

# A manifestação da inovatividade no processo de estratégia de marketing: um estudo de caso

The innovativeness manifestation in the  
marketing strategy process: a case study

## LUCAS LIRA FINOTI

*Doutorando em Administração – UFPR*

*e-mail: lucasfinoti@ufpr.br*

## FLÁVIO LUIZ VON DER OSTEN

*Doutorando em Administração – UFPR*

*e-mail: flavioosten@gmail.com*

## HELISON BERTOLI ALVES DIAS

*Doutorando em Administração – UFPR*

*e-mail: helison@ufpr.br*

## Resumo

Diversos estudos na área de marketing defendem a necessidade de empresas desenvolverem uma cultura de inovação (inovatividade) a fim de melhorar suas atividades de marketing e, conseqüentemente, seus resultados ligados à inovação. Porém, a maioria desses estudos, baseados em métodos quantitativos, encontraram relações contraditórias e oferecem respostas incompletas para a análise de fenômenos com nuances bastante complexas, como inovação e marketing. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo entender, por meio de uma metodologia de pesquisa qualitativa, como a inovatividade se manifesta nas atividades do processo de estratégia de marketing. Foi escolhido o método de estudo de caso único, e a pesquisa foi desenvolvida em um escritório de arquitetura de pequeno porte sediado na cidade de Curitiba-PR. Os achados da pesquisa sugerem que a inovatividade presente nas empresas de pequeno e médio porte está centrada na figura dos proprietários. Descobriu-se que a manifestação da inovatividade no processo de estratégia de marketing ocorre por meio das atividades de *análise situacional*, *integração funcional* e *comunicação*. Não foram encontradas evidências que apoiem as demais manifestações destacadas pela literatura de marketing. O presente estudo contribui para um melhor entendimento de como aspectos culturais ligados à inovação podem fomentar atividades de marketing em pequenas e médias empresas.

Palavras-Chave: Inovatividade; Processo de Estratégia de Marketing; Estudo de Caso; Pequenas Empresas.

## Abstract

Several studies in the marketing field defend that companies need to develop an innovation culture (innovativeness) in order to improve their marketing activities, and consequently their innovation results. However, most of these studies, based on quantitative methods, found contradictory relations and incomplete answers for an analysis of phenomena with quite complex nuances, such as innovation and marketing. In this sense, the present study objective is to understand how innovation manifests in the marketing strategy process, through a qualitative research methodology. The single case study method was chosen, and the research was developed at a small architecture office at Curitiba-PR. The research findings suggest that the innovativeness present in small and medium-sized companies is centered on the owners' figure. It was discovered that the innovativeness manifestation in the marketing strategy process occurs through the activities of situation analysis, functional integration and communication. No evidence was found to support other manifestations highlighted in the marketing literature. The present study contributes to a better understanding of how cultural aspects related to innovation can foster marketing activities in small firms.

Keywords: Innovation; Marketing Strategy Process; Case Study; Small firms

## 1 Introdução

Pesquisadores têm se esforçado para entender quais são as reais contribuições de uma cultura de inovação (inovatividade) para as empresas no desenvolvimento de suas rotinas diárias e para os resultados organizacionais de forma geral (Hurley & Hult, 1998, Woodside, 2005; Lee et al, 2006; Keskin, 2006; Finoti et al., 2017; Aksoy, 2017).

Nesse sentido, Hurley e Hult (1998) foram os precursores na utilização do termo 'inovatividade' remetendo a uma característica da cultura organizacional ligada à abertura a novas ideias e à inovação. Segundo os autores, a inovatividade seria responsável por iniciar todo o processo de inovação na empresa, o qual dependeria ainda do emprego de recursos corretos e desenvolvimento de atividades pertinentes para que melhores níveis de desempenho organizacional fossem alcançados.

