibilidade de marca diz respeito ao nível da crença dos consumidores quanto à capacidade da marca de satisfazer suas necessidades e desejos. Trata-se da reputação da empresa considerada em três dimensões: (1) *brand expertise*, relaciona-se à competência, inovatividade e liderança da marca; (2) *brand trustworthiness*, envolve a honestidade e a preocupação da marca com o interesse do consumidor; e (3) *brand likability*, diz respeito à marca ser interessante, divertida e que vale a pena para o consumidor manter relacionamento (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015).

### **2.2.7 Marcas inovadoras**

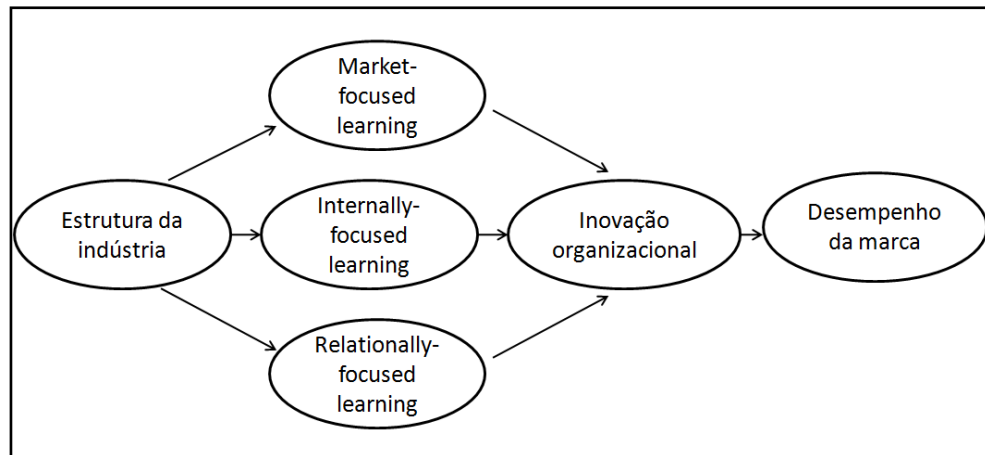
Brexendorf, Bayus e Keller (2015) propõem que um modelo conceitual que apresenta uma relação de interdependência entre a gestão de marcas e a gestão da inovação na forma de um círculo virtuoso composto por três estágios, conforme esquematizado na ilustração9: (1) as marcas oferecem foco estratégico e orientação para o desenvolvimento da inovação; (2) as marcas são capazes de apoiar a introdução e a adoção das inovações; e (3) as inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores. Esclarecem os autores que por se tratar de um círculo vicioso não existe um ponto de partida ou de fim, mas uma constante interação entre marcas e inovação capaz de criar valor para a organização.

Ilustração9– Círculo virtuoso da interdependência entre marcas e inovação



Fonte: Adaptado de Brexendorf, Bayus e Keller (2015, p. 550).

Weerawardena, Cass e Julian (2006) buscaram relacionar a competitividade da indústria, o aprendizado, a inovação organizacional e o desempenho da marca, através de um modelo conceitual denominado *environment-capability*. De acordo com o modelo, o elevado nível de competitividade e o dinamismo de uma indústria impactam positivamente o aprendizado, à medida que pressionam as empresas a buscarem novas maneiras de realizarem suas atividades. Os autores dividem o aprendizado em três tipos: (1) *market-focused learning*, que diz respeito à capacidade da empresa de obter e usar a informação de mercado para a mudança organizacional; (2) *internally focused learning*, que é a capacidade da empresa de desenvolver conhecimento a partir das suas fontes internas e usá-lo para a mudança organizacional; e (3) *relationally focused learning*, que é o aprendizado obtido a partir das relações estabelecidas com outras empresas e instituições de pesquisa, tais como as universidades. No modelo, esses três tipos de aprendizado aparecem como sendo os antecedentes da inovação organizacional, e como seu consequente, o desempenho de marca, aferido em termos de crescimento de vendas, participação de mercado e desempenho geral, conforme pode ser visualizado na ilustração 10.

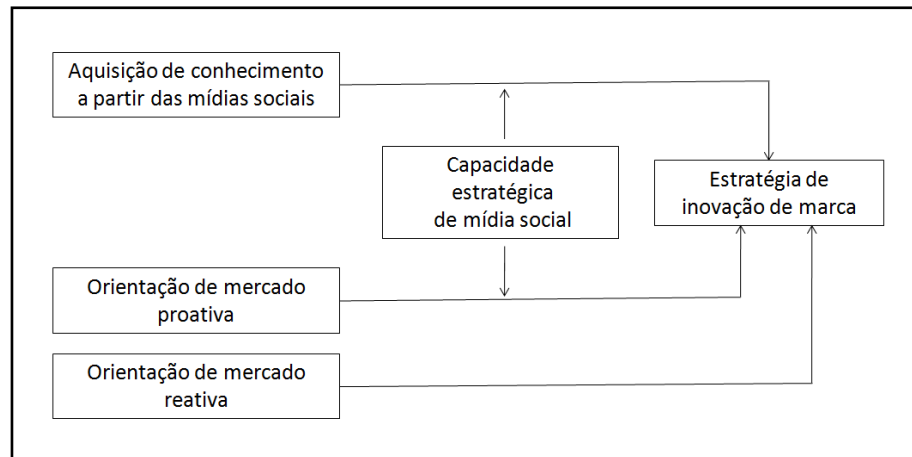
Ilustração10 – Modelo conceitual *environment-capability*

Fonte: Adaptado de Weerawardena, Cass e Julian (2006, p. 38).

Nguyen et al. (2015) propõem um modelo conceitual que relaciona a inovação de marca e as mídias sociais testado empiricamente em empresas de tecnologia on-line chinesas. De acordo com esse modelo, apresentado na ilustração 11, a inovação de marcas é impactada positivamente pelos seguintes antecedentes: (1) aquisição de conhecimento a partir das mídias sociais, que engloba informações sobre consumidores, fornecedores, mercado, legislação, entre outras, obtidas a partir de fóruns de discussão, redes sociais, sites na internet, blogs e outros canais on-line (NGUYEN et al., 2015); (2) orientação de mercado reativa, é referente à empresa que busca satisfazer as necessidades existentes dos consumidores (SAMUELSSON, 2001 apud NGUYEN et al., 2015); (3) orientação de mercado proativa, refere-se à empresa buscar satisfazer as necessidades latentes e não expressas explicitamente pelos consumidores (NARVER et al., 2004 apud NGUYEN et al., 2015); (4) capacidade estratégica de mídia social, que diz respeito à capacidade da empresa de usar o conhecimento oriundo das mídias sociais de forma alinhada com sua estratégia organizacional, e que funciona ainda como um moderador capaz de ampliar os efeitos positivos da aquisição de conhecimento a partir das mídias sociais e da orientação de mercado sobre a inovação de marca (NGUYEN et al., 2015).



Ilustração 11 – Modelo conceitual inovação de marcas e mídia social

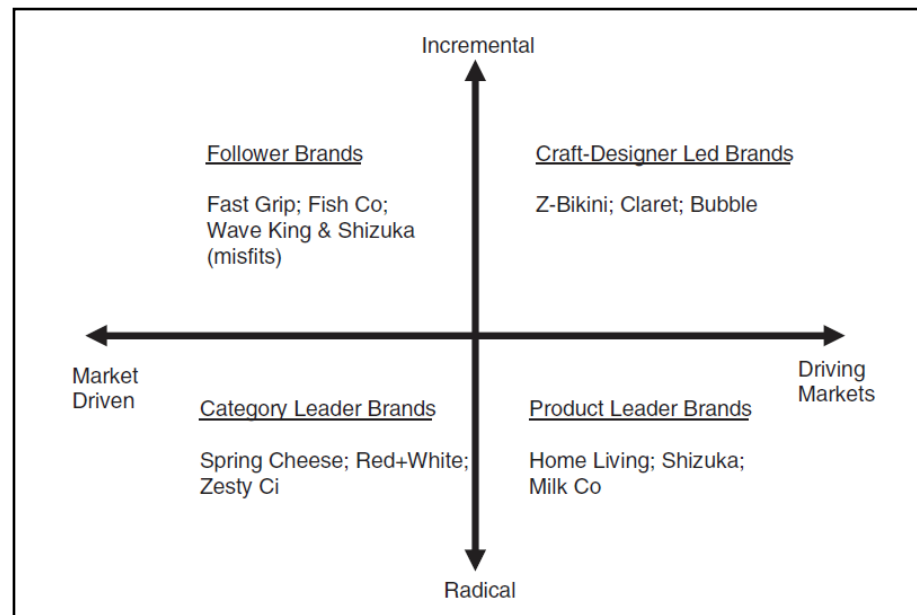


Fonte: Adaptado de Nguyen et al. (2015, p. 17).

Beverland, Napoli e Farrelly (2010) procuraram construir uma tipologia de inovação e posicionamento de marca. Em um estudo de casos múltiplos envolvendo doze marcas de diferentes países (França, Japão, Austrália e Nova Zelândia), os autores compararam o tipo de inovação implementada (incremental e radical) e a relação da empresa com o mercado (*market-driven* e *driving markets*). A partir destas duas dimensões, os autores identificaram quatro possibilidades de inovação que podem resultar em reforço da marca, quais sejam: (1) *follower brands*; (2) *category leader brands*; (3) *craft-designer led brands*; e (4) *product leader brands*, conforme esquema apresentado na ilustração 12.

As marcas *follower brands* são as marcas que buscam responder às necessidades dos consumidores (*market-driven*) através do desenvolvimento de inovações incrementais em seus produtos. Já as marcas *category leader brands* também são caracterizadas por serem *market-driven*, entretanto, elas buscam atender às necessidades dos consumidores através de inovações radicais. As marcas *craft-designer led brands* diferem das duas anteriores, por buscarem influenciar o consumo do mercado (*driven-markets*) através de pequenas inovações incrementais no produto que partem de dentro pra fora da empresa. Por fim, as marcas *product leader brands* são aquelas que procuram influenciar o consumo do mercado (*driven-markets*) através do desenvolvimento de inovações radicais que sejam novas para o mundo, sendo pioneiras nas indústrias a que pertençam (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010).

Ilustração12– Tipologia de inovação e posicionamento de marca



Fonte: Extraído de Beverland, Napoli e Farrelly (2010, p. 36).

Sinapuelas, Wang e Bohlmann (2015) buscaram estudar os efeitos da inovação, da força da marca-mãe e das variáveis do *marketing mix* na compra experimental das extensões de linha. Os achados do estudo apontam que uma extensão de linha inovadora – que apresenta uma nova característica ou benefício – tem uma maior probabilidade média de compra experimental quando comparada com uma extensão de linha não-inovadora – que tem apenas atributos já presentes em outras marcas. Além disso, esse efeito positivo da extensão de linha inovadora sobre a probabilidade da compra experimental é mais evidente nas marcas mais fortes. Os resultados indicam, inclusive, que comparativamente a outros elementos do *marketing mix* – como o preço, a distribuição, a propaganda e a promoção – a força da marca-mãe tem um efeito positivo maior na compra experimental de uma extensão de linha inovadora. Os autores sugerem, a partir destes resultados, que a credibilidade de uma marca-mãe forte reduz, para os consumidores, a complexidade e a incerteza associadas à inovação.

Os resultados do estudo de Klink e Athaide (2010) indicam que os consumidores inovadores avaliam os novos produtos que usam um novo nome de marca de forma mais positiva do que quando usam uma extensão de marca. De acordo com os autores, um novo nome de marca parece representar um apelo maior para esses consumidores do que a extensão de marca.

Bhat e Bowonder (2001), a partir de um estudo de caso realizado junto ao fabricante de relógios Titan, observaram que a inovação permite a obtenção de diferenciação, liderança de custo, segmentação e um maior alcance de consumidores, constituindo-se também em uma

fonte de vantagem competitiva. Eles também propõem que a reputação da marca é um importante mecanismo de informação ao consumidor e um ativo intangível de difícil imitação pelos outros competidores, sendo capaz de conferir sustentabilidade a marca. Os resultados do trabalho de Rimoli, Noronha e Serralvo (2013), um estudo de caso realizado na Harley-Davidson Motor Company, apontam ainda que aspectos de inovação, tais como design moderno e características tecnológicas afetam a imagem de marca.

Füller, Matzler e Hoppe (2008) estudaram os membros das comunidades de marcas como uma fonte de inovação. O trabalho abordou algumas características dos membros das comunidades de marcas, entre elas a disposição dos consumidores em participar do processo de inovação da marca. Os achados deste estudo indicam que a criatividade do consumidor, o seu envolvimento em atividades de inovação na internet e a sua confiança na marca são variáveis que impactam positivamente na sua disposição para participar de projetos de inovação da sua marca preferida. Por outro lado, os resultados apontam que os consumidores que têm elevando nível de conhecimento da marca e os consumidores que têm identificação com a comunidade de marca não parecem estar dispostos a participar de projetos de inovação de sua marca preferida por si só. Segundo os autores, para esses consumidores pode ser interessante o uso de incentivos adicionais como forma de estimular sua participação.

Beverland (2005) identificou a necessidade de integração da inovação de design no processo de gerenciamento da marca, quando existe um certo nível de distanciamento entre os designers e a área de marketing, a exemplo do que acontece na indústria de vinhos de luxo. Segundo o autor, nessa indústria, os designers refutam explicitamente algumas questões centrais de marketing, sendo norteados por cinco valores, são eles: fidelidade à fabricação artesanal; fidelidade à referência de lugar (região de origem do vinho); continuidade do estilo; fidelidade às tradições da herança da marca; e uma busca por permanecer atual.

Como forma de superação desse distanciamento, Beverland (2005) sugere cinco possíveis soluções para a integração da inovação de design nas operações da empresa: (1) integração dos profissionais de design no nível estratégico da empresa com apoio da alta administração; (2) a empresa ser exigente com os resultados dos designers mas, ao mesmo tempo, oferecer-lhes meios e autonomia no processo de inovação; (3) estimular os designers estarem no mercado, em contato direto com consumidores, compradores-chave e críticos através de viagens internacionais e jantares de lançamento, por exemplo; (4) equipes de designers compostas por profissionais de diferentes idades; e (5) separação deliberada da astúcia do marketing da imagem projetada, ao apresentar um discurso ao público externo, no caso dos fabricantes de vinho de luxo, como uma empresa de produção artesanal tradicional que não

adere a modismos de mercado, ainda que, na prática, seus profissionais de design e de marketing estejam atentos aos movimentos dos competidores, inovações e mudanças nos gostos dos consumidores.

Essa preocupação em buscar a inovação sem abrir mão da tradição parece estar presente em outras indústrias. Os resultados do estudo de caso realizado na Harley-Davidson Motor Company por Rimoli, Noronha e Serralvo (2013) indicam que o portfólio de marcas da empresa procura fazer a conjugação do tradicional e do inovador. Segundo a pesquisa dos autores, a marca de motocicletas Buell tem como atributos a jovialidade, arrojo, design inovador, modernidade e um conceito futurista, ao passo que a marca Harley-Davidson tem como atributos a tradição, glamour, história, design clássico e um estilo associado ao passado.

### 2.2.8 Categorias de características das marcas inovadoras

Sobre o assunto marcas inovadoras, importante ainda destacar o estudo de Silva, Paula e Paula (2017) teve como objetivos analisar a maneira pela qual a inovação afeta a percepção de marca dos consumidores, identificar marcas consideradas inovadoras e identificar as características dessas marcas consideradas inovadoras, segundo a percepção dos consumidores. Os autores propõem o agrupamento em dez categorias de características das marcas inovadoras, segundo a percepção de consumidores, que serão discutidas a seguir:

- a) **empreendedorismo**: diz respeito à criatividade, ousadia, capacidade de adaptação e antecipação às mudanças do mercado e de tecnologia, modernidade, agilidade, dinamismo, flexibilidade, capacidade de atender e superar as expectativas do mercado (SILVA; PAULA; PAULA, 2017);
- b) **marketing e comunicação**: relaciona-se ao nome da marca, logomarca, posicionamento da marca, criatividade da publicidade e facilidade de acesso aos produtos no ponto de venda (SILVA; PAULA; PAULA, 2017);
- c) **mix de produtos**: refere-se à qualidade perceptível e tangível pelos consumidores, diferenciação de produtos, antecipação dos desejos e necessidades dos consumidores (SILVA; PAULA; PAULA, 2017);
- d) **praticidade e funcionalidade**: associa-se ao manuseio, uso e descarte dos produtos e otimização do tempo dos consumidores (SILVA; PAULA; PAULA, 2017);
- e) **embalagem e design**: dizem respeito à interação do consumidor com os produtos, armazenagem, conservação, design e segurança dos produtos (SILVA; PAULA; PAULA, 2017);

- f) **relacionamento com consumidor:** envolve a interação da marca com seu público, estabelecimento de novos canais de comunicação, soluções ágeis e feedbacks ao consumidor (SILVA; PAULA; PAULA, 2017);
- g) **gestão:** engloba as ações de gestão da empresa direcionadas para o desenvolvimento da inovação (SILVA; PAULA; PAULA, 2017);
- h) **sustentabilidade socioambiental:** refere-se à preocupação da empresa com o meio ambiente, desenvolvimento da sociedade e necessidades das gerações futuras (SILVA; PAULA; PAULA, 2017);
- i) **tecnologia e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** relaciona-se à geração e transferência de conhecimento bem como o uso de tecnologia de ponta nos produtos e processos (SILVA; PAULA; PAULA, 2017);
- j) **novidade + experiência nova:** envolve o lançamento de novos produtos ou sugestão de novos usos de produtos existentes, de forma a propiciar ao consumidor uma experiência nova (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).

Dentre essas dez categorias de características das marcas inovadoras, segundo a percepção de consumidores, as três mais citadas na pesquisa foram: empreendedorismo; marketing e comunicação; e mix de produtos (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).

Discutido o referencial teórico de inovação e gestão de marcas, passa-se a apresentação da metodologia da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A presente seção dedica-se à explanação da metodologia adotada nesta pesquisa.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Lakatos e Marconi (2010, p. 65) definem método como sendo “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

A base paradigmática que orientou o presente trabalho foi a interpretativista, pois a abordagem interpretativista busca a compreensão da sociedade considerando o ponto de vista do participante da ação, entende que a realidade resulta da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos e presume a existência de uma ordem e um padrão implícito nessa realidade social, conforme esclarece Caldas e Bertero (2007).

Para o presente estudo optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, em razão dos seguintes motivos: (1) a pesquisa qualitativa é considerada uma estratégia de pesquisa independente e autônoma que tem como preocupação as interpretações das realidades sociais (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002); e (2) a pesquisa qualitativa tem como finalidade a investigação da diversidade de opiniões, representações e pontos de vistas dos membros de um meio social sobre uma determinada questão (GASKELL, 2002).

Quanto ao método de pesquisa, neste trabalho adotou-se o estudo de caso, na sua variante estudo de casos múltiplos. Um estudo de casos múltiplos é aquele que contém mais de um único caso (YIN, 2010). Tal escolha se justifica pelas seguintes razões: (1) o estudo de caso é um método mais adequado quando a questão de pesquisa assume a forma de “como”, quando o fenômeno a ser estudado é contemporâneo e quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos relacionados a esse fenômeno (YIN, 2010); (2) o estudo de caso permite a investigação de fenômenos sociais complexos considerando seu contexto no mundo real (YIN, 2010); e (3) as possibilidades de se obter um bom estudo de caso são maiores no estudo de casos múltiplos em comparação ao estudo de caso único, sendo o estudo de casos múltiplos preferido ao estudo de caso único, mesmo na situação que no estudo de casos múltiplos contenha apenas dois casos (YIN, 2010).

Quanto aos seus objetivos uma pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e explicativa (ANDRADE, 2004). Cumpre esclarecer que o presente estudo teve

um caráter descritivo, pois buscou descrever os fatos e fenômenos associados a uma dada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Yin (2010) considera que os estudos de caso, além de exploratórios e explanatórios, também podem ser descritivos.

Os procedimentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram as entrevistas e os documentos (CRESWELL, 2007). No presente estudo optou-se pela entrevista individual, pois de acordo com Gaskell (2002), ela é adequada para as pesquisas que objetivem investigar de forma aprofundada e detalhada as experiências, as escolhas e o mundo do indivíduo. Além disso, a entrevista é um método estabelecido de pesquisa social (BAUER, 2002). Os documentos serviram para corroborar e fortalecer a evidência proveniente da outra fonte (YIN, 2010).

### **3.2 Procedimentos de seleção das empresas para o estudo de casos múltiplos**

Antes de apresentar os critérios de seleção das empresas para o estudo de casos múltiplos algumas considerações são oportunas. Conforme visto na seção 2.1.1 que tratou dos conceitos e tipologias de inovação, o Manual de Oslo propõe uma definição de empresa inovadora que toma por base a inovação de produto e processo, qual seja: “uma empresa inovadora em produto/processo é a que implementou um produto ou processo novo ou significativamente melhorado durante o período de análise.” (FINEP, 2005, p. 57).

A PINTEC 2014 também parte desse conceito de empresa inovadora em produto/processo do Manual de Oslo para calcular a taxa de inovação nacional e setorial. A taxa de inovação nacional e setorial leva em consideração o número de empresas que implementaram produtos ou processos novos ou significativamente aprimorados no período de 2012 a 2014 em relação ao universo de empresas pesquisadas (IBGE, 2016).

A PINTEC 2014 apresenta alguns indicadores de inovação em nível nacional e por atividade, tais como, taxa de inovação, dispêndios monetários realizados nas atividades inovativas e internas de P&D e incidência sobre a receita líquida de vendas dos dispêndios realizados nas atividades inovativas e internas de P&D, conforme anexo A (IBGE, 2016).

Realizadas essas considerações, a seguir discute-se o procedimento de seleção das empresas para a realização do estudo de casos múltiplos.

No período de 31/07/2017 a 21/09/2017 foram enviados e-mails, nos moldes do Apêndice A, para empresas que pudessem atender aos seguintes critérios cumulativos:

- a) empresa que tenha sede ou filial na região do Triângulo Mineiro, em virtude da recente proposta de foco regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia;
- b) empresa que se dedique à atividade presente nos indicadores de inovação apresentados no anexo A, extraído da PINTEC 2014;
- c) empresa que se enquadre no conceito de empresa inovadora em produto/processo, conforme Manual de Oslo, ou seja, que implementou um produto ou processo novo ou significativamente melhorado durante o período da PINTEC 2014 (triênio 2012-2014) ou mais recente.

Dentre as empresas contatadas, cinco devolveram o termo de consentimento assinado (apresentado no apêndice C) até a data limite para o encerramento da coleta de dados (30/11/2017), sendo elas selecionadas para participarem do presente trabalho. Uma delas devolveu o termo de consentimento assinado após essa data limite, não sendo incluída na pesquisa. O pedido de consentimento aos participantes da pesquisa é uma prática recomendada por Lüdke e André (1986). As demais empresas contatadas não responderam o e-mail enviado.

As empresas selecionadas consentiram em participar da pesquisa com o nome real, com exceção de uma delas que solicitou que sua participação fosse com nome fictício. Optou-se, então, para efeito de padronização, pela atribuição de nomes fictícios a todas as empresas participantes, denominadas no presente estudo de empresas Alfa, Beta, Gama, Delta e Sigma. Lüdke e André (1986) sugerem a utilização de nomes fictícios nas situações que sejam necessários o anonimato dos respondentes e a garantia do sigilo das informações por eles prestadas.

### **3.3 Caracterização do Triângulo Mineiro**

A região do Triângulo Mineiro está situada no estado de Minas Gerais e é composta por mais de 50 municípios, dentre eles: Uberlândia, Uberaba, Araxá, Patrocínio, Ituiutaba e Frutal. A região destaca-se por sua importância econômica no estado de Minas Gerais. O Triângulo Mineiro ocupa a segunda posição em Produto Interno Bruto (PIB) do estado de Minas Gerais, atrás apenas do Território Metropolitano que inclui a capital Belo Horizonte (ALVES; BARBOSA, 2017).



O município de Uberlândia é o maior do Triângulo Mineiro, o segundo maior de Minas Gerais e está entre os 30 maiores do Brasil, em termos populacionais e em termos do PIB (IBGE, 2017)

A localização geográfica do Triângulo Mineiro é estratégica, favorecendo a operação de empresas de diversos segmentos. A importância do ambiente de negócios da região pode ser observada nas empresas que estão ali instaladas, tais como: Ambev, Cargill Agrícola S.A., Itambé Alimentos S.A., Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A., Paranaíba Fertilizantes Ind. e Com. Ltda., Produtos Erlan Ltda., Sadia S.A., Souza Cruz S.A., ME-LE Energietechnik GMBH, Black & Decker do Brasil Ltda., Duratex Industrial S.A., Ouro Fino Química Ltda., Vale Fertilizantes S.A., Bunge Alimentos S.A., Frigorífico Mataboi S.A. e Indústrias Alimentícias Maguary S.A., Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração (CBMM) e Nestlé (ALVES; BARBOSA, 2017).

O Triângulo Mineiro conta com a presença em seu território da Universidade Federal de Uberlândia, Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) que contribuem para a formação de uma mão de obra mais qualificada na região (ALVES; BARBOSA, 2017).

Na região também estão presentes instituições e programas de fomento da inovação e do empreendedorismo, como por exemplo, o i9 Uberlândia, uma instituição sem fins lucrativos cujo objetivo é o fomento do ecossistema de inovação e tecnologia do Triângulo Mineiro (I9UBERLÂNDIA, 2017) e o *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development* (SEED), um programa de aceleração de startups que utiliza recursos públicos voltado para empreendedores do mundo inteiro que desejem desenvolver negócios em Minas Gerais (SEED, 2018).

### **3.4 Apresentação das empresas selecionadas**

As empresas selecionadas para participarem do estudo de casos múltiplos são apresentadas a seguir na ilustração 13.

Ilustração 13– Empresas participantes do estudo de casos múltiplos

<b>Empresas</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Tempo de atuação</b>	<b>Indicadores de inovação</b>	<b>Gestor entrevistado</b>
<b>Alfa</b>	Projetos de TI que englobem planejamento, concepção, criação, arquitetura, desenvolvimento e suporte.	Desde 2005.	Não possui.	Responsável pela área de marketing e estruturação de novos negócios. Trabalha na empresa há 12 meses e ocupa a função de Consultor de Negócios. Tem graduação em Propaganda e Publicidade, especialização em <i>Business Administration</i> , Gestão Avançada de Negócios e Finanças Empresariais.
<b>Beta</b>	Serviços de gestão de ambiente de tecnologia, gestão de serviço de telecomunicação e gestão de relacionamento com o cliente.	Mais de 18 anos.	Possui indicadores de inovação instituídos, entre eles, o percentual de interações digitais com o cliente, tais como: WhatsApp, SMS, site e aplicativo da empresa. À época da entrevista o percentual de interações digitais era da ordem de 22% e o objetivo era alcançar 40% em até dois anos.	Especialista em Inovação. Trabalha na empresa há cinco anos e sua formação acadêmica é em Engenharia.
<b>Gama</b>	Setor de telecomunicação e tecnologia da informação.	Mais de 60 anos.	Possui indicadores de inovação no <i>balanced scorecard</i> , entre eles o percentual da receita nova proveniente de inovações. A área responsável pelo processo de inovação tem metas de faturamento de novos produtos e serviços. A empresa também possui outros indicadores de inovação, tais como valor de premiação para funcionários, quantidade de idéias, iniciativas, protótipos e melhorias de processo. Ela também realiza, anualmente, uma pesquisa de cultura de inovação cujos resultados estão dentro da meta estabelecida apresentando evolução.	Ocupa o cargo de Especialista de Novos Negócios na posição de <i>Product Owner</i> . Ele está na empresa a sete anos, sendo dois deles nesse cargo e sua formação acadêmica é em Relações Internacionais.
<b>Delta</b>	Produtos químicos de limpeza e higienização de uso corporativo e doméstico.	Desde final dos anos 1980.	Não possui.	Diretor Comercial, que também acumula a função de responsável pelo setor de Planejamento, Desenvolvimento e Inovação (PDI). O entrevistado trabalha na empresa há 13 anos,

Empresas	Área de atuação	Tempo de atuação	Indicadores de inovação	Gestor entrevistado
				sendo 12 deles como Diretor Comercial. Ele tem graduação em Administração e especialização em Marketing.
<b>Sigma</b>	Projetos que combinam múltiplas fontes de energia complementares que possibilitem garantir o fornecimento e a redução dos custos de energia elétrica, integrando energia solar, biodiesel, biogás, água e armazenamento.	Desde 2012.	Possui, basicamente quatro grupos de indicadores assim denominados: indicadores de mercado, indicadores de negócio, indicadores de imagem, e indicadores sociais. Entretanto, apenas a partir do ano de 2018 a empresa terá metas específicas nesses indicadores.	Ocupa o cargo de <i>Head</i> de Inovação e Estratégia. Ela tem formação acadêmica em Direito e foi contratada em março de 2017 para coordenar a área responsável pelo processo de inovação.

Fonte: Entrevistas dos executivos e sites das empresas

### 3.5 Etapas da pesquisa

Inicialmente, com o intuito de aumentar a familiarização do pesquisador com o tema, bem como auxiliar na formulação do problema de pesquisa e definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, foi realizado um estudo bibliométrico inicial nas seguintes bases de dados: Google Scholar e o Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que oferece acesso livre e gratuito às instituições participantes de inúmeras bases de dados, tais como: Emerald, Springerlink, Scopus, Science Direct, Scielo, Ebsco, Sage, entre outras. Tanto no Google Scholar quanto no Portal de Periódicos da CAPES a consulta foi realizada através da funcionalidade “busca avançada”, sendo utilizadas as seguintes palavras-chave para pesquisa no título dos artigos: “*brand*” and “*innovation*”, “marca” e “inovação”, “marcas” e “inovação”. Foram incluídas as publicações do período de 01/01/2000 a 31/12/2015 na pesquisa. No Google Scholar a opção “incluir citações” foi desabilitada para a realização da consulta. Para efeito da pesquisa bibliométrica, a consulta no Google Scholar teve como referência as publicações encontradas nessa base de dados em 23/08/2016. Já a pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES teve como referência as

publicações encontradas nessa base de dados em 06/09/2016, ambas conforme os critérios de pesquisa já apresentados.

Considerando aquelas palavras-chave no título dos artigos, a consulta inicial apresentou 451 itens, entre livros, artigos publicados em periódicos, artigos publicados em congressos, teses de doutorado e mestrado, entre outras publicações. Em seguida foi realizada a seguinte triagem nestes 451 itens para a definição dos artigos para leitura completa e inclusão no referencial teórico deste trabalho na seção 2.2.7 que trata de marcas inovadoras:

- 1º) apenas artigos publicados em periódicos revisados por pares foram incluídos;
- 2º) artigos com texto completo disponível e com acesso permitido ao Portal de Periódicos da CAPES;
- 3º) artigos publicados em idioma inglês, espanhol e português;
- 4º) artigos da área de Administração;
- 5º) exclusão das duplicidades de artigos encontrados no Google Scholar e no Portal de Periódicos da CAPES;
- 6º) periódicos classificados como A1, A2 e B1 na classificação de periódicos 2014 da Qualis Periódicos da Plataforma Sucupira e/ou periódicos que possuíam fator de impacto divulgado em seus sites;
- 7º) leitura do título;
- 8º) leitura do abstract;
- 9º) análise da pertinência do conteúdo do artigo em relação ao problema de pesquisa, objetivos geral e objetivos específicos estabelecidos para esta dissertação.

Para efeito de contextualização do problema de pesquisa foram realizados levantamentos de dados secundários. De acordo com Hair Jr. et al. (2010), a grande vantagem de se utilizar os dados secundários diz respeito à economia de tempo e custos que eles proporcionam, comparativamente à obtenção de dados primários.

Na fase de coleta de dados, nas cinco empresas pesquisadas foi entrevistado pelo menos um executivo de nível gerencial que trabalhe diretamente com inovação e/ou com marcas, tais como especialista em inovação, *head* de inovação, especialista de novos negócios, responsável pela área de marketing e diretor comercial. Esse critério de seleção dos entrevistados está baseado no que Gaskell (2002) denominou de segmentação por grupos naturais. Por esta proposta, os entrevistados são escolhidos por fazerem parte de um determinado meio social que compartilha valores, interesses, preocupações e projetos relativamente similares.

Conforme será visto na seção 4, em algumas das categorias analisadas, observou-se que a quantidade de entrevistas realizadas foi suficiente para se atingir o chamado ponto de saturação, nos moldes propostos por Gaskell (2002). De acordo com o autor, existe um limite das versões da realidade, compartilhadas, pelo menos em parte, pelas pessoas de um mesmo grupo social ou entre aquelas que têm um interesse comum entorno de uma determinada questão.

As entrevistas individuais foram realizadas entre os dias 22/08/2017 e 08/11/2017 e tiveram uma duração média aproximada de 1 hora e 5 minutos. Os executivos das empresas Alfa, Beta, Gama e Delta foram entrevistados pessoalmente, ao passo que a executiva da empresa Sigma foi entrevistada por telefone, em virtude de sua impossibilidade de agenda para uma entrevista presencial. De acordo com Creswell (2007), as entrevistas podem ser realizadas face a face, por telefone ou em grupo.

Para a realização das entrevistas individuais foi utilizado o roteiro de entrevistas apresentado no apêndice B. Nesta pesquisa, o roteiro de entrevistas teve um papel semelhante ao tópico guia sugerido por Gaskell (2002), pois ele funcionou como um mecanismo de orientação para o pesquisador em termos de agenda e transcurso de tempo da entrevista.

Durante a entrevista, um cartão com a relação das dez categorias de características das marcas inovadoras identificadas por Silva, Paula e Paula (2017) foi apresentado ao entrevistado para que ele as incluísse ou excluísse como sendo, na sua perspectiva, característica ou não de uma marca inovadora. O modelo desse cartão está no apêndice D.

Após a realização da entrevista foi solicitado ao entrevistado a indicação de executivos de outras empresas que se enquadrassem nos critérios de seleção estabelecidos na seção 3.2 e que também pudessem ser entrevistados. Tal procedimento se baseia no método do *snowball sampling* que consiste, de forma simplificada, em solicitar que cada indivíduo de uma amostra indique o nome de outros indivíduos da população (GOODMAN, 1961).

As entrevistas foram conduzidas e gravadas em áudio pelo próprio pesquisador (CRESWELL, 2007), sendo a transcrição realizada por pessoa contratada (CRESWELL, 2007; GASKELL, 2002). A transcrição de todas as entrevistas resultou em um *corpus* de texto que totalizou 108 páginas.

O *corpus* de texto foi submetido à análise de conteúdo clássica (BAUER, 2002), com a utilização da técnica de análise categorial, sendo a categorização feita através de análise temática (BARDIN, 2011). Tal escolha se justifica pelos seguintes motivos: (1) os textos produzidos por ocasião do trabalho de pesquisa, tal como ocorre com as transcrições de entrevistas, podem ser submetidos à análise de conteúdo com o intuito de responder às

perguntas do pesquisador (BAUER, 2002); (2) a análise temática é rápida e eficaz ao ser aplicada em discursos diretos e simples (BARDIN, 2011); e (3) das técnicas de análise conteúdo, a análise categorial é a mais antiga e a mais utilizada na prática (BARDIN, 2011).

Com o intuito de confirmar a precisão dos resultados obtidos e assegurar a validade da pesquisa buscou-se realizar uma triangulação de dados através do uso de diferentes fontes de informações, conforme Creswell (2007). Para Yin (2010), a triangulação de dados é realizada com a utilização de mais de uma única fonte de evidência que venham a convergir sobre os mesmos fatos. Nos estudos de casos das cinco empresas pesquisadas foram utilizadas as seguintes fontes de evidência: entrevistas e documentação (YIN, 2010).

Cumprindo ainda ressaltar que a maior parte dos dados foi obtida através das entrevistas. Os documentos foram utilizados, principalmente, para corroborar e fortalecer a evidência proveniente da outra fonte, tal como sugerido por Yin (2010). Dentre os possíveis documentos elencados por Yin (2010), foram utilizadas as informações disponíveis na internet, especificamente no site das empresas, uma vez que elas não disponibilizaram outros tipos de documentos para o pesquisador ou disponibilizaram apenas apresentações de caráter institucional, cujas informações, em sua maioria, também podiam ser encontradas nos seus sites.

### 3.6 Procedimentos da análise de conteúdo

Primeiramente, apresenta-se o conceito de análise de conteúdo. Bardin (2011, p. 48) define análise de conteúdo como sendo

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo possibilita a reconstrução de indicadores, valores, atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos e sua comparação entre diferentes comunidades que são pesquisadas. Para ele, a análise de conteúdo é uma técnica de construção social que aborda uma determinada realidade expressa no *corpus* do texto (BAUER, 2002)

Na análise de conteúdo é estabelecido um referencial de codificação ou sistema de categorias que é um conjunto de códigos construído a partir da teoria e capaz de refletir o objetivo da pesquisa (BAUER, 2002). O sistema de categorias pode ser definido a partir da teoria e os elementos do texto analisado vão sendo distribuídos nesse sistema (BARDIN, 2011). O referencial de codificação permite que a vasta amplitude dos temas existentes no

*corpus* de texto seja tratada pelo pesquisador dentro de um escopo pré-estabelecido de alternativas denominado valores de codificação (BAUER, 2002). Tratar o material na análise de conteúdo significa codificá-lo e o processo de codificação deve ser capaz de representar o conteúdo dos dados brutos (BARDIN, 2011).

A ilustração 13 mostra a estrutura do sistema de categorias ou referencial de codificação adotada neste trabalho, constituída por 16 categorias (A a P) subdivididas em 99 subcategorias ou códigos, extraídos dos autores discutidos no referencial teórico da seção 2. Essa estrutura foi inspirada nos exemplos oferecidos em Bauer (2002) e Bardin (2011).

Ilustração 14 – Referencial de codificação ou sistema de categorias

CATEGORIAS		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS	
A	Definição de inovação (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; FINEP, 2005; GATIGNON et al., 2002; JAEGER NETO; LUCIANO; TESTA, 2013; KIMBERLY, 1981 apud VAN DE VEN, 1986; MOCH; MORSE, 1977; MOHR, 1965; SCHUMPETER, 1939; VAN DE VEN, 1986).	1	Qualquer coisa feita de forma diferente (SCHUMPETER, 1939).
		2	Inovação em relação ao estado da arte (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).
		3	Inovação em relação à organização (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).
		4	Inovação em relação a um mercado ou uma indústria (JAEGER NETO; LUCIANO; TESTA, 2013).
		5	Adoção de algo novo proveniente de dentro ou de fora da organização (MOHR, 1965).
		6	Ideia nova bem sucedida (KIMBERLY, 1981 apud VAN DE VEN, 1986).
		7	Desenvolvimento de novas ideias por pessoas que transacionam em um contexto institucional (VAN DE VEN, 1986).
		8	Implementação e institucionalização de uma ideia nova (VAN DE VEN, 1986).
		9	Implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (FINEP, 2005).
		10	Implementação de um novo processo (FINEP, 2005).
		11	Implementação de novo método de marketing (FINEP, 2005).
		12	Implementação de um novo método organizacional (FINEP, 2005).
B	Características de marca inovadora segundo a percepção dos consumidores (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	1	Empreendedorismo (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
		2	Marketing e comunicação (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
		3	Mix de produtos (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
		4	Praticidade e funcionalidade (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
		5	Embalagem e design (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
		6	Relacionamento com o consumidor (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
		7	Gestão (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
		8	Sustentabilidade socioambiental (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
		9	Tecnologia e P&D (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
		10	Novidade + experiência nova (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).
C	Motivos para inovar (AAKER, 2004; BERS et al., 2009; MOHR, 1965;	1	Sobrevivência (SCHUMPETER, 1939).
		2	Enfrentamento de crise (BERS et al., 2009).
		3	Aproveitamento de oportunidade de mercado (BERS et al.,

CATEGORIAS		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS	
	PIHLAJAMAA, 2017; SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; TIRONI; CRUZ, 2008; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).		2009).
		4	Redução de custos (BHAT; BOWONDER, 2001; SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).
		5	Maior dinamismo do ambiente (MOHR, 1965; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).
		6	Maior nível de competitividade (SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; TIRONI; CRUZ, 2008; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).
		7	Maximização de vendas (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).
		8	Aumento da participação de mercado (SCHMIDT, 2013).
		9	Aumento da produtividade (TIRONI; CRUZ, 2008).
		10	Maximização de performance de produto (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).
		11	Obtenção de diferenciação (BHAT; BOWONDER, 2001).
		12	Criação de valor (TEH; MARX, 2012).
		13	Segmentação (BHAT; BOWONDER, 2001).
		14	Aceitação de novos produtos (AAKER, 2004).
		15	Ampliação da credibilidade da empresa (AAKER, 2004).
		16	Maior base de clientes (BHAT; BOWONDER, 2001; SCHMIDT, 2013).
		17	Influência do executivo chefe (ativismo, ideologia, desejo pessoal) (MOHR, 1965).
		18	Motivação dos indivíduos (PIHLAJAMAA, 2017).
		19	Disponibilidade de recursos (MOHR, 1965).
		20	Existência de conhecimento anterior (BERS et al., 2009).
D	Relação entre marcas e inovação (BHAT; BOWONDER, 2001; BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015; RIMOLI; NORONHA; SERRALVO, 2013; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).	1	Marcas oferecem foco estratégico e orientação para o desenvolvimento da inovação (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015).
		2	Marcas são capazes de apoiar a introdução e a adoção das inovações (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015).
		3	Inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015).
		4	Inovação organizacional tem como consequente o desempenho de marca aferido em termos de crescimento de vendas, participação de mercado e desempenho geral (WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).
		5	Aspectos de inovação afetam a imagem da marca (RIMOLI; NORONHA; SERRALVO, 2013).
		6	Inovação tecnológica e organizacional combinadas com a reputação da marca contribui para a criação e desenvolvimento da personalidade de marca (BHAT; BOWONDER, 2001).
E	Existência de uma área responsável pelo processo de inovação e sua localização (GALBRAITH, 1999).	1	Não existe uma área específica responsável pelo processo inovação.
		2	Existe uma área responsável pelo processo de inovação localizada no mesmo local físico da empresa.
		3	Existe uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa (GALBRAITH, 1999).
F	Disseminação do processo de inovação na organização (PAROLIN, 2013).	1	Processo de inovação limitado a apenas certas atividades/áreas da organização (PAROLIN, 2013).
		2	Processo de inovação disseminado por toda a organização (PAROLIN, 2013).
G	Mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional	1	Liderança institucional capaz de fomentar a inovação (GALBRAITH, 1999; VAN DE VEN, 1986).
		2	Presença de patrocinadores de novas ideias (GALBRAITH,



CATEGORIAS		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS	
	que estimule o surgimento de novas ideias e estratégias para que essas novas ideias sejam implementadas (GALBRAITH, 1999; TEH; MARX, 2012).		1999).
		3	Acesso dos defensores de ideias aos patrocinadores (GALBRAITH, 1999).
		4	Destinação de recursos financeiros aos patrocinadores de ideias (GALBRAITH, 1999).
		5	Promoção de feiras internas para os defensores de ideias (GALBRAITH, 1999).
		6	Combinação de ideias de diferentes defensores por parte dos patrocinadores (GALBRAITH, 1999).
		7	Rotatividade de tarefas entre os defensores de ideias para facilitar o estabelecimento de redes de trabalho (GALBRAITH, 1999).
		8	Busca proativa de patrocinadores por parte de defensores da ideia (GALBRAITH, 1999).
		9	Interação com consumidores para conhecimento de suas necessidades (GALBRAITH, 1999).
		10	Estrutura organizacional capaz de afetar positivamente os resultados dos processos inovativos (TEH; MARX, 2012).
H	Tipo de inovação implementada mais frequentemente quanto ao seu grau de novidade (GATIGNON et al., 2002; PIHLAJAMAA, 2017; TIRONI; CRUZ, 2008).	1	Inovação incremental (GATIGNON et al., 2002; TIRONI; CRUZ, 2008).
		2	Inovação radical (GATIGNON et al., 2002; PIHLAJAMAA, 2017; TIRONI; CRUZ, 2008).
I	Motivos que a inovação incremental/radical seja utilizada com mais frequência (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; TIRONI; CRUZ, 2008; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975)	1	Inovação em relação ao estado da arte gera maior ambiguidade e incerteza (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).
		2	Risco e incerteza nas inovações de maior grau de novidade (TIRONI; CRUZ, 2008).
		3	Inovações incrementais têm menor custo que as inovações radicais (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).
J	Estratégias para redução do tempo, custos e riscos associados à inovação (BERS et al., 2009; VAN DE VEN, 1986)	1	Identificação das crises ou oportunidades que motivaram a inovação (BERS et al., 2009).
		2	Identificação dos desafios a serem enfrentados pela inovação, tais como os de ordem tecnológica, social, mercadológica e organizacional (BERS et al., 2009).
		3	Inteligência competitiva sistemática (gestão do conhecimento, recuperação da informação e reconhecimento de padrões) (BERS et al., 2009).
		4	Visão total e sistêmica da inovação (BERS et al., 2009; VAN DE VEN, 1986).
		5	Compromisso e conexão de todos os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo de inovação (BERS et al., 2009).
		6	Prática do <i>probing and learning</i> (BERS et al., 2009).
K	Relação da empresa com o mercado (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010)	1	<i>Market-driven</i> (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010).
		2	<i>Driven-markets</i> (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010).
L	Estratégia de marca adotada pela empresa na introdução de novos produtos (AAKER, 2004;	1	<i>Corporate branding</i> (AAKER, 2004; MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003).
		2	<i>Mixed branding</i> (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).

CATEGORIAS		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS	
	MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003)	3	<i>House of brands</i> (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).
		4	<i>Branded house</i> (AAKER, 2004; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004).
M	Associação da inovação à personalidade de marcas (AAKER, 1997)	1	Credibilidade (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).
		2	Alegria (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).
		3	Audácia (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).
		4	Sofisticação (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).
		5	Sensibilidade (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).
N	Estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação (FÜLLER; MATZLER; HOPPE, 2008; MACK; LANDAU, 2015; NGUYEN et al., 2015; PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014)	1	Comunidades de marca (FÜLLER; MATZLER; HOPPE, 2008).
		2	Comunidades on-line, tais como redes sociais e blogs, fóruns de discussão, sites na internet e canais on-line (NGUYEN et al., 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).
		3	<i>Call Centers</i> (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).
		4	Visita às residências dos consumidores (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).
		5	Workshops (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).
		6	Entrevistas com consumidores (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).
		7	Registro de comportamentos em diários on-line por consumidores (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).
		8	Concursos de inovação/competição de ideias aberta à comunidade internacional (MACK; LANDAU, 2015; PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).
		9	Teste de protótipo (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).
O	Sistema de recompensas para o consumidor no processo de inovação (FÜLLER; MATZLER; HOPPE, 2008; PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014)	1	O conhecimento é dado pelos consumidores de forma voluntária e gratuita (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).
		2	Recompensa não-monetária (PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015).
		3	Recompensa monetária (PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015).
P	Conciliação da herança de marca com a inovação (BEVERLAND, 2005; RIMOLI; NORONHA; SERRALVO, 2013)	1	O portfólio de marcas ser constituído por marcas de caráter tradicional e marcas de cunho inovador (RIMOLI; NORONHA; SERRALVO, 2013).
		2	Fidelidade às tradições da herança de marca sem deixar de estar atento aos movimentos dos competidores, inovações e mudanças nos gostos dos consumidores (BEVERLAND, 2005).

Fonte: O autor, baseado na bibliografia informada acima.

No presente trabalho, o tema foi adotado como a unidade de registro e a semântica como critério de categorização. Segundo Bardin (2011), o tema pode ser utilizado como unidade de registro em entrevistas e em estudos de motivações, atitudes, valores e crenças. Para ela, unidade de registro é o trecho de conteúdo tomado como a unidade de base que será utilizada para efeito de categorização e contagem frequencial. De acordo com a autora, na análise de conteúdo, as categorias são rubricas ou classes intituladas genericamente que reúnem as

unidades de registro que apresentem características comuns, sendo que a categorização pode ter como critério a semântica (categorias temáticas).

Ainda segundo Bardin (2011), o processo de categorização abrange duas etapas: (1) o inventário, que consiste no isolamento dos elementos do texto e (2) a classificação, que consiste na repartição e organização destes elementos. Para a autora, através do processo de decomposição-reconstrução busca-se obter uma correspondência entre os textos produzidos pela transcrição das entrevistas e a realidade subjacente dos pesquisados. Nesse trabalho de pesquisa, as entrevistas transcritas dos executivos foram submetidas a essas duas etapas sugeridas pela autora.

Os códigos são exclusivos e independentes, conforme preconiza Bauer (2002). Para o autor, exclusivo significa que cada unidade de texto deve receber apenas um único valor em cada categoria, enquanto que o termo independente significa que a codificação de uma categoria não tem influência direta na codificação de outra categoria.

Para efeito de contagem das unidades de texto na análise de conteúdo, números são atribuídos aos valores de código (BAUER, 2002). No presente estudo, esses números apenas representam as variáveis categoriais, não possuindo nenhum significado que indique ordem de importância ou prioridade das categorias (BAUER, 2002).

A análise de conteúdo permite diversos tipos de regras de enumeração ou modos de contagem, entre elas a frequência e a presença/ausência de uma determinada unidade de registro (BARDIN, 2011). Estas regras de enumeração foram adotadas no presente estudo. Tal escolha se justifica pelas seguintes razões: (1) a frequência é o tipo de enumeração mais usado e se baseia, de forma geral, na ideia de que quanto maior a frequência de uma unidade de registro maior é a sua relevância (BARDIN, 2011); (2) a presença/ausência de uma determinada unidade de registro pode também conter um sentido representativo e ser um índice tão revelador ou até mais que a frequência de aparição (BARDIN, 2011); e (3) em alguns casos, o significado associado ao acidente e a raridade não pode ser desprezado (BARDIN, 2011).

A codificação da análise de conteúdo pode ser feita manual ou de forma computadorizada (BAUER, 2002). Nesta pesquisa a codificação e a contagem das unidades de texto das transcrições das entrevistas foram realizadas utilizando uma planilha do programa Microsoft Office Excel em planilha desenvolvida pelo pesquisador para essa finalidade. Não foi usado software específico de pesquisa qualitativa, pois a codificação computadorizada tem limitações relacionadas à identificação do contexto no qual a unidade de análise está inserida e a falta de contextualização adequada das unidades de análise pode conduzir a interpretações

falsas e inexatas (BAUER, 2002). Além disso, de acordo com Bardin (2011), o computador não tem utilidade na análise de conteúdo em algumas situações, entre elas: (1) quando a análise é única e os textos são documentos especializados; e (2) quando a unidade de codificação é grande como nos casos de discurso ou artigo (BARDIN, 2011).

### **3.7 Matriz de amarração**

A seguir é apresentada a matriz de amarração que associa o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, as categorias analisadas, as fontes de dados, as questões do roteiro de entrevistas, o tipo de análise e as principais referências bibliográficas.

**Ilustração 15 – Matriz de amarração**

<b>Objetivo Geral</b>	<b>Problema de Pesquisa</b>
Identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores de empresas do Triângulo Mineiro e descrever como eles administram as marcas inovadoras.	O que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores do Triângulo Mineiro e como eles administram as marcas inovadoras?

Fonte: Entrevistas individuais e documentação das empresas.	Tipo de análise: Análise comparativa dos dados coletados empiricamente com a revisão da literatura; análise de conteúdo.
---	--

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorias</b>	<b>Fonte</b>	<b>Questões*</b>	<b>Principais Referências</b>
Identificar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro.	B	Entrevistas individuais	5	Mohr (1965); Schumpeter (1939); Van de Ven (1986); Manual de Oslo (FINEP, 2005); Weerawardena, Cass e Julian (2006); Birkinshaw, Hamel e Mol (2008); Jaeger Neto, Luciano e Testa (2013); Brexendorf, Bayus e Keller (2015); Silva, Paula e Paula (2017).
Comparar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro com as características de uma marca inovadora para os consumidores identificadas no trabalho de Silva, Paula e Paula (2017).	B	Entrevistas individuais	5	Mohr (1965); Schumpeter (1939); Van de Ven (1986); Manual de Oslo (FINEP, 2005); Weerawardena, Cass e Julian (2006); Birkinshaw, Hamel e Mol (2008); Jaeger Neto, Luciano e Testa (2013); Brexendorf, Bayus e Keller (2015); Silva, Paula e Paula (2017).
Descrever como os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro gerenciam a inovação de suas marcas.	A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P	Entrevistas individuais e documentação das empresas.	1 a 4 6 a 20	Mohr (1965); Utterback e Abernathy (1975); Moch e Morse (1977); Schumpeter (1939); Van de Ven (1986); Aaker e Keller (1990); Keller e Aaker (1992); Lynn, Morone e Paulson (1996); Aaker (1997); Macrae e Uncles (1997); Galbraith (1999); Bhat e Bowonder (2001); Gatignon et al. (2002); Aaker (2004); Martinez e de Chernatony (2004); Rajagopal e Sanchez (2004); Rao, Agarwal e Dahlhoff (2004); Beverland (2005); Manual de Oslo (FINEP, 2005); Ballantyne; Warren; Nobbs (2006); Weerawardena, Cass e Julian (2006); Birkinshaw, Hamel e Mol (2008); Fuller, Matzler e Hoppe (2008); Tironi e Cruz (2008); Bers et al. (2009); Gehlhar et al. (2009); Beverland, Napoli e Farrelly (2010); Klink e Athaide (2010); Teh e Marx (2012); Jaeger Neto, Luciano e Testa (2013); Parolin (2013); Schmidt (2013); Mahr, Lievens e Blazevic (2014); Schaarschmidt e Kilian (2014); Mack e Landau (2015); Nguyen et al. (2015); Pellizzoni, Buzanza e Colombo (2015); Piening e Salge (2015); Sinapuelas, Wang e Bohlmann (2015); Tavassoli e Karlsson, (2015); PINTEC 2014 (IBGE, 2016); Pihlajamaa (2017).

Fonte: O autor.

\* referente ao número das questões do roteiro de entrevistas apresentado no apêndice B.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Passa-se a análise das 16 categorias do referencial de codificação apresentado na ilustração 13.

### 4.1 Definição de inovação

A ilustração 16 apresenta a contagem frequencial (F) das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria A.

Ilustração 16 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria A

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
A	Definição de inovação (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; FINEP, 2005; GATIGNON et al., 2002; JAEGER NETO; LUCIANO; TESTA, 2013; KIMBERLY, 1981 apud VAN DE VEN, 1986; MOCH; MORSE, 1977; MOHR, 1965; SCHUMPETER, 1939; VAN DE VEN, 1986).	1	Qualquer coisa feita de forma diferente (SCHUMPETER, 1939).	1
		2	Inovação em relação ao estado da arte (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).	2
		3	Inovação em relação à organização (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).	2
		4	Inovação em relação a um mercado ou uma indústria (JAEGER NETO; LUCIANO; TESTA, 2013).	2
		5	Adoção de algo novo proveniente de dentro ou de fora da organização (MOHR, 1965).	0
		6	Ideia nova bem sucedida (KIMBERLY, 1981 apud VAN DE VEN, 1986).	3
		7	Desenvolvimento de novas ideias por pessoas que transacionam em um contexto institucional (VAN DE VEN, 1986).	0
		8	Implementação e institucionalização de uma ideia nova (VAN DE VEN, 1986).	0
		9	Implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (FINEP, 2005).	4
		10	Implementação de um novo processo (FINEP, 2005).	5
		11	Implementação de novo método de marketing (FINEP, 2005).	2
		12	Implementação de um novo método organizacional (FINEP, 2005).	5

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Na ilustração 16 pode-se observar que, apesar da falta de consenso no que diz respeito aos conceitos relacionados à inovação (GATIGNON et al., 2002; JAEGER NETO; LUCIANO; TESTA, 2013; MOCH; MORSE, 1977), os resultados obtidos apontam algumas convergências na definição de inovação, entre os executivos pesquisados, dentre elas, destaca-se:

- a) todos os entrevistados associaram a definição de inovação à implementação de um novo processo, conforme Manual de Oslo (FINEP, 2005). Essa associação pode ser observada nos trechos abaixo transcritos:

[...] vamos dar um exemplo, hoje você tem uma dificuldade muito grande de arranjar gente que faz Java, desenvolve em Java, porque em Java, todo mundo quer em Java.

Bom, aí a solução melhor para isso seria Java, mas se eu fizesse em Java Script, ou outra linguagem que eu consigo mais gente, mais barata, e entrega a mesma coisa que o cara. Isso é uma forma de inovação, o produto não é inovador, mas é... o modo de fabricar o produto, desenvolver o produto, foi uma ideia inovadora [...] (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

A gente tem que transformar as operações, ou seja, como é que eu faço pra reduzir o esforço do meu cliente. Como é que eu faço pra reduzir o esforço dele naquela amplitude. Custo, tem facilidade, horário que ele quer, da forma que ele quer? [...] eu tenho que transformar a operação (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

- b) todos os entrevistados também associaram a definição de inovação à implementação de um novo método organizacional, de acordo com o Manual de Oslo (FINEP, 2005). Essa associação pode ser notada nas passagens abaixo:

Ah, eu faço negócio de um jeito. Ah, vamos imaginar que eu faça atendimento telefônico. Como é que eu posso fazer esse negócio de outro jeito, sem o telefone, sem gente? Aí eu tenho que transformar todo o negócio. Então assim, a gente acaba passando por todas as circunstâncias da empresa, né? Eu tenho que transformar o jeito que eu faço hoje, mas continuo fazendo aquilo que eu faço hoje. Transformar a forma como eu me organizo internamente (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

[...] a gente chama de inovação em modelo de negócios. A gente... a partir de uma combinação de possibilidades regulatórias na geração distribuída, a gente criou uma modalidade de negócio que é similar a uma locação de uma usina renovável, mas na qual a gente consegue garantir para o cliente que ele sempre vai receber a mesma quantidade de energia (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

- c) entre os entrevistados prevalece a ideia de que a definição de inovação encontra-se também relacionada à implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, segundo o Manual de Oslo (FINEP, 2005). Isso pode ser observado nos seguintes fragmentos:

Algo novo, uma nova forma de você apresentar um produto, um produto novo. Você juntar, por exemplo, dois produtos em um, tá? Sempre pensando no cliente, como que o cliente vai ganhar, se o cliente vai ganhar mais tempo utilizando os nossos produtos. Porque, hoje, a mão de obra é muito cara, então, se ele conseguir ganhar tempo. Então, vários dos nossos produtos têm conseguido proporcionar isso para os clientes (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

Pra mim, [inovação] é qualquer criação, ou alteração, em um produto ou processo que resulte em alguma coisa que se renova (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

Além das definições de inovação extraídas da literatura e elencadas nos códigos 1 a 12 da categoria A, o presente estudo identificou que a inovação tem outras definições na perspectiva dos gestores entrevistados. Para os entrevistados das empresas Alfa e Gama inovação significa “dinheiro novo”, conforme os trechos abaixo transcritos:

Aí é um ponto de vista meu, né? Eu gosto da palavra... inovação é dinheiro novo, é aquilo que se eu não fizer não vem, e se eu fizer vem algo novo, vem dinheiro novo. Ou é uma receita nova porque nós fizemos produto novo, ou é alguma melhoria de performance em algum produto, que eu tenha, que me reduziu custo e aí a minha margem aumentou. Então eu gosto muito desse conceito de “inovação é dinheiro novo” (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

Inovação, para mim, é dinheiro novo [...] (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Já o executivo entrevistado da empresa Gama compreende a inovação como a resolução de um determinado problema de forma diferente. Para o entrevistado da empresa Beta, inovação associa-se à resolução de um problema para o cliente, à geração de valor a incerteza. O executivo da empresa Delta destaca que a inovação relaciona-se a solução da necessidade do cliente, conforme se depreende dos fragmentos seguintes:

[...] parte de uma imaginação que você tem ali. Porque, para... geralmente, para resolver um problema. E que aquilo ali tenha a capacidade de gerar valor efetivamente, gerar valor ficou meio clichê, né? Hoje, tudo é agregar valor. Mas, efetivamente, inovação, para mim, é utilizar questões existentes já, né? Para resolver um problema de uma forma diferente. [...] A inovação tem a ver com resolver um problema de uma forma diferente (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Pra nós, inovação é resolver um problema real do cliente, e gerar valor dessa... dessa relação. Não é só tecnologia, né? É assim, gerar valor para os clientes. De preferência, resolvendo o problema real deles. [...] Que a inovação nossa... lembra que o objetivo maior é transformar a experiência para o cliente, né? Por isso que chama transformação digital. [...] Inovação, ou transformação digital, como a gente chama lá, é uma necessidade da empresa, né [...]. Então assim, quando qualquer uma das três coisas [tempo, custo e risco] não está muito presente, de fato você pode questionar se isso é uma inovação. Se não tem muita incerteza, é porque não é inovação, né (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

Então, é um exemplo também [de inovação]. Você criar, você escutar muito o cliente, a necessidade do cliente e trazer isso para o laboratório e a gente pesquisar e verificar se existe uma solução (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

## 4.2 Características das marcas inovadoras

A ilustração 17 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria B.

Ilustração 17 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria B

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
B	Características de marca inovadora segundo a percepção dos consumidores (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	1	Empreendedorismo (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	3
		2	Marketing e comunicação (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	3
		3	Mix de produtos (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	3
		4	Praticidade e funcionalidade (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	5
		5	Embalagem e design (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	4
		6	Relacionamento com o consumidor (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	5
		7	Gestão (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	3
		8	Sustentabilidade socioambiental (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	3



		2017).	
	9	Tecnologia e P&D (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	4
	10	Novidade + experiência nova (SILVA; PAULA; PAULA, 2017).	5

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Conforme se pode notar na ilustração 17, todos os executivos entrevistados consideraram a praticidade e funcionalidade, o relacionamento com consumidor e a novidade + experiência nova como sendo uma característica de uma marca inovadora (SILVA; PAULA; PAULA, 2017). Dentre os cinco gestores entrevistados, quatro apontaram a embalagem e design bem como a tecnologia e P&D como características de uma marca inovadora (SILVA; PAULA; PAULA, 2017) e três consideraram as demais características identificadas no trabalho de Silva, Paula e Paula (2017) como sendo de uma marca inovadora: empreendedorismo; marketing e comunicação; mix de produtos; gestão; e sustentabilidade socioambiental.

A pesquisa também revelou outras características de uma marca inovadora na perspectiva dos gestores, além daquelas acima mencionadas. Para a executiva entrevistada da empresa Sigma uma marca inovadora é aquela que possui investimentos próprios em inovação e que estimula seus funcionários a inovarem, permitindo um espaço para o erro, conforme trecho transcrito a seguir:

É uma marca que tem verba ou fomento próprio pra inovação, então existe uma verba, por exemplo, para o desenvolvimento de projetos pilotos, de protótipo. [...] E pra além disso, eu acho que também...acho que pra mim, muito do que eu valorizo de uma marca inovadora, é de fato, uma marca que estimula os seus funcionários a inovarem, ou seja, é uma marca em que existe um espaço pra errar. Que, pra mim, isso é o principal (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

A visão da executiva da empresa Sigma está alinhada com a perspectiva de Galbraith (1999) que propõe que a organização inovadora deve ser dedicada à realização de novas atividades, tais como o teste de novos produtos e tecnologias e deve ser projetada para praticar a tentativa e erro.

Por sua vez, o gestor entrevistado da empresa Gama destaca a rapidez de resposta da marca tanto em relação ao atendimento da necessidade do cliente quanto em relação à evolução tecnológica, de acordo com o segmento de texto a seguir:

[...] uma marca que tangibiliza, o atual, o real atendimento de uma necessidade. [...] a Natura, você tem... ela lança vários produtos, é uma marca que está atualizada com entender a demanda do seu cliente e dar uma resposta rápida, atender rapidamente.[...] Então, não dá para falar assim: Aí, eu sou uma empresa digital. Mas aí, você tem que ligar no 0800 e demora sete dias para... então, o discurso alinhado à prática. Também, uma questão ligada ao tempo de resposta à evolução tecnológica. [...] Nokia, quando a gente fala de telefonia celular, não conseguiram dar uma resposta rápida a evolução (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Já o executivo da empresa Beta ressalta a expectativa e o desempenho associado de uma marca inovadora e a caracteriza da seguinte forma:

Uma marca inovadora, pra mim, é alguma coisa que te inspira uma boa expectativa, né? Que você vai ter o melhor que tem disponível (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

Por seu turno, o entrevistado da empresa Alfa considera que a marca inovadora é aquela que possui produtos e serviços inovadores em seu portfólio, conforme passagem abaixo transcrita:

Então, uma marca inovadora, é que tem algum produto ou serviço diferenciado para transformar essa marca. Então eu vou pensar o seguinte, vou pegar a Apple, que é uma das consideradas uma marca mais inovadora, porque os produtos e serviços que ela presta, foram em algum momento inovadores. Então, a marca inovadora, ela transcreve o que os produtos que ela oferece, ou serviços que ela oferece são inovadores ou não, então, uma marca que traz uma marca jovem, dá uma ideia de jovialidade, dá uma marca também de... que está na moda [...] então a marca inovadora é uma marca que reflete seus produtos ou serviços inovadores (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

### 4.3 Motivos para inovar

A ilustração 18 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria C.

Ilustração 18 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria C

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
C	Motivos para inovar (AAKER, 2004; BERS et al., 2009; MOHR, 1965; PIHLAJAMAA, 2017; SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; TIRONI; CRUZ, 2008; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).	1	Sobrevivência (SCHUMPETER, 1939).	3
		2	Enfrentamento de crise (BERS et al., 2009).	1
		3	Aproveitamento de oportunidade de mercado (BERS et al., 2009).	3
		4	Redução de custos (BHAT; BOWONDER, 2001; SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).	3
		5	Maior dinamismo do ambiente (MOHR, 1965; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).	1
		6	Maior nível de competitividade (SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; TIRONI; CRUZ, 2008; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).	4
		7	Maximização de vendas (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).	1
		8	Aumento da participação de mercado (SCHMIDT, 2013).	0
		9	Aumento da produtividade (TIRONI; CRUZ, 2008).	0
		10	Maximização de performance de produto (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).	1
		11	Obtenção de diferenciação (BHAT; BOWONDER, 2001).	2
		12	Criação de valor (TEH; MARX, 2012).	2
		13	Segmentação (BHAT; BOWONDER, 2001).	0
		14	Aceitação de novos produtos (AAKER, 2004).	1
		15	Ampliação da credibilidade da empresa (AAKER, 2004).	0
		16	Maior base de clientes (BHAT; BOWONDER, 2001; SCHMIDT, 2013).	2
		17	Influência do executivo chefe (ativismo, ideologia, desejo	1

			pessoal) (MOHR, 1965).	
		18	Motivação dos indivíduos (PIHLAJAMAA, 2017).	4
		19	Disponibilidade de recursos (MOHR, 1965).	2
		20	Existência de conhecimento anterior (BERS et al., 2009).	0

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Conforme se pode observar na ilustração 18, os motivos para inovar mais citados pelos executivos entrevistados foram o maior nível de competitividade (SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; TIRONI; CRUZ, 2008; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006) e a motivação dos indivíduos (PIHLAJAMAA, 2017). Essas perspectivas encontram-se refletidas nos seguintes trechos das entrevistas:

[...] então, se eu paro no tempo, alguém me supera com alguma coisa, os concorrentes estão em movimento. Sabe aquele negócio, time bom não se mexe? [...] É, time que está ganhando não se mexe... desde que os concorrentes também não se mexam.[...] os concorrentes estão buscando novas formas de diferenciar e você precisa estar o tempo todo se reinventando, acrescentando coisas novas, o produto, o serviço, nas experiências, para continuar relevante no mercado, senão, te engole. A inovação sempre existiu, a diferença de antigamente para hoje é que os ciclos são menores (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

A gente remunera, paga pelas ideias. [...] Então a gente já capturou, nesses dezesseis anos, professor, mais de quatrocentos milhões de ganho, real, contábil, dessas iniciativas de inovação. E aí a gente, em torno de 10% disso, volta para o funcionário que propôs. A gente dá dinheiro. É um cheque mesmo [...]. Além disso, a gente tem uma amostra, que acontece duas vezes por ano [...]. Então os funcionários levam as ideias [...]. E aí a gente avalia, e a gente escolhe os melhores, premia, enfim, o cara ganha mais visibilidade. E é uma forma de dar um reconhecimento, tanto profissional, quanto financeiro [...]. Porque eu vejo, você ganhou um prêmio, o presidente foi lá te cumprimentar, tal. Também quero participar disso. [...] Isso, porque ele está fazendo um trabalho extra, né? Ele não está só executando o que tem que fazer, ele está questionando e reconstruindo, ele mesmo, o processo, pra ser mais produtivo, né? Então ele está... a gente acha a recompensa justa, porque ele está fazendo mais do que seria o trabalho dele (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

O site da empresa Beta ratifica o relato do executivo entrevistado, pois informa que, desde 2001, a empresa mantém programas que objetivam fomentar a inovação em todas as áreas. Os funcionários que propõem as melhores ideias recebem premiações financeiras, sendo os melhores projetos selecionados para participar de uma mostra organizada pela empresa. Essas iniciativas permitiram ganhos de quase 500 milhões de reais ao longo desse período.

Os gestores entrevistados também destacaram como motivos da inovação a sobrevivência das empresas (SCHUMPETER, 1939), o aproveitamento de oportunidade de mercado (BERS et al., 2009) e a redução de custos (BHAT; BOWONDER, 2001; SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975). Isso é exemplificado nas sequências abaixo:

Eu acho que é existir, é perenidade, é uma das questões sobre... que é uma motivação. [...] Em uma economia de concorrência, ou você inova ou você não sobrevive. Então, eu acho que é uma questão de sobrevivência, também é um aspecto. [...] Então, eu acho que é essa questão de perenidade, subsistir, preocupação com o futuro e aumento de impacto (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

[...] muitas inovações acontecem quando a gente presta serviço para algum grande cliente, que a gente vê uma dor e aí a gente vê a oportunidade e aí desenvolve em cima daquela oportunidade [...]. O que a gente está fazendo sempre é começar pela dor. O que eu quero dizer é o seguinte. Quando a gente evidencia alguma grande dor de algum cliente nosso, que a gente, de certa forma, conviveu e vê que no mercado não tem tanto... se tem a dor, é porque não tem o remédio adequado, a gente começa por uma necessidade de mercado mais factível, né? Não é uma suspeita, um achômetro. Não, a gente tem que ver a dor do cara, certo? (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA)

Então, vários dos nossos produtos têm conseguido proporcionar isso para os clientes. Diminui o tempo que ele tem para executar as tarefas. Então, nós temos casos interessantes que... de clientes que tinham três turnos de trabalho e utilizando um produto nosso, que é o dois em um, baixou para dois turnos. Então, isso aí, para ele, ele economizou oito funcionários. [...] Com esse produto novo, um produto só faz às vezes desses dois. Então, de uma hora e meia, mais ou menos, que gastava, começou a gastar aí 50 minutos, 40 minutos (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

A pesquisa também revelou outros motivos para as empresas inovarem além daqueles elencados nos códigos 1 a 20 da categoria C. Na entrevista do gestor da empresa Gama foi possível identificar que as empresas inovam também com o intuito de gerar impacto para alguns *stakeholders*, de melhorar a experiência dos clientes e de prevenir a ocorrência de problemas, conforme segmento de texto transcrito a seguir:

Mas tem outro [motivo para inovar] de aumento do impacto, seja um impacto para os acionistas, seja um impacto para os seus clientes, seja um impacto para o seu país (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Você tem um CDO, que é o *digital office*, que é muito focado em melhoria da experiência do cliente e eficiência, por meio da digitalização e inovação. Então, do presidente a todos da organização, são incentivados a serem inovadores, né? [...] a resolver aquele problema [...] ou ainda permitir que aquele problema nem se quer seja gerado. Então, prevenir (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

#### 4.4 Relação entre marcas e inovação

A ilustração 19 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria D.

Ilustração 19 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria D

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
D	Relação entre marcas e inovação (BHAT; BOWONDER, 2001; BREXENDORF;	1	Marcas oferecem foco estratégico e orientação para o desenvolvimento da inovação (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015).	1
		2	Marcas são capazes de apoiar a introdução e a adoção das	0

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
	BAYUS; KELLER, 2015; RIMOLI; NORONHA; SERRALVO, 2013; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).		inovações (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015).	
		3	Inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores (BREXENDORF; BAYUS; KELLER, 2015).	4
		4	Inovação organizacional tem como consequente o desempenho de marca aferido em termos de crescimento de vendas, participação de mercado e desempenho geral (WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).	3
		5	Aspectos de inovação afetam a imagem da marca (RIMOLI; NORONHA; SERRALVO, 2013).	1
		6	Inovação tecnológica e organizacional combinadas com a reputação da marca contribui para a criação e desenvolvimento da personalidade de marca (BHAT; BOWONDER, 2001).	0

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Conforme discutido anteriormente, o modelo conceitual de Brexendorf, Bayus e Keller (2015) apresenta uma relação de interdependência entre a gestão de marcas e a gestão da inovação na forma de um círculo virtuoso composto por três estágios (que correspondem aos códigos 1, 2, e 3 da categoria D), no qual não existe um ponto de partida ou de fim, mas uma constante interação entre marcas e inovação capaz de criar valor para a organização. Os resultados apresentados na ilustração 19 apontam que, entre os executivos pesquisados, observa-se uma prevalência de um dos três estágios: as inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores (código 3 da categoria D). Nesse mesmo sentido, a contagem frequencial obtida para o código 4 da categoria D também indica, que na perspectiva dos gestores entrevistados, prevalece a ideia de que a inovação organizacional tem como consequente o desempenho de marca (WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006).

Além das relações positivas entre marcas e inovação extraídas da literatura e indicadas nos códigos 1 a 6 da categoria D, o presente estudo também identificou que, na visão dos executivos entrevistados, nem sempre esta relação é benéfica. Eles apontaram algumas desvantagens da inovação em relação à marca. Os executivos das empresas Beta, Gama e Sigma destacaram os problemas de uma marca gerar uma expectativa de inovação constante e a pressão ocasionada em decorrência disso, conforme se pode observar nos seguintes fragmentos de texto:

Eu vejo que tem marcas que são absolutamente inovadoras, né? E... sei lá... e a gente pega lá Samsung, Apple, a gente vê algumas marcas que se espera isso dela né? Tanto é que você fala, poxa, esse iPhone 7 não é diferente do 6, e isso frustra um pouco. Porque a marca gera uma expectativa de inovação constante. [...] E talvez a única desvantagem que tenha é essa pressão por atender essa expectativa sempre, né? Eu acho que essa... isso pode gerar um estresse muito grande, um desgaste muito grande. E as empresas elas tem essa dificuldade (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

A desvantagem que eu vejo é a questão da expectativa que você gera no consumidor, de sempre de estar lançando algo e isso acaba, às vezes, levando a própria organização a eles lançarem *release*, eu citei a Apple, ah, Apple 10, 11, 12, com poucas funcionalidades estimulando um consumo com obsolescência programada, eu acho que essa é uma desvantagem da cobrança e da expectativa gerada (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Mas eu acho também que isso acaba abrindo espaço pra algumas questões que são negativas, né? Que é quase que, a empresa que já tem um carimbo de ser uma empresa inovadora, tipo uma Apple mesmo, que faz quase que uma reinvenção forçada dos produtos, só pra conseguir manter o status de todo ano lançar uma coisa diferente no mercado. Fica quase que a inovação pela inovação, e não a inovação porque tem um papel funcional (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

O executivo da empresa Beta também ressaltou que essa pressão pela inovação pode gerar impactos negativos relacionados a um menor tempo para recuperar o investimento realizado em inovação, conforme trecho a seguir:

Se eu desenvolvo alguma coisa, eu tenho tempo pra recuperar o investimento, né? Então o que a gente vê, via de regra, é que essa pressão pela inovação, pelo novo, né? Pela competitividade muito alta, antes de você pagar o investimento que você fez, já tem que fazer ele de novo, né? Então isso, às vezes, acaba esgotando um pouco, e afetando, eventualmente, a lucratividade. Então a gente precisa de ter condições de capturar valor muito rápido, né? Porque logo você tem que começar de novo. Então aqueles ciclos muito longos de projetos, você desenvolve, implementa, aí da *breakeven*, aí você começa a receber pra pagar o investimento, isso tem que acontecer num prazo muito curto, né? Porque rapidamente o concorrente já tem alguma coisa mais efetiva, mais legal, e o usuário hoje, a barreira de troca de fornecedor, é muito pequena, em quase todo tipo de segmento (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

O executivo da empresa Alfa considera que a relação entre inovação e marcas depende do tipo de inovação e do setor que a empresa atua. Para ele, a inovação de produto tem uma maior capacidade de afetar a marca que a inovação de processo e, em alguns setores, a associação entre inovação e marcas pode não ser benéfica. Os trechos a seguir ilustram isso:

[...] sim, tem uma relação, às vezes tem relação, às vezes não tem, né? Depende do tipo de inovação, se é uma inovação operacional, dificilmente, isso vai afetar a marca... se é uma inovação do produto, que é mais tangível, pode afetar marcas, se é inovação do modo de produção, aí, eu estou fazendo uma bolacha aqui, só que eu gastava uma hora para embalar uma bolacha, hoje eu gasto 20 minutos, mas a bolacha continua bolacha, isso não vai afetar a marca. [...] Que nem sempre a empresa sendo inovadora ela tem uma marca inovadora. Nem sempre, não é causa e efeito, nem sempre é assim, depende do tipo de inovação (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

[...] mas vamos pensar em uma empresa de contabilidade inovadora, não sei se é muito bom não, ter inovação em contabilidade, porque a contabilidade é seguir procedimentos estabelecidos pelas leis. Então você tem uma... igual eu fui numa empresa que chama Inova Contabilidade, eu acho meio estranho, entendeu? [...] então, depende do setor, são poucos os setores que me vem à mente, mas depende do setor, nem sempre é uma... é uma associação benéfica. [...] contabilidade realmente é

um negócio que eu não sentiria... não é uma associação positiva no meu ponto de vista (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

#### 4.5 Existência de uma área responsável pelo processo de inovação e a disseminação do processo de inovação na organização

A ilustração 20 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código das categorias E e F.

Ilustração 20 – Contagem frequencial das unidades de registro por código das categorias E e F

CATEGORIAS		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
E	Existência de uma área responsável pelo processo de inovação e sua localização (GALBRAITH, 1999).	1	Não existe uma área específica responsável pelo processo de inovação.	1
		2	Existe uma área responsável pelo processo de inovação localizada no mesmo local físico da empresa.	1
		3	Existe uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa (GALBRAITH, 1999).	3
F	Disseminação do processo de inovação na organização (PAROLIN, 2013).	1	Processo de inovação limitado a apenas certas atividades/áreas da organização (PAROLIN, 2013).	1
		2	Processo de inovação disseminado por toda a organização (PAROLIN, 2013).	4

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Conforme se pode observar na ilustração 20, nas empresas pesquisadas, prevalece a existência de uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa, conforme sugere Galbraith (1999) e o processo de inovação encontra-se disseminado por toda a organização, conforme recomenda Parolin (2013).

Dos casos estudados neste trabalho, a empresa Alfa é a única que não conta com uma área responsável pelo processo de inovação, diferentemente da proposta de Galbraith (1999). Ela é, também, a única que tem o processo de inovação mais restrito a certas atividades/áreas da organização, contrariando a sugestão de Parolin (2013). Segundo o entrevistado, o processo de inovação encontra-se mais disseminado entre as equipes de desenvolvimento de produto e área de marketing, conforme excerto a seguir:

No geral o processo de inovação está disseminado nas equipes de desenvolvimento [...] então quem tá na frente, que precisa desenhar solução, entregar essa solução para o cliente, eles estão pensando o tempo todo em inovação, em fazer diferente [...] tá no desenvolvimento do produto [...] você contrata fábrica de software, às vezes o cara quer um sisteminha, um APP para celular, aí, a gente vai entregar um APP para o celular, nada inovador, mas como é que ele foi feito, na linguagem que ele foi feito, no processo dele que ele foi feito, isso tem inovação, entendeu? [...] igual o nosso Produto X [nome fictício], que pega cadeia a cadeia, ponta a ponta, é uma solução mais completa; o nosso emissor de nota fiscal, que pega todos os tipos de nota, tudo, então, que a gente integra tudo, então, por isso fica mais na produção mesmo essa disseminação. É óbvio que se a proposta de valor do produto

desenvolvido é uma proposta inovadora, igual o Produto Y [nome fictício] é, o Produto X é, o marketing, ele pega e passa isso para na comunicação. [...] Então depende da proposta de valor do produto, o marketing faz uma ação inovadora, e a gente tenta passar o ar mais de inovação, também, de dinamismo, aqui na marca (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

Já na empresa Beta existe uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa (GALBRAITH, 1999) e o processo de inovação encontra-se disseminado por toda a organização (PAROLIN, 2013). O segmento de texto a seguir denota isso:

Ela está, todo mundo junto, numa área separada. [...] é um bloco separado, uma área, vamos dizer assim, separada, né? [...] Mesmo prédio. É na sede da empresa. [...] é lógico, tem que ter uma estrutura pra cuidar, né? [...] sei lá, cuidar de pessoas é uma responsabilidade de todo mundo, mas tem uma diretoria que cuida de gente, né? Gestão de talentos humanos. [...] A nossa questão é a mesma, né? [...] a gente tem três perspectivas que levam a gente a ter uma amplitude muito grande lá dentro. [...] A gente tem que transformar as operações, ou seja, como é que eu faço pra reduzir o esforço do meu cliente. [...] O outro desafio que eu tenho é transformar a empresa. [...] Então a gente tem uma frente lá pra, como que a gente reduz, também, o esforço do funcionário [...] já que eu quero dar ferramentas de empoderamento e simplicidade, eu também tenho que dar isso para o funcionário. [...] E tem uma última frente, que é transformar os negócios, né? [...] Então impacta 100% os funcionários (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

Na empresa Delta também existirá uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa (GALBRAITH, 1999). A empresa Delta tem buscado disseminar o processo de inovação por toda a organização (PAROLINI, 2013). Na passagem abaixo é possível observar esses aspectos:

Hoje, o PDI [Planejamento, Desenvolvimento e Inovação] está centralizando todas as áreas da empresa no que tange a questão da inovação, tá? Ela não pega todos os segmentos. Porque, é muita coisa ainda. Alguns segmentos não fazem parte ainda. Já está funcionando [o PDI], aqui nessa sala e nós vamos mudar para outra sala maior. Porque, a sala que está aqui, está pequena. [...] do outro lado da rua. Aliás, eu recebi a informação ontem que já está, praticamente, pronto lá. [...] Por conta de espaço mesmo. Porque, hoje, não está legal aqui, sabe? Hoje, o espaço está pequeno. [...] Outra coisa importante também, é que você tem que ter um silêncio, né? Porque, você não pode ter muita conversa do lado. Porque, senão, desconcentra as pessoas, né? Nós começamos a fazer esse trabalho agora e a primeira coisa que nós fizemos foi trazer os líderes de cada grupo, não interessa onde que ele trabalha. Mas para mostrar o que nós estamos fazendo. [...] Agora, a gente chama os líderes das equipes, pode ser a produção, logística, matéria-prima e mostra: olha, o produto que você aqui, todo dia, está beneficiando essas indústrias aqui. [...] A gente precisa disseminar isso aí. Tanto é que quando nós chamamos a área técnica para esse projeto, nossa, todos adoraram. [...] Participando, trazendo as pessoas para participar, isso aí é fundamental. [...] Seria muito tolo a gente pensar que nós somos os... tem que ficar com essa informação para a gente, né? Então, por isso, a gente tem que envolver várias... os níveis que nós temos aqui (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

Na empresa Gama também existe uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa (GALBRAITH, 1999) e o processo de inovação



encontra-se disseminado por toda a organização (PAROLIN, 2013). Isso pode ser observado no trecho seguinte:

Hoje, na Gama, a gente tem três áreas, vamos dizer, que são focadas em inovação. Você tem um CDO, que é o digital office, que é muito focado em melhoria da experiência do cliente e eficiência, por meio da digitalização e inovação. [...] Você tem o próprio VP [Vice-Presidente] de marketing estratégico, que ele é responsável pela parte de evolução do nosso portfólio de TI para TIC. Então, de Telecom para a TI, de Telecom para TIC. E a gente tem, hoje, o Centro de Inovação [nome fictício] [...] que é responsável por criar negócios que sejam mais disruptivos e que sejam negócios que sejam relevantes. [...] é um objetivo do próprio presidente, né? Então, do presidente a todos da organização, são incentivados a serem inovadores, né? [...] a resolver aquele problema e que também foi resolvido de uma forma... de alguma forma diferente ou ainda permitir que aquele problema nem se quer seja gerado. [...] a ideia que o Centro de Inovação, ele seja um *smart follower*, então, que ele seja um seguidor rápido, não é um P&D, de pesquisa e desenvolvimento, ele não vai desenvolver o 5G aqui, não é essa ideia. Mas a gente vai ver qual o padrão de 5G que vai ser adotado [...] e transformar isso em um produto, por exemplo. [...] Essa é a ideia básica do que que é o Centro de Inovação. [...] A parte da inovação em negócio, fica em um prédio separado. [...] É aqui nesse prédio. A gente está no terceiro andar [o Centro de Inovação] [...] aqui embaixo tem umas empresas da... tem uma empresa da Gama que é o Centro de Serviço Compartilhado, mas que ele serve todo o grupo na área de processos e *outsourcing*. Mas, a Gama está distante, em outro prédio (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

O site da empresa Gama tem uma parte dedicada exclusivamente à inovação, que tem como destaque o Centro de Inovação digital, inaugurado pela empresa em agosto de 2017. Segundo essa fonte, a proposta desse Centro de Inovação é conectar pessoas e idéias, estabelecer parcerias estratégicas e apoiar iniciativas criativas e arrojadas oferecendo uma estrutura que possibilite o desenvolvimento de soluções digitais e inovações disruptivas capazes de simplificar a vida das pessoas e das empresas. Atualmente, o Centro de Inovação está voltado para o desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação e comunicação do segmento B2B, entretanto, seu objetivo é expandir sua atuação para outras indústrias.

O entrevistado da empresa Gama ressalta a importância da existência de uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa em termos muito próximos ao que preconiza Galbraith (1999), conforme pode ser visto no excerto a seguir:

[...] o ponto é que essa questão cultural é difícil de mudar e ou, assim, de evoluir na mesma velocidade que o mundo está evoluindo. Então, o que a gente entende como uma forma de acelerar, é a própria constituição de um núcleo separado, para um centro avançado de inovação, [...] para que a gente possa arriscar mais aqui sem comprometer os resultados da empresa mãe. Porque, aqui, se um projeto quebrar ou não der certo, não vai impactar o resultado de... então, aqui, a gente diz que a gente não tem meta, a gente tem uma ambição. Essa ambição vira meta quando a gente tem um produto desenvolvido. No mundo anterior, antes de ter meta, antes de ter o produto, você já tem uma meta, mas você nem sabe se aquele produto vai vender, né? Então, a mudança de cultura passa por isso, por destacar que um braço

avançado, que a gente possa experimentar e também mudar um pouco essa cultura e trazer uma cultura mais ágil, né? E mais tolerante a risco e ao fracasso. Porque, fracassar não é ruim, é um aprendizado (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Segundo o site da empresa Gama, o Centro de Inovação conta com um ambiente despojado e inspirador, adequado para o desenvolvimento de inovações disruptivas. O plano da empresa é que os funcionários se desvinculem, temporariamente, de todas as suas atividades do dia-a-dia para se dedicarem exclusivamente ao Centro de Inovação, formando equipes multidisciplinares com duração de quatro a seis meses. A empresa espera que eles atuem como multiplicadores de um novo método de trabalho ao retornarem para suas áreas de origem.

A entrevistada da empresa Sigma também não considera adequado que a área responsável pelo processo de inovação esteja localizada no mesmo local físico da empresa (GALBRAITH, 1999), conforme excerto a seguir:

E se você... se tiver espaço pra colocar mais alguma coisa, eu vou falar que eu acho muito ruim. [...] Eu acho que não é um ambiente que estimula. Não é um ambiente que estimula a inovação. [...] Eu não acho que necessariamente tem que estar em outro prédio, por exemplo. Mas eu acho que existem ambientes que estimulam mais o lúdico, do que o ambiente formal do escritório, sabe? Que é tipo assim, é mesa, é parede bege, é... sabe? É esse tipo de coisa. [...] Não tem um lugar pra você escrever na parede, não tem nada disso. E tem uma outra coisa assim. Querendo ou não, existe meio que um... quase que um preconceito das outras áreas, com relação à área de inovação. A gente vê isso, sabe? Porque, como muitas vezes... a gente não está vendendo produto no mercado, né? A gente está, de fato, desenvolvendo coisas. Então às vezes gera nas outras áreas, a impressão de que a gente não trabalha, por exemplo. Sabe? Tipo, a gente fica brincando. Então eu acho que o fato de estar na mesma área, acaba dando menos liberdade ainda pra gente (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

Apesar disso, na empresa Sigma, a área responsável pelo processo de inovação está localizada no mesmo local físico da empresa, de forma contrária à recomendação de Galbraith (1999), sendo que o processo de inovação encontra-se disseminado por toda a organização, em conformidade com a proposta de Parolin (2013). Isso pode ser observado no trecho seguinte:

[...] a área de inovação em si, na empresa, é muito recente. A área de inovação, uma área mesmo dedicada pra isso, surgiu quando eu entrei na empresa [março de 2017]. [...] Tá [no mesmo local físico da empresa]. [...] a gente é uma empresa que trabalha com tecnologia, a inovação ela também acontece em outro departamento, sobretudo, inovação em processo. Acho que ela não está confinada no nosso departamento. Quando é uma inovação, mais inovação social, ou inovação em modelo de negócio, essas coisas, eu acho que ela tende a ser concentrada na gente, né? Não é que ela só surge na gente, é que às vezes o pessoal tem uma ideia, e alimenta a gente com essas

ideias, pra gente desenvolver outro estado (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

#### 4.6 Mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional de estímulo de novas ideias e estratégias de implementação

A ilustração 21 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria G.

Ilustração 21 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria G

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
G	Mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule o surgimento de novas ideias e estratégias para que essas novas ideias sejam implementadas (GALBRAITH, 1999; TEH; MARX, 2012).	1	Liderança institucional capaz de fomentar a inovação (GALBRAITH, 1999; VAN DE VEN, 1986).	3
		2	Presença de patrocinadores de novas ideias (GALBRAITH, 1999).	1
		3	Acesso dos defensores de ideias aos patrocinadores (GALBRAITH, 1999).	3
		4	Destinação de recursos financeiros aos patrocinadores de ideias (GALBRAITH, 1999).	0
		5	Promoção de feiras internas para os defensores de ideias (GALBRAITH, 1999).	0
		6	Combinação de ideias de diferentes defensores por parte dos patrocinadores (GALBRAITH, 1999).	0
		7	Rotatividade de tarefas entre os defensores de ideias para facilitar o estabelecimento de redes de trabalho (GALBRAITH, 1999).	0
		8	Busca proativa de patrocinadores por parte de defensores da ideia (GALBRAITH, 1999).	0
		9	Interação com consumidores para conhecimento de suas necessidades (GALBRAITH, 1999).	2
		10	Estrutura organizacional capaz de afetar positivamente os resultados dos processos inovativos (TEH; MARX, 2012).	1

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

No conjunto de entrevistas realizadas, a liderança institucional capaz de fomentar a inovação (GALBRAITH, 1999; VAN DE VEN, 1986) e o acesso dos defensores de ideias aos patrocinadores (GALBRAITH, 1999) apareceram com mais frequência como mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule o surgimento de novas ideias e estratégias para que essas novas ideias sejam implementadas.

Os entrevistados das empresas Alfa e Sigma, por exemplo, ressaltaram a importância do papel da liderança institucional no processo de inovação (GALBRAITH, 1999; VAN DE VEN, 1986), conforme excertos a seguir:

[...] os donos são jovens, portas abertas, não tem secretária, então essa gestão, a gestão mais aberta, isso auxilia no processo de inovação. [...] a gente não tem um funil de ideias que passa por processo estabelecido de critérios para chegar na melhor ideia, não, mas quem tem as principais ideias aqui é o dono, ele é bastante,

ele é jovem e ele tem duas características que é conhecimento técnico e conhecimento do mercado, do negócio, então ele tem muitas, então ele consegue, porque normalmente quem é técnico não navega tanto no negócio. Ele não entende o cliente, a dor do cliente, ele consegue já visualizar [...] (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

[...] eu acho que tem empresas em que a inovação ela é uma característica do idealizador da empresa, ou de quem está à frente da empresa. Então é uma paixão pessoal, que acaba transbordando pra empresa. E acho que isso é muito característico de *startup* (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

Essa perspectiva da entrevistada da empresa Sigma alinha-se com informações constantes no próprio site da empresa. Ali é destacado que a história da empresa se confunde com a do seu fundador e presidente. Ele é engenheiro eletricista; doutor em semicondutores; possui dezenas de artigos técnicos publicados internacionalmente; tem experiência no desenvolvimento de produtos e tecnologias com registro de patentes relacionadas com a tecnologia fotovoltaica em empresas da Itália, França e Japão; e é o responsável técnico pelo primeiro sistema de geração distribuída fotovoltaica e pelo primeiro sistema de minigeração distribuída a partir de biogás conectados à rede elétrica no Brasil.

Os executivos entrevistados das empresas Gama e Delta destacaram a necessidade de acesso dos defensores de ideias aos patrocinadores (GALBRAITH, 1999), como pode ser verificado nas passagens a seguir:

Então, por exemplo, hoje, a gente tem um modelo que a gente tem chamado de *sharktank*, que é o próprio... incentivando o próprio dono da ideia a vir em uma sala de diretoria, apresentar a sua ideia e já sair lá avaliada (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

[...] agora, nós formalizamos através de reuniões semanais, através de processos internos, de a gente pegar, coletar todas essas ideias... De colocar tudo. [...] revisando os processos de lançamentos de produtos, revisando a forma como tratar uma ideia nova. Então, antigamente, o pessoal: Ah, quem sabe a gente não faz isso? E ficava por isso mesmo. Hoje não, as pessoas trazem as ideias, elas são formalizadas, são catalogadas, são discutidas. Existe um estudo para verificar a viabilidade ou não do produto, tá? Então, hoje, está bem... os processos estão bem mais claros para todos que participam. [...] Então, quando a pessoa tem uma ideia bacana, a gente... tem várias pessoas escutando (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

A pesquisa também apontou outros mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule o surgimento de novas ideias e estratégias de implementação dessas novas ideias além daqueles relacionados nos códigos 1 a 10 da categoria G. Eles serão discutidos a seguir.

O entrevistado da empresa Beta destacou que a empresa tem um programa de inovação instituído que tem várias frentes, entre elas, o engajamento dos funcionários e o método de inovação, de acordo com o trecho seguinte:

Tem um programa instituído, né? Já está indo para o segundo ano, que chama Programa Transformação. [...] E aí tem várias frentes, né? Mas entre elas, trabalha engajamento dos funcionários. [...] Então tem toda uma frente de engajamento. Agora, [...] engajamento só, não sustenta. [...] Porque aí falta a segunda etapa, que é o método. Como inovar? E aí a gente vem trabalhando, sistematicamente, todos os funcionários com método. Com método de entender jornada do cliente, o *job to be done*, o que é trabalho? O que eu tenho que fazer? [...] as metodologias de *design thinking*, enfim, essas coisas, pra gente conseguir prototipação [...]. Enfim. Então, precisa de ter o método, precisa ter as métricas [...]. O dentista tem um método de abrir um dente, não é? Então assim, por que inovação não pode ter um método? Porque não adianta trabalhar engajamento, se não tem o método (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

Na perspectiva do entrevistado da empresa Beta, a inovação é uma disciplina como qualquer outra, conforme pode ser verificado na seguinte passagem:

É uma disciplina como qualquer outra [inovação]. De gestão da empresa. Entendeu? [...] eu tenho dito, eu trabalho com isso há algum tempo, é uma disciplina do conhecimento como qualquer outra. [...] tem que ter tudo que qualquer disciplina do conhecimento tem. [...] Então uma coisa que a gente trabalha desde o início, é que inovação não é magia não. Que alguém fala, ah, eu sou um cara iluminado. Uma coisa que eu mais faço é desmistificar a inovação. Costumo falar, se eu dou conta, qualquer um dá conta. Eu aprendi, como qualquer um aprende. É uma disciplina do conhecimento (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

O executivo da empresa Beta informou ainda que a empresa também possui programas incentivados de inovação que premia os funcionários, em dinheiro, pelas ideias, conforme explicado por ele no segmento abaixo:

A gente dá a diretriz, fala, cara, o problema..., a gente chama... são, tipo, programa incentivado, na verdade chama Programas Temáticos. Essa é a expressão que a gente usa lá. O tema é esse, né? O tema é a transformação digital, o tema é isso, o tema é reduzir esforço do usuário. [...] E aí a gente tem um programa onde as pessoas [funcionários] colocam ideia, colocam propostas de melhoria, ou de transformação, isso cai num comitê. Então tem toda uma estrutura formal pra isso, né? Eu faço parte desse comitê, a gente avalia as ideias [...]. E aí a gente faz uma avaliação em conjunto, aprova. Aí tem a parte de implementação, a gente ajuda, dá recurso, seja mais complexo, ou menos. A gente premia os projetos. [...] a gente dá dinheiro (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

O executivo da empresa Gama também informou que a empresa possui um plano de incentivo voltado para o funcionário que oferece remuneração por ideia, conforme passagem a seguir:

E uma forma ou outra de incentivar também é remunerar. Então, tem uma remuneração por ideia, um plano de incentivo para protótipo, então, implantado e quando vira o projeto, você tem até o... pode até ter uma participação na venda

desse produto que você ajudou a criar. [...] Isso tudo voltado para o funcionário (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Para o executivo da empresa Gama, as consultorias na área de inovação, os investimentos em treinamento e desenvolvimento das pessoas, a participação dos colaboradores em workshops com fornecedores internacionais, em feiras e eventos sobre inovação contribuem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule o surgimento de novas ideias. O fragmento abaixo denota isso:

Eu acredito que, assim, o fato de trazer pessoas de fora também. Por exemplo, agora mesmo, veio um executivo que era... fez um trabalho de transformação digital [...]. Consultorias também na área de inovação, é investimento em treinamento e desenvolvimento, para que os nossos colaboradores vão... possam participar daí de eventos e feiras sobre o tema. Os próprios fornecedores, a gente faz muito workshop com fornecedor internacional [...] sobre tendências. Isso tudo incentiva na parte do desenvolvimento e formação e a questão da cultura (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

A executiva da empresa Sigma destaca a importância do conhecimento ao falar sobre como a empresa procura desenvolver um espírito inovativo e um ambiente propício para o surgimento de novas ideias. A resposta da entrevistada está em consonância com a proposta de Weerawardena, Cass e Julian (2006) que preconiza que o aprendizado é um antecedente da inovação organizacional. Isso pode ser verificado no trecho seguinte:

[...] a gente tem uma cultura na empresa, que é uma cultura que estimula muito o conhecimento. Então, seja a aquisição de um conhecimento formal, que, por exemplo, né? Os nossos funcionários que querem fazer uma pós, um mestrado, um doutorado, eles tem apoio da empresa. Não necessariamente um apoio financeiro, mas assim, se precisar faltar dia de trabalho por causa disso, pra assistir aula, não é problema. Mas também uma política de aquisição do conhecimento via evento, etc. Então a gente valoriza muito, por exemplo, enviar nossos funcionários para participarem de evento. Na nossa área mesmo, na área de inovação em si, por exemplo, eu diria que pelo menos uma vez por mês alguns dos meninos da área vão assistir algum evento de inovação, algum evento de *big data*, [...] alguma coisa assim. Pra estar em contato mesmo com um ambiente que é mais inovador. [...] Além disso, a gente tem uma política de troca de conhecimento interna. Então, duas vezes por mês, né? A gente tem uma sessão de uma hora, em que alguém... a gente faz um calendário antes, e a pessoa compartilha um conhecimento que ela tem, alguma especialidade, com o restante da empresa. Eu acho que isso ajuda muito assim, a gente a sair das caixinhas em que a gente fica (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

Na perspectiva do entrevistado da empresa Delta, a aproximação entre a empresa e a faculdade contribui para o desenvolvimento do processo de inovação da empresa. Tal ideia também se coaduna com o estudo de Weerawardena, Cass e Julian (2006) que propõe que o aprendizado obtido a partir das relações estabelecidas com outras empresas e instituições de

pesquisa, tais como as universidades é um dos antecedentes da inovação organizacional. É possível notar isso no fragmento a seguir:

[...] nós começamos a contratar estagiários para nos ajudar. A vantagem do estagiário é... são pessoas que já estão aí no estudo, na faculdade, que já tem aquela ânsia de conseguir o primeiro emprego, de participar de uma grande empresa. Hoje, eu tenho sete estagiários, mas eu quero ampliar essa base [...]. E aí, eu tenho estagiário em estatística, veterinária, agronomia, administração, várias áreas. É bacana isso, porque... e outras empresas fazem isso, já fizeram isso também, empresas de inovação de ponta, né? Uma 3M, por exemplo, tá? Eles sempre trabalharam juntamente com as escolas. O meu filho, por exemplo, está na França. Também lá existe uma união muito forte entre empresa e faculdade, isso ajuda bastante as empresas, sabe? Empresa de ponta. E nós estamos fazendo ali um... de uma forma bem caseira ali, nós estamos fazendo, nós estamos tentando trilhar o caminho da inovação com os estagiários, juntamente com os gestores e a parte técnica também (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

O executivo entrevistado da empresa Delta ressalta a importância do perfil das pessoas que trabalham na empresa quanto à agilidade na busca pela inovação. Isso pode ser percebido na seguinte passagem:

Aqui, as pessoas são rápidas, as pessoas são muito ligadas no que está acontecendo, então, você toma atitude. Se ela não for bem, você já recebe as informações ali e já corrige o curso rapidinho e a coisa vai dessa forma. [...] Olha, uma característica das pessoas que trabalham aqui, as pessoas são muito aceleradas [...]. Então, essa é uma característica da empresa, muito acelerada, muito, em todos os aspectos. Eu tomo a decisão aqui rápido aqui, já está criando o produto rapidinho. [...] É uma marca que sempre busca uma inovação, em todos os aspectos. E essa busca acelerada fez com que ficasse esse tamanho que está hoje. Talvez, se a gente não fosse tão acelerado, já teria esse... teria sido engolido por algum concorrente ou seria metade do que está hoje (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

Como mecanismo de estímulo e captura de novas idéias, a empresa Delta faz amplo uso do aplicativo WhatsApp no ambiente corporativo, conforme disse o entrevistado:

[...] eu tenho 42 grupos no WhatsApp falando sobre ideias e inovações, 42 grupos [...]. Mas é legal isso. Porque, obviamente, são grupos específicos, né? Então, você consegue rapidamente comunicar aqui. [...] é uma forma que você tem facilidade aqui de...de captar [...] (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

Na perspectiva do entrevistado da empresa Alfa, o ambiente físico contribui para o desenvolvimento de um espírito inovativo e o surgimento de novas ideias, de acordo com o fragmento a seguir:

[...] o ambiente, né? Então você vai dar uma volta aqui, você vai ver que tem pebolim, pista de autorama, escorregador, pingue-pongue, o ambiente físico, né? Então, tem umas partes coloridas (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

Na página de apresentação do site da empresa Alfa aparecem duas fotos do ambiente físico da empresa em destaque: uma que mostra o escorregador em primeiro plano e outra que focaliza a mesa de pingue-pongue e o mobiliário colorido.

O executivo da empresa Alfa informou que a empresa já organizou um *hackathon* interno e que deseja organizar um *hackathon* externo. Ele explica o funcionamento de um *hackathon* da seguinte forma:

*Hackathon* é o seguinte, você tem um problema, um desafio tecnológico, de software. Aí, você chama a comunidade, a pessoa se inscreve, a gente apresenta o problema, eles tentam desenvolver aqui dentro da empresa, nos computadores da empresa, estando na estrutura da empresa, tenta sair na solução. Depois, os grupos apresentam a solução e ganha um prêmio.[...] ou uma viagem ou um computador, um celular, esses dos mais modernos. A gente fez um *hackathon*, mas a gente fez um *hackathon* interno. Mas, esse ano, nós estamos pretendendo fazer um *hackathon* externo. Que é uma forma de *open innovation*, a gente joga na comunidade. [...] Eles ficam aqui, vazam a noite, chama pizza, comida à vontade, usando a estrutura. E aí, até sair na... pode ser que a solução não seja o ideal e que vai ser implementada, mas é a melhor solução. Aí, tem uma banca examinadora que vota. Um processo bem transparente, normalmente, são dois dias (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

#### 4.7 Tipo de inovação implementada quanto ao grau de novidade e sua motivação

A ilustração 22 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código das categorias H e I.

Ilustração 22 – Contagem frequencial das unidades de registro por código das categorias H e I

CATEGORIAS		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
H	Tipo de inovação implementada mais frequentemente quanto ao seu grau de novidade (GATIGNON et al., 2002; PIHLAJAMAA, 2017; TIRONI; CRUZ, 2008).	1	Inovação incremental (GATIGNON et al., 2002; TIRONI; CRUZ, 2008).	5
		2	Inovação radical (GATIGNON et al., 2002; PIHLAJAMAA, 2017; TIRONI; CRUZ, 2008).	0
I	Motivos que a inovação incremental/radical seja utilizada com mais frequência (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; TIRONI; CRUZ, 2008; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975)	1	Inovação em relação ao estado da arte gera maior ambiguidade e incerteza (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008).	0
		2	Risco e incerteza nas inovações de maior grau de novidade (TIRONI; CRUZ, 2008).	2
		3	Inovações incrementais têm menor custo que as inovações radicais (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).	1

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.



Conforme pode ser observado na ilustração 22, em todas as empresas pesquisadas, a inovação incremental (GATIGNON et al., 2002; TIRONI; CRUZ, 2008) prevalece em relação à inovação radical (GATIGNON et al., 2002; PIHLAJAMAA, 2017; TIRONI; CRUZ, 2008). As sequências abaixo ilustram esta situação:

[...] no geral, são incrementais aqui, são inovações incrementais. A gente faz melhor algum produto que já existe ou faz de forma mais barata, mais completa. E a gente vai melhorando os produtos nossos já de forma... entendeu? Existe inovação radical? Sim. [...] Mas, a grande maioria, é incremental (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

A gente chama lá de melhoria contínua. [...] hoje, deve ser tipo, 80-20. E 80, melhoria contínua. [...] 80% do tempo é o incremental (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

[...] a maioria das inovações, elas são incrementais. [...] então, mais de 90% é incremental e poucas inovações são radicais (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

O risco e a incerteza associados às inovações de maior grau de novidade (TIRONI; CRUZ, 2008) bem como a ideia de que inovações incrementais têm menor custo que as inovações radicais (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975) apareceram nas entrevistas como motivos dessa prevalência da inovação incremental, conforme se pode observar nos segmentos abaixo:

Pelo fato de que, é mais de longo prazo, geralmente, tem que dar mais foco, que é mais... é mais arriscado, né? E ninguém quer ficar reconhecido pelo fracasso, todo mundo quer ficar reconhecido pelo sucesso. [...] E na inovação radical, você tem que testar bastante (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

[...] a gente busca uma inovação que ela faça muito sentido em uma perspectiva financeira econômica (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

A pesquisa também revelou outros motivos que contribuem para que a inovação incremental seja utilizada com mais frequência que a inovação radical além daqueles elencados nos códigos 1 a 3 da categoria I.

O executivo entrevistado da empresa Alfa, por exemplo, considera que é natural que a inovação seja mais incremental em uma empresa já estabelecida, conforme excerto abaixo:

Como a empresa é uma empresa estabelecida, é natural que seja mais incremental (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

O executivo da empresa Beta destaca a eficiência operacional como um motivo para que a inovação incremental seja utilizada com mais frequência que a inovação radical pela empresa. Entretanto, ele não deixa de ressaltar a importância da inovação radical. É possível observar isso no fragmento de texto abaixo:

[...] as duas coisas [inovação incremental e inovação radical] são muito importantes. Então eu sou empresa que tem doze mil funcionários. Então eficiência operacional é... se eu não tiver eficiência operacional, eu vou quebrar. Não tem jeito, com uma estrutura tão grande dessa [...]. Então, quando você está numa empresa muito operacional, tudo é muito impactante. Então melhoria contínua ela é extremamente necessária. Eu preciso fazer melhor amanhã do que eu estou fazendo hoje. Então assim, a gente incentiva muito. [...] Por outro lado, a gente também entende que só melhorar, vai chegar um ponto que não tem o que fazer mais. Exemplo [...] um barbeador com vinte e duas lâminas. Aí eu falo, cara, você acha que... vai chegar um ponto... era uma lâmina, duas, três, cinco, sete... não adianta mais. Vai chegar um ponto que não adianta só melhorar, vai ter que transformar. Então as duas coisas (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

No site da empresa Beta há uma parte dedicada, especificamente, à inovação. Essa parte destaca que a empresa utiliza a inovação incremental para permitir a melhoria constante dos seus processos internos e soluções para os clientes. Ali, também é ressaltado que a empresa realiza iniciativas de inovação disruptiva com o intuito de antecipar tendências e mudanças e proporcionar transformações no portfólio de negócios das empresas.

O executivo da empresa Gama ressalta que a maioria das inovações da empresa é incremental, por elas serem mais rápidas e por falta da empresa buscar “quebrar regras”, conforme trecho transcrito a seguir:

[...] a maioria das inovações, elas são incrementais. O que é natural [...] é mais rápido [...]. Tem um conceito do Clayton Christensen, que eu gosto, de que as empresas não inovam, do livro ‘O dilema da inovação’, que as empresas não inovam, porque elas fazem tudo errado. Não, elas não inovam, porque elas fazem tudo certo, elas ouvem o cliente, querem fazer o que o cliente quer [...]. Então, a questão é que a gente faz tudo certo. Inovação tem a ver com fazer... primeiro, lógico, seguir regras. Depois, quebrar regras e criar novas regras, né? E, então, por isso, porque a gente segue regras, faz tudo certinho, a gente não faz tanta inovação disruptiva. E não só a gente, empresas em gerais [...] (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Para os executivos das empresas Delta e Sigma, o predomínio de inovações incrementais em suas empresas também pode ser atribuído a sua facilidade em relação às inovações radicais. Isso pode ser observado nas transcrições a seguir:

É mais fácil do que você inventar uma coisa nova, né? Não é tão simples você inventar uma coisa nova.[...] Então, é mais difícil criar coisas novas, né? Criar coisas novas (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

[...] a gente não tem um grande time dedicado pra isso [inovação]... acaba sendo mais fácil criar inovações incrementais (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

A entrevistada da empresa Sigma ainda informa que a inovação incremental é mais frequentemente utilizada pela empresa que a inovação radical, em decorrência de restrições impostas pela legislação do setor de energia, de acordo com o excerto seguinte:

[...] o setor em que a gente atua, que é o setor de energia, que é um setor ainda de geração distribuída, é um setor extremamente regulado. Então existem muitas limitações legais para o que a gente pode fazer, como a gente pode fazer, e como a gente pode comercializar isso. Que acaba freando um pouco essas inovações mais radicais (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

#### 4.8 Estratégias para redução de tempo, custos e riscos associados à inovação

A ilustração 23 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria J.

Ilustração23 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria J

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
J	Estratégias para redução do tempo, custos e riscos associados à inovação (BERS et al., 2009; VAN DE VEN, 1986)	1	Identificação das crises ou oportunidades que motivaram a inovação (BERS et al., 2009).	1
		2	Identificação dos desafios a serem enfrentados pela inovação, tais como os de ordem tecnológica, social, mercadológica e organizacional (BERS et al., 2009).	0
		3	Inteligência competitiva sistemática (gestão do conhecimento, recuperação da informação e reconhecimento de padrões) (BERS et al., 2009).	0
		4	Visão total e sistêmica da inovação (BERS et al., 2009; VAN DE VEN, 1986).	0
		5	Compromisso e conexão de todos os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo de inovação (BERS et al., 2009).	0
		6	Prática do <i>probing and learning</i> (BERS et al., 2009).	0

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Nos textos transcritos das entrevistas realizadas observou-se uma quase ausência das estratégias para redução do tempo, custos e riscos associados à inovação elencadas nos códigos 1 a 6 da Categoria J, conforme contagem frequencial apresentada na ilustração 23. Entretanto, os executivos que participaram do estudo descreveram várias estratégias adotadas em suas empresas que possibilitam que as inovações sejam implementadas com menor tempo, custo e risco. Elas são discutidas a seguir.

A empresa Beta, por exemplo, possui um programa formal de prospecção e estabelecimento de parcerias com *startups*, de acordo com o relato do executivo entrevistado abaixo transcrito:

[...] pra reduzir custo, e aumentar também a diversidade e reduzir o tempo da inovação [...] a gente usa hoje um modelo muito grande de usar *startups* pra nos ajudar a trazer componentes absolutamente disruptivos, inovadores, para as nossas operações. Então a gente tem um programa estruturado, formal. [...] E assim, o trabalho que eu faço lá é prospectar as *startups*, ver o que que eles têm que ajudam a resolver os temas de negócio nosso. [...] Então o que a gente faz? Ah, beleza. Eu tenho esse problema com o Cliente X [nome fictício]. Tá. A *startup* ela tem muita solução muito boa, mas ela, normalmente, não tem um contexto de negócio. Porque ela nunca viveu, né? [...] Aí o que a gente tem que fazer? Pegar o contexto de negócio, e levar pra uma *startup*. E falar, cara, resolve esse problema. Testa pra mim. Cara, eu resolvo. Aí a gente prototipa. Experimenta. Com isso eu reduzo o

tempo e o custo pra poder desenvolver aquilo. Se eu for fazer dentro de casa, eu vou demorar um ano pra fazer. Sei lá, né? E o cara, ele é bem mais rápido do que eu, né? [...] tem coisa muito boa de ser grande, e tem coisa muito boa de ser pequeno, né? É aí que a gente tem juntado os dois mundos. Então cara, eu uso a minha musculatura, minha capacidade de entrega, minha reputação, meu entendimento de negócios complexos, com a potência que uma *startup* de meia dúzia de caras tem. [...] E pra *startup* é ótimo, né? Porque ela pode estar rapidamente gigante, né? [...] Então o que a gente tem feito? Esses programas de aceleração, de investimento em *startup*, de... inclusive societário, né? A gente vê se elas são muito promissoras, a gente passa a ser sócio delas, a gente faz investimento minoritário. Então esse é um caminho, que eu acredito, muito grande pra que essa inovação aberta ajuda a reduzir prazo, reduzir custo, né? E reduzir incerteza, né? (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

O site da empresa Beta destaca esse caráter colaborativo da inovação por ela desenvolvida, ao mencionar que para lançar novos serviços a empresa envolve clientes e parceiros numa ação conjunta. A exemplo disso, o site informa que a empresa prospecta e seleciona *startups* para passarem por uma etapa de aceleração de seis meses, através de mentorias, *networking* e novos negócios. As *startups* mais promissoras podem, inclusive, receber investimentos do grupo empresarial que a empresa Beta faz parte.

O executivo da empresa Beta também ressalta a importância de se aproveitar o conhecimento produzido na universidade como forma de aceleração do processo de inovação e redução do risco, conforme se observa no trecho a seguir:

E é esse é, talvez, o papel mais importante que eu faço na empresa. A gente trabalha... meu papel lá é muito é gerenciar esse ecossistema de inovação externa da empresa também. Por isso que eu estou tão dentro das universidades também. [...] a gente estava discutindo lá hoje problemas muito complicados, tipo orçamento brutal de dados para um cliente, e a gente falou, cara, deixa eu ir lá falar com o [professor] na UFU [...]. Esse cara, de repente, pode me ajudar, né? Olha aí, né? Se for tentar descobrir tudo, imagina o que o [professor] já estudou, vocês que estão aqui dentro, doutores, já viram, né? Então assim, por que eu vou ter que passar por tudo isso, né? [...] eu acredito muito nesse processo de inovação aberta, né? Você conecta, gera valor pra universidade, pra empresas pequenas, *startups*, pra gente, para os clientes. Enfim, né? E acelera muito, e reduz muito a incerteza, né? Porque se deu errado, já sabe que daquele jeito não dá, né? Percebe? Você corre menos risco, fazer um grande projeto, chegar lá, falar, cara, não deu nada certo (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

Nesse mesmo sentido, mas de uma forma mais abrangente, a entrevistada da empresa Sigma também ressalta a importância de se conhecer o estado da arte de uma determinada tecnologia em nível internacional como forma de redução tempo e risco no processo de inovação, conforme a passagem seguinte:

[...] a gente faz muito trabalho de estado da arte, de entender mesmo como está uma tecnologia, por exemplo, ou o modelo de negócio. Quais são, né? Os modelos que são *benchmarking* no mundo. A gente tem preocupação muito grande de entender o que já foi feito, entender qual é a situação que aquele tópico está hoje, no Brasil e no mundo, antes de seguir em frente com uma ideia, ou antes, necessariamente, de investir pra criar um protótipo, pra criar um piloto. Eu acho que isso é uma coisa que, não só reduz muito o risco, mas também reduz muito tempo que a gente leva

pra... não necessariamente pra inovar, mas pra chegar num modelo inovador que seja mais rentável, mais vantajoso, mais aperfeiçoado. A gente sempre... a gente busca muito construir do que já existe, ao invés de construir do nada. E pra isso, olhando muito pra fora, assim, né? Tendo muito esse olhar internacional (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

Outra estratégia adotada pela empresa Beta para reduzir a incerteza e o risco é a utilização de recursos públicos oriundos de políticas públicas destinadas ao fomento da inovação. Isso pode ser observado no trecho extraído da entrevista do executivo:

Mas é assim, eu reduzo a incerteza, dividindo o risco. Como é que eu reduzo o risco? Eu uso recurso de fomento. Eu uso incentivos governamentais, eu uso Lei do Bem, eu uso FAPEMIG, FAPESP. Tem muito dinheiro público, porque as FAP's, de maneira geral, elas querem dividir comigo o risco. A incerteza. Porque você apresenta um projeto pra eles, e eles te falam, metade do risco eu assumo. Ou mais do que isso. Eu assumo a fundo perdido, né? Fomento. Porque eles sabem que se eu não... se eles não nos ajudar, a gente não vai correr riscos muito grandes. Empresário não dá conta de exportar sozinho. Então uma das frentes que a gente tem lá, é buscar apoio nas políticas públicas legítimas, legais, que existem pra incentivar a inovação.[...] A gente usa isso pra minimizar o esforço nosso, e o risco (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

A empresa Sigma também aproveita recursos externos de fomento de P&D do setor energético como meio de redução do risco associado à inovação, conforme passagem da entrevista da executiva da empresa:

A gente tem uma estratégia muito recorrente, assim, que tem se mostrado muito certa, que é a estratégia de P&D's. Então o setor de energia tem um programa muito claro das concessionárias pra estimular a pesquisa de desenvolvimento, que são programas de P&D, né? Que as distribuidoras de energia, elas tem um... elas têm que dedicar, obrigatoriamente, uma parte da renda delas, da receita delas, pra financiar o desenvolvimento de pesquisas no setor privado, ou mesmo no terceiro setor. Então existem chamadas públicas, editais, e os interessados submetem projetos. Tem uma série de requisitos, tem que dar contrapartida, etc. Mas o projeto sendo aprovado, você tem um recurso aí, relativamente bom, pra conseguir implementar aquele projeto. Então o que a gente costuma fazer é, uma vez que a gente tem uma ideia, né? Que a gente faz uma avaliação teórica dessa ideia, e acha que vale a pena, e acha que é uma ideia que também faz sentido economicamente, a gente tenta encaixar essa ideia em alguma chamada de P&D, pra que a gente consiga também ter um recurso mais estruturado pra testá-la. [...] em termos de risco mesmo, é realmente utilizar esses projetos de P&D, nessas possibilidades que a gente tem no setor de energia, pra P&D, pra testar os nossos projetos (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

Por sua vez, o executivo da empresa Gama destaca o papel da criação de um centro de inovação na empresa como estratégia para redução do tempo, custo e risco associados à inovação, como se pode notar no segmento abaixo:

E qual que é a grande motivação da gente criar, né? Criar esse centro de inovação? Ter mais agilidade e relevância. Porque, o que que acontece? A gente sente, embora a gente já tenha feito muito, né? A gente implantou cultura e processo. Então, tem [...] um escritório de inovação dentro da Gama, precisava evoluir, no sentido de ter mais relevância. Porque, muitos dos... os protótipos testados não viravam projetos e

produtos, porque o gestor está muito preocupado com o curto e o médio prazo. E no longo prazo, que as questões de inovação, em tese, são... os frutos vêm mais de longo prazo, ele não conseguia dar foco. Então, a primeira coisa é a gente aquecer, né? Dar um protagonismo para o dono da ideia, mas dar ferramentas como recurso, tempo que ele possa dedicar e apoio institucional para que ele possa executar um protótipo ou testar a ideia dele. Depois, de testada, lógico passando por uma avaliação e um crivo, se fez sentido, a próxima etapa seria incentivar para que ele pudesse ter a aprovação e virar produto. O que a gente percebeu que não estava acontecendo muito, por conta daquela... por aquela razão que eu falei que o gestor, ele fica muito focado na meta e no curto prazo. Então, para isso, agora, a gente está trazendo o Centro de Inovação, para dedicar. Então, aqui, a equipe que fica focada no produto, ela vai desenvolver esse produto, o serviço, ela tem uma equipe multidisciplinar e precisa... se fizer sentido para a organização, hoje, tem essa estrutura aqui para acelerar. [...] Eu acredito que a criação do Centro de Inovação é uma forma de minimizar isso [tempo, custo e risco]. [...] a criação de uma estrutura a parte para poder agilizar, reduzir o custo, otimizar o custo e, principalmente, reduzir o risco. Não dá pra eu mudar todo o processo de compras da Gama. Aqui, eu posso fazer um processo ágil. Viagens, a gente economizou aí em um processo de transformação, um valor muito grande de viagens. Ele é burocrático, você tem que pedir com 15 dias, aqui eu posso flexibilizar. Então, é nessa questão de você fazer menor e não fazer para todas as áreas [...]. Porque, a mudança, ela tem que ser gradual. Então, fazer a mudança gradual é uma forma que eu acredito de mudar [...](ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Na perspectiva do entrevistado da empresa Delta o caminho para a redução de tempo, custo e risco é estar próximo ao cliente, conforme excerto seguinte:

Cara, a receita, assim, a maioria é uma só, é você estar no campo, você estar dentro do cliente, começa tudo lá. Você estar em... conversando com pessoas. Uns dias para trás, eu estava lá em Paracatu, eu estava participando de um dia de campo. Dia de campo é assim, como é que funciona? Uma empresa, uma cooperativa fala que eu vou fazer um dia de campo na fazenda tal. Aí, convida os produtores, os produtores vão lá e veem as novas técnicas de... que estão acontecendo no mercado. Então, eram três palestrantes, eu era um deles. [...] Aí, lá pelas tantas, eu estava conversando com um senhorzinho, um senhorzinho pequenininho, bem franzino, né? Mas com uma sabedoria, rapaz. A hora que eu vi que ele conhecia bastante mesmo, eu encostei nele, né? Aí, ele falou assim: Deixa eu falar uma coisa para vocês. Está vendo esse produto de vocês aqui? Estou. Cinco litros, né? Por que vocês não lançam ele de um litro? Vocês mantêm o de cinco e ainda mantêm... e lança ele de um litro também. Sabe porquê? Tem produtor rural que não dinheiro para comprar aquele de cinco não. Quanto custa aquele de cinco? Custa 25 reais, cara, não tem dinheiro, não tem. É o produtor que tira 50 litros de leite por dia, tem muito no Brasil. O Brasil tem um milhão e trezentos mil produtores de leite. Então, tem produtor que tira 5 mil, 10 mil, 50 mil e tem produtor que tira 50 litros, 100 litros, ele tira o leite ali para poder pagar o almoço e a janta dele. Uma coisa é ele ter 25 reais para comprar e outra coisa é ele ter cinco reais para comprar. Detalhe, eu tenho esse produto tem mais de dez anos, nunca ninguém chegou e falou: Olha. Deu essa luz. Uma coisa tão boba. [...] Aí, ele exemplificou que bobeira que nós estamos dando, né? [...] Então, você tem... começa por ali, olha. Tem que estar no campo, no cliente (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

O entrevistado da empresa Delta também acrescenta que a verticalização da produção confere um maior dinamismo e agilidade para a criação de novidades, como se pode observar no trecho seguinte:

[...] nós conseguimos também verticalizar boa parte da produção. Hoje, nós fabricamos as próprias embalagens, isso nos dá um dinamismo muito grande para você criar coisas novas, criar... você sair da mesmice. [...] Então, dá uma flexibilidade muito importante. Fabrico a embalagem. Isso aí, é fundamental, fundamental. Você tem a agilidade, você tem a certeza da qualidade e tem um preço menor (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

## 4.9 Relação da empresa com o mercado

A ilustração 24 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria K.

Ilustração 24 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria K

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
K	Relação da empresa com o mercado (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010)	1	<i>Market-driven</i> (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010).	4
		2	<i>Driven-markets</i> (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010).	1

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Conforme se pode observar na ilustração 24, entre as empresas pesquisadas, as que buscam responder às necessidades dos consumidores [*market-driven*] (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010) predominam em relação às que procuram influenciar o consumo do mercado [*driven-markets*] (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010).

As empresas Alfa, Beta, Gama e Delta estão mais voltadas para responder às necessidades dos consumidores [*market-driven*] (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010). Os excertos seguintes ilustram essa situação:

É mais para a primeira ponta [*market-driven*]. A gente tem um caso da segunda ponta [*driven-markets*] também que... Mas, no geral, em termos de quantidade e volume de... desses... se olhar os produtos e serviços que eu tenho hoje, a grande maioria é para [...] uma dor identificada, é se fazer uma... tentar sanar a dor identificada (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

O mercado que a gente atua é o mercado de *players* globais, né? São empresas muito grandes, e que estão, como você falou aí, direcionando como é que as coisas vão ser, né? [...] Essa visão de construir mercado, de falar, ah, eu vou criar um segmento novo. Eu não... não vejo isso não. A gente é muito mais assim, de ver grandes oportunidades, empreender pra aquilo, pra atender aquele mercado, do que criar um mercado absolutamente novo (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

[...] eu acredito que é muito focado em atender o que que o consumidor deseja. [...] A nossa escolha é atender a... é ser *market-driven*, é atender à necessidade do cliente. Até porque, tem muita coisa [...] na área de banco... por exemplo, agora, na área jurídica e na área de conectividade, telecom e serviços de TI não é diferente, tem muita necessidade ainda para ser atendida antes de direcionar esse mercado (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Nós estamos trabalhando muito em cima das necessidades do mercado. [...] É menos [referente a ser *driven-market*]. A maioria é observando a necessidade dele (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

Nos sites das empresas Alfa, Beta, Gama e Delta é possível notar sua tendência de ser *market-driven*. O site da empresa Beta anuncia que a estratégia de negócio da empresa está voltada para atender seus clientes.

O site da empresa Alfa comunica que um dos diferenciais da empresa é seu foco nos resultados esperados pelo cliente. Ele informa, também, que novos recursos são desenvolvidos nos softwares dos compradores de acordo com as necessidades das suas áreas de negócios. Além disso, o site elenca possíveis dificuldades enfrentadas pelo mercado e que podem ser solucionadas com os produtos e serviços da empresa.

Por sua vez, a empresa Gama destaca na comunicação do seu site que a prestação dos seus serviços pode ser flexibilizada de acordo com a necessidade do cliente, e que ela possui consultores especializados que entendem as necessidades de cada negócio com soluções customizadas para seus clientes corporativos.

Por seu turno, a empresa Delta informa em seu site que tem uma filosofia de trabalho inovadora alinhada com as pesquisas e avanços em produtos químicos para entregar ao consumidor final um produto para atender a sua necessidade. E acrescenta que oferece soluções em higiene e limpeza que satisfaçam os consumidores de forma eficiente e inovadora.

Já a empresa Sigma, na perspectiva da executiva entrevistada, parece estar mais inclinada a influenciar o consumo do mercado [*driven-markets*] (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010) do que apenas buscar responder às necessidades dos consumidores [*market-driven*] (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010), conforme trecho a seguir:

Eu acho que hoje a gente é mais a segunda opção [*driven-markets*]. É criar uma necessidade de mercado. Porque trabalhar com geração de energia, tudo em microgeração, não é uma necessidade que as pessoas têm. É quase que um produto visto como supérfluo, assim. Assim, se você tiver um recurso extra, se você tiver pensando em outra coisa [...], dificilmente sua escolha natural vai ser investir num sistema de mini ou microgeração de energia. Porque você tem aqui, mesmo que seja um investimento que se pague, você investindo ou não, você vai continuar tendo acesso à energia. Que no final das contas, é o que importa pra pessoa. Então existe sempre... as pessoas que decidem ir pelo caminho de investir nisso, elas... existe sempre um outro valor aí, paralelo, que ele tem que ser exaltado na comunicação que a gente faz, no produto que a gente vende, no nosso marketing, né? Seja questão ambiental, seja questão de você ter uma segurança no valor que você vai pagar de energia, seja uma questão de que você vai ser o pioneiro, né? Você está investindo aí numa tecnologia nova. Então é isso assim, eu acho que é trabalhar um valor que ele é menor pra pessoa, e exacerbar ele a tal ponto que ele seja tão relevante que motive ela a fazer uma escolha que ela não necessariamente faria de forma natural. [...] Nesse mesmo sentido que a gente estimula o consumidor, né? A gente cria no consumidor uma necessidade, ou a gente exalta nele um valor que até então estava

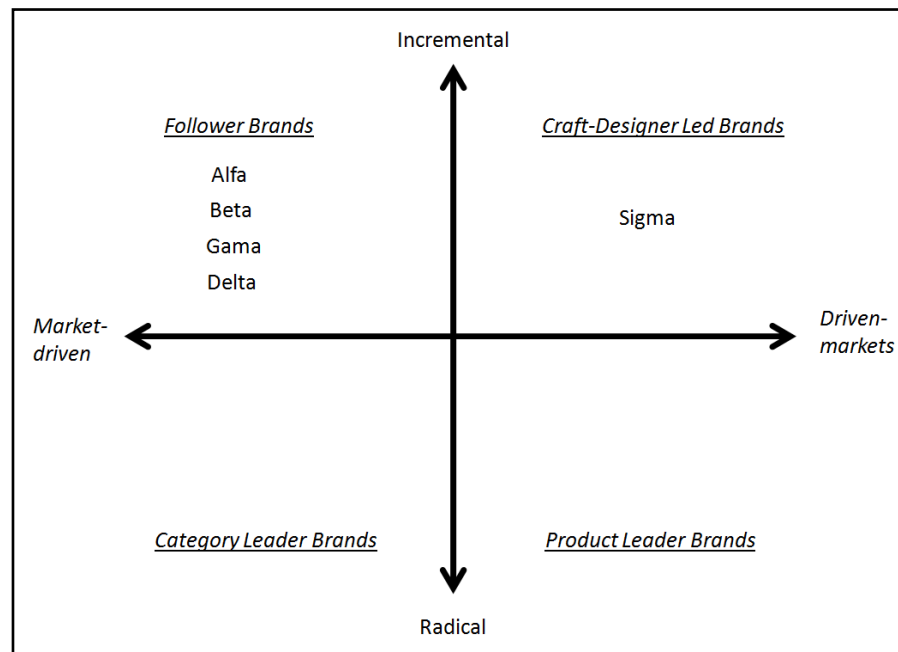


um pouco subsidiário, um pouco adormecido, acho que isso só é possível, se houver uma consistência em linhas de comunicação e em linha de atuação. E é um pouco assim que a gente tem tentado fazer na Sigma (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

De fato, ao analisar o site da empresa Sigma, observou-se um apelo de comunicação relacionado à proteção ao meio ambiente, à economia de gastos de energia e ao pioneirismo no uso de energias renováveis. Por exemplo, o site da empresa tem uma parte dedicada à divulgação do seu programa social que inclui projetos de parcerias público-privadas, cooperação internacional, promoção de empregos, capacitação e geração de renda, com foco no desenvolvimento social, econômico e ambiental. A empresa também disponibiliza, no seu site, um simulador de economia de energia que pode ser obtida com a implantação de um sistema fotovoltaico, em termos de valores monetários, redução de emissão de CO2 e quantidade de árvores a plantar. Ainda no site, a empresa mantém um blog que informa sobre as principais tendências em energias renováveis.

Considerando o exposto acima, é possível construir uma tipologia de inovação e posicionamento das empresas pesquisadas nos moldes propostos por Beverland, Napoli e Farrelly (2010), a partir da análise dessa categoria K em conjunto com a categoria H que trata do tipo de inovação implementada quanto ao seu grau de novidade, conforme ilustração 25.

Ilustração 25– Tipologia de inovação e posicionamento das empresas pesquisadas



Fonte: o autor, adaptado de Beverland, Napoli e Farrelly (2010, p. 36).

Por essa análise, as empresas Alfa, Beta, Gama e Delta podem estar situadas preponderantemente, no quadrante denominado *follower brands*, ao passo que a empresa

Sigma pode estar situada, principalmente, no quadrante *craft-designer led brands* (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010).

#### 4.10 Estratégias de marca

A ilustração 26 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria L.

Ilustração 26 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria L

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
L	Estratégia de marca adotada pela empresa na introdução de novos produtos (AAKER, 2004; MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003)	1	<i>Corporate branding</i> (AAKER, 2004; MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003).	2
		2	<i>Mixed branding</i> (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).	2
		3	<i>House of brands</i> (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).	1
		4	<i>Branded house</i> (AAKER, 2004; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004).	0

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Conforme é possível notar na ilustração 26, construída com base exclusivamente na perspectiva dos gestores das empresas pesquisadas a partir da transcrição das suas entrevistas, observou-se a presença das estratégias de marca *corporate branding* (AAKER, 2004; MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003), *mixed branding* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004) e *house of brands* (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).

De acordo com seus executivos entrevistados, as empresas Beta e Sigma adotam a estratégia *corporate branding* (AAKER, 2004; MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003). Os trechos seguintes extraídos das entrevistas denotam isso:

Então nós decidimos ser monomarca. Então, todos produtos nossos, todas empresas, tem o mesmo nome, né? [...] tipo, camiseta Adidas, tênis Adidas, né? Então é mais ou menos isso, né? (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

A nossa marca é toda Sigma. É o *corporate branding* mesmo (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

De fato, ao consultar os sites das empresas Beta e Sigma verificou-se que seus produtos e serviços estão associados ao nome corporativo (EMPRESA BETA, 2018; EMPRESA SIGMA, 2018).

Já a empresa Alfa optou pela estratégia *mixed branding* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004), conforme se pode depreender do trecho seguinte do relato do gestor entrevistado:

[...] a *mixed branding*. Mas é em um modelo assim, modelo Microsoft. O Microsoft, ele tem o Outlook, tem o... tem a... vamos pensar lá, os produtos, é um project, um notebook. [...] É. O Excel está dentro do Office. Mas têm outros, se você for olhar lá no Microsoft... o da Adobe também, né? Tem o Adobe Photoshop, o Adobe Premier, Adobe, no final. A Microsoft tem uma logomarca, se você olhar tem... se você for olhar no site da Microsoft é isso, ele... as marcas, tirando o Xbox, que é bem diferente, mas as outras marcas de software, tudo tem a mesma identidade visual, a mesma cara de janelinha, você vê que tem... tudo é bem parente, né? Se você olhar o Excel, com o Word, com o... [...] É. E tudo... então, você pega, eles têm uma identidade visual que dá uma ideia de família, assim, que eles pertencem. E aí, tem a Microsoft em si. [...] a gente resolveu seguir bem a linha da Microsoft e do Office, entendeu? Do Adobe. Que os produtos filhos têm uma mesma identidade visual, né? Eu preciso reforçar institucionalmente a marca corporativa, para dar um peso para ela maior. [...] a gente precisa ter uma marca corporativa forte, cada vez mais forte. Mas precisa dar autonomia para os produtos [...]. Mas, ao mesmo tempo, eu preciso... eu não posso sumir a minha marca corporativa. Porque, ela reforça que eu sou grande. [...] é um mix mais do estilo Outlook, Office, Microsoft ou Adobe (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

No site da empresa Alfa foi verificado que parte dos seus produtos e serviços estão associados ao nome corporativo e parte tem marcas que não levam o nome corporativo, o que caracteriza a estratégia *mixed branding* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).

Quanto à empresa Delta, ainda é possível dizer que ela adota a estratégia *mixed branding* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004), porém, ela parece estar migrando para uma estratégia *house of brands* (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004), como se nota no trecho seguinte da entrevista do gestor da empresa:

É o exemplo do Produto U [nome fictício]. O Produto U, hoje... ele era um produto, hoje, ele tem mais de 60 itens que levam o nome Produto U. [...] Foi um risco [desvincular do nome Delta]. [...] Nós estamos lançando o creme dental, que não dá para você lançar com a marca Produto U, certo? O nome vai ser Produto V [nome fictício]. [...] E não é fácil. Porque, hoje, você lançar uma marca, rapaz, é a coisa mais difícil do mundo. [...] Um novo limpador? Produto U. Porque, categoria... agora, a gente colocou como... o Produto U como categoria de limpador de superfícies. Quando nós formos lançar um produto voltado para a linha de leite, aí nós temos outra marca, Produto W [nome fictício]. E eu vou te falar a verdade, hoje, nós, praticamente, não temos nenhuma marca, poucos produtos com a marca Delta. [...] Porque, se um dia, daqui a um tempo, a gente quiser vender uma das marcas, já tem uma... ela já vem estruturada, ela... nós já valorizamos ela. [...] Marca é tudo (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

Ao consultar o site da empresa Delta, observou-se que uma parte dos produtos recebe o nome corporativo e uma parte dos produtos tem marcas que não levam o nome corporativo. Isso caracteriza a estratégia *mixed branding* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).

A empresa Gama, por sua vez, preferiu a estratégia *house of brands* (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004), nos dizeres do executivo entrevistado:

Mas falando da Gama, os produtos, eles são, mais ou menos, igual Procter & Gamble ou uma casa de marcas, né? Que é, assim, a empresa Gama tem o Produto X [nome fictício], a banda larga móvel; [...] O Produto Y [nome fictício] é o produto de segurança, [...] uma banda larga protegida; vamos dizer, agora, o Produto Z, de infraestrutura. [...] Então, é mais a estratégia da Procter & Gamble, de casa de marcas.

Porém, ao analisar o site da empresa Gama foi observado a presença de produtos e serviços que recebe o nome corporativo e produtos e serviços que tem marcas que não levam o nome corporativo, o que indica a adoção de uma estratégia *mixed branding* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).

Dessa forma, ao realizar o cruzamento das transcrições das entrevistas dos executivos com as informações dos sites das empresas chegou-se a uma nova contagem das estratégias de marca adotadas pelas empresas pesquisadas, apresentada na ilustração 27.

Ilustração 27 – Contagem (C) das estratégias de marca considerando as entrevistas e sites

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		C
L	Estratégia de marca adotada pela empresa na introdução de novos produtos (AAKER, 2004; MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003)	1	<i>Corporate branding</i> (AAKER, 2004; MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003).	2
		2	<i>Mixed branding</i> (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).	3
		3	<i>House of brands</i> (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004).	0
		4	<i>Branded house</i> (AAKER, 2004; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004).	0

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Na ilustração 27 é possível observar a presença apenas das estratégias de marca *corporate branding* (AAKER, 2004; MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003) e *mixed branding* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004) nos estudos de casos realizados.

#### 4.11 Associação da inovação à personalidade de marcas

A ilustração 28 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria M.

Ilustração 28 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria M

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
M	Associação da inovação à personalidade de marcas (AAKER, 1997; MUNIZ; MARCHETTI, 2012)	1	Credibilidade (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).	5
		2	Alegria (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).	0
		3	Audácia (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).	3
		4	Sofisticação (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).	0
		5	Sensibilidade (MUNIZ; MARCHETTI, 2012).	0

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Conforme se pode notar na ilustração 28, nas entrevistas dos gestores observou-se a presença apenas de duas das dimensões da personalidade de marcas propostas por Muniz e Marchetti (2012): a credibilidade e a audácia.

A dimensão credibilidade (MUNIZ; MARCHETTI, 2012) foi identificada nas falas de todos os executivos entrevistados, conforme exemplificamos fragmentos a seguir:

A gente não está prometendo que a gente é um mega inovador, né? A gente está tentando trabalhar só a marca Alfa como inovadora, né? Mas com base. Então, quando a gente lança um produto igual o Produto Y [nome fictício], que é bem inovador, ele está me dando credibilidade para eu falar que eu sou inovador, mesmo não tendo um processo, mesmo não tendo indicadores... Então, aqui, o cuidado nosso... eu até falo assim na parte de marketing que eu cuido, né? Nós não somos obrigados a prometer nada, uma vez prometendo, nós temos que cumprir. Então, eu sou inovador? Uai, agora, eu posso até falar que sim, porque eu tenho o Produto X [nome fictício], né?... O Produto Z [nome fictício]... tem esses produtos. Mas há seis anos atrás, quando não tinha esse produto, era difícil falar que eu era inovador. Então, a gente vem sim, tentando colocar, mas isso com o pé no chão, com credibilidade.[...] Assim, a comunicação potencializa aquilo que você é [...] é muito perigoso falar uma coisa que você não é, entendeu? [...] O mercado, hoje, é muito dinâmico, é muito transparente, não tem muita privacidade, é rápido. Logo, logo, descobre [...]. Tanto que, esse negócio de inovador na marca, a gente muito... aqui, vem falando muito mais de respeito, dinâmica do cliente, de estar junto, né?(ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

Eu acho assim, olhando marca hoje, o posicionamento nosso é muito assim, é humanizado, é confiável. Até essa última comunicação, a propaganda da Beta fala, me dá seus problemas, que eu vou cuidar deles, enfim, né? Então tem muito essa questão, fala, eu estou aqui com você, né?E estou junto, né?[...] E assim, mesmo sendo a empresa muito conservadora em algumas coisas, né?E conservadora no sentido de continuidade, no sentido de... amanhã eu vou estar lá, se precisar de mim, de estar aqui, olha... de continuidade. [...] Então tem um atributo aqui de continuidade, de confiança, que a gente trabalha e valoriza. Isso, pra relação de longo prazo, é bom para o cliente (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

A dimensão credibilidade da personalidade da marca da empresa Alfa também pode ser observada no seu site, quando ela destaca, por exemplo: que a empresa durante os anos de

atuação adquiriu um importante *know-how* e uma ampla experiência no atendimento a clientes de vários segmentos; que a empresa desenvolveu centenas de projetos; que a execução dos serviços prestados é garantida por *service level agreement* (SLA); que seu produto possui uma arquitetura robusta capaz de proporcionar estabilidade à operação dos clientes.

O site da empresa Beta também destaca a dimensão da credibilidade da sua marca, ao comunicar que a estratégia da empresa é estar próximo ao cliente e crescer junto com ele. A dimensão da credibilidade também fica evidenciada quando o site informa, por exemplo, que a empresa Beta possui uma estrutura automatizada capaz de oferecer proteção e segurança para a rede de dados do cliente contra possíveis ataques cibernéticos, ou que a empresa possui tecnologia de manutenção e prevenção de falhas capazes de garantir o funcionamento das aplicações de negócio do cliente 24 horas por dia.

Por sua vez, a audácia, como dimensão da personalidade da marca (MUNIZ; MARCHETTI, 2012), também pode ser observada nas passagens seguintes:

[...] a gente percebeu que dentro das pesquisas de marketing, o principal atributo percebido pelos clientes e não clientes, hoje, é inovação. [...] a percepção dos nossos clientes, é que é uma marca, ela é uma marca inovadora. Mas... então ela está meio nessa transição entre uma marca confiável, mas com atributos de inovação, né? Então... porque eu lembro de ter visto na nuvem de *tags* que teve há um ano e meio atrás, mais ou menos, como que é a percepção dos clientes, o que surge mais, né? Ah, é confiável? É isso, é aquilo? A maior frequência que apareceu, foi inovação, né? Que é uma marca inovadora. Enfim. Então, o que o mercado está dizendo, é isso, né? Assim, a principal característica, né? [...] Mas a gente está percebendo, não só pelas iniciativas, mas pelo tipo de portfólio, as ações que a gente tem feito, que os clientes estão olhando a gente, falam, esses caras estão trazendo muitas inovações para o mercado (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

[...] apesar da Sigma ser uma empresa que por si só é inovadora, então assim, a inovação é um dos nossos... eu diria que ela é um dos nossos valores-chaves, tá? [...] Eu acho que, em termos de nicho em que a gente atua, a excitação ela tem mais haver, exatamente por ser esse caráter de que é última tecnologia, etc. (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

A dimensão audácia da personalidade da marca da empresa Beta também pode ser notada no seu site. Ali, por exemplo, é ressaltado que a empresa busca incrementar soluções digitais e automações em toda a cadeia de valor, em uma sociedade cada vez mais multiconectada, na qual a tecnologia e a informação estão amplamente disseminadas. O site ainda destaca que a empresa possui parcerias globais e um centro de desenvolvimento e inovação alinhado com a nova era da economia digital.

A empresa Sigma divulga em seu site *cases* e relatos de clientes nos quais é possível perceber algumas das facetas da dimensão audácia. Os clientes e parceiros da empresa ressaltam, por exemplo: que a empresa Sigma trabalha com o que há de mais moderno no

setor; que o projeto realizado pela empresa é inovador, sendo o primeiro no modelo; e que a empresa Sigma participa de uma parceria em um modelo de negócio que mostra o avanço da eficiência energética do país.

#### 4.12 Estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação

A ilustração 29 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código da categoria N.

Ilustração 29 – Contagem frequencial das unidades de registro por código da categoria N

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
N	Estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação (FÜLLER; MATZLER; HOPPE, 2008; MACK; LANDAU, 2015; NGUYEN et al., 2015; PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014)	1	Comunidades de marca (FÜLLER; MATZLER; HOPPE, 2008).	0
		2	Comunidades on-line, tais como redes sociais e blogs, fóruns de discussão, sites na internet e canais on-line (NGUYEN et al., 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).	4
		3	Call Centers (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).	2
		4	Visita às residências dos consumidores (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).	0
		5	Workshops (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).	2
		6	Entrevistas com consumidores (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014)	1
		7	Registro de comportamentos em diários on-line por consumidores (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).	0
		8	Concursos de inovação/competição de ideias aberta à comunidade internacional (MACK; LANDAU, 2015; PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).	1
		9	Teste de protótipo (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014)	1

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Conforme indica a ilustração 29, entre as empresas pesquisadas, as comunidades on-line, tais como redes sociais e blogs, fóruns de discussão, sites na internet e canais on-line (NGUYEN et al., 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014) tem prevalência, em termos de contagem frequencial, no âmbito das estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação. As seguintes passagens ilustram a adoção dessa estratégia:

Agora, o que a gente faz também, do ponto de vista de inovação, com esse mundo digital, as mídias digitais, é entender comportamento de consumidor, gerando valor. Eu consigo perceber coisas para os meus clientes também, que ele não consegue ver. Eu sei que eles estão falando mal dele em tal lugar, eu entro lá, intervindo, e consigo gerar valor. [...] a gente usa o mundo digital, não só pra comunicar as questões de inovação, reforçar a marca, mas também a gente explora essas informações que estão lá, pra gerar valor pra gente e para o cliente também. [...] Vamos pensar um exemplo... é até um produto que a gente tem lá. Se o cara começar a falar mal do Cliente X [nome fictício], se tem algum problema com algum produto do Cliente X, eu tenho um monitoramento proativo disso, com sistemas, robôs, pessoas. E com isso eu estruturo os processos, eu intervenho naquele negócio, pra reduzir um pouco

do atrito com o cliente, mas eu também volto lá pra fábrica do Cliente X, e falo, cara, esse produto está dando esse problema, né? Então a gente precisa mudar o processo, porque isso está te trazendo esse prejuízo [...]. Então a gente usa muito dados pra retroalimentar sobre problemas na origem, né? Que tem um pouco do viés da melhoria contínua [...]. Então... e hoje é uma fonte riquíssima de dados, né? E a gente usa muito, a gente tem explorado muito [...]. Então a gente olha essas... o que está acontecendo no mundo, tanto dentro da operação tradicional, quanto no mundo digital, pra ajudar a maximizar a gestão (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

[...] a gente monitora as redes sociais e está ouvindo o que o cliente está falando da gente e o que ele está precisando e enfim. [...] Ah, eu acho que é um grande termômetro e uma forma de acesso direto [sobre as mídias sociais], né? Hoje... antes, uma ligação e uma reclamação ou um elogio, ele era... tinha um... ecoava, mas ele não tinha o potencial que, hoje, que as mídias sociais têm. E isso tem o seu... para mim, tem muito lado positivo, que é o fato de você ter essa aproximação e também fazendo bem feito, você vai ter o resultado disso ecoado [...] (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Apesar disso, nas empresas Delta e Sigma as mídias sociais estão sendo utilizadas no processo de inovação menos do que poderiam, conforme exemplificam os trechos a seguir:

Muito pouco [utilização de mídias sociais]. Inclusive, nós recebemos as visitas... a visita de algumas empresas, tá? Porque, passou da hora da gente acelerar o investimento nas mídias sociais. Então, nós estamos vendo aí algumas plataformas, algumas empresas estão oferecendo soluções aí, Google, Facebook e tudo mais. Foi até final... foi semana passada. Tem muita coisa recente, assim, sabe? Tem muita coisa nova aí. Hoje, o nosso Facebook é mais para dar bom dia, boa tarde e boa noite, só. Ele é muito fraco (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

A gente utiliza sim [mídias sociais]. Mas eu acho que ainda é de uma forma muito menor do que o que a gente poderia usar. Sendo honesta. Assim, mesmo quando a gente vai fazer pesquisa, a principal forma como a gente interage com o nosso cliente, ainda é via e-mail, por exemplo. [...] Não é via redes sociais. A gente tem aumentado a nossa abrangência mesmo nas redes sociais, esse ano (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

A pesquisa também identificou outras estratégias de integração do cliente no processo de inovação além daquelas extraídas da literatura e elencadas nos códigos 1 a 9 da categoria N. Elas serão discutidas a seguir.

Observou-se que as empresas Alfa, Gama e Delta utilizam as informações capturadas pela equipe técnica ou de vendas a partir do relacionamento com o cliente para integrá-lo ao processo de inovação, conforme se depreende dos fragmentos abaixo:

Os nossos canais são pessoas, né? Então, na verdade, existe o próprio gerente de conta, que faz esse relacionamento e é uma forma, aí onde vem os *insights*. [...] Porque, na verdade, quando a gente está lá dentro do cliente, como são uns clientes muito grandes, o próprio cliente nosso, ele é um gerente, um diretor de uma área que tem que aprovar o projeto em cima de um orçamento, de uma estrutura. Então, ele mesmo tem que lutar para aprovar uma verba ou não lá dentro da estrutura dele, assim, ele tem que vender a ideia. [...] Nessa ideia, hoje, que está acontecendo, é que nós, além de levantar e desenvolver, dar a sugestão de como desenvolver, quanto vai custar a solução, nós estamos ajudando ele a vender a ideia internamente. Porque, uma vez ele vendendo a ideia, o contrato vem para a gente. Então, por exemplo, até



vídeo mostrando como é que era o sisteminha antes, como é que é agora e o que vai ter lá na frente, a gente está desenvolvendo aqui no marketing para... entrego para o cara [...]. Mas é tudo através do gerente de contas. A gente tem uma política aqui muito forte de relacionamento com o cliente e de um... de, tipo, de sentir em casa, sabe? Aberto e mais do que só um negócio, né? O que que você está precisando? O que que eu posso te ajudar? (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

[...] outro produto, que é bem conhecido no mercado é o Produto U [nome fictício], é um limpador de cerâmicas. Até então, os profissionais de venda e os profissionais de limpeza, eles utilizavam o ácido muriático, que é muito irritante para as narinas e para a boca, isso é altamente ácido, né? E o pessoal começou a pedir para a gente um produto que limpasse, mas não fosse tão hostil. [...] E nós conseguimos fazer um produto tão bom, mas que não agredisse tanto o usuário. E isso a gente começou vendendo para os clientes profissionais. As donas de casa começaram a saber, e chegavam: então, me vende um litro, dois litros e tal. Aí, nós começamos a envasar de um litro, dois litros. Esse é bem um caso de inovação interessante, tá? [...] nós temos uma equipe técnica de 22 técnicos, que trabalham em campo e eles trazem muitas informações e a gente monta plano de ação. E, enfim, e vão correndo atrás aí das novidades de mercado, das necessidades de mercado (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

[...] no B2B, que é onde a gente tem crescido muito, a gente tem um relacionamento muito próximo. [...] E o cliente, como o Cliente S, que é um grande cliente de São Paulo, ele fala: não que vocês não dão problema, é que quando vocês dão problema, eu tenho com quem falar. Vem o diretor aqui, vem o presidente aqui (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

No site da empresa Alfa é possível encontrar elementos que indicam a valorização do relacionamento com o cliente. Ali, a empresa elenca entre suas crenças, o relacionamento, o comprometimento, a criação de laços e a ideia de servir. Em várias partes do site, a empresa procura transmitir mensagens do tipo: pode contar com nosso *expertise*; nossa fábrica de software cuida disso para você; sabemos o quanto custa sua operação ficar parada. O site também apresenta um vídeo curto – de, aproximadamente, 2,5 minutos - de demonstração de um dos produtos da empresa, que ressalta como ele pode facilitar as operações do cliente.

A empresa Delta também procura ampliar o relacionamento com o cliente através de uma plataforma de ensino à distância (EAD) disponível no site da empresa. Essa ferramenta oferece cursos voltados para clientes e parceiros para que eles possam obter melhores resultados na utilização dos produtos da empresa, bem como para sua própria equipe de representantes, promotores de vendas e motoristas com o objetivo de melhorar a prestação de serviço ao cliente.

O site da empresa Gama destaca que um dos objetivos da empresa é manter um relacionamento próximo com os clientes. Por sua vez, o entrevistado da empresa, além de relatar sobre essa questão do relacionamento com os clientes, também mencionou outras estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação, dentre as quais se destaca a existência de um conselho de clientes com mandato de dois anos, conforme excerto a seguir:

[...] a gente tem atendimento via WhatsApp, *chatbot*, todos esses canais e é uma forma que o cliente... facilita [...]. Além disso, existe um conselho de clientes que a gente ouve, sempre, sobre essas questões de necessidade e insatisfações. [...] Ele tem um mandato de dois anos. Além disso, a gente também participa de várias feiras e painéis. Por exemplo, agora, na Futurecom, que é uma grande feira, a gente está lá com um estande, está lá ouvindo os *stakeholders*, não só o funcionário, mas o fornecedor, o cliente, leva os clientes também para... além disso, fazemos vários eventos de inovação e convidamos os nossos clientes (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

#### 4.13 Sistema de recompensas para o consumidor no processo de inovação

A ilustração30 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código das categorias O.

Ilustração30 – Contagem frequencial das unidades de registro por código das categorias O

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
O	Sistema de recompensas para o consumidor no processo de inovação (FÜLLER; MATZLER; HOPPE, 2008; PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014)	1	O conhecimento é dado pelos consumidores de forma voluntária e gratuita (SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014).	0
		2	Recompensa não-monetária (PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015).	5
		3	Recompensa monetária (PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015).	0

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

No que diz respeito às recompensas para o consumidor no processo de inovação de que tratam Pellizzoni, Buganza e Colombo (2015), conforme se pode notar na ilustração 30, nenhuma das empresas pesquisadas oferece recompensa monetária ao consumidor pela sua participação nesse processo. Todas elas optam por oferecer recompensas não-monetárias, que são exemplificadas nos fragmentos abaixo:

Normalmente, é prêmio: ou uma viagem ou um computador, um celular, esses dos mais modernos (ENTREVISTADO DA EMPRESA ALFA).

[...] a gente fez uma campanha, uma vez, que a pessoa contava a sua história e o Victor & Léo fazia uma música. É uma grande recompensa, assim, por ser cliente da Gama. E quem ganhou foi até uma pessoa de fora da nossa área aqui. [...] O que tem, efetivamente, aqui nesse conceito do Centro de Inovação, por exemplo, a gente está falando com alguns adquirentes aí. [...] Eu acredito que o principal benefício e recompensa que ele [cliente] tem, é ter o problema dele resolvido por ninguém que conseguiu resolver. Então, o que a gente dá é a oportunidade do cliente se engajar aqui e fazer junto com a gente e ter o problema dele resolvido [...] (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

O detalhe eu não me lembro direito não. Depois... e a gente acabou arranjando um kit para cada pessoa, bem simples mesmo, bem tranquilo (ENTREVISTADO DA EMPRESA DELTA).

[...] a recompensa ela pode vir de várias formas, né? Então eu entendo que se a gente for pegar aí uma escala de valor, digamos assim, um cliente que trabalha com energia, né? que está aderindo energia, etc., já é um cliente que ele vai ter uma característica [...]. E nesse viés, eu acho, por exemplo, que o simples fato, né? se você conseguir, a partir da informação dele, criar alguma coisa nova, você conseguir permitir a ele testar o produto antes dos outros, testar o sistema antes dos outros, já é, pra ele, uma recompensa. Pela característica que ele tem, de valorizar esse tipo de experiência (ENTREVISTADA DA EMPRESA SIGMA).

#### 4.14 Conciliação da herança de marca com a inovação

A ilustração 31 apresenta a contagem frequencial das unidades de registro identificadas nos textos da transcrição das entrevistas de cada código das categorias P.

Ilustração31 – Contagem frequencial das unidades de registro por código das categorias P

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
P	Conciliação da herança demarca com a inovação (BEVERLAND, 2005; RIMOLI; NORONHA; SERRALVO, 2013)	1	O portfólio de marcas ser constituído por marcas de caráter tradicional e marcas de cunho inovador (RIMOLI; NORONHA; SERRALVO, 2013).	0
		2	Fidelidade às tradições da herança de marca sem deixar de estar atento aos movimentos dos competidores, inovações e mudanças nos gostos dos consumidores (BEVERLAND, 2005).	4

Fonte: o autor, baseado na bibliografia informada acima e nos dados coletados.

Nas entrevistas realizadas, quatro dos cinco gestores concordaram quanto à possibilidade de conciliação da herança de marca com a inovação, destacando a questão de fidelidade às tradições da herança de marca sem deixar de estar atento aos movimentos dos competidores, inovações e mudanças nos gostos dos consumidores (BEVERLAND, 2005), conforme contagem frequencial da ilustração 31. Os trechos a seguir denotam isso:

É, [possibilidade de conciliação da tradição de marca, da herança de marca e a inovação] ela... e rejuvenesce. Eu acho que... e a gente tem uma característica, que eu acho muito forte, e a gente sempre discutiu isso muito lá, professor, assim, se a gente é um grupo inovador... porque tudo que você pensar assim, a gente sempre tentou estar à frente, né. [...] Então assim, a gente está sempre trabalhando assim, como é que eu faço pra estar um passo a frente, né? Só que a gente disputa com gente muito grande, né? Telefônica Espanha, né? Uma Claro, que é a... tudo mexicano. São empresas globais, né? Então, mesmo assim, a gente fala, cara, o que eu faço pra me posicionar? Então, de um lado, a gente fala assim, cara, eu sempre fui inovador, porque eu trouxe coisas que ninguém fez, fui inovador no Brasil... não inédito, né? No mundo tinha, mas a gente trouxe pra cá. [...] pensa o que foi pensar em tecnologia numa cidade igual Uberlândia, um tempo atrás, né? Que tradição que a gente tinha aqui, né? Hoje é um pólo tecnológico, um pólo de inovação, né? Minas Gerais está numa referência hoje, no Brasil. Enfim. [...] Mas, via de regra, a gente se sente inovador também (ENTREVISTADO DA EMPRESA BETA).

Então, é um desafio muito grande [conciliar a herança da marca com inovação][...] a gente não pode se descolar totalmente: Somos inovadores e tarará. Mas e o problema? Aquele negócio: Ah, vamos pintar, vamos colocar a inteligência artificial. Mas não tem giz na escola, né? [...] Então, eu acho que a raiz, né? O propósito, o que vai... o resto que está ramificando e a inovação é uma das ramificações, eles são galhos, eles são folhas, eles são... mas a gente está... tem que

estar muito centrado nessa raiz desse propósito para evitar com que se descaracterize a marca. [...] porque, a gente tem calçado uma história de mais de 80 anos, os princípios, os valores e isso está nas raízes. [...] Então, assim, nem o saber técnico e a inovação, não podem descartar a história, né? Não pode descartar tudo o que já foi construído aqui. [...] A empresa chegou onde chegou, foi fazendo muita coisa certa. Precisa evoluir? Precisa. Mas vamos manter o que está sendo feito de certo, que são as tradições e valores é que são importantes (ENTREVISTADO DA EMPRESA GAMA).

Apenas o executivo da empresa Alfa informou que a empresa não enfrenta o dilema de conciliar a herança de marca com a inovação, por se tratar de uma empresa nova que não tem muito passado, segundo o excerto a seguir:

[...] a gente não tem esse dilema aqui na Alfa. Porque, aqui é uma empresa nova, tem dez anos. [...] Para a marca, a gente não tem essa preocupação de passar isso assim, né? É mais um lado mais de uma empresa moderna, tecnológica, com grandes clientes, uma marca sólida. [...] Então, não tem muito o resgatar o passado de alguma coisa. [...] Assim, acho que cada empresa é de um jeito, né? Tem o seu desafio. Mas o nosso, a gente não tem muito no passado não. Porque, é uma empresa nova.

Desse modo, foi possível descrever todas as categorias propostas para as empresas estudadas. A próxima seção traz as considerações finais desta dissertação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir são apresentados o atendimento dos objetivos propostos, as contribuições teóricas, as contribuições gerenciais, as limitações da pesquisa e as sugestões de pesquisas futuras.

### 5.1 Atendimento dos objetivos propostos

No âmbito do tema marcas inovadoras, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores de empresas do Triângulo Mineiro e descrever como eles administram as marcas inovadoras. A partir desse objetivo geral foram definidos três objetivos específicos: (1) identificar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro; (2) comparar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro com as características de uma marca inovadora para os consumidores identificadas no trabalho de Silva, Paula e Paula (2017); e (3) descrever como os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro gerenciam a inovação de suas marcas.

O atendimento do primeiro e do segundo objetivos específicos é abordado a seguir. Todas as características de uma marca inovadora para os consumidores identificadas no trabalho de Silva, Paula e Paula (2017) também foram consideradas, por todos ou por parte dos gestores entrevistados, como sendo de uma marca inovadora. São elas: empreendedorismo; marketing e comunicação; *mix* de produtos; praticidade e funcionalidade; embalagem e design; relacionamento com consumidor; gestão; sustentabilidade socioambiental; tecnologia e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); e novidade + experiência nova.

Entretanto, cumpre destacar que dentre essas características de uma marca inovadora, segundo a percepção de consumidores, as três mais citadas na pesquisa de Silva, Paula e Paula (2017) foram: empreendedorismo; marketing e comunicação; e *mix* de produtos. No presente estudo, as três características de uma marca inovadora mais mencionadas pelos executivos entrevistados, e inclusive de forma unânime, foram: o relacionamento com consumidor; a praticidade e funcionalidade; e a novidade + experiência nova.

A pesquisa também revelou outras características de uma marca inovadora na perspectiva dos gestores entrevistados, além daquelas acima mencionadas: (1) possuir investimentos próprios em inovação e estimular seus funcionários a inovar, permitindo espaço para o erro; (2) ter rapidez de resposta tanto em relação ao atendimento da necessidade do cliente quanto em relação à evolução tecnológica; (3) possuir produtos e serviços inovadores em seu portfólio; e (4) inspirar uma boa expectativa.

O atendimento do terceiro objetivo específico (descrever como os gestores de empresas inovadoras gerenciam a inovação de suas marcas) é discutido em seguida. Entre os executivos entrevistados prevalece a ideia de que a definição de inovação encontra-se associada à implementação de um novo processo, ou de um novo método organizacional, ou de um produto novo ou significativamente melhorado. Essa perspectiva dos executivos está contida no conceito de inovação do Manual de Oslo (FINEP, 2005). Além das definições de inovação encontradas na literatura, o presente estudo identificou que a inovação tem outras definições para os gestores entrevistados, entre elas, que a inovação significa “dinheiro novo”.

Para eles, os principais motivos que levam uma empresa a inovar são os seguintes: (1) obter maior nível de competitividade (SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; TIRONI; CRUZ, 2008; WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006); (2) a motivação dos indivíduos (PIHLAJAMAA, 2017); (3) a sobrevivência das empresas (SCHUMPETER, 1939); (4) o aproveitamento de oportunidade de mercado (BERS et al., 2009); e (5) a redução de custos (BHAT; BOWONDER, 2001; SCHMIDT, 2013; SCHUMPETER, 1939; UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

Os resultados desta pesquisa indicam que, entre os executivos entrevistados, predomina o entendimento de que a inovação organizacional tem como consequência o desempenho de marca aferido em termos de crescimento de vendas, participação de mercado e desempenho geral (WEERAWARDENA; CASS; JULIAN, 2006). Entretanto, algumas desvantagens da inovação em relação à marca também foram apontadas, tais como, a pressão ocasionada em decorrência da marca gerar uma expectativa de inovação constante e um menor tempo para recuperar o investimento realizado em inovação.

Entre as empresas pesquisadas, é preponderante a existência de uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa (GALBRAITH, 1999), bem como o processo de inovação estar disseminado por toda a organização (PAROLIN, 2013).

A liderança institucional capaz de fomentar a inovação (GALBRAITH, 1999; VAN DE VEN, 1986) e o acesso dos defensores de ideias aos patrocinadores (GALBRAITH, 1999) apareceram com mais frequência nas entrevistas dos gestores como mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule o surgimento de novas ideias e estratégias para que essas novas ideias sejam implementadas.

Neste estudo, as comunidades on-line, tais como redes sociais e blogs, fóruns de discussão, sites na internet e canais on-line (NGUYEN et al., 2015; SCHAARSCHMIDT; KILIAN, 2014) apareceram com mais frequência entre as estratégias de integração do

consumidor final no processo de inovação. Porém, há empresas em que as mídias sociais estão sendo subutilizadas no processo de inovação. As informações captadas pela equipe técnica ou de vendas a partir do relacionamento com o cliente é outro mecanismo comumente utilizado para integrá-lo ao processo de inovação.

Nenhuma das empresas pesquisadas oferece recompensa monetária ao consumidor pela sua participação no processo de inovação (PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015). Todas elas optam por oferecer recompensas não-monetárias (PELLIZZONI; BUGANZA; COLOMBO, 2015).

Entre os gestores entrevistados prevalece o entendimento de que é possível conciliar a herança de marca com a inovação, sem deixar de estar atento aos movimentos dos competidores, inovações e mudanças nos gostos dos consumidores (BEVERLAND, 2005).

Nos casos estudados foi observada a adoção das estratégias de marca *corporate branding* (AAKER, 2004; MACRAE; UNCLES, 1997; RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2004; RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004; URDE, 2003) e *mixed branding* (RAO; AGARWAL; DAHLHOFF, 2004), bem como a presença de duas das dimensões da personalidade de marcas propostas por Muniz e Marchetti (2012): a credibilidade e a audácia. A dimensão credibilidade foi identificada nas entrevistas de todos os executivos entrevistados.

Diante do exposto acima, além dos três objetivos específicos definidos, a pesquisa também atendeu ao objetivo geral de identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores de empresas do Triângulo Mineiro e descrever como eles administram as marcas inovadoras.

## 5.2 Contribuições teóricas

O modelo conceitual de Brexendorf, Bayus e Keller (2015) apresenta uma relação de interdependência entre a gestão de marcas e a gestão da inovação na forma de um círculo virtuoso composto por três estágios: (1) as marcas oferecem foco estratégico e orientação para o desenvolvimento da inovação; (2) as marcas são capazes de apoiar a introdução e a adoção das inovações; e (3) as inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores. De acordo com os autores, não existe um ponto de partida ou de fim, mas uma constante interação entre marcas e inovação capaz de criar valor para a organização. Entretanto, cabe destacar que os resultados obtidos no presente estudo apontam que, entre os executivos entrevistados, observa-se uma prevalência de um dos três estágios: as inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores.

A tipologia de inovação e posicionamento de marca construída por Beverland, Napoli e Farrelly (2010) partiu de um estudo de casos múltiplos envolvendo 12 marcas de diferentes países (França, Japão, Austrália e Nova Zelândia). Essas marcas foram distribuídas em quatro possibilidades de inovação: (1) *follower brands* (incremental e *market-driven*); (2) *craft-designer led brands* (incremental e *driven-markets*); (3) *category leader brands* (radical e *market-driven*); e (4) *product leader brands* (radical e *driven-markets*).

No presente estudo de casos múltiplos, as cinco empresas pesquisadas do Triângulo Mineiro foram distribuídas em apenas duas possibilidades de inovação: (1) *follower brands* (incremental e *market-driven*); e (2) *craft-designer led brands* (incremental e *driven-markets*) (BEVERLAND; NAPOLI; FARRELLY, 2010). Isso ocorreu porque em todas as empresas pesquisadas, a inovação incremental (GATIGNON et al., 2002; TIRONI; CRUZ, 2008) prevalece em relação à inovação radical (GATIGNON et al., 2002; PIHLAJAMAA, 2017; TIRONI; CRUZ, 2008).

Esse achado corrobora o cenário da inovação no Brasil descrito na introdução e que justificou o presente estudo: empresas brasileiras apresentam uma reduzida intensidade de inovação (JUDICE; BAÊTA, 2005); no Brasil, os resultados obtidos com a inovação, enquanto elemento de estratégia competitiva, estão abaixo do esperado (PAROLIN, 2013); e o Brasil vem perdendo posições no ranking de inovação de 141 países da *The Global Innovation Index* 2015 (CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO, 2015).

### 5.3 Contribuições gerenciais

As contribuições gerenciais do presente trabalho estão relacionadas à identificação de algumas práticas realizadas pelas empresas pesquisadas que, eventualmente, podem ser aplicadas ou adaptadas às outras organizações no seu processo de inovação.

Uma delas é a criação de um centro de inovação que ofereça uma estrutura capaz de possibilitar o desenvolvimento de inovações disruptivas. Por essa proposta, os funcionários se desvinculam, temporariamente, de todas as suas atividades do dia-a-dia para se dedicarem exclusivamente ao centro de inovação, formando equipes multidisciplinares com duração definida. Esses funcionários, ao retornarem para suas áreas de origem, devem atuar como multiplicadores de um novo método de trabalho.

Outra prática gerencial identificada neste estudo diz respeito aos programas que objetivam fomentar a inovação na empresa. Nesses programas, os funcionários que propõem as melhores ideias recebem premiações financeiras, sendo os melhores projetos selecionados



para participar de uma mostra. Essas iniciativas, além de possibilitar uma maior visibilidade e reconhecimento para o funcionário, também podem permitir à empresa auferir ganhos reais, como o caso da empresa Beta.

Entre as empresas pesquisadas também foi identificado um programa formal de prospecção e estabelecimento de parcerias com *startups*. Por esse programa, as *startups* selecionadas passam por uma etapa de aceleração, através de mentorias, *networking* e novos negócios, sendo que as mais promissoras podem, inclusive, receber investimentos por parte da empresa.

Nos estudos de caso apresentados, a importância de um ambiente físico que estimule a inovação e o surgimento de novas ideias ficou evidenciada, seja no transcurso das entrevistas dos executivos, seja através das informações constantes nos sites das empresas.

No estudo também foi observada a intenção das empresas em aproveitar o conhecimento produzido na universidade como forma de aceleração do processo de inovação e redução do risco. Outra estratégia adotada para redução do risco, identificada neste trabalho, é a utilização de recursos públicos oriundos de políticas públicas destinadas ao fomento da inovação.

## 5.4 Limitações da pesquisa

Uma das limitações desta pesquisa relaciona-se às fontes de evidências. Para a realização dos estudos de casos das cinco empresas pesquisadas foram usadas apenas duas fontes de evidência: entrevistas e documentação (YIN, 2010). As conclusões de um estudo de caso podem ser mais convincentes e acuradas quando são utilizadas várias fontes diferentes de informação (YIN, 2001). As entrevistas, enquanto método de coleta de dados qualitativos, apresentam limitações, dentre as quais destacam-se: (1) as informações podem ser filtradas pelo entrevistado (CRESWELL, 2007); (2) parcialidade do entrevistado (YIN, 2010); (3) as informações são prestadas em local diverso do cenário natural de ocorrência dos fatos (CRESWELL, 2007); (4) imprecisão das respostas por falta de memória do informante (YIN, 2010); (5) a presença do entrevistador pode influenciar as respostas (CRESWELL, 2007); (6) o entrevistado responde o que o entrevistador quer ouvir (YIN, 2010); e (7) nem todas as pessoas são articuladas e perceptivas (CRESWELL, 2007). Por sua vez, a documentação utilizada na pesquisa – que neste estudo corresponde aos sites das empresas – pode conter visões seletivas e tendenciosas (YIN, 2001).

Outra limitação deste trabalho diz respeito ao número relativamente restrito de empresas pesquisadas e entrevistas realizadas. Na análise de conteúdo, quando se trabalha com frequências reduzidas, o risco de erro cresce (BARDIN, 2011).

Além disso, existem limitações inerentes à própria técnica de análise do *corpus* da pesquisa. A análise de conteúdo, apesar de ser uma técnica que utiliza procedimentos sistemáticos, explícitos e replicáveis, não permite uma leitura única dos textos. Um mesmo *corpus* é capaz de produzir leituras distintas, não estando isenta de vieses. A própria teoria e o problema de pesquisa definidos pelo pesquisador influenciam na seleção e categorização dos textos. As unidades de análise semânticas envolvem julgamentos do pesquisador (BAUER, 2002).

Cumpra também informar que toda a formação acadêmica do pesquisador é em Administração (graduação, pós-graduação *lato sensu*, e atualmente, pós-graduação *stricto sensu*), além de ter também trabalhado por vários anos em empresa da iniciativa privada, tendo ocupado cargo de nível de coordenação com amplo contato com executivos de nível gerencial da empresa e dos seus fornecedores. Portanto, é possível que o pesquisador e os gestores entrevistados compartilhem, em algum nível, da mesma visão de mundo. Na análise de conteúdo, quando o codificador e o comunicador possuem a mesma compreensão do mundo existe a possibilidade que algumas leituras e perspectivas sejam descartadas, podendo haver prejuízo da análise dos textos (BAUER, 2002).

## 5.5 Sugestões de pesquisas futuras

Esta pesquisa contemplou empresas apenas de quatro setores econômicos: telecomunicações, tecnologia da informação, fabricação de produtos químicos e eletricidade. Entretanto, de acordo com Campos e Ruiz (2009), uma variedade de padrões de inovação pode ser observada em nível setorial na indústria brasileira. Consequentemente, estudos futuros podem investigar outros setores econômicos e os resultados podem ser comparados com os obtidos neste trabalho.

Além disso, a estrutura do sistema de categorias ou referencial de codificação adotada neste estudo, constituída por 16 categorias subdivididas em 99 subcategorias ou códigos, extraídos dos autores discutidos no referencial teórico, pode ser utilizada em pesquisas futuras tanto quantitativas quanto qualitativas.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Leveraging the corporate brand. **California management review**, v. 46, n. 3, p. 6-18, 2004. <https://doi.org/10.2307/41166218>
- AAKER, D. A.; KELLER, K. L. Consumer evaluations of brand extensions. **The Journal of Marketing**, p. 27-41, 1990. <https://doi.org/10.2307/1252171>
- AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of marketing research**, p. 347-356, 1997. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- AAKER, J.; FOURNIER, S.; BRASEL, S. A. When good brands do bad. **Journal of Consumer research**, v. 31, n. 1, p. 1-16, 2004. <https://doi.org/10.1086/383419>
- ALVES, F. O.; BARBOSA, D.D.G. **A força do Triângulo Mineiro**. 27 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.indi.mg.gov.br/a-forca-do-triangulo-mineiro/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.
- BALLANTYNE, R.; WARREN, A.; NOBBS, K. The evolution of brand choice. **Journal of Brand Management**, v. 13, n. 4-5, p. 339-352, 2006. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540276>
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.W; GASKELL, G. (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M.W; GASKELL, G. (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-36.
- BERS, J. A. et al. Accelerated radical innovation: Theory and application. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 76, n. 1, p. 165-177, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.08.013>
- BEVERLAND, M. B. Managing the design innovation–brand marketing interface: Resolving the tension between artistic creation and commercial imperatives. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 2, p. 193-207, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00114.x>
- BEVERLAND, M. B.; NAPOLI, J.; FARRELLY, F. Can all brands innovate in the same way? A typology of brand position and innovation effort. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 1, p. 33-48, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00698.x>

BHAT, B.; BOWONDER, B. Innovation as an enhancer of brand personality: Globalization experience of titan industries. **Creativity and Innovation management**, v. 10, n. 1, p. 26-39, 2001. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00188>

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>

BREXENDORF, T. O.; BAYUS, B.; KELLER, K. L. Understanding the interplay between brand and innovation management: findings and future research directions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 5, p. 548-557, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0445-6>

CALDAS, M. P.; BERTERO, C.O. (Coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMPOS, B.; RUIZ, A. U. Padrões setoriais de inovação na indústria brasileira. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 8, n. 1 jan/jun, p. 167-210, 2009. <https://doi.org/10.20396/rbi.v8i1.8648978>

CORNELL UNIVERSITY; INSEAD; WIPO. **The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development**. Geneva, 2015.

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

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of Management studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>

FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). **Manual de Oslo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 03abr. 2017.

FÜLLER, J.; MATZLER, K.; HOPPE, M. Brand community members as a source of innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 6, p. 608-619, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00325.x>

GALBRAITH, J. R. **Designing the innovating organization**. Center for Effective Organizations – Marshall School of Business. University of Southern California, 1999.

GANTER, A.; HECKER, A. Persistence of innovation: discriminating between types of innovation and sources of state dependence. **Research Policy**, v. 42, n. 8, p. 1431-1445, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.04.001>

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W; GASKELL, G. (editores). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GATIGNON, H. et al. A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. **Management Science**, v. 48, n. 9, p. 1103-1122, 2002. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.9.1103.174>

GEHLHAR, M. J. et al. Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets. **Journal of Product & Brand Management**, v. 18, n. 2, p. 115-126, 2009. <https://doi.org/10.1108/10610420910949013>

GOODMAN, L. A. Snowball sampling. **The annals of mathematical statistics**, p. 148-170, 1961. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>

HAIR JR. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Cidades e estados do Brasil. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/panorama>>. Acesso em: 03abr. 2018.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2014/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2014/default.shtm)>. Acesso em: 17 fev. 2017.

I9UBERLÂNDIA. Quem somos. 2017. Disponível em: <<http://www.i9uberlandia.org.br/historia/>>. Acesso em: 03abr. 2018.

INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). **Ranking dos depositantes residentes em 2016**. Disponível em: <[http://www.inpi.gov.br/sobre/estatisticas/arquivos/estatisticas-preliminares/ranking\\_2016.pdf](http://www.inpi.gov.br/sobre/estatisticas/arquivos/estatisticas-preliminares/ranking_2016.pdf)>. Acesso em: 26dez. 2017.

JAEGER NETO, J. I.; LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Identificando o Potencial de Inovação das organizações por meio da análise do portfólio de projetos de Tecnologia da Informação. **Gestão e Produção**, v. 20, n. 3, p. 495-510, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000300001>

JUDICE, V. M. M.; BAÊTA, A. M. C. Modelo empresarial, gestão de inovação e investimentos de venture capital em empresas de biotecnologia no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 171-191, 2005. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000100009>

KAPFERER, J.-N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K. L.; AAKER, D. A. The effects of sequential introduction of brand extensions. **Journal of marketing research**, p. 35-50, 1992. <https://doi.org/10.2307/3172491>

KELLER, K. L.; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLINK, R. R.; ATHAIDE, G. A. Consumer innovativeness and the use of new versus extended brand names for new products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 1, p. 23-32, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00697.x>

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIN, P.; ZHOU, W. The effects of competition on the R&D portfolios of multiproduct firms. International. **Journal of Industrial Organization**, v. 31, n. 1, p. 83-91, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2012.11.003>

LOWE, B.; ALPERT, F. Forecasting consumer perception of innovativeness. **Technovation**, v. 45, p. 1-14, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.02.001>

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LYNN, G. S.; MORONE, J. G.; PAULSON, A. S. Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process. **California management review**, v. 38, n. 3, p. 8-37, 1996. <https://doi.org/10.2307/41165841>

MACK, T.; LANDAU, C. Winners, losers, and deniers: Self-selection in crowd innovation contests and the roles of motivation, creativity, and skills. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 37, p. 52-64, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.08.003>

MACRAE, C.; UNCLES, M. D. Rethinking brand management: the role of “brand chartering”. **Journal of Product & Brand Management**, v. 6, n. 1, p. 64-77, 1997. <https://doi.org/10.1108/10610429710160057>

MAHR, D.; LIEVENS, A.; BLAZEVIC, V. The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 599-615, 2014. <https://doi.org/10.1111/jpim.12116>

MARTINEZ, E.; DE CHERNATONY, L. The effect of brand extension strategies upon brand image. **Journal of consumer marketing**, v. 21, n. 1, p. 39-50, 2004. <https://doi.org/10.1108/07363760410513950>

MCENALLY, M. R.; DE CHERNATONY, L. The evolving nature of branding: Consumer and managerial considerations. **Academy of Marketing Science Review**, v. 1999, p. 1, 1999.

MOCH, M. K.; MORSE, E. V. Size, centralization and organizational adoption of innovations. **American sociological review**, p. 716-725, 1977. <https://doi.org/10.2307/2094861>

MOHR, L. B. Determinants of innovation in organizations. **American political science review**, v. 63, n. 01, p. 111-126, 1969. <https://doi.org/10.1017/S0003055400261510>

MUNIZ, K. M.; MARCHETTI, R. Z. Brand personality dimensions in the Brazilian context. **Brazilian Administration Review**, v. 9, n. 2, 2012.

NGUYEN, B. et al. Brand innovation and social media: Knowledge acquisition from social media, market orientation, and the moderating role of social media strategic capability. **Industrial Marketing Management**, v. 51, p. 11-25, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.017>

PAROLIN, S. R. H. Estudo multicase sobre atividades inovativas. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 608-620, 2013. <https://doi.org/10.5700/rausp1109>

PELLIZZONI, E.; BUGANZA, T.; COLOMBO, G. Motivation orientations in innovation contests: Why people participate. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 04, 2015. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500334>

PIENING, E. P.; SALGE, T. O. Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 1, p. 80-97, 2015. <https://doi.org/10.1111/jpim.12225>

PIHLAJAMAA, M. Going the extra mile: Managing individual motivation in radical innovation development. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 43, p. 48-66, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2017.01.003>

RAHMAN, M. Differentiated brand experience in brand parity through branded branding strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 7, p. 603-615, 2014. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914061>

RAJAGOPAL; SANCHEZ, R. Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. **The Journal of Brand Management**, v. 11, n. 3, p. 233-247, 2004. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540169>

RAO, V. R.; AGARWAL, M. K.; DAHLHOFF, D. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 126-141, 2004. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.126.42735>

RASMUSSEN, L.; HALL, H. The adoption process in management innovation: A Knowledge Management case study. **Journal of Information Science**, v. 42, n. 3, p. 356-368, 2016. <https://doi.org/10.1177/0165551515625032>

RIMOLI, C. A.; NORONHA, L. E. P.; SERRALVO, F. A. Aspectos de inovação e de redes que afetam a imagem da marca: o caso Harley-Davidson e Buell. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 401-432, 2013. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200006>

SCHAARSCHMIDT, M.; KILIAN, T. Impediments to customer integration into the innovation process: A case study in the telecommunications industry. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 350-361, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.004>

SCHMIDT, R. C. Price competition and innovation in markets with brand loyalty. **Journal of Economics**, v. 109, n. 2, p. 147-173, 2013. <https://doi.org/10.1007/s00712-012-0296-2>

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

SEED (Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development). Sobre o SEED. 2018. Disponível em: < <http://seed.mg.gov.br/>>. Acesso em: 03abr. 2018.

SILVA, C. H. P. **Marcas inovadoras**: como os consumidores percebem a inovação. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/>>. Acesso em: 14 mai. 2017.

SILVA, C. H. P.; PAULA, V. M. F.; PAULA, V. A. F. Marcas inovadoras: como os consumidores percebem a inovação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 1, p. 83-97, 2017. <https://doi.org/10.5585/remark.v16i1.3270>

SINAPUELAS, I. C. S.; WANG, H. M. D.; BOHLMANN, J. D. The interplay of innovation, brand, and marketing mix variables in line extensions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 5, p. 558-573, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0437-6>

TAVASSOLI, S.; KARLSSON, C. Persistence of various types of innovation analyzed and explained. **Research Policy**, v. 44, n. 10, p. 1887-1901, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.001>

TEH, C. C.; MARX, R. A relação entre competências organizacionais e os resultados dos processos de inovação. **Revista Brasileira de Estratégia**, 2012.

TIRONI, L. F.; CRUZ, B. de O. **Inovação incremental ou radical**: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. 2008. Rio de Janeiro, RJ: IPEA, 2008. (Texto para discussão, n. 1360).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UGGLA, H. The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 7/8, p. 785-802, 2006. <https://doi.org/10.1108/03090560610669991>

URDE, M. Core value-based corporate brand building. **European Journal of marketing**, v. 37, n. 7/8, p. 1017-1040, 2003. <https://doi.org/10.1108/03090560310477645>

UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, n. 6, p. 639-656, 1975. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>



WARD, M. R.; LEE, M. J. Internet shopping, consumer search and product branding. **Journal of product & brand management**, v. 9, n. 1, p. 6-20, 2000. <https://doi.org/10.1108/10610420010316302>

WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A.; JULIAN, C. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. **Journal of business research**, v. 59, n. 1, p. 37-45, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.02.004>

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICE A – Carta de Apresentação**

Uberlândia, XX de julho de 2017

Prezado Senhor (a)

Sou mestrando em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Verônica Angélica Freitas de Paula. A dissertação que estou desenvolvendo tem como título: A perspectiva dos gestores e a gestão de marcas inovadoras.

Conforme contato por telefone, encaminho em anexo a proposta de realização do trabalho para seu conhecimento. A dissertação prevê uma pesquisa de campo com empresas inovadoras, com a realização de entrevistas individuais, análise de documentos e análise de registros em arquivo.

Dessa forma, gostaria de contar com sua colaboração para a realização deste estudo, inclusive com a indicação de executivos de nível gerencial que trabalhem diretamente com inovação e/ou com marcas, tais como, gerentes de inovação, gerentes de marcas e gerentes de produto.

Os resultados do trabalho poderão ser encaminhados para a empresa, e me coloco à disposição para a realização de apresentação do sumário executivo ao final do trabalho. Aproveito, ainda, para informar os meus dados para contato:

e-mail: [rogerio.bevilacqua1075@gmail.com](mailto:rogerio.bevilacqua1075@gmail.com)

telefone: (34) 98822-8896

Atenciosamente,

Rogério Bevilacqua

Mestrando em Administração – Linha de pesquisa Organização e Mudança

FAGEN – Faculdade de Gestão e Negócios

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

## **APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas**

Caracterização de entrevistado: área de atuação, cargo, tempo de atuação na empresa e na função e formação.

1 – Descreva o portfólio de marcas da empresa (Pergunta dirigida apenas aos gerentes de marcas).

2 - Como você define inovação?

3 - Você pode me dar pelo menos um exemplo de implementação pela empresa de um produto ou processo novo ou significativamente melhorado durante o período de 2012 ao presente?

4 – A empresa possui indicadores de inovação? Quais?

4.1 – Quais os resultados obtidos pela empresa em relação a esses indicadores? A empresa tem alcançado as metas em relação a esses indicadores?

5 - Para você o que é uma marca inovadora? E quais são suas características?

5.1 – Quais das características elencadas neste cartão você incluiria ou excluiria ao caracterizar uma marca inovadora? (apresentar um cartão com a relação das dez categorias de características das marcas inovadoras identificadas por Silva, Paula e Paula (2017)).

6 - Na sua visão, quais os principais motivos que levam uma empresa a inovar?

7 - No seu entendimento, como marcas e inovação estão relacionadas entre si?

8 – Para você, quais as vantagens/desvantagens da inovação para a gestão de marcas?

9 – Quais os benefícios de uma marca ser percebida pelo consumidor como inovadora?

10 - Existe uma área responsável pelo processo de inovação? Onde ela encontra-se na estrutura organizacional e física da empresa?

10.1 - O processo de inovação está confinado a essa área ou encontra-se disseminado em outras áreas/departamentos da organização?

11 - Como a liderança institucional da empresa procura desenvolver uma cultura organizacional que possibilite criar um “espírito inovativo” capaz de estimular um ambiente propício para o surgimento de novas ideias?

12 - Quais as estratégias adotadas pela empresa para que novas idéias não sejam abandonadas prematuramente e sejam efetivamente implementadas?

13 - Qual o tipo de inovação é utilizado com mais frequência pela empresa, considerando o grau de novidade da inovação: inovação radical ou incremental? Por quê?

OBS: verificar o entendimento do entrevistado quanto à inovação radical e/ou incremental;

14 - Quais as estratégias adotadas pela empresa para redução do tempo, custos e riscos associados a uma inovação?

15 - O processo de inovação da empresa está mais preocupado em responder às necessidades dos consumidores (*market-driven*) ou influenciar e direcionar o consumo do mercado (*driven-markets*)?

16 - No caso de introdução de novos produtos, qual a estratégia de marca adotada pela empresa: *corporate branding*, *mixed branding* ou *house of brands*? A empresa adota a extensão de marcas ou opta pela criação de um novo nome de marca? Por quê?

OBS: Explicar os conceitos ao entrevistado.

17 - A empresa procura associar a inovação à personalidade das marcas? Como ocorre esse processo?

18 - A empresa adota estratégias de integração do consumidor no processo de inovação? Quais? A empresa faz uso de sistema de recompensas para o consumidor no processo de inovação? Por quê?

19 - A empresa utiliza as mídias sociais no seu processo de inovação? Como?

20 - É possível conciliar a herança da marca e suas tradições com a inovação? Como?

Snowball: você pode indicar executivos de outras empresas que também possam ser entrevistados?

### **APÊNDICE C – Termo de Consentimento**

Pelo presente instrumento o (a) entrevistado (a) abaixo assinado (a) declara estar de acordo em participar da pesquisa sobre A PERSPECTIVA DOS GESTORES E A GESTÃO DE MARCAS INOVADORAS, promovida pelo mestrando da FAGEN/UFU, Rogério Bevilacqua, sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Verônica Angélica Freitas de Paula.

A pesquisa resultará em publicação acadêmica, da qual esta empresa participará com o nome \_\_\_\_\_ (REAL OU FICTÍCIO), sendo \_\_\_\_\_ (DIVULGADO OU PRESERVADO) o nome do entrevistado.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
Cargo/Função

## APÊNDICE D – Cartão com as Características das Marcas Inovadoras

### Características de uma marca inovadora

	incluiria	excluiria
Empreendedorismo		
Marketing e Comunicação		
<i>Mix</i> de produtos		
Praticidade e Funcionalidade		
Embalagem e Design		
Relacionamento com consumidor		
Gestão		
Sustentabilidade Socioambiental		
Tecnologia e P&D		
Novidade + Experiência Nova		

**ANEXO A - Taxas de inovação, dispêndios realizados e incidência sobre a receita líquida de vendas dos dispêndios realizados, nas atividades inovativas e internas de P&D por atividade.**

Atividades da indústria, do setor de eletricidade e gás e dos serviços selecionados	Taxas de inovação (período 2012- 2014)	Dispêndios realizados nas atividades (1 000 R\$)		Incidência sobre a receita líquida de vendas dos dispêndios rea- lizados nas atividades	
		Inovativas	Internas de P&D	Inova- tivas	Internas de P&D
		2014		2014	
<b>Total</b>	<b>36,0</b>	<b>81 491 645</b>	<b>24 702 474</b>	<b>2,54</b>	<b>0,77</b>
<b>Indústrias extrativas</b>	<b>42,0</b>	<b>1 746 578</b>	<b>611 399</b>	<b>1,37</b>	<b>0,48</b>
<b>Indústrias de transformação</b>	<b>36,3</b>	<b>55 891 758</b>	<b>17 560 176</b>	<b>2,16</b>	<b>0,68</b>
Fabricação de produtos alimentícios	44,5	7 106 516	776 246	1,35	0,15
Fabricação de bebidas	43,7	2 152 772	62 540	2,89	0,08
Fabricação de produtos do fumo	35,0	170 408	75 430	1,37	0,60
Fabricação de produtos têxteis	32,0	761 050	59 212	1,86	0,14
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	29,0	805 552	105 549	1,73	0,23
Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos de viagem e calçados	28,8	673 702	264 533	1,83	0,72
Fabricação de produtos de madeira	25,3	630 051	48 121	2,75	0,21
Fabricação de celulose, papel e produtos de papel	30,3	1 219 031	275 760	1,77	0,40
Fabricação de celulose e outras pastas	28,7	106 239	48 695	0,63	0,29
Fabricação de papel, embalagens e artefatos de papel	30,4	1 112 792	227 065	2,14	0,44
Impressão e reprodução de gravações	27,6	444 443	55 991	2,81	0,35
Fabricação de coque, de produtos derivados do petróleo e de biocombustíveis	42,3	4 823 909	2 685 346	1,57	0,87
Fabricação de coque e biocombustíveis (álcool e outros)	38,2	1 037 806	44 716	3,39	0,15
Refino de petróleo	52,4	3 786 104	2 620 630	1,37	0,95
Fabricação de produtos químicos	49,6	4 748 945	1 966 468	1,81	0,75
Fabricação de produtos químicos inorgânicos	44,8	706 282	119 798	1,19	0,20
Fabricação de produtos químicos orgânicos	39,9	817 343	370 714	1,40	0,63
Fabricação de resinas e elastômeros, fibras artificiais e sintéticas, defensivos agrícolas e desinfetantes domi- sanitários	59,7	1 030 917	701 542	1,57	1,07
Fabricação de sabões, detergentes, produtos de limpeza, cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	63,6	1 549 052	457 316	3,77	1,11
Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes, lacas e produtos afins e de produtos diversos	36,2	645 351	317 098	1,69	0,83
Fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos	52,2	2 281 624	1 228 473	4,16	2,24
Fabricação de produtos farmoquímicos	21,9	193 589	3 399	38,36	0,67
Fabricação de produtos farmacêuticos	55,4	2 088 035	1 225 074	3,84	2,25
Fabricação de artigos de borracha e plástico	40,9	2 086 346	487 323	2,13	0,48
Fabricação de produtos de mineração não metálicos	38,5	2 369 375	295 289	2,68	0,33
<b>Metalurgia</b>	<b>37,6</b>	<b>2 513 146</b>	<b>558 020</b>	<b>1,52</b>	<b>0,34</b>
Produtos siderúrgicos	38,1	1 881 065	351 817	1,65	0,31
Metalurgia de metais não ferrosos e fundição	37,5	632 081	206 203	1,22	0,40
Fabricação de produtos de metal	29,4	2 092 468	206 135	2,66	0,26
Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	68,2	2 795 774	1 555 772	3,06	1,70
Fabricação de componentes eletrônicos	51,1	228 936	74 656	6,09	1,99
Fabricação de equipamentos de informática e periféricos	74,8	542 839	298 778	2,02	1,11

Atividades da indústria, do setor de eletricidade e gás e dos serviços selecionados	Taxas de inovação (período 2012- 2014)	Despêndios realizados nas atividades (1 000 R\$)		Incidência sobre a receita líquida de vendas dos despêndios rea- lizados nas atividades	
		Inovativas	Internas de P&D	Inova- tivas	Internas de P&D
		2014		2014	
Fabricação de aparelhos eletromédicos e eletroterapêuticos e equipamentos de irradiação	72,7	62 378	37 396	2,73	1,63
Fabricação de outros produtos eletrônicos e ópticos	73,6	399 172	305 877	5,41	4,14
Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	47,1	2 179 327	1 367 967	2,91	1,83
Fabricação de geradores, transformadores e equipamentos para distribuição de energia elétrica	33,5	1 486 442	1 049 778	3,42	2,42
Fabricação de eletrodomésticos	29,6	327 054	188 546	1,61	0,93
Fabricação de pilhas, lâmpadas e outros aparelhos elétricos	66,9	365 832	129 642	3,30	1,17
Fabricação de máquinas e equipamentos	40,3	2 835 718	1 041 178	2,17	0,80
Motores, bombas, compressores e equipamentos de transmissão	44,4	346 082	166 681	1,58	0,76
Máquinas e equipamentos para agropecuária	40,1	680 082	307 687	2,25	1,02
Máquinas para extração e construção	51,4	479 767	144 533	2,56	0,77
Outras máquinas e equipamentos	39,1	1 329 787	422 277	2,23	0,71
Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias	39,1	6 260 313	2 913 239	2,36	1,10
Fabricação de automóveis, caminhonetes e utilitários, caminhões e ônibus	78,7	3 694 765	1 907 944	2,14	1,10
Fabricação de cabines, carrocerias, reboques e acondicionamento de motores	28,8	226 953	130 400	1,38	0,79
Fabricação de peças e acessórios para veículos	45,8	2 338 596	874 895	3,07	1,15
Fabricação de outros equipamentos de transporte	38,0	5 077 692	1 122 820	10,48	2,32
Fabricação de móveis	44,0	797 647	140 393	2,58	0,45
Fabricação de produtos diversos	42,6	544 305	128 281	2,39	0,56
Fabricação de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos	50,5	265 153	95 050	2,87	1,03
Outros produtos diversos	39,9	279 153	33 231	2,07	0,25
Manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos	22,9	521 642	180 089	2,30	0,79
<b>Eletricidade e gás</b>	<b>29,2</b>	<b>1 161 401</b>	<b>348 602</b>	<b>0,57</b>	<b>0,17</b>
<b>Serviços selecionados</b>	<b>32,4</b>	<b>22 691 909</b>	<b>6 182 297</b>	<b>7,81</b>	<b>2,13</b>
Edição e gravação e edição de música	25,6	294 350	38 378	1,55	0,20
Telecomunicações	20,9	14 809 133	503 121	9,99	0,34
Atividades dos serviços de tecnologia da informação	46,3	2 751 602	1 612 543	4,32	2,53
Desenvolvimento de software sob encomenda	72,1	430 416	309 272	3,38	2,43
Desenvolvimento de software customizável	41,3	1 148 263	477 394	6,24	2,59
Desenvolvimento de software não customizável	43,8	576 632	454 963	6,26	4,94
Outros serviços de tecnologia da informação	32,5	596 291	370 914	2,55	1,58
Tratamento de dados, hospedagem na internet e outras atividades relacionadas	17,6	541 019	278 996	3,28	1,69
Serviços de arquitetura e engenharia, testes e análises técnicas	27,3	736 024	224 931	1,87	0,57
Pesquisa e desenvolvimento	90,0	3 559 781	3 524 329	93,80	92,86

Fonte: Extraído de IBGE (2016)