



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

INOVA3O E MARCAS INOVADORAS: A PERSPECTIVA DOS GESTORES

ROG3RIO BEVILACQUA

UFU

VERICA MARCONI FREITAS DE PAULA

UFU - Universidade Federal de Uberl3ndia

VER3NICA ANG3LICA FREITAS DE PAULA

UFU



INOVAÇÃO E MARCAS INOVADORAS: A PERSPECTIVA DOS GESTORES

Resumo

Poucos estudos relacionam os temas inovação e marcas, havendo necessidade de maior integração (Brexendorf, Bayus, & Keller, 2015). Assim, este artigo objetiva identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores e descrever como eles administram as marcas inovadoras. Busca ainda identificar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras; comparar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras com as características de uma marca inovadora para os consumidores identificadas no trabalho de Silva, Paula e Paula (2017); e descrever como os gestores de empresas inovadoras gerenciam a inovação de suas marcas. Para a consecução destes objetivos, foi realizada pesquisa qualitativa, descritiva, com cinco empresas inovadoras, de quatro setores econômicos. Como procedimentos de coleta foram utilizados entrevistas individuais e informações disponíveis em sites. As entrevistas foram transcritas e submetidas a análise de conteúdo clássica (Bauer, 2002). Com a análise temática (Bardin, 2011) e revisão bibliográfica foi construído um referencial de codificação constituído por 16 categorias subdivididas em 99 subcategorias. Os resultados obtidos são apresentados por cada categoria gerando contribuições teóricas e gerenciais que podem ser aplicadas ou adaptadas às outras organizações no seu processo de inovação e gestão de marcas.

Palavras-chave: Inovação; Marcas; Marcas Inovadoras.

Abstract

Few studies relate the themes of innovation and brands, and there is a need for greater integration (Brexendorf, Bayus, & Keller, 2015). Thus, this article aims to identify what is an innovative brand from the perspective of managers and describe how they manage innovative brands. It also seeks to identify the characteristics of an innovative brand for innovative business' managers; compare the characteristics of an innovative brand for innovative business' managers with the characteristics of an innovative brand for the consumers identified by Silva, Paula and Paula (2017); and describe how innovative business managers manage the innovation of their brands. To achieve these objectives, a qualitative, descriptive study was carried out with five innovative companies from four economic sectors. As individual collection procedures, individual interviews and information available on sites were used. The interviews were transcribed and submitted to classical content analysis (Bauer, 2002). With the thematic analysis (Bardin, 2011) and bibliographical revision a codification frame was built consisting of 16 categories subdivided into 99 subcategories. The results obtained are presented by each category generating theoretical and managerial contributions that can be applied or adapted to other organizations in their process of innovation and brand management.

Keywords: Innovation; Brands; Innovative Brands.



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 obsolescência 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). 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. 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). 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.

Este artigo tem como objetivo geral identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores de empresas e descrever como eles administram as marcas inovadoras. Como objetivos específicos, tem-se: identificar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras; comparar as características de uma marca inovadora para os gestores de empresas inovadoras com as características de uma marca inovadora para os consumidores identificadas no trabalho de Silva, Paula e Paula (2017); e descrever como os gestores de empresas inovadoras gerenciam a inovação de suas marcas.

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, 2015). No Brasil, os resultados obtidos com a inovação, enquanto elemento de estratégia competitiva, estão abaixo do esperado (Parolin, 2013).



2. Inovação

Existe uma ambiguidade 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: mudanças nos gostos dos consumidores; mudanças na quantidade ou qualidade dos fatores de produção; e mudanças nos métodos de fornecimento dos produtos.

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 deve ser nova para um determinado grupo como uma comunidade local ou uma organização. 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. O Manual de Oslo (Finep, 2005) apresenta quatro tipos de inovação: de produto, de processo, Inovação de marketing e Inovação organizacional.

Galbraith (1999) propõe uma tipologia de inovação baseada em um continuum que tem nos extremos a inovação radical e a inovação incremental. A inovação radical e incremental são extremos, sendo que os diferentes pontos localizados nesse continuum representam o grau de novidade de uma inovação (Tironi, & Cruz, 2008). 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).

3 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 Figura 1: as marcas oferecem foco estratégico e orientação para o desenvolvimento da inovação; as marcas são capazes de apoiar a introdução e a adoção das inovações; e 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.

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 driven markets). A partir destas duas dimensões, os autores identificaram



quatro possibilidades de inovação que podem resultar em reforço da marca, quais sejam: follower brands; category leader brands; craft-designer led brands; e product leader brands.

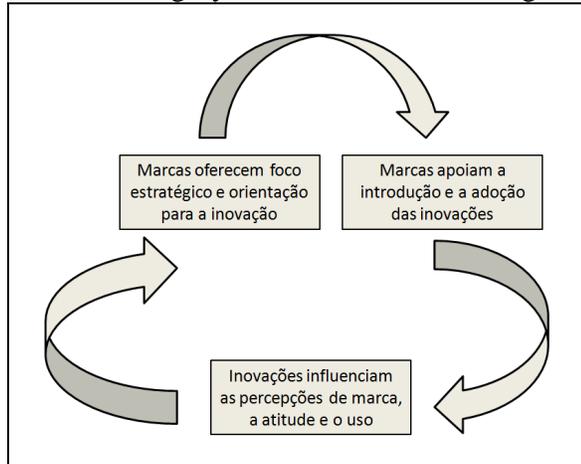


Figura 1 ó Círculo virtuoso da interdependência entre marcas e inovação

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

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).

Para Sinapuelas, Wang e Bohlmann (2015), uma extensão de linha inovadora ó que apresenta uma nova característica ou benefício ó tem uma maior probabilidade média de compra experimental quando comparada com uma extensão de linha não-inovadora ó 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 ó 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 que a credibilidade de uma marca-mãe forte reduz, para os consumidores, a complexidade e a incerteza associadas à inovação.

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) 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. Rimoli, Noronha e Serralvo (2013) 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, e os achados 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.

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. Essa preocupação em buscar a inovação sem abrir mão da tradição parece estar presente em outras indústrias. Os resultados do estudo de Rimoli, Noronha e Serralvo (2013) indicam que o portfólio de marcas da empresa procura fazer a conjugação do tradicional e do inovador.

Sobre o assunto marcas inovadoras, importante destacar o estudo de Silva, Paula e Paula (2017), que objetivou 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: 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); novidade + experiência nova. 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).

4 Metodologia

A base paradigmática que orientou o presente trabalho foi a interpretativista (Caldas & Bertero, 2007). Para o presente estudo optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa (Bauer, Gaskell, & Allum, 2002; Gaskell, 2002). Quanto ao método de pesquisa, neste trabalho adotou-se o estudo de caso, na sua variante estudo de casos múltiplos (Yin, 2010). Quanto aos seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva (Triviños, 1987). Os procedimentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas e documentos (Creswell, 2007). Optou-se pela entrevista individual (Bauer, 2002, Gaskell, 2002). Os documentos serviram para corroborar e fortalecer a evidência proveniente da outra fonte (Yin, 2010).

No período de 31/07/2017 a 21/09/2017 foram enviados e-mails para empresas que pudessem atender aos critérios cumulativos: dedicadas a atividade presente nos indicadores de inovação extraído da Pintec 2014; e que se enquadre no conceito de empresa inovadora em produto/processo, conforme Manual de Oslo. Dentre as empresas contatadas, cinco aceitaram participar, sendo então selecionadas para participar desta pesquisa.

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. A empresa Alfa atua desde 2005 com Projetos de TI que englobem planejamento, concepção, criação, arquitetura, desenvolvimento e suporte. A Beta tem mais de 18 anos de atuação em serviços de gestão de ambiente de tecnologia, gestão de serviço de telecomunicação e gestão de relacionamento com o cliente. Por sua vez, a empresa Gama atua no setor de telecomunicação e tecnologia da informação há mais de 60 anos. A Delta atua



com produtos químicos de limpeza e higienização de uso corporativo e doméstico desde o final dos anos 1980. Por fim, a Sigma trabalha com 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.

Inicialmente foi realizado um estudo bibliométrico nas bases de dados Google Scholar e o Portal de Periódicos da CAPES. Foram realizados também levantamentos de dados secundários (Hair Jr. et al., 2010). 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. Esse critério de seleção dos entrevistados está baseado na segmentação por grupos naturais (Gaskell, 2002).

Observou-se que a quantidade de entrevistas realizadas foi suficiente para se atingir o chamado ponto de saturação (Gaskell, 2002). 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. Foi utilizado roteiro de entrevista, que teve papel semelhante ao tópico guia sugerido por Gaskell (2002). Durante a entrevista, um cartão com as 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.

Após a realização da entrevista foi solicitado ao entrevistado a indicação de executivos de outras empresas que se enquadrassem nos critérios de seleção estabelecidos e que também pudessem ser entrevistados ó snowball sampling (Goodman, 1961). As entrevistas foram conduzidas e gravadas em áudio, 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). Com o intuito de confirmar e assegurar a validade da pesquisa buscou-se realizar uma triangulação de dados através do uso de diferentes fontes de informações (Creswell, 2007, Yin, 2010).

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 pelas seguintes razões: 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; 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; e, em alguns casos, o significado associado ao acidente e a raridade não pode ser desprezado. 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 desenvolvida para essa finalidade.

5 Análise dos Resultados

O quadro 2 mostra a estrutura do sistema de categorias ou referencial de codificação adotada neste artigo, constituída por 16 categorias (A a P) subdivididas em 99 subcategorias ou códigos, extraídos dos autores do levantamento teórico, conforme indicado no quadro. Essa estrutura foi inspirada nos exemplos oferecidos em Bauer (2002) e Bardin (2011). A



última coluna do quadro 2 traz a contagem frequencial das unidades de registro por código de cada categoria e subcategoria.

CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
A	Definição de inovação (Gatignon et al., 2002; Moch, Morse, 1977; Mohr, 1965).	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
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
B	Características de marca inovadora segundo a percepção dos consumidores (Silva, Paula, & Paula, 2017).	1	Empreendedorismo	3
		2	Marketing e comunicação	3
		3	Mix de produtos	3
		4	Praticidade e funcionalidade	5
		5	Embalagem e design	4
		6	Relacionamento com o consumidor	5
		7	Gestão	3
		8	Sustentabilidade socioambiental	3
		9	Tecnologia e P&D	4
		10	Novidade + experiência nova	5
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
C	Motivos para inovar (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 pessoal) (Mohr, 1965).	1
		18	Motivação dos indivíduos (Pihlajamaa, 2017).	4
		19	Disponibilidade de recursos (Mohr, 1965).	2
		20	Existência de conhecimento anterior (Bers et al., 2009).	0
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
D	Relação entre marcas e inovação	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 inovações (Brexendorf, Bayus, & Keller, 2015).	0
		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 afetado 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
CATEGORIA		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 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.	3
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
F	Disseminação do processo de inovação na organização (Parolin, 2013).	1	Processo de inovação limitado a apenas certas atividades/áreas da organização.	1
		2	Processo de inovação disseminado por toda a organização.	4
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	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
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
H	Tipo de inovação implementada mais frequentemente quanto ao seu grau de novidade	1	Inovação incremental (Gatignon et al., 2002; Tironi, & Cruz, 2008).	5
		2	Inovação radical (Gatignon et al., 2002; Pihlajamaa, 2017; Tironi, & Cruz, 2008).	0
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
I	Motivos que a inovação incremental/radical seja utilizada com mais frequência	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
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
J	Estratégias para redução do tempo, custos e riscos associados à inovação	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
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
K	Relação da empresa com o mercado (Beverland, Napoli, & Farrelly, 2010)	1	<i>Market-driven</i>	4
		2	<i>Driven-markets</i>	1
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
L	Estratégia de marca adotada pela empresa na introdução de novos produtos	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
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
M	Associação da inovação à personalidade de marcas (Muniz, & Marchetti, 2012)	1	Credibilidade	5
		2	Alegria	0
		3	Audácia	3
		4	Sofisticação	0
		5	Sensibilidade	0
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
N	Estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação	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	<i>Call Centers</i> (Schaarschmidt, & Kilian, 2014).	2
		4	Visita às residências dos consumidores (Schaarschmidt, &	0



			Kilian, 2014).	
		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
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
O	Sistema de recompensas para o consumidor no processo de inovação (Füller, Matzler, & Hoppe, 2008)	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
CATEGORIA		SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS		F
P	Conciliação da herança demarca com a inovação	1	O portfólio de marcas ser constituído por marcas de carácter 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

Quadro 2 ó Referencial de codificação ou sistema de categorias e contagem frequencial

Fonte: Os autores, baseado na bibliografia e dados da pesquisa.

No tocante à Definição de inovação, 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. 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, como a resolução de um determinado problema de forma diferente; resolução de um problema para o cliente, geração de valor e incerteza.

Todos os executivos entrevistados consideraram a praticidade e funcionalidade, o relacionamento com consumidor e a novidade + experiência nova como sendo algumas das Características das marcas inovadoras. Dentre os cinco gestores entrevistados, quatro apontaram a embalagem e design bem como a tecnologia e P&D como características de uma marca inovadora 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: que possui investimentos próprios em inovação e que estimula seus funcionários a inovar, permitindo um espaço para o erro, alinhado à perspectiva de Galbraith (1999); rapidez de resposta da marca tanto em relação ao atendimento da necessidade do cliente quanto em relação à evolução tecnológica; expectativa e desempenho associado de uma marca inovadora; e aquela que possui produtos e serviços inovadores em seu portfólio.

Dentre os Motivos para inovar mais citados pelos executivos entrevistados estão o maior nível de competitividade (Schmidt, 2013; Schumpeter, 1939; Tironi, & Cruz, 2008; Weerawardena, Cass, & Julian, 2006) e a motivação dos indivíduos (Pihlajamaa, 2017).

No tocante à Relação entre marcas e inovação, 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, 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 apontam 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).

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).

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.

Em todas as empresas pesquisadas o Tipo de inovação incremental (Gatignon et al., 2002; Tironi, & Cruz, 2008) prevalece em relação à inovação radical (Gatignon et al., 2002; Pihlajamaa, 2017; Tironi, & Cruz, 2008). 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.

Nos resultados observou-se a 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. 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.

Na categoria de Relação da empresa com o mercado, entre as empresas pesquisadas, as que buscam responder às necessidades dos consumidores [market-driven] predominam em relação às que procuram influenciar o consumo do mercado [driven-markets]. A partir dos resultados obtidos nas entrevistas e na análise dos sites das empresas, 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 Figura 3.

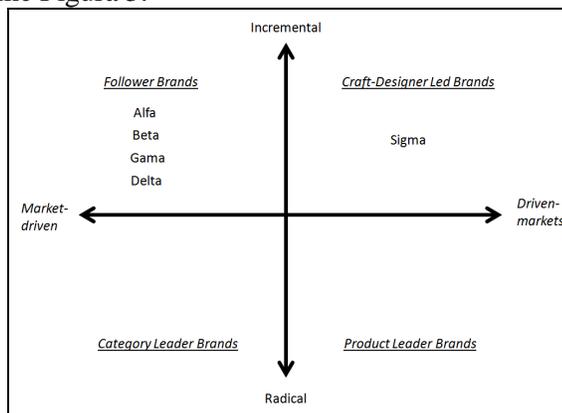


Figura 3 ó Tipologia de inovação e posicionamento das empresas pesquisadas
Fonte: os autores, adaptado de Beverland, Napoli, & Farrelly, 2010, p. 36.



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 no quadrante craft-designer led brands (Beverland, Napoli, & Farrelly, 2010).

Com base na perspectiva dos gestores das empresas pesquisadas, 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).

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 foi identificada nas falas de todos os executivos entrevistados.

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. 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.

No que diz respeito às Recompensas para o consumidor no processo de inovação de que tratam Pellizzoni, Buganza e Colombo (2015), nenhuma das empresas pesquisadas oferece recompensa monetária ao consumidor pela sua participação nesse processo. Todas elas optam por oferecer recompensas não-monetárias, como prêmios (viagem, computador, celular, por exemplo).

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).

6 Considerações Finais

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.



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: obter maior nível de competitividade (Schmidt, 2013; Schumpeter, 1939; Tironi, & Cruz, 2008; Weerawardena, Cass, & Julian, 2006); a motivação dos indivíduos (Pihlajamaa, 2017); 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).

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. 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.

A partir da tipologia de inovação e posicionamento de marca construída por Beverland, Napoli e Farrelly (2010), as cinco empresas pesquisadas foram distribuídas em duas possibilidades de inovação: follower brands (incremental e market-driven); e craft-designer led brands (incremental e driven-markets). Isso 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: 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, 2015). 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.

Como limitações desta pesquisa pode-se citar as fontes de evidências, a própria técnica de análise do corpus da pesquisa e o fato de ter contemplado empresas apenas de quatro setores econômicos. Como sugestão para pesquisas futuras, é possível investigar outros setores econômicos e os resultados podem ser comparados com os obtidos neste estudo. 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 pode ser utilizada em pesquisas futuras tanto quantitativas quanto qualitativas.

Referências

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*, v. 46, n. 3, p. 6-18.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. W. (2002). 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. p. 189-217.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). 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. p. 17-36.
- Bers, J. A. et al. (2009). Accelerated radical innovation: Theory and application. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 76, n. 1, p. 165-177.
- Beverland, M. B. (2005). Managing the design innovationóbrand marketing interface: Resolving the tension between artistic creation and commercial imperatives. *Journal of Product Innovation Management*, v. 22, n. 2, p. 193-207.
- Beverland, M. B., Napoli, J., & Farrelly, F. (2010). 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.
- Bhat, B., & Bowonder, B. (2001). Innovation as an enhancer of brand personality: Globalization experience of titan industries. *Creativity and Innovation management*, v. 10, n. 1, p. 26-39.
- Brexendorf, T. O., Bayus, B., & Keller, K. L. (2015). 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.
- Caldas, M. P., & Bertero, C.O. (coords.). (2007). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Cornell University. (2015). *The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development*. Geneva.
- Creswell, J.W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management studies*, v. 38, n. 1, p. 45-65.



- Finep (2005). 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. (2008). Brand community members as a source of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, v. 25, n. 6, p. 608-619.
- Galbraith, J. R. (1999). Designing the innovating organization. Center for Effective Organizations ó Marshall School of Business. University of Southern California.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W; GASKELL, G. (editores). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes. p. 64-89.
- Gatignon, H. et al. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, v. 48, n. 9, p. 1103-1122.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, p. 148-170.
- Hair Jr. et al. (2010). Fundamentos de pesquisa de marketing. Porto Alegre: Bookman.
- Jaeger Neto, J. I., Luciano, E. M., & Testa, M. G. (2013). 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.
- Judice, V. M. M., & Baêta, A. M. C. (2005). 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.
- Klink, R. R., & Athaide, G. A. (2010). 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.
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU.
- Mack, T., & Landau, C. (2015). 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.
- Macrae, C., & Uncles, M. D. (1997). Rethinking brand management: the role of õbrand charteringö. *Journal of Product & Brand Management*, v. 6, n. 1, p. 64-77.
- Mahr, D., Lievens, A., & Blazevic, V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, v. 31, n. 3, p. 599-615.
- Moch, M. K., & Morse, E. V. (1977). Size, centralization and organizational adoption of innovations. *American sociological review*, p. 716-725.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *American political science review*, v. 63, n. 01, p. 111-126.
- Muniz, K. M., & Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 2.
- Nguyen, B. et al. (2015). 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.
- Parolin, S. R. H. (2013). Estudo multicase sobre atividades inovativas. *Revista de Administração*, v. 48, n. 3, p. 608-620.
- Pellizzoni, E., Buganza, T., & Colombo, G. (2015). Motivation orientations in innovation contests: Why people participate. *International Journal of Innovation Management*, v. 19, n. 04.



- Pihlajamaa, M. (2017). Going the extra mile: Managing individual motivation in radical innovation development. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 43, p. 48-66.
- Rajagopal, & Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *The Journal of Brand Management*, v. 11, n. 3, p. 233-247.
- Rao, V. R., Agarwal, M. K., & Dahlhoff, D. (2004). How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 4, p. 126-141.
- Rimoli, C. A., Noronha, L. E. P., & Serralvo, F. A. (2013). 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.
- Schaarschmidt, M., & Kilian, T. (2014). 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.
- Schmidt, R. C. (2013). Price competition and innovation in markets with brand loyalty. *Journal of Economics*, v. 109, n. 2, p. 147-173.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: a theoretical, historical, a statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill.
- Silva, C. H. P., Paula, V. M. F., & Paula, V. A. F. (2017). Marcas inovadoras: como os consumidores percebem a inovação. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 16, n. 1, p. 83-97.
- Sinapuelas, I. C. S., Wang, H. M. D., & Bohlmann, J. D. (2015). 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.
- Teh, C. C., & Marx, R. (2012). A relação entre competências organizacionais e os resultados dos processos de inovação. *Revista Brasileira de Estratégia*.
- Tironi, L. F., & Cruz, B. de O. (2008). Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. Rio de Janeiro: IPEA, Texto para discussão, n. 1360.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of marketing*, v. 37, n. 7/8, p. 1017-1040.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, v. 3, n. 6, p. 639-656.
- Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, v. 32, n. 5, p. 590-607.
- Weerawardena, J., O'cass, A., & Julian, C. (2006). 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.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.