No campo dos estudos de marketing, os pesquisadores também têm investigado a importância de aspectos culturais na operacionalização de suas atividades (Weitz & Wensley, 1992). Tomando como base as pesquisas de Hurley e Hult (1998) sobre inovatividade, Calantone, Casvugil e Zhao (2002), Woodside (2005), Keskin (2006), entre outros, têm se dedicado a entender como a cultura de inovação está relacionada com o conceito de orientação para o mercado, uma das construções teóricas mais relevantes da literatura de marketing estratégico.

O presente estudo também tem o intuito de aprofundar a discussão sobre a inovatividade utilizando um outro construto bastante conhecido dos acadêmicos: o processo de estratégia de marketing. Menon et al. (1999) propuseram e testaram um modelo de processo de estratégia de marketing que tinha como principal antecedente a inovatividade. Segundo os autores, a inovatividade exerce influência positiva sobre as sete variáveis do processo de estratégia estudadas, a saber: *análise situacional*, *abrangência*, *ênfase em ativos e capacidades de marketing*, *qualidade da comunicação*, *integração funcional*, *consenso* e *comprometimento de recursos para a estratégia*.

Estudos subsequentes, porém, colocam em dúvida essas relações diretas entre a inovatividade e as atividades do processo de estratégia de marketing. Toaldo e Luce (2006), por exemplo, não encontraram relação da cultura de inovação com a ênfase em ativos e capacidades de marketing, nem a relação direta com a análise situacional. Finoti et al. (2017) não encontraram relação direta entre a inovatividade e as atividades de implementação de estratégias de marketing. Toaldo, Didonet e Luce (2013) comprovaram a influência da inovatividade sobre o processo de

estratégia de marketing, porém, no referido estudo, o constructo de processo não contava com todos os elementos propostos por Menon et al. (1999).

Diante da inconsistência dos resultados das pesquisas quantitativas, evidencia-se a necessidade de estudos que analisem o problema sob outras perspectivas. Como argumenta Jucevičius (2010), as pesquisas que consideram a cultura de inovação falham ao se apoiarem, quase que exclusivamente, nos métodos quantitativos para coleta e análise de dados.

Essa lacuna está em consonância com as reivindicações de pesquisadores por mais estudos de métodos múltiplos na área de marketing, haja vista a característica multidimensional das atividades de marketing nas empresas (Davis et al., 2013). O presente estudo também vai ao encontro de pedidos por pesquisas indutivas na área de marketing, com foco maior na busca por entendimento de fenômenos em comparação à simples confirmação de hipóteses previamente estabelecidas (Babin, Griffin, & Hair Jr, 2016).

Levando-se em consideração o que foi discutido, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de entender **como a inovatividade se manifesta nas atividades do processo de estratégia de marketing**. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma pequena empresa de arquitetura, escolhida para o estudo devido às características inovadoras do setor no qual está inserida (Staniewski, Nowacki, & Awruk, 2016; Low, Gao, & Mohdari, 2016) e pelo destaque regional da mesma em relação aos concorrentes.

Além desta seção de introdução, o artigo conta com um referencial teórico, destacando as principais obras sobre os dois grandes temas do trabalho: inovatividade e processo de estratégia de marketing. Na sequência, os procedimentos metodológicos seguidos para a realização da pesquisa são apresentados na seguinte ordem: escolha do método, caracterização da empresa estudada, coleta de dados e técnicas de análise de dados. Os resultados são então discutidos tendo como aporte as entrevistas, as observações e a aplicação de uma escala de inovatividade com os gestores. O trabalho é encerrado com as considerações finais, que trazem as principais contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 Fundamentação teórica

A presente pesquisa tem como foco dois temas principais: a inovatividade, definida como a cultura de inovação da empresa, e o processo de estratégia de marketing, formado por um conjunto de atividades e rotinas necessárias para a formulação e implementação das estratégias de marketing da empresa. Na sequência, uma breve revisão da literatura sobre os temas oferece

suporte para a elaboração das questões necessárias para evidenciar os fenômenos sob investigação e para a análise subsequente dos achados no campo.

É necessário ressaltar que grande parte da teoria revisada é de cunho positivista, dessa forma, a maioria das pesquisas relatadas é quantitativa e chega a alguns resultados contraditórios, reforçando assim a necessidade de pesquisas qualitativas que possam investigar a manifestação dos fenômenos sob análise com maior profundidade.

## 2.1 Inovatividade

Para Hurley e Hult (1998), inovatividade é a abertura a novas ideias como um elemento da cultura organizacional, sendo um antecedente do processo de inovação. Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) definem-na como um tipo de cultura organizacional que encoraja a introdução de novos serviços, produtos ou ideias, sendo uma dimensão atitudinal da inovação. Pode-se afirmar, então, que a inovatividade se traduz em um ambiente organizacional que apoia as novas ideias e os processos criativos que podem levar a resultados inovadores, como novos produtos, processos e tecnologias (Weerawardena, 2003).

Quando uma empresa possui essa cultura voltada à inovação, ela desenvolve capital social que facilita o comportamento inovativo, central para entender como criar empresas inovadoras e adaptativas (Hult, Hurley, & Knight, 2005). Ainda segundo Hurley e Hult (1998), a inovatividade, quando combinada com recursos organizacionais, gera capacidade de inovar. Empresas que têm maior capacidade de inovar, conseguem desenvolver vantagens competitivas e atingem maiores níveis de desempenho.

Destacando a importância dessa cultura organizacional para o desempenho, Hult, Hurley e Knight (2004, p.437) defendem que “[...] se a inovatividade é importante para o desempenho organizacional, a tarefa da administração é planejar e implementar uma cultura organizacional que incorpora orientação para o mercado, para a aprendizagem e para o empreendedorismo [...]”.

Grissemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) propuseram um modelo que relacionava a orientação para o cliente com o desempenho no contexto da inovação. Os autores descobriram que tanto a inovatividade como o comportamento inovador são diretamente influenciados pela orientação para o cliente, mas que a inovatividade não tem relação direta com o desempenho superior, que só ocorre quando a efetiva implementação das inovações acontece, ou seja, com o desenvolvimento do comportamento inovador — capacidade inovadora de Hurley e Hult (1998).

Para tentar entender as razões de resultados divergentes a respeito da influência da inovatividade no desempenho, Tsai e Yang (2013) testaram a inter-relação da competitividade e da turbulência (condições de mercado) afetando a relação entre inovatividade e desempenho. O estudo foi realizado no setor de alta tecnologia e descobriu-se que, de forma geral, existe influência positiva da inovatividade nos resultados, porém um resultado positivo maior ou menor irá depender das condições do mercado. Assim, quando a turbulência e a competitividade eram altas, a influência da inovatividade no desempenho tinha um efeito positivo maior. Quando a turbulência e a competitividade eram baixas, a influência da inovatividade no desempenho tinha um efeito positivo menor.

Tendo o aporte do que foi discutido, pode-se dizer que a inovatividade é parte importante do processo de inovação, ela é um aspecto da cultura organizacional, caracterizada como a abertura da empresa a novas ideias (Hurley & Hult, 1998). Sua presença indica uma propensão da organização a buscar o novo, de sempre estar à procura de novas maneiras de se fazer as coisas (Hult, Hurley, & Knight, 2004; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002) iniciando novos procedimentos ou sistemas e se envolvendo em processos mais inovadores para alcançar metas e objetivos (Theoharakis & Hooley, 2008).

Observa-se também que a inovatividade está sempre associada, direta ou indiretamente, com alguma orientação estratégica e que sua influência sobre os resultados pode ser positiva (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Hult, Hurley, & Knight, 2004; Keskin, 2006) ou não (Hadjimanolis, 2000; Grissemann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013), dependendo de outra variável mediadora, como a capacidade inovadora (Hurley & Hult, 1998) ou das condições do mercado (Tsai & Yang, 2013).

## 2.2 Processo de Estratégia de Marketing

Segundo Smith (2003), a estratégia de marketing é um importante fator que contribui para resultados da organização, assim a eficácia do processo de estratégia de marketing deve ser levada em consideração tanto por acadêmicos como por praticantes. Segundo o autor, o processo de formação das estratégias é complexo, sendo que cada organização possui um processo único, que consiste de uma combinação própria de várias influências que formam o processo como um todo.

Apesar da importância do tema, pesquisadores têm chamado a atenção para a falta de estudos voltados ao entendimento de como as estratégias de marketing são desenvolvidas e implementadas. Existe uma preferência em se investigar o conteúdo das estratégias de marketing, mas os processos que levam até ele, e os que são desenvolvidos para colocá-lo em prática

são abordados timidamente na literatura (Varadarajan, 2010; Thorpe & Morgan, 2007; Sashittal & Jassawala, 2001; Tedapalli & Avila, 1999).

De acordo Menon *et al.* (1999), o processo de estratégia de marketing engloba um complexo conjunto de atividades, processos e rotinas envolvidas na construção e na implementação dos planos de marketing. Essa definição não faz distinção entre o que é pertinente à formulação (*design*) e à implementação (execução), ao contrário, apresenta uma definição que afirma que atividades, processos e rotinas podem apresentar uma interdependência durante a formulação e implementação da estratégia.

A formulação de estratégias de marketing abrange decisões de natureza estratégica no domínio do marketing, ou seja, aquelas que têm impacto a longo prazo no desempenho da organização refletem na interação entre a organização e o consumidor e, conseqüentemente, implicam um comprometimento de recursos visando a um retorno de longo prazo (Varadarajan, 2010). A implementação abrange a “comunicação, a interpretação, a adoção e a promulgação de uma estratégia ou iniciativa estratégica de mercado” (Noble & Mokwa, 1999, p. 57), ou seja, compreende o processo de execução da estratégia cuidadosamente formulada no nível corporativo (especificando áreas de negócio em que a empresa irá competir) e no nível de negócios (especificando como a linha de negócio irá competir no mercado) envolvendo uma mudança organizacional; ou ações do nível funcional (para atingir os objetivos da unidade estratégica de negócios) sem ocorrer uma mudança na estratégia ou uma reconfiguração na organização (Sashittal & Jassawala, 2001; Varadarajan & Jayachandran, 1999).

Dessa maneira, a efetividade dos processos de formulação e implementação da estratégia de marketing depende de variáveis pré-existentes na organização e pode ser observada por meio dos resultados do processo. As variáveis pré-existentes na organização (antecedentes) são aquelas que facilitam ou dificultam o processo de estratégia de marketing, por exemplo: estrutura, cultura, orientação estratégica (Slater, Olson, & Hult, 2010; Toaldo & Luce, 2006).

Embora o processo de estratégia de marketing seja mostrado como uma sequência linear, trata-se na verdade de um sistema interativo, ou seja, reconfigurações nos processos podem ser necessárias. Por exemplo, mediante os resultados da implementação pode-se decidir por mudanças no conteúdo da estratégia (Varadarajan, 2010). Assim, os processos de formulação e implementação estão intimamente relacionados (Ferrel & Hartline, 2011; Menon *et al.*, 1999; Varadarajan & Jayachandran, 1999).

Basicamente, os passos para elaboração e implementação da estratégia podem ser semelhantes entre empresas durante o processo de estratégia de marketing, mas somente a ênfase em determinadas variáveis impactam na efetividade do processo e permitem que as empresas sejam competitivas. Ferrel e Hartline (2011) defendem que não há como criar regras gerais para o processo de estratégia devido à dinâmica do mercado, de forma que há uma evolução constante no processo de formulação e implementação. Nesse sentido, Fifield (2007, p.15) destaca que a “estratégia de marketing vai significar coisas diferentes para diferentes organizações” (diferenças relacionadas ao mercado, produtos, processos, capacidades, normas, valores, entre outras). Então, dadas a dinâmica e especificidade da estratégia para cada organização, é importante conhecer as variáveis enfatizadas pelas empresas durante esses processos, mais do que os passos que são seguidos ou mesmo o conteúdo estratégico.

### 3 Metodologia

Foi adotada uma metodologia qualitativa para o desenvolvimento do presente trabalho. Escolheu-se como método de pesquisa o estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, observação direta e aplicação de uma escala com os entrevistados. Utilizou-se a análise de conteúdo qualitativa para o tratamento dos dados. Foram empregadas técnicas de triangulação para garantir a validade da pesquisa.

As próximas subseções descrevem detalhadamente todos os procedimentos metodológicos mencionados.

#### 3.1 A escolha do método

O objetivo do presente trabalho é entender como a inovatividade se manifesta nas atividades do processo de estratégia de marketing. Para alcançar esse objetivo, escolheu-se o método de pesquisa de estudo de caso. Segundo Godoy (2010), estudos de caso derivam de problemas de pesquisa que procuram responder a questões sobre processo, ou seja, “como” ou “porque” as coisas acontecem. Justifica-se a escolha do método também pelo desejo em compreender os processos de interações sociais (Hartley, 1994) que ocorrem nas organizações para o desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing.

É necessário ressaltar, porém, que alguns autores não consideram as duas condições anteriores suficientes para justificar a utilização de um caso único no estudo. Segundo Yin (2010), pesquisadores devem utilizar um único caso se o mesmo for decisivo no teste de uma teoria prévia ou se a sua raridade servir a um propósito revelador. Merriam (2009) ressalta que muitos estudos

classificados como estudo de caso são na verdade “estudos qualitativos genéricos”, caracterizados como pesquisas que contêm alguns aspectos da metodologia qualitativa, mas não atendem a todos os requisitos para serem tarados como estudos de caso intensivos.

De qualquer modo, utiliza-se o rótulo “estudo de caso” para a pesquisa, pois a empresa selecionada representa uma oportunidade de aprendizagem superior a qualquer outro critério de representatividade (Stake, 2005). Acredita-se que a empresa possua características importantes para o alcance dos objetivos da pesquisa. Na sequência, apresenta-se a *Belkin Arquitetura*, empresa escolhida como caso a ser estudado.

### 3.2 Caracterização do caso estudado

*Belkin Arquitetura* é o nome fictício da empresa estudada no presente trabalho. Solange, a proprietária, é formada em arquitetura, trabalhou como estagiária em um escritório do qual virou sócia após a graduação. Como sempre teve interesse em gestão, resolveu que era hora de “caminhar com suas próprias pernas” e fundou a *Solange Stocco Arquitetura* no ano 2004, que mais tarde (em 2008) mudaria de nome para *Belkin Arquitetura*. Hoje a empresa conta com 26 funcionários, a maioria arquitetos.

A empresa conta com um departamento financeiro/administrativo, mas recorre a consultorias externas para as funções gerenciais: consultoria financeira, consultoria de projetos e consultoria administrativa. A consultora administrativa está mais presente na empresa, e recentemente ajudou a *Belkin* a desenvolver o plano para o novo departamento comercial.

O foco da empresa é o desenvolvimento de projetos imobiliários de médio e grande portes: edifícios residenciais, hotelaria, hospitais, espaços comerciais, etc. A *Belkin Arquitetura* oferece assessoria completa para os projetos, desde a aprovação do terreno junto à prefeitura até a entrega da obra.

Nos últimos dois anos, a empresa passou por diversas mudanças, desde modificações em processos de trabalho, divisão de tarefas, criação de novas funções, até a adoção de inovações tecnológicas para o processo de desenvolvimento de projetos. Como a cultura de inovação é o tema central do trabalho, em diversos pontos das entrevistas essas mudanças foram discutidas com os participantes.

### 3.3 Coleta de dados

Segundo Godoy (2010), a pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência e utiliza diversas fontes para a coleta de dados. Para Ragin (1992 *apud* TAKAHASHI

*et al.*, 2013), a coleta de dados em estudos de caso baseia-se na busca de evidências em diversas fontes, objetivando encontrar elementos convergentes entre elas. Yin (2010) apresenta seis fontes de evidências em estudos de caso: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Utilizou-se na presente pesquisa três estratégias de coleta de dados: (i) entrevistas semiestruturadas, (ii) observação direta e (iii) escala de mensuração de inovatividade. Yin (2010) ressalta que, apesar de o estudo de caso ser uma pesquisa de caráter qualitativo, dados quantitativos podem esclarecer alguns aspectos da questão sendo investigada. Apesar de aplicar a escala com os respondentes, não houve nenhum tratamento estatístico sofisticado dos dados coletados com as escalas, os mesmos serviram como fonte extra de confirmação das evidências do campo.

#### 3.3.1 Escala de Inovatividade

A escala de inovatividade foi retirada do trabalho de Hurley e Hult (1998), um dos precursores no estudo da inovatividade no contexto de marketing. A escala foi traduzida para o português, avaliada por duas especialistas em marketing estratégico e validada com profissionais da área de arquitetura, para que os termos utilizados se adequassem às realidades do campo.

Na pesquisa, a escala foi aplicada aos três participantes das entrevistas. Antes de cada entrevista, era solicitado que cada um respondesse às cinco perguntas da escala. A aplicação da escala contribuiu para delimitar o tema das entrevistas subsequentes: cultura de inovação. Os respondentes se familiarizavam com o tema e não desviavam do assunto devido ao estímulo inicial a respeito da inovatividade.

Apesar de contribuir para a fluidez da entrevista, deve-se ressaltar que a aplicação da escala no início pode ter influenciado os relatos das entrevistas (Flick, 2009). Apesar de apresentar essa desvantagem, optou-se por manter essa configuração, para que durante a entrevista alguns pontos da escala fossem discutidos com os participantes.

#### 3.3.2 Entrevistas

Como descrito anteriormente, as entrevistas eram realizadas após a aplicação da escala com os participantes. Pode-se classificar as entrevistas da presente pesquisa como semiestruturadas. De acordo com Godoy (2010), as entrevistas semiestruturadas objetivam compreender os significados atribuídos pelos entrevistados aos temas de interesse da pesquisa. Busca-se, assim, entender qual o significado da cultura de inovação

para os entrevistados e como os mesmos percebem sua manifestação nas atividades da organização, principalmente em relação às estratégias de marketing.

O roteiro da entrevista foi desenvolvido tendo como apoio a revisão da literatura sobre inovatividade e processo de estratégia de marketing. As perguntas não seguiram a sequência estabelecida no roteiro, mas buscou-se contemplar todos os tópicos estipulados, mesmo fora da ordem inicial (Godoy, 2010).

Foram entrevistados três membros da organização, escolhidos por participarem da tomada de decisões estratégicas. Seus nomes foram alterados nas transcrições para manter o anonimato em relação à empresa e aos respondentes. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para a análise dos dados:

- **Andréa:** *Consultora Administrativa*. Levando-se em consideração que a primeira entrevista foi o primeiro contato dos pesquisadores com o campo, os assuntos abordados foram diversos. Além de investigar o fenômeno da cultura inovadora, buscou-se na primeira entrevista maior familiaridade com a empresa sendo investigada. A entrevista durou 41 minutos e a transcrição preencheu 9 páginas.
- **Solange:** *Proprietária*. Quando a segunda entrevista foi realizada, dois períodos de observação já haviam sido desenvolvidos. Dessa maneira, os pesquisadores já tinham mais domínio sobre os termos técnicos e as rotinas da empresa, facilitando a condução das perguntas a pontos específicos do tema de pesquisa. A segunda entrevista durou 39 minutos.
- **Fabrcio:** *Supervisor*. O terceiro entrevistado tem mais de 10 anos de serviços prestados à empresa estudada. É considerado o “braço direito” da proprietária, principalmente em relação à prospecção de novos clientes. A terceira entrevista teve duração de 36 minutos.

Na sequência, é detalhado o método de observação, terceira fonte de dados da presente pesquisa.

### 3.3.3 Observação

A terceira estratégia de coleta de dados foi a observação. Utilizou-se a observação direta (Yin, 2001) sem a interferência dos pesquisadores nas atividades do grupo. A grande contribuição da observação para a pesquisa é que a mesma possibilita a geração de dados de “primeira mão”, ou seja, dados produzidos sem a interferência de outras pessoas (Merriam, 2009), como acontece com as entrevistas.

Outras vantagens da observação (Merriam, 2009) que são relevantes para o estudo dos temas propostos na presente pesquisa são:

- (a) Possibilidade de notar elementos que viraram rotina para os participantes: por exemplo, alguns aspectos da cultura de inovação são incorporados à rotina pelos membros da empresa e acabam desaparecendo de seus discursos, dificultando o acesso através de entrevistas;
- (b) Utilização da observação para triangulação: na presente pesquisa os dados foram triangulados através das observações, entrevistas e escalas.
- (c) Geração de *insights* sobre o contexto (os pesquisadores observam o comportamento depois entrevistam os participantes para entender o que foi observado): isso foi realizado nas entrevistas com o Supervisor (Fabrício) e com a proprietária (Solange).
- (d) Possibilidade de observar aspectos em relação aos quais os entrevistados não ficam à vontade para relatar em uma entrevista.

Não foi possível registrar fotos e vídeos dos momentos de observação, porém todos os períodos de observação foram descritos nas notas de campo dos pesquisadores. Seguindo as recomendações de Merriam (2009) e Yin (2011), após os períodos de observação, reservava-se um tempo para a redação das principais recordações do que havia sido vivenciado. Os pesquisadores fizeram uso de rascunhos e esboços para facilitar o registro dos dados.

O **Quadro 1** destaca algumas informações sobre o período e os principais objetivos de cada atividade de observação.

### 3.4 Técnicas de Análise de Dados

As três entrevistas foram integralmente transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004, p.37), a análise de conteúdo compreende:

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

A análise de conteúdo pode ter uma abordagem quantitativa ou qualitativa. A abordagem quantitativa é baseada na frequência de aparição de certos elementos na mensagem, já a abordagem qualitativa, adotada na presente pesquisa, compreende um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável a índices não determinados previamente (BARDIN, 2004).

## Quadro 1

## Detalhamento das observações

Observação	Objetivo
1	Observar a reunião de pauta semanal, com a presença de todos os coordenadores de núcleo, da diretoria, do departamento financeiro e da consultora.
2	Entender o funcionamento da empresa, os cargos, os horários, os projetos, as atividades diárias, etc.
3	Observar o cotidiano da empresa, tentando evidenciar alguns aspectos das entrevistas realizadas

A análise de conteúdo desenvolveu-se em três etapas:

- (1) **Leitura integral das transcrições da entrevista.** Nesse primeiro contato com o documento, buscou-se aprender e organizar de forma ainda não estruturada alguns aspectos importantes, deixando-se fluir impressões e orientações (Bardin, 2004).
- (2) **Formação das categorias.** Tendo como base a teoria de cultura inovadora e estratégia de marketing, foi realizada nova leitura dos textos buscando temas recorrentes que poderiam formar categorias de análise. Essa etapa foi bastante intuitiva e exigiu diversas “idas” à teoria na busca de evidências.
- (3) **Análise das categorias.** As categorias foram estudadas, buscando-se exemplos de relações entre elas, enquanto eram comparadas com as demais fontes de dados da pesquisa: observação e aplicação da escala de inovatividade.

A terceira etapa da análise de dados envolveu a triangulação dos dados, que consiste na inter-relação das informações obtidas das diversas fontes com o intuito de aumentar a compreensão do estudo e realçar a sua fidedignidade e validade, sendo de fundamental importância para pesquisas qualitativas (Flick, 2009; Bruning *et al.*, 2014).

#### 4 Resultados

Na análise dos dados, a categoria inovatividade foi debatida isoladamente em um primeiro momento. Após a evidenciação desse aspecto cultural, foi possível analisar a forma como o mesmo se manifestava nas categorias do processo de estratégia de marketing da empresa.

##### 4.1 Percepções de Inovatividade

Todas as fontes de evidências utilizadas na pesquisa confirmam a existência da cultura de inovação na *Belkin Arquitetura*. A inovatividade foi evidenciada nas três entrevistas realizadas, em alguns momentos da observação e com a aplicação da escala com os participantes. Uma das características da inovatividade

nas empresas é a abertura a novas ideias (Hurley & Hult, 1998). Os extratos a seguir confirmam a presença desse elemento na *Belkin Arquitetura*, principalmente em relação à figura da proprietária.

*“[...] eu gosto que as pessoas compartilhem das novas ideias, claro se uma nova ideia for aceita, então, quando eu lanço uma coisa nova, ou quando alguém fala alguma coisa, eu falo ‘pô, mas isso pode funcionar, é uma boa ideia, vamos fazer isso, vamos fazer isso’ [...] então quando eu percebo que a pessoa vem, dá conta do recado e ainda tem o quezinho a mais é mil para mim, eu passo a admirar essa pessoa e é comum eu me aproxime”.* — **Proprietária**

*“[...] tudo que foi aparecendo no mercado nesses anos de diferente, ou programa diferente ou arquitetura, tudo que foi envolvido no trabalho que fosse de uma forma para mudar, ela (proprietária) sempre se mostra muito aberta às inovações”.* — **Consultora**

A aplicação da escala de inovatividade também indicou concordância dos participantes em relação à afirmação de abertura a novas ideias como uma característica da cultura da empresa. A afirmação *“Na minha empresa os gestores buscam ativamente ideias inovadoras”* apresentou score igual a 9 para todos respondentes.

A abertura a novas ideias foi evidenciada também no primeiro exercício de observação. Durante a reunião de pauta, verificou-se que a proprietária, em diversos momentos, pedia que os demais presentes dessem a opinião sobre os assuntos sendo discutidos. Observou-se que a consultora administrativa e o supervisor tinham mais participação nas sugestões, mas de forma geral todas as ideias eram ouvidas e discutidas.

Outros trechos reforçam a existência da cultura inovadora na empresa. A consultora administrativa ressaltou durante a entrevista as mudanças que a *Belkin Arquitetura* estruturou durante os últimos dois anos, destacando ainda o papel da proprietária nesse processo, como uma pessoa inovadora.

*“[...] nós implementamos inovação, tanto que em dois anos ela inovou bastante, ela inovou em termos de gestão, só de ter implementado uma cultura organizacional,*



*ter enfatizado isso, ter trocado de programa, de estar investindo em toda a reorganização da Belkin. Isso já é um exemplo de inovação [...]” — Consultora*

*“[...] ela (proprietária) sempre está pensando lá na frente, no que pode acontecer [...]” — Consultora*

Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) destacam a importância da inovatividade no atendimento das necessidades dos clientes. Segundo os autores, empresas inovadoras tem mais probabilidade de conseguir perceber as demandas do mercado e oferecer inovações de forma mais rápida e assertiva que os concorrentes. A evidência da cultura de inovação passa também pela percepção dos clientes, como é destacado nas falas a seguir.

*“[...] a gente fez uma pesquisa recente e apareceram palavras como jovialidade, inovação, informalidade, comportamento despojado, essas foram as palavras aqui, acabou de acontecer isso por isso que estou lembrando dