



**VII SINGEP**

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

ISSN: 2317-8302

## **GEST3O DE MARCAS INOVADORAS: UM ESTUDO DE CASOS M3LTIPLOS NO TRI4NGULO MINEIRO**

**ROG3RIO BEVILACQUA**

UFU

**VERICA MARCONI FREITAS DE PAULA**

UFU - Universidade Federal de Uberl4ndia

**VER4NICA ANG3LICA FREITAS DE PAULA**

UFU



## **GESTÃO DE MARCAS INOVADORAS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO TRIÂNGULO MINEIRO**

### **Resumo**

Este artigo teve como objetivo geral descrever como os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro gerenciam a inovação de suas marcas. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, com estudo de casos múltiplos. Como procedimentos de coleta foram utilizados entrevistas individuais com cinco empresas inovadoras, de quatro setores econômicos, além de informações disponíveis nos sites das empresas (documentos). As entrevistas foram transcritas e os dados foram submetidas a análise de conteúdo e triangulação. Foram analisados os depoimentos e sites das cinco empresas em 16 categorias identificadas a partir da revisão da literatura. Os resultados obtidos corroboram o cenário da inovação no Brasil: empresas brasileiras apresentam uma reduzida intensidade de inovação, os resultados obtidos com a inovação, enquanto elemento de estratégia competitiva, estão abaixo do esperado, e o Brasil vem perdendo posições no ranking de inovação. As contribuições gerenciais estão relacionadas à identificação de práticas realizadas pelas empresas pesquisadas que, eventualmente, podem ser aplicadas ou adaptadas as outras organizações no seu processo de inovação. Os resultados obtidos são apresentados por cada categoria gerando contribuições teóricas e gerenciais que podem ser aplicadas ou adaptadas a outras organizações no seu processo de inovação e gestão de marcas.

**Palavras-chave:** Gestão; Marcas Inovadoras; Casos múltiplos.

### **Abstract**

This paper aims to describe how innovative business' managers from Triângulo Mineiro manage the innovation of their brands. For this, a qualitative, descriptive study was conducted with multiple case studies. As collection procedures, individual interviews were conducted with five innovative companies from four economic sectors, as well as information available on company websites (documents). The interviews were transcribed and the data were submitted to content analysis and triangulation. We analyzed the testimonies and sites of the five companies in 16 categories identified from the literature review. The results obtained corroborate the scenario of innovation in Brazil: Brazilian companies have a low intensity of innovation, the results obtained with innovation, as an element of competitive strategy, are below expectations, and Brazil has been losing positions in the innovation ranking. The managerial contributions are related to the identification of practices carried out by the companies studied that, eventually, can be applied or adapted to other organizations in their innovation process. 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:** Management; Innovative Brands; Multiple cases.



## 1 Introdução

O interesse pela gestão da inovação e de marcas tem crescido nas últimas décadas. Para Brexendorf, Bayus e Keller (2015), há uma relação de interdependência, na forma de um círculo virtuoso, entre a gestão de marcas e a gestão da inovação. A inovação organizacional tem relação direta com 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, 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 destes e outros estudos, o tema da gestão de marcas inovadoras foi o escolhido para este artigo, que tem como objetivo descrever como os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro gerenciam a inovação de suas marcas.

## 2. Referencial Teórico

Para o desenvolvimento deste estudo, alguns conceitos relacionados a inovação e gestão de marcas são essenciais. 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. Van de Ven (1986, p. 604, tradução nossa) apresenta um conceito de inovação fundamentado em quatro fatores básicos: ideias; 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: de produto; de processo; de marketing; e organizacional, e para que uma empresa seja considerada inovadora basta que ela tenha implementado uma inovação no período analisado. Propõe também uma definição de empresa inovadora: “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. 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).

No tocante à Gestão de marcas, Macrae e Uncles (1997) propõem uma abordagem através de um framework, por eles denominado de brand chartering thoughtpad, que apresenta três processos principais: criação e comunicação da marca; gestão da organização da marca; e direção e estruturação da marca. Este framework 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).

Urde (2003), ao tratar do processo de construção da marca corporativa, separa os valores em três grupos: valores organizacionais; valores agregados experimentados pelos consumidores; e core values. O autor propõe um processo interno de construção de marca corporativa baseado no core values, que são os valores que resumem a identidade de uma marca corporativa e que se constituem nos princípios norteadores do processo de construção dessa marca. Esse processo interno de construção de marca corporativa ocorre, de forma bastante resumida, como mostra a Figura 1.

A organização do portfólio de marcas em que 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). As estratégias de marca podem ser divididas nas seguintes categorias: 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); 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 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).

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.

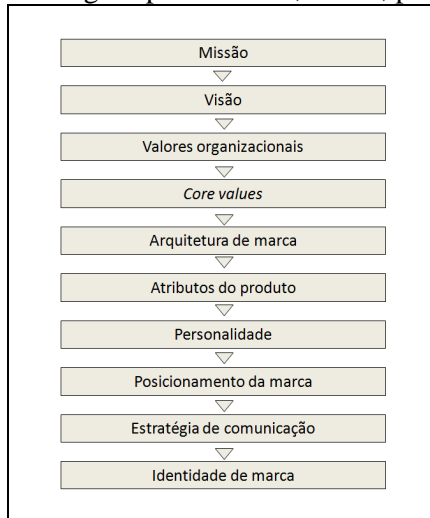


Figura 1 ó Processo interno de construção de marca corporativa baseado nos *core values*.  
Fonte: Adaptado de Urde (2003, p.1023).

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

### 3 Metodologia



Para o presente estudo optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, descritiva, com estudo de casos múltiplos (Bauer, Gaskell, & Allum, 2002; Gaskell, 2002; Yin, 2010). O estudo de casos múltiplos é aquele que contém mais de um caso, é um método mais adequado quando a questão de pesquisa assume a forma de *ôcomoö*, quando o fenômeno a ser estudado é contemporâneo e quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos relacionados a esse fenômeno, permite a investigação de fenômenos sociais complexos considerando seu contexto no mundo real, e 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).

Os procedimentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram as entrevistas individuais e os documentos (Bauer, 2002; Creswell, 2007; Gaskell, 2002). Os documentos serviram para corroborar e fortalecer a evidência proveniente da outra fonte (Yin, 2010).

Foram estudados os casos de cinco empresas que atendiam os critérios cumulativos pré-definidos: empresa que tenha sede ou filial na região do Triângulo Mineiro; empresa que se dedique à atividade presente nos indicadores de inovação apresentados na PINTEC 2014; 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. A caracterização das empresas e dos entrevistados é apresentada na Análise dos resultados.

A primeira etapa da pesquisa consistiu em um estudo bibliométrico nas bases de dados Google Scholar e Portal de Periódicos da CAPES, incluindo as publicações do período de 01/01/2000 a 31/12/2015 disponíveis em 23/08/2016 e 06/09/2016, respectivamente. 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.

A quantidade de entrevistas realizadas foi suficiente para se atingir o chamado ponto de saturação, nos moldes propostos por 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. 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 (Creswell, 2007).

Para a realização das entrevistas individuais foi utilizado um roteiro de entrevistas desenvolvido com base no levantamento teórico e dados secundários. Após a realização de cada entrevista foi solicitado ao entrevistado a indicação de executivos de outras empresas que se enquadrassem nos critérios de seleção, conforme o método do *snowball sampling* (Goodman, 1961). As entrevistas foram conduzidas e gravadas em áudio (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: 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); a análise temática é rápida e eficaz ao ser aplicada em discursos diretos e simples (Bardin, 2011); e 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), tendo sido utilizadas as informações disponíveis na internet, especificamente no site das empresas.

## **4 Análise e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Apresentação das empresas selecionadas e gestores entrevistados**

Desenvolvendo projetos de TI que englobem planejamento, concepção, criação, arquitetura, desenvolvimento e suporte desde 2005, a Alfa não possui indicadores de inovação. O entrevistado da empresa Alfa é responsável pela área de marketing e estruturação de novos negócios, trabalha na empresa há 12 meses e ocupa a função de Consultor de Negócios.

A empresa Beta presta serviços de gestão de ambiente de tecnologia, gestão de serviço de telecomunicação e gestão de relacionamento com o cliente há mais de 18 anos, e possui indicadores de inovação instituídos, entre eles, o percentual de interações digitais com o cliente, tais como: WhatsApp, SMS, site e aplicativo da empresa. No momento da entrevista, o percentual de interações digitais era da ordem de 22% e o objetivo era alcançar 40% em até dois anos. O entrevistado é especialista em Inovação e atua na empresa há cinco anos.

A Gama atua no setor de telecomunicação e tecnologia da informação há mais de 60 anos, e possui indicadores de inovação no balanced scorecard, 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 ideias, 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. O entrevistado ocupa o cargo de Especialista de Novos Negócios na posição de Product Owner e está na Gama há sete anos.

Oferecendo produtos químicos de limpeza e higienização de uso corporativo e doméstico desde final dos anos 1980, a Delta não possui indicadores de inovação. O entrevistado é Diretor Comercial, e também acumula a função de responsável pelo setor de Planejamento, Desenvolvimento e Inovação (PDI), atuando na empresa há 13 anos.

Por fim, a Sigma atua 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.

Possui, basicamente quatro grupos de indicadores: indicadores de mercado, indicadores de negócio, indicadores de imagem, e indicadores sociais. Apenas a partir de 2018 a empresa terá metas específicas nesses indicadores. A entrevistada ocupa o cargo de Head de Inovação e Estratégia e foi contratada em março de 2017 para coordenar a área responsável pelo processo de inovação.

### **4.2 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 setores. 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 (I9 Uberlândia, 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).

#### **4.3 Estudo de Casos Múltiplos**

A análise de conteúdo identificou 16 categorias de análise, a saber: Definição e inovação; Características das marcas inovadoras, com base nos achados de Silva, Paula e Paula (2017); Motivos para inovar; Relação entre marcas e inovação; Existência de uma área responsável pelo processo de inovação; Disseminação do processo de inovação na organização; Mecanismos de desenvolvimento de uma cultura organizacional de estímulo de novas ideias e estratégias de implementação; Tipo de inovação implementada mais frequentemente quanto ao seu grau de novidade; Motivos que a inovação incremental/radical seja utilizada com mais frequência; 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.

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, destacam-se: todos os entrevistados associaram a definição de inovação à implementação de um novo processo, conforme Manual de Oslo; todos os entrevistados também associaram a definição de inovação à implementação de um novo método organizacional, de acordo com o Manual de Oslo; e 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 (Finep, 2005). Além das definições de inovação extraídas da literatura, 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 òdinheiro novo. 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 e a incerteza. O executivo da empresa Delta destaca que a inovação relaciona-se a solução da necessidade do cliente

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 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. 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. 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.

Já o executivo da empresa Beta ressalta a expectativa e o desempenho associado de uma marca inovadora. 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 se pode observar nos dados obtidos, 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).

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).

A pesquisa também revelou outros motivos para as empresas inovarem. 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.

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, em que 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 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. Nesse mesmo sentido, 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 da categoria Relação entre marcas e inovação, 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. 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.



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.

Conforme se pode observar, 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.

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). Na empresa Delta também existirá uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa (Galbraith, 1999). A empresa tem buscado disseminar o processo de inovação por toda a organização (Parolini, 2013). 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).

O site da empresa Gama tem uma parte dedicada exclusivamente à inovação, com destaque para o Centro de Inovação digital, inaugurado pela empresa em agosto de 2017. Segundo o site, a proposta desse Centro de Inovação é conectar pessoas e ideias, 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).

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). 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).

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).

A 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, engenheiro eletricista, doutor em semicondutores, com dezenas de artigos técnicos publicados internacionalmente e experiência no desenvolvimento de produtos e tecnologias com registro de patentes relacionadas com a tecnologia fotovoltaica. Os executivos entrevistados das empresas Gama e Delta destacaram a necessidade de acesso dos defensores de ideias aos patrocinadores (Galbraith, 1999).

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. 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. Na perspectiva do entrevistado da empresa Beta, a inovação é uma disciplina como qualquer outra. Ele informa ainda que a empresa também possui programas incentivados de inovação que premia os funcionários, em dinheiro, pelas ideias. O executivo da empresa Gama também informou que a empresa possui um plano de incentivo voltado para o funcionário que oferece remuneração por ideia. Para ele, 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.

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. 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. O executivo entrevistado da empresa Delta ressalta a importância do perfil das pessoas que trabalham na empresa quanto à agilidade na busca pela inovação. Como mecanismo de estímulo e captura de novas ideias, a empresa Delta faz amplo uso do aplicativo WhatsApp no ambiente corporativo:

[...] 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. Na página de apresentação do site da empresa Alfa aparecem duas fotos do ambiente físico da empresa em destaque: uma que mostra o corredor 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.

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). 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.



A pesquisa também revelou outros motivos que contribuem para que a inovação incremental seja utilizada com mais frequência que a inovação radical. O executivo entrevistado da empresa Alfa, por exemplo, considera que é natural que a inovação seja mais incremental em uma empresa já estabelecida. 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, apesar de ressaltar a importância da inovação radical. 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. 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 resalta que a maioria das inovações da empresa é incremental, por elas serem mais rápidas e por falta da empresa buscar quebrar regras. 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. 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.

Nos textos transcritos das entrevistas realizadas observou-se uma quase ausência das estratégias para redução do tempo, custos e riscos associados à inovação. 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. A empresa Beta, por exemplo, possui um programa formal de prospecção e estabelecimento de parcerias com startups. 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.

Nesse mesmo sentido, mas de uma forma mais abrangente, a entrevistada da empresa Sigma também resalta 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. 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. A empresa Sigma também aproveita recursos externos de fomento de P&D do setor energético como meio de redução do risco associado à inovação. 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. Na perspectiva do entrevistado da empresa Delta o caminho para a redução de tempo, custo e risco é estar próximo ao cliente. O entrevistado da empresa Delta também acrescenta que a verticalização da produção confere um maior dinamismo e agilidade para a criação de novidades.

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]. As empresas Alfa, Beta, Gama e Delta estão mais voltadas para responder às necessidades dos consumidores [market-driven] (Beverland, Napoli, & Farrelly, 2010). 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 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. A 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] do que apenas buscar responder às necessidades dos consumidores [market-driven] (Beverland, Napoli, & Farrelly, 2010).

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 CO<sub>2</sub> e quantidade de árvores a plantar. Ainda no site, a empresa mantém um blog que informa sobre as principais tendências em energias renováveis.

Considerando a tipologia de inovação e posicionamento das empresas pesquisadas nos moldes propostos por Beverland, Napoli e Farrelly (2010), 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).

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 os 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):

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. Já a empresa Alfa optou pela estratégia mixed branding (Rao, Agarwal, & Dahlhoff, 2004):

[...] a mixed branding. Mas é um modelo assim, modelo Microsoft. O Microsoft, ele tem o Outlook, tem oí tem aí 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 Microsoftí o da Adobe também, né? Tem o Adobe Photoshop, o Adobe Premier, Adobe, no final. A Microsoft tem uma logomarca, se você olhar temí se você for olhar no site da Microsoft é isso, eleí 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 oí [...] É. E tudoí 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 precisó 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):

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):

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).

Nas entrevistas com os 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 da personalidade da marca da empresa Alfa pode ser observada no seu site. 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. Por sua vez, a audácia, como dimensão da personalidade da marca (Muniz, & Marchetti, 2012), também pode ser observada. Esta dimensão da empresa Beta pode ser notada no seu site. A Sigma divulga em seu site cases e relatos de clientes em que é possível perceber algumas das facetas da dimensão audácia.

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 no âmbito das estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação. Nas empresas Delta e Sigma as mídias sociais estão sendo utilizadas no processo de inovação menos do que poderiam. A pesquisa também identificou outras estratégias de integração do cliente no processo de inovação. 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. No site da Alfa é possível encontrar elementos que indicam a valorização do relacionamento com o cliente. A Delta também procura ampliar o relacionamento com o cliente através de uma plataforma de ensino à distância (EAD) disponível no site da empresa.



O site da 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.

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.

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). Apenas o executivo da 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.

## 5 Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo geral descrever como os gestores de empresas inovadoras do Triângulo Mineiro gerenciam a inovação de suas marcas. Ao analisar cinco empresas de diferentes setores, foi possível identificar 16 categorias a serem consideradas na análise da gestão de marcas inovadoras. Os resultados obtidos corroboram 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 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 a criação de um centro de inovação que ofereça estrutura capaz de possibilitar o desenvolvimento de inovações disruptivas. Outra prática gerencial identificada diz respeito aos programas que objetivam fomentar a inovação na empresa. 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 é a utilização de recursos públicos oriundos de políticas públicas destinadas ao fomento da inovação.

Dentre as limitações desta pesquisa estão as fontes de evidências, já que foram usadas apenas duas fontes de evidência: entrevistas e documentação (Yin, 2010). Outra limitação diz respeito ao número de empresas pesquisadas e entrevistas realizadas. Na análise de conteúdo, quando se trabalha com frequências reduzidas, o risco de erro cresce (Bardin, 2011). Como sugestão para pesquisas futuras, a inclusão de outras empresas, de outros setores e de outras regiões do país, pode ampliar e aprofundar a discussão e os resultados alcançados.

**Referências**

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*, v. 46, n. 3, p. 6-18.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, p. 347-356, 1997.
- 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 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Gehlhar, M. J. et al. (2009). Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets. *Journal of Product & Brand Management*, v.18, n.2, p.115-126.
- Hair Jr. et al. (2010). *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- I9 Uberlândia. (2017). *Quem somos*. Disponível em: <<http://www.i9uberlandia.org.br/historia/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.
- 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.
- Kapferer, J.-N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- 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.
- Macrae, C., & Uncles, M. D. (1997). Rethinking brand management: the role of brand chartering. *Journal of Product & Brand Management*, v. 6, n. 1, p. 64-77.
- Moch, M. K., & Morse, E. V. (1977). Size, centralization and organizational adoption of innovations. *American sociological review*, p. 716-725.
- 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.
- 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.
- Seed. (2018). *Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development. Sobre o SEED*. 2018. Disponível em: < <http://seed.mg.gov.br/>>. Acesso em: 03 abr. 2018.
- 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.
- 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.
- 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.