


Inovação e Marcas: A Perspectiva dos Gestores em Estudo de Casos Múltiplos no Triângulo Mineiro

Rogério Bevilacqua¹

rogerio.bevilacqua1075@gmail.com |  0000-0002-3102-6962

Verica Freitas¹

verica@ufu.br |  0000-0003-3035-9738

Veronica Angélica Freitas de Paula¹

veronica@ufu.br |  0000-0002-1560-614X

RESUMO

O artigo tem como objetivo geral identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores de empresas do Triângulo Mineiro e descrever como eles administram as marcas inovadoras. Realizou-se um estudo de casos múltiplos com cinco empresas inovadoras de quatro setores econômicos: telecomunicações, tecnologia da informação, produtos químicos e eletricidade. As entrevistas com esses gestores foram submetidas à análise de conteúdo, sendo estabelecidas dezesseis categorias, entre elas: definição de inovação; características de marca inovadora; motivos para inovar; relação entre marcas e inovação; área responsável pela inovação; disseminação da inovação; cultura organizacional de novas ideias; tipos de inovação; redução de tempo, custos e riscos à inovação; relação da empresa com o mercado; estratégias de marca; personalidade de marcas; integração do consumidor final na inovação; recompensas para o consumidor; e herança de marca. Ao final, são apresentadas contribuições teóricas e gerenciais que podem ser aplicadas ou adaptadas a outras organizações no seu processo de inovação e gestão de marcas. Neste sentido, importante destacar que, nos casos estudados, a inovação incremental é dominante; há prevalência do estágio em que as inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores; e as empresas estudadas puderam ser distribuídas em duas das possibilidades de inovação propostas por Brexendorf et al. (2015): *follower brands* e *craft-designer led brands*.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação, Marcas, Marcas Inovadoras

¹Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil

Recebido: 12/10/2019.
Revisado: 12/12/2019.
Aceito: 20/01/2020.
Publicado Online em: 07/09/2020.
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.6.5>



1. INTRODUÇÃO

A gestão da inovação e a gestão de marcas passaram a receber atenção crescente da administração das empresas nas últimas décadas. É possível observar uma relação de interdependência entre a gestão de marcas e a gestão da inovação na forma de um círculo virtuoso (Brexendorf, Bayus, & Keller, 2015). A inovação organizacional tem como consequência o desempenho de marca aferido em termos de crescimento de vendas, participação de mercado e desempenho geral (Weerawardena, Cass, & Julian, 2006).

Desse modo, o objetivo deste artigo é identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores de empresas do Triângulo Mineiro e descrever como eles administram as marcas inovadoras.

A região do Triângulo Mineiro está situada em Minas Gerais e é composta por mais de 50 municípios, dentre eles: Uberlândia; Uberaba; Araxá; Patrocínio; Ituiutaba; e Frutal. 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 desenvolvimento desta pesquisa foi motivado também, ainda que existam muitos estudos que tratem de inovação e de marcas separadamente, pela existência de poucos trabalhos que relacionem os dois temas, havendo necessidade de uma maior integração entre a gestão de marcas e a gestão de inovação. Gestão de marcas e gestão da inovação podem reciprocamente se beneficiar, entretanto é possível observar que as marcas recebem pouca atenção na literatura de inovação, e a literatura de marcas faz pouca referência à inovação (Brexendorf et al., 2015).

Alguns estudos abordando esses conceitos podem ser destacados: Maldonado-Guzman, Pinzon-Castro e Popoca-Zamarripa (2019) tratam da relação entre inovação em serviços e brand equity, buscando aproximar os dois conceitos por serem parte de estratégias empresariais capazes de gerar vantagens competitivas. Lin (2015) também comenta o papel da inovação na vantagem competitiva e destaca a importância de se considerar a experiência do consumidor com marcas inovadoras para a construção de relacionamentos sólidos (no caso, no setor aéreo, considerando a experiência com a marca inovadora, brand equity e a satisfação). Por sua vez, Sharma, Davcik e Pillai (2016) analisam o papel da inovação de produtos como mediador da performance de mercados resultante dos investimentos em P&D e brand equity.

Pappu e Quester (2016) buscam investigar como a percepção dos consumidores sobre o caráter inovador de uma marca afeta a lealdade a essa marca. Grębosz (2017) discute as características de posicionamento de mercado, comunicação e ciclo de vida de marcas inovadoras. O impacto de inovações radicais em categorias de produtos é o objeto de estudo de Bagga, Noseworthy e Dawar (2016), com foco na percepção do consumidor em relação às marcas concorrentes quando uma delas introduz uma inovação radical, com ou sem mudança significativa nos atributos centrais da categoria. Dessa forma, nota-se que estudos englobando os temas inovação e marcas começam a surgir recentemente, havendo ainda lacunas a serem preenchidas nesse campo. Importante, portanto, destacar a relevância deste estudo, por abordar marcas inovadoras na perspectiva de gestores, buscando aprofundar o conhecimento sobre essas marcas, como são desenvolvidas e gerenciadas.

Gehlhar, Regmi, Stefanou e Zoumas (2009) realizaram um estudo com marcas líderes de mercado que indica que para uma marca se manter na liderança não basta apenas ela responder às mudanças da demanda. É necessário também que a empresa direcione o mercado através das suas inovações de produto e educação do consumidor. Tal estudo está alinhado ao 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. Para Gehlhar et al. (2009), a liderança de uma marca depende da capacidade de diferenciação de seus produtos que pode ser obtida por meio 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 almejado pelas marcas corporativas, pois é considerada um elemento que amplia a credibilidade da empresa e a aceitação de novos produtos (Aaker, 2004).

Visando à consecução do objetivo deste artigo, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa descritiva, com estudo de casos múltiplos com cinco empresas inovadoras de quatro setores econômicos: telecomunicações; tecnologia da informação; produtos químicos; e eletricidade. Os dados foram coletados a partir de entrevistas e documentos, com triangulação mediante o uso de diferentes fontes de informações. As entrevistas com os gestores das cinco empresas foram submetidas à análise de conteúdo clássica, com categorização feita através de análise temática.

Como resultados deste artigo, há a estrutura do sistema de categorias ou referencial de codificação adotada neste trabalho, constituída por 16 categorias (A a P) subdivididas em 99 subcategorias ou códigos, extraídos da literatura, bem como sua contagem frequencial (F).

Notou-se, entre as empresas estudadas, a prevalência das que buscam responder às necessidades dos consumidores [*market-driven*] em relação às que procuram influenciar o consumo do mercado [*driven-markets*] (Beverland, Napoli, & Farrelly, 2010). As cinco empresas pesquisadas do Triângulo Mineiro foram distribuídas em apenas duas possibilidades de inovação da tipologia de inovação e posicionamento de marca construída por Beverland et al. (2010): (1) *follower brands* (quatro das cinco empresas); e (2) *craft-designer led brands* (uma empresa). Nas cinco empresas pesquisadas, a inovação incremental prevalece em relação à inovação radical (Gatignon, Tushman, Smith, & Anderson, 2002).

Com base na perspectiva dos gestores das empresas estudadas, observou-se a presença de estratégias de *corporate branding* (Rao, Agarwal, & Dahlhoff, 2004; Sanchez, 2004), *mixed branding* (Rao et al., 2004) e *house of brands* (Rao et al., 2004; Sanchez, 2004); e a presença somente de duas das dimensões da personalidade de marcas propostas por Muniz e Marchetti (2012): a credibilidade e a audácia.

A partir dos resultados da pesquisa, o artigo traz contribuições teóricas e gerenciais. Como contribuições teóricas, destaca-se a identificação da prevalência do estágio conceitual em que as inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores (Brexendorf et al., 2015) e da inovação incremental em relação à inovação radical (Gatignon et al., 2002). Além disso, tem-se a classificação das empresas estudadas em apenas duas possibilidades de inovação da tipologia de inovação e posicionamento de marca construída por Beverland et al. (2010): *follower brands*; e *craft-designer led brands*.

A estrutura do referencial de codificação adotada no estudo (constituída por 16 categorias subdivididas em 99 subcategorias), definidos a partir da literatura, pode ser utilizada em pesquisas futuras, contribuindo para o conhecimento nesse campo.

Como contribuições gerenciais, é importante destacar algumas melhores práticas, como a criação de centro de inovação, programas de prospecção e parcerias com *startups*, ambiente que estimule a inovação e novas ideias e utilização de recursos de políticas públicas destinadas ao fomento da inovação.

2. INOVAÇÃO

É possível observar um consenso quanto à importância 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, Dismukes, Miller, & Dubrovensky, 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 obsolescimento ou a ausência do novo nas empresas seriam a razão primordial de elas 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. Segundo Damanpour e Gopalakrishnan (2001), a competitividade da empresa depende da adoção de inovações de produto e de processo.

Não existe consenso na literatura em relação aos conceitos de inovação (Gatignon, Tushman, Smith, & Anderson, 2002; Moch, & Morse, 1977; Testa, Luciano, & Jaeger Neto, 2013). Há na literatura duas perspectivas diferentes para entender a inovação (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Testa et al., 2013). Para uma corrente de autores, a inovação tem como parâmetro o estado da arte, enquanto para outra corrente a inovação tem como referência a organização, sendo os dois pontos de vista válidos (Birkinshaw et al., 2008).

A inovação é diferente da invenção (Mohr, 1969; Van de Ven, 1986). Uma invenção está associada com fazer existir uma coisa nova, ao passo que uma inovação está relacionada com fazer com que a coisa nova seja usada (Mohr, 1969). A invenção é o resultado de uma atividade individual, enquanto a inovação é o resultado da atividade coletiva e institucional que buscou transformar uma determinada invenção ou ideia nova em um bem de circulação (Van de Ven, 1986). Assim, para uma invenção ou ideia nova se tornar uma inovação, é necessário que ocorra sua implementação e institucionalização (Van de Ven, 1986).

De uma forma bastante ampla, Schumpeter (1939) inclui no termo inovação qualquer coisa feita de forma diferente. Mohr (1969) considera que o conceito de inovação não está relacionado à ideia de criatividade por si, mas à ideia de adoção de algo não tradicional, que pode ter sido inventado tanto dentro quanto fora da organização. Por sua vez, o Manual de Oslo define inovação como: “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” (Financiadora de Estudos e Projetos [FINEP], 2005, p. 55).

O Manual de Oslo propõe também uma definição de empresa inovadora que toma por base a inovação de produto e processo na qual a empresa inovadora em produto/processo é aquela que implementou um produto ou processo novo ou significativamente melhorado ao longo do período de análise (FINEP, 2005).

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

Já as inovações radicais são aquelas que promovem um avanço em preço e/ou desempenho numa taxa de progresso superior à taxa de progresso da trajetória técnica existente (Gatignon et al., 2002). Para Tironi e Cruz (2008), inovação radical é aquela pautada em uma novidade

tecnológica ou mercadológica, capaz de criar um novo mercado, e até levar à descontinuidade (*disruption*) do mercado existente. As inovações incrementais são preferidas em detrimento das inovações radicais, em virtude do custo (Utterback, & Abernathy, 1975). O risco e o nível de incerteza comercial e tecnológica são superiores nas inovações com maior grau de novidade (Tironi, & Cruz, 2008).

Segundo Pihlajamaa (2017), a implementação da inovação radical depende dos esforços das pessoas. Consoante Bers et al. (2009), inovações radicais são iniciadas com uma relevante crise ou oportunidade de mercado e, por mais radicais que sejam, as inovações partem de um conhecimento anterior.

A adoção da inovação permite à empresa manter ou até aumentar sua produção a um custo total menor, ainda que os preços dos fatores de produção permaneçam constantes, o que confere à empresa um maior nível de competitividade (Schumpeter, 1939). Os resultados da pesquisa de Schmidt (2013) sugerem que as inovações podem envolver reduções de custos, possibilitando maior competitividade e ampliação da participação de mercado. A probabilidade de uma organização inovar pode ser maior em ambientes mais dinâmicos do que em ambientes mais estáveis (Mohr, 1969). Os achados do trabalho de Weerawardena et al. (2006) também indicam que o elevado nível de competitividade e o dinamismo de um setor pressionam as empresas a buscar novas maneiras de realizar suas atividades para obter vantagens em relação à concorrência.

Para que haja inovação, três papéis devem ser desempenhados pelas pessoas: (1) os defensores de ideia; (2) os patrocinadores; e (3) a liderança organizacional capaz de dar condições para o desenvolvimento da inovação (Galbraith, 1999). A liderança institucional deve ser capaz de implantar cultura organizacional bem como estratégias, sistemas e estrutura organizacional compatíveis com o fomento da inovação (Van de Ven, 1986). Galbraith (1999) destaca a necessidade do encontro de defensores de ideia e os patrocinadores para favorecer o fomento da inovação em uma organização.

Para o êxito de uma estratégia organizacional voltada para a inovação, não basta apenas o envolvimento da equipe de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), sendo também necessária a participação de todas as pessoas da organização no processo de geração de novas ideias. A inovação não pode se limitar apenas às atividades inovativas, mas deve estar presente em todas as atividades da organização (Parolin, 2013).

Na visão de Galbraith (1999), duas organizações devem coexistir em uma empresa: uma organização operacional, responsável pela realização das atividades do dia a dia da empresa relacionadas ao seu negócio corrente e uma organização inovadora, dedicada à realização de novas atividades, tais como o teste de novos produtos e tecnologias. Para o autor, essas duas organizações são conflitantes e contraditórias, e entre elas deve haver uma separação com o intuito de proteger o esforço inovador, inclusive com a utilização de instalações físicas diferentes pelas duas organizações (plantas, prédios ou andares diferentes).

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). Como instrumentos de integração do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos podem ser citados: fóruns na internet e comunidades *online*, 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 *online* que registram seu comportamento, competição de ideias aberta à comunidade internacional, teste de protótipos, dentre outros (Schaarschmidt & Kilian, 2014).

Mack e Landau (2015) estudaram uma fonte externa de ideias para as empresas, os denominados concursos de inovação. A pesquisa de Pellizzoni et al. (2015) aponta que alguns dos participantes desses concursos podem buscar recompensa, seja ela monetária ou não, ao passo que outros podem ser dirigidos pela atividade em si de propositura de ideias, pela diversão e desafio que ela proporciona.

3. GESTÃO DE MARCAS

As estratégias de marca podem ser divididas nas seguintes categorias: (1) *corporate branding*, estratégia na qual o nome corporativo aparece no nome das suas marcas de produtos e serviços como uma forma de endosso (Rao et al., 2004); (2) *mixed branding*, estratégia em que 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 et al., 2004); e (3) *house of brands*, estratégia na qual o nome corporativo não é utilizado nos nomes das marcas dos produtos e serviços da empresa (Rao et al., 2004), sendo essas marcas trabalhadas de forma independente (Sanchez, 2004). Sanchez (2004) menciona ainda outra possibilidade de estratégia de arquitetura de marcas denominada *branded house*. Nessa estratégia, a marca do produto usa a marca corporativa acompanhada de uma descrição (Aaker, 2004).

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

De acordo com o modelo de Nguyen, Yu, Melewar e Chen (2015), um dos antecedentes que impactam positivamente a inovação de marcas é a aquisição de conhecimento a partir das mídias sociais, que engloba informações obtidas em fóruns de discussão, redes sociais, *sites* na internet, *blogs* e outros canais *online* (Nguyen et al., 2015).

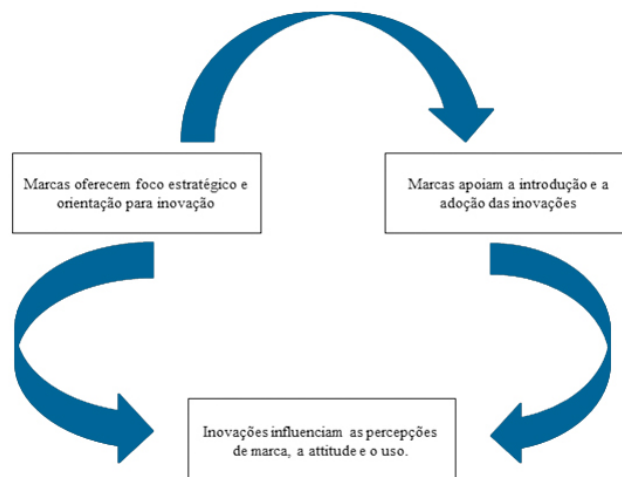


Figura 1. Círculo virtuoso da interdependência entre marcas e inovação.
Fonte: Adaptado de Brexendorf et al. (2015, p. 550).

Beverland et al. (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 ova 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*). Com base nessas duas dimensões, os autores identificaram quatro possibilidades de inovação que podem resultar em reforço da marca, quais sejam: (1) *follower brands*; (2) *category leader brands*; (3) *craft-designer led brands*; e (4) *product leader brands*, conforme esquema apresentado na Figura 2.

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 por meio de inovações radicais. As marcas *craft-designer led brands* diferem das duas anteriores, por buscarem influenciar o consumo do mercado (*driven-markets*) por intermédio de pequenas inovações incrementais no produto que partem de dentro para fora da empresa. Por fim, as *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 pertencem (Beverland et al., 2010).

Muniz e Marchetti (2012) identificaram cinco dimensões da personalidade de marcas no contexto brasileiro. São elas: credibilidade; alegria; audácia; sofisticação e sensibilidade. 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.

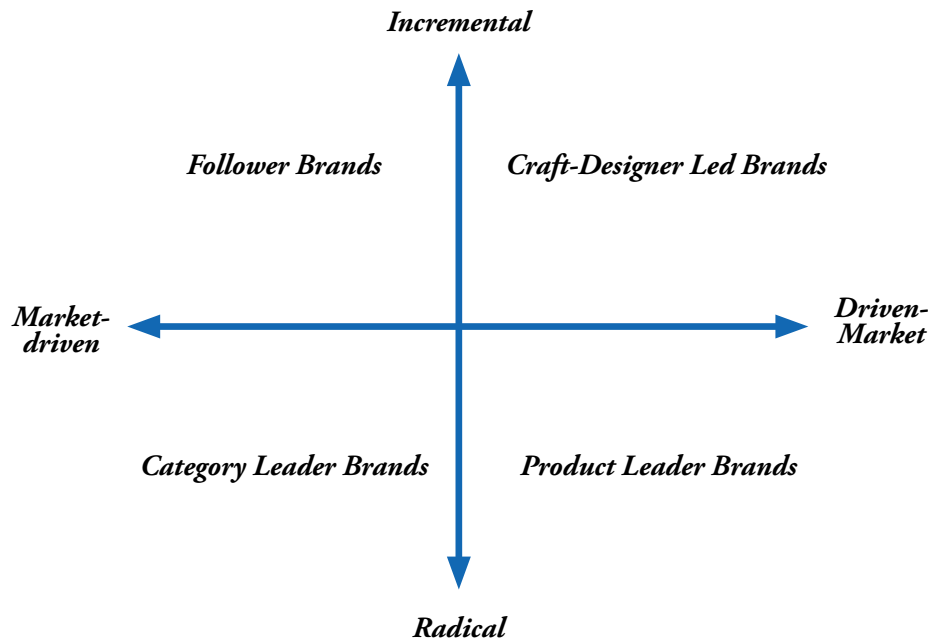


Figura 2. Tipologia de inovação e posicionamento de marca.
Fonte: Adaptado de Beverland et al. (2010, p. 36).

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 fonte de vantagem competitiva. Os resultados do trabalho de Rimoli, Noronha e Serralvo (2013) apontam que aspectos de inovação, tais como *design* moderno e características tecnológicas, afetam a imagem de marca.

A preocupação em buscar a inovação mantendo a tradição parece estar presente em algumas indústrias. Os resultados do estudo de caso realizado na *Harley-Davidson Motor Company* por Rimoli et al. (2013) indicam que o portfólio de marcas da empresa procura fazer a conjugação do tradicional e do inovador. Beverland (2005) sugere que alguns fabricantes de vinho de luxo se apresentam ao público externo como uma empresa de produção artesanal tradicional que não adere a modismos de mercado, ainda que, na prática, seus profissionais de *design* e de marketing estejam atentos aos movimentos dos competidores, inovações e mudanças nos gostos dos consumidores.

4. METODOLOGIA

O estudo foi orientado por uma base paradigmática interpretativista (Morgan, 2007). Optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa (Bauer, Gaskell, & Allum, 2002; Gaskell, 2002), adotando-se o estudo de caso, na sua variante estudo de casos múltiplos (Yin, 2010). O estudo teve um caráter descritivo (Triviños, 1987). Os procedimentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram as entrevistas e documentos (Creswell, 2007).

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

- a. empresa que tenha sede ou filial na região do Triângulo Mineiro;
- b. empresa que se dedique a atividade presente nos indicadores de inovação apresentados na PINTEC 2014 (IBGE, 2016);
- c. empresa que se enquadre no conceito de empresa inovadora em produto/processo, conforme Manual de Oslo (FINEP, 2005), durante o período da PINTEC 2014 (triênio 2012-2014) ou mais recente.

Dentre as empresas contatadas, cinco devolveram o termo de consentimento assinado até a data limite para o encerramento da coleta de dados (30/11/2017), sendo elas selecionadas, portanto, de forma não probabilística para participar do estudo. As demais empresas contatadas não responderam ao e-mail enviado no prazo fixado.

As empresas selecionadas para participar do estudo de casos múltiplos são apresentadas a seguir com nomes fictícios com o intuito de preservar o anonimato dos respondentes e o sigilo das informações por eles prestadas (Lüdke & André, 1986): (1) empresa Alfa, que atua em projetos de TI, desde 2005, sendo entrevistado o responsável pela área de marketing e estruturação de novos negócios; (2) empresa Beta, que 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, sendo entrevistado um especialista em inovação; (3) empresa Gama, que atua no setor de telecomunicação e tecnologia da informação, há mais de 60 anos, sendo entrevistado um especialista de novos negócios; (4) empresa Delta, que atua no ramo de produtos químicos de limpeza e higienização, desde o final dos anos 80, sendo entrevistado o diretor comercial responsável pelo setor de Planejamento, Desenvolvimento e Inovação; e (5) empresa Sigma, que se dedica a projetos que combinam múltiplas fontes de energia, tais como energia solar, biodiesel e biogás, desde 2012, sendo entrevistada a ocupante do cargo de *head* de inovação e estratégia.

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

Para tanto, foi utilizado um roteiro de entrevistas que teve um papel semelhante ao tópico guia sugerido por Gaskell (2002). 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, procedimento denominado *snowball sampling* (Goodman, 1961).

As entrevistas foram conduzidas e gravadas em áudio por um dos autores (Creswell, 2007), sendo a transcrição realizada por profissional contratado (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). Como regras de enumeração ou modos de contagem foram adotadas a frequência e a presença/ausência de uma determinada unidade de registro (Bardin, 2011). A codificação e a contagem das unidades de texto das transcrições das entrevistas foram realizadas manualmente (Bauer, 2002).

Com o intuito de confirmar a precisão dos resultados obtidos e assegurar a validade da pesquisa, buscou-se realizar a triangulação de dados por meio do uso de diferentes fontes de informações (Creswell, 2007). Para Yin (2010), a triangulação de dados é realizada com a utilização de mais de uma única fonte de evidência que venha 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). Cabe aqui destacar que a maior parte dos dados foi obtida mediante as entrevistas individuais com os executivos das empresas pesquisadas. Os documentos foram utilizados, principalmente, para corroborar e fortalecer a evidência proveniente da outra fonte (Yin, 2010).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Quadro 1 mostra a estrutura do sistema de categorias ou referencial de codificação adotada neste trabalho, constituída por 16 categorias (A a P) subdivididas em 99 subcategorias ou códigos, extraídos da literatura, bem como sua contagem frequencial (F).

Pode-se observar que, apesar da falta de consenso no que diz respeito aos conceitos relacionados à inovação (Gatignon et al., 2002; Moch & Morse, 1977; Testa et al., 2013), os resultados obtidos apontam algumas convergências na definição de inovação entre os executivos pesquisados, e dentre elas destacam-se: (1) todos os entrevistados associaram a definição de inovação à implementação de um novo processo e à implementação de um novo método organizacional, conforme Manual de Oslo (FINEP, 2005); e (2) entre os entrevistados prevalece a ideia de que a definição de inovação encontra-se também relacionada à implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, segundo o Manual de Oslo (FINEP, 2005).

Quadro 1

Contagem frequencial das unidades de registro por código das categorias A a P

Categoria	Subcategorias ou Códigos	F
A Definição de inovação (Birkinshaw et al., 2008; FINEP, 2005; Testa et al., 2013; Kimberly, 1981 as cited in Van de Ven, 1986; Mohr, 1969; Schumpeter, 1939; Van de Ven, 1986).	1 Qualquer coisa feita de forma diferente (Schumpeter, 1939).	1
	2 Inovação em relação ao estado da arte (Birkinshaw et al., 2008).	2
	3 Inovação em relação à organização (Birkinshaw et al., 2008).	2
	4 Inovação em relação a um mercado ou uma indústria (Testa et al., 2013).	2
	5 Adoção de algo novo proveniente de dentro ou de fora da organização (Mohr, 1969).	0
	6 Ideia nova bem-sucedida (Kimberly, 1981 as cited in 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 et al., 2017).	1 Empreendedorismo (Silva et al., 2017).	3
	2 Marketing e comunicação (Silva et al., 2017).	3
	3 <i>Mix</i> de produtos (Silva et al., 2017).	3
	4 Praticidade e funcionalidade (Silva et al., 2017).	5
	5 Embalagem e <i>design</i> (Silva et al., 2017).	4
	6 Relacionamento com o consumidor (Silva et al., 2017).	5
	7 Gestão (Silva et al., 2017).	3
	8 Sustentabilidade socioambiental (Silva et al., 2017).	3
	9 Tecnologia e P&D (Silva et al., 2017).	4
	10 Novidade + experiência nova (Silva et al., 2017).	5

Quadro 1
Cont.

	Categoria	Subcategorias ou Códigos	F
C	Motivos para inovar (Aaker, 2004; Bers et al., 2009; Bhat & Bowonder, 2001; Mohr, 1969; Pihlajamaa, 2017; Schmidt, 2013; Schumpeter, 1939; Teh & Marx, 2012; Tironi & Cruz, 2008; Utterback & Abernathy, 1975; Weerawardena et al., 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, 1969; Weerawardena et al., 2006).	1
		6 Maior nível de competitividade (Schmidt, 2013; Schumpeter, 1939; Tironi & Cruz, 2008; Weerawardena et al., 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, 1969).	1
		18 Motivação dos indivíduos (Pihlajamaa, 2017).	4
		19 Disponibilidade de recursos (Mohr, 1969).	2
		20 Existência de conhecimento anterior (Bers et al., 2009).	0
	Categoria	Subcategorias ou Códigos	F
D	Relação entre marcas e inovação (Bhat & Bowonder, 2001; Brexendorf et al., 2015; Rimoli et al., 2013; Weerawardena et al., 2006).	1 Marcas oferecem foco estratégico e orientação para o desenvolvimento da inovação (Brexendorf et al., 2015).	1
		2 Marcas são capazes de apoiar a introdução e a adoção das inovações (Brexendorf et al., 2015).	0
		3 Inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores (Brexendorf et al., 2015).	4
		4 Inovação organizacional tem como consequente o desempenho de marca aferido em termos de crescimento de vendas, participação de mercado e desempenho geral (Weerawardena et al., 2006).	3
		5 Aspectos de inovação afetam a imagem da marca (Rimoli et al., 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

Quadro 1

Cont.

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 de inovação.	1
		2 Existe uma área responsável pelo processo de inovação localizada no mesmo local físico da empresa.	1
		3 Existe uma área responsável pelo processo de inovação em local físico diverso do local da empresa (Galbraith, 1999).	3
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 (Parolin, 2013).	1
		2 Processo de inovação disseminado por toda a organização (Parolin, 2013).	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 (Galbraith, 1999; Teh & Marx, 2012; Van de Ven, 1986).	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 (Gatignon et al., 2002; Pihlajamaa, 2017; Tironi & Cruz, 2008)	1 Inovação incremental (Gatignon et al., 2002).	5
		2 Inovação radical (Gatignon et al., 2002).	0
Categoria		Subcategorias ou Códigos	F
I	Motivos para que a inovação incremental / radical seja utilizada com mais frequência (Birkinshaw et al., 2008; Tironi & Cruz, 2008; Utterback & Abernathy, 1975)	1 Inovação em relação ao estado da arte gera maior ambiguidade e incerteza (Birkinshaw et al., 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

Quadro 1
Cont.

	Categoria	Subcategorias ou Códigos	F
J	Estratégias para redução do tempo, custos e riscos associados à inovação (Bers et al., 2009; Van de Ven, 1986)	1 Identificação das crises ou oportunidades que motivaram a inovação (Bers et al., 2009).	1
		2 Identificação dos desafios a serem enfrentados pela inovação, tais como os de ordem tecnológica, social, mercadológica e organizacional (Bers et al., 2009).	0
		3 Inteligência competitiva sistemática (gestão do conhecimento, recuperação da informação e reconhecimento de padrões) (Bers et al., 2009).	0
		4 Visão total e sistêmica da inovação (Bers et al., 2009; Van de Ven, 1986).	0
		5 Compromisso e conexão de todos os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo de inovação (Bers et al., 2009).	0
		6 Prática do <i>probing and learning</i> (Bers et al., 2009).	0
	Categoria	Subcategorias ou Códigos	F
K	Relação da empresa com o mercado (Beverland et al., 2010)	1 <i>Market-driven</i> (Beverland et al., 2010).	4
		2 <i>Driven-markets</i> (Beverland et al., 2010).	1
	Categoria	Subcategorias ou Códigos	F
L	Estratégia de marca adotada pela empresa na introdução de novos produtos (Aaker, 2004; Macrae & Uncles, 1997; Rao et al., 2004; Sanchez, 2004; Urde, 2003)	1 <i>Corporate branding</i> (Aaker, 2004; Macrae & Uncles, 1997; Rao et al., 2004; Sanchez, 2004; Urde, 2003).	2
		2 <i>Mixed branding</i> (Rao et al., 2004).	2
		3 <i>House of brands</i> (Rao et al., 2004; Sanchez, 2004;).	1
		4 <i>Branded house</i> (Aaker, 2004; Sanchez, 2004).	0
	Categoria	Subcategorias ou Códigos	F
M	Associação da inovação à personalidade de marcas (Muniz & Marchetti, 2012)	1 Credibilidade (Muniz & Marchetti, 2012).	5
		2 Alegria (Muniz & Marchetti, 2012).	0
		3 Audácia (Muniz & Marchetti, 2012).	3
		4 Sofisticação (Muniz & Marchetti, 2012).	0
		5 Sensibilidade (Muniz & Marchetti, 2012).	0
	Categoria	Subcategorias ou Códigos	F
N	Estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação (Füller et al., 2008; Mack & Landau, 2015; Nguyen et al., 2015; Pellizzoni et al., 2015; Schaarschmidt & Kilian, 2014)	1 Comunidades de marca (Füller et al., 2008).	0
		2 Comunidades <i>online</i> , tais como redes sociais e <i>blogs</i> , fóruns de discussão, <i>sites</i> na internet e canais <i>online</i> (Nguyen et al., 2015; Schaarschmidt & Kilian, 2014).	4
		3 <i>Call Centers</i> (Schaarschmidt & Kilian, 2014).	2
		4 Visita às residências dos consumidores (Schaarschmidt & Kilian, 2014).	0
		5 <i>Workshops</i> (Schaarschmidt & Kilian, 2014).	2
		6 Entrevistas com consumidores (Schaarschmidt & Kilian, 2014)	1
		7 Registro de comportamentos em diários <i>online</i> por consumidores (Schaarschmidt & Kilian, 2014).	0
		8 Concursos de inovação/competição de ideias aberta à comunidade internacional (Mack & Landau, 2015; Pellizzoni et al., 2015; Schaarschmidt & Kilian, 2014).	1
		9 Teste de protótipo (Schaarschmidt & Kilian, 2014)	1

Quadro 1

Cont.

Categoria		Subcategorias ou Códigos		F
O	Sistema de recompensas para o consumidor no processo de inovação (Pellizzoni et al., 2015; Schaarschmidt & Kilian, 2014)	1	O conhecimento é dado pelos consumidores de forma voluntária e gratuita (Schaarschmidt & Kilian, 2014).	0
		2	Recompensa não monetária (Pellizzoni et al., 2015).	5
		3	Recompensa monetária (Pellizzoni et al., 2015).	0
Categoria		Subcategorias ou Códigos		F
P	Conciliação da herança de marca com a inovação (Beverland, 2005; Rimoli et al., 2013)	1	O portfólio de marcas ser constituído por marcas de carácter tradicional e marcas de cunho inovador (Rimoli et al., 2013).	0
		2	Fidelidade às tradições da herança de marca sem deixar de estar atento aos movimentos dos competidores, inovações e mudanças nos gostos dos consumidores (Beverland, 2005).	4

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

Todos os executivos entrevistados consideraram a praticidade e funcionalidade, o relacionamento com consumidor e a novidade + experiência nova como sendo característica de uma marca inovadora (Silva et al., 2017). Dentre os cinco gestores entrevistados, quatro apontaram a embalagem e *design* bem como a tecnologia e P&D como características de uma marca inovadora (Silva et al., 2017) e três consideraram as demais características identificadas no trabalho de Silva, Paula e Paula (2017) como sendo de uma marca inovadora.

Os motivos para inovar mais citados pelos executivos entrevistados foram o maior nível de competitividade (Schmidt, 2013; Schumpeter, 1939; Tironi & Cruz, 2008; Weerawardena et al., 2006) e a motivação dos indivíduos (Pihlajamaa, 2017).

O modelo conceitual de Brexendorf et al. (2015) apresenta uma relação de interdependência entre a gestão de marcas e a gestão da inovação na forma de um círculo virtuoso composto por três estágios (que correspondem aos códigos 1, 2, e 3 da categoria D), no qual não existe um ponto de partida ou de fim, mas uma constante interação entre marcas e inovação capaz de criar valor para a organização. Entretanto, os resultados apresentados apontam que, entre os executivos pesquisados, observa-se uma prevalência de um dos três estágios: as inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores (código 3 da categoria D). Nesse mesmo sentido, a contagem frequencial obtida para o código 4 da categoria D também indica que, na perspectiva dos gestores entrevistados, prevalece a ideia de que a inovação organizacional tem como consequente o desempenho de marca (Weerawardena et al., 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, como 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. A pesquisa também apontou outros mecanismos de desenvolvimento dessa cultura organizacional. O executivo da empresa Beta, por exemplo, informou que ela possui

programas incentivados de inovação nos quais os funcionários que propõem as melhores ideias recebem premiações financeiras. Os melhores projetos são selecionados para participar de uma mostra. Essas iniciativas, além de possibilitar uma maior visibilidade e reconhecimento para o funcionário, também podem permitir à empresa auferir ganhos reais.

Em todas as empresas pesquisadas, a inovação incremental (Gatignon et al., 2002) prevalece em relação à inovação radical (Gatignon et al., 2002). 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 do que as inovações radicais (Utterback & Abernathy, 1975) apareceram nas entrevistas como motivos dessa prevalência da inovação incremental.

Nos textos transcritos das entrevistas realizadas observou-se uma quase ausência das estratégias para redução do tempo, custos e riscos associados à inovação elencadas nos códigos 1 a 6 da Categoria J. Entretanto, os entrevistados descreveram algumas estratégias adotadas em suas empresas que possibilitam que as inovações sejam implementadas com menor tempo, custo e risco, conforme discutido a seguir.

A empresa Beta, por exemplo, possui um programa formal de prospecção e estabelecimento de parcerias com *startups*. Ela prospecta e seleciona *startups* para passarem por uma etapa de aceleração de seis meses, através de mentorias, *networking* e novos negócios. As *startups* mais promissoras podem, inclusive, receber investimentos do grupo empresarial de que a empresa Beta faz parte. 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, tais como incentivos governamentais e fundações de amparo à pesquisa dos estados.

A empresa Sigma também aproveita recursos externos de fomento de P&D como meio de redução do risco associado à inovação. Já a empresa Gama destaca o papel da criação do seu centro de inovação como estratégia para redução do tempo, custo e risco associados à inovação. Esse 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. O entrevistado da empresa Alfa também destacou a importância do ambiente físico para o desenvolvimento de um espírito inovativo e o surgimento de novas ideias.

Entre as empresas pesquisadas, as que buscam responder às necessidades dos consumidores [*market-driven*] (Beverland et al., 2010) predominam em relação às que procuram influenciar o consumo do mercado [*driven-markets*] (Beverland et al., 2010). As empresas Alfa, Beta, Gama e Delta estão mais voltadas para responder às necessidades dos consumidores [*market-driven*] (Beverland et al., 2010). Já a empresa Sigma, na perspectiva da executiva entrevistada, parece estar mais inclinada a influenciar o consumo do mercado [*driven-markets*] (Beverland et al., 2010) do que apenas buscar responder às necessidades dos consumidores [*market-driven*] (Beverland et al., 2010).

Considerando o exposto acima, é possível construir uma tipologia de inovação e posicionamento das empresas pesquisadas nos moldes propostos por Beverland, Napoli e Farrelly (2010), a partir da análise das categorias K e H, conforme Figura 3.

Por essa análise, as empresas Alfa, Beta, Gama e Delta podem estar situadas preponderantemente no quadrante denominado *follower brands*, ao passo que a empresa Sigma pode estar situada, principalmente, no quadrante *craft-designer led brands* (Beverland et al., 2010).

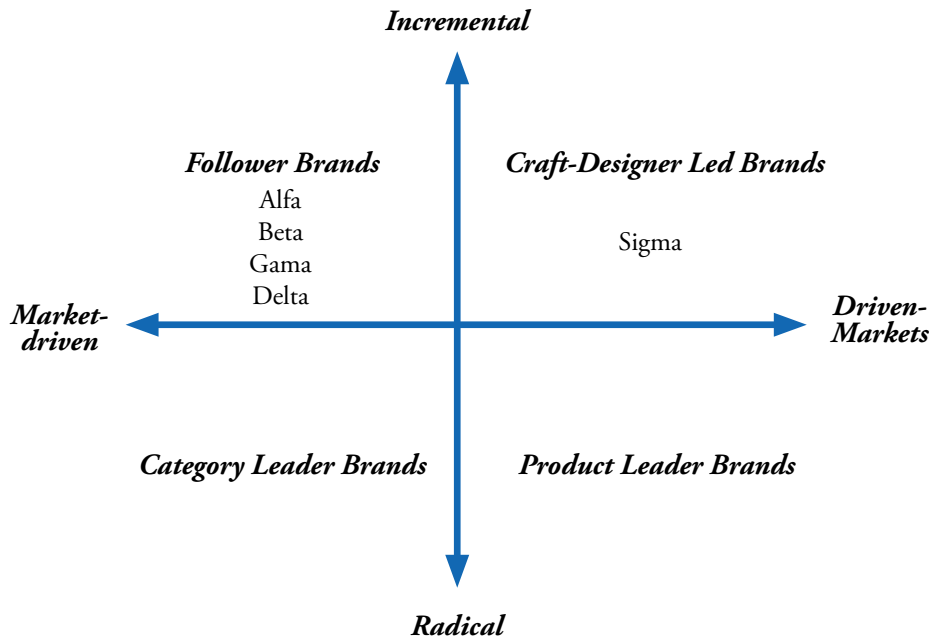


Figura 3. Tipologia de inovação e posicionamento das empresas pesquisadas.

Fonte: os autores, adaptado de Beverland et al. (2010, p. 36).

Com base na perspectiva dos gestores das empresas pesquisadas a partir da transcrição das suas entrevistas, observou-se a presença das estratégias de marca *corporate branding* (RAO et al., 2004; Sanchez, 2004), *mixed branding* (RAO et al., 2004) e *house of brands* (RAO et al., 2004; Sanchez, 2004). Nas entrevistas dos executivos observou-se a presença apenas de duas das dimensões da personalidade de marcas propostas por Muniz e Marchetti (2012): a credibilidade e a audácia. A dimensão credibilidade (Muniz & Marchetti, 2012) foi identificada nas falas de todos os executivos entrevistados.

Entre as empresas pesquisadas, as comunidades *online*, tais como redes sociais e *blogs*, fóruns de discussão, *sites* na internet e canais *online* (Nguyen et al., 2015; Schaarschmidt & Kilian, 2014) têm prevalência, em termos de contagem frequencial, no âmbito das estratégias de integração do consumidor final no processo de inovação.

No que diz respeito às recompensas para o consumidor no processo de inovação de que tratam Pellizzoni et al. (2015), nenhuma das empresas pesquisadas oferece recompensa monetária ao consumidor pela sua participação nesse processo. Todas 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 atentos aos movimentos dos competidores, inovações e mudanças nos gostos dos consumidores (Beverland, 2005).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito do tema marcas inovadoras, o presente trabalho teve como objetivo identificar o que é uma marca inovadora na perspectiva dos gestores de empresas do Triângulo Mineiro e descrever como eles administram as marcas inovadoras.

Em termos de contribuições teóricas, cabe destacar que os resultados obtidos nesta pesquisa apontam que, entre os executivos entrevistados, observa-se uma prevalência de um dos três estágios do modelo conceitual de Brexendorf et al. (2015): as inovações de sucesso melhoram a percepção de marca, a atitude e o uso dos consumidores. As cinco empresas pesquisadas do Triângulo Mineiro foram distribuídas em apenas duas possibilidades de inovação da tipologia de inovação e posicionamento de marca construída por Beverland et al. (2010): (1) *follower brands*; e (2) *craft-designer led brands*. Isso ocorreu porque em todas as empresas pesquisadas a inovação incremental (Gatignon et al., 2002) prevalece em relação à inovação radical (Gatignon et al., 2002).

As contribuições gerenciais do trabalho estão relacionadas à identificação de algumas práticas realizadas, e dentre elas é possível destacar: (1) criação de um centro de inovação; (2) estabelecimento de programas que ofereçam premiações financeiras pelas melhores ideias; (3) implementação de um programa de prospecção e estabelecimento de parcerias com *startups*; (4) manutenção de um ambiente físico que estimule a inovação e o surgimento de novas ideias; e (5) utilização de recursos públicos oriundos de políticas públicas destinadas ao fomento da inovação.

Uma das limitações desta pesquisa relaciona-se às fontes de evidências. Para a realização dos estudos de casos das cinco empresas pesquisadas, foram usadas apenas duas fontes de evidência: entrevistas e documentação (Yin, 2010). Outra limitação deste trabalho diz respeito ao número relativamente restrito de empresas pesquisadas e entrevistas realizadas. Na análise de conteúdo, quando se trabalha com frequências reduzidas, o risco de erro cresce (Bardin, 2011). Além disso, a análise de conteúdo, apesar de ser uma técnica que utiliza procedimentos sistemáticos, explícitos e replicáveis, não permite uma leitura única dos textos, não estando, portanto, isenta de vieses (Bauer, 2002).

Esta pesquisa contemplou empresas apenas de quatro setores econômicos: telecomunicações, tecnologia da informação, fabricação de produtos químicos e eletricidade. Entretanto, de acordo com Campos e Ruiz (2009), uma variedade de padrões de inovação pode ser observada em nível setorial na indústria brasileira. Consequentemente, estudos futuros podem investigar outros setores econômicos, e os resultados podem ser comparados com os obtidos neste trabalho. Ademais, a estrutura do sistema de categorias ou referencial de codificação adotada neste estudo, constituída por 16 categorias subdivididas em 99 subcategorias ou códigos, extraídos da literatura, também pode ser utilizada em pesquisas futuras tanto quantitativas quanto qualitativas.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*, 46(3), 6-18.
- Alves, F. O., & Barbosa, D. D. G. (2017). *A força do Triângulo Mineiro*. <http://www.indi.mg.gov.br/a-forca-do-triangulo-mineiro/>
- Bagga, C. K., Noseworthy, T. J., & Dawar, N. (2016). Asymmetric consequences of radical innovations on category representations of competing brands. *Journal of Consumer Psychology*, 26 (1), 29-39.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Rev. Ed.). (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trad.). São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis: Vozes.

- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis: Vozes.
- Bers, J. A., Dismukes, J. P., Miller, L. K., & Dubrovinsky, A. (2009). Accelerated radical innovation: Theory and application. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(1), 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*, 22(2), 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*, 27(1), 33-48.
- Bhat, B., & Bowonder, B. (2001). Innovation as an enhancer of brand personality: Globalization experience of titan industries. *Creativity and Innovation management*, 10(1), 26-39.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- 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*, 43(5), 548-557.
- Campos, B., & Ruiz, A. U. (2009). Padrões setoriais de inovação na indústria brasileira. *Revista Brasileira de Inovação*, 8(1), 167-210.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). (L. O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.
- FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos. (2005). *Manual de Oslo*. Recuperado em 3 Abril 2017, de <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- Füller, J., Matzler, K., & Hoppe, M. (2008). Brand community members as a source of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 608-619.
- Galbraith, J. R. (1999). Designing the innovation organization.[CEO Publication G 99-7 (366)]. *Center for effective organizations (CEO)*, Los Angeles, CA-USA: CEO.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis: Vozes.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management science*, 48(9), 1103-1122.
- Gehlhar, M. J., Regmi, A., Stefanou, S. E., & Zoumas, B. L. (2009). Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets. *Journal of Product & Brand Management*, 18(2), 115-126.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, 148-170.
- Grębosz, M. (2017). The Character of Brands Positioning Messages of Selected Innovative Companies. *Handel Wewnętrzny*, 5 (370), 180-189.

- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). *Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC)*. Recuperado em Fevereiro, 2017, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2014/default.shtm>
- Lin, Y. H. (2015). Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction. *Journal of Business Research*, 68, 2254–2259.
- 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*, 37, 52-64.
- Macrae, C., & Uncles, M. D. (1997). Rethinking brand management: the role of “brand chartering”. *Journal of Product & Brand Management*, 6(1), 64-77.
- Mahr, D., Lievens, A., & Blazevic, V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 599-615.
- Maldonado-Guzman, G., Pinzon-Castro, S. Y., & Popoca-Zamarripa, J. L. (2019). Brand Equity and Service Innovation in Mexican Small Firms. *Journal of Economics and Business*, 2(4), 1176-1184.
- Moch, M. K., & Morse, E. V. (1977). Size, centralization and organizational adoption of innovations. *American sociological review*, 716-725.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *American political science review*, 63(1), 111-126.
- Morgan, G. (2007). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In M. P. Caldas & C. O. Bertero (Coords.). *Teoria das organizações* (C. Bica, F. Zambaldi, J. L. Celeste & R. A. Chu, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Muniz, K. M., & Marchetti, R. Z. (2012). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(2), 168-188.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C., & Chen, J. (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*, 51, 11-25.
- Pappu, R., & Quester, P. G. (2016). How does brand innovativeness affect brand loyalty? *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 2-28.
- Parolin, S. R. H. (2013). Estudo multicase sobre atividades inovativas. *Revista de Administração-RAUSP*, 48(3), 608-620.
- Pellizzoni, E., Buganza, T., & Colombo, G. (2015). Motivation orientations in innovation contests: Why people participate. *International Journal of Innovation Management*, 19(04), 1550033.
- Pihlajamaa, M. (2017). Going the extra mile: Managing individual motivation in radical innovation development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 43, 48-66.
- 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*, 68(4), 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. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 401-432.

- Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Journal of Brand Management*, 11(3), 233-247.
- Schaarschmidt, M., & Kilian, T. (2014). Impediments to customer integration into the innovation process: A case study in the telecommunications industry. *European Management Journal*, 32(2), 350-361.
- Schmidt, R. C. (2013). Price competition and innovation in markets with brand loyalty. *Journal of Economics*, 109(2), 147-173.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: a theoretical, historical, a statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill.
- Sharma, P., Davcik, N. S., & Pillai, K. G. (2016). Product innovation as a mediator in the impact of R&D expenditure and brand equity on marketing performance. *Journal of Business Research*, 69, 5662-5669.
- Silva, C. H. P. da, Paula, V. M. F., & Paula, V. A. F. (2017). Marcas inovadoras: como os consumidores percebem a inovação. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(1), 83-97.
- Teh, C. C., & Marx, R. (2012). A relação entre competências organizacionais e os resultados dos processos de inovação. *Revista Brasileira de Estratégia*, 5(2), 157-163.
- Testa, M. G., Luciano, E. M., & Jaeger Neto, J. I. (2013). Identificando o Potencial de Inovação das organizações por meio da análise do portfólio de projetos de Tecnologia da Informação. *Gestão & Produção*, 23(3), 495-510.
- Tironi, L. F., & Cruz, B. D. O. (2008). Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC.
- 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*, 37(7/8), 1017-1040.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 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*, 59(1), 37-45.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). (A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

Os autores declaram que contribuíram em todas as etapas da pesquisa, salvo a coleta de dados, etapa que foi realizada apenas pelo primeiro autor.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram que não há conflito de interesses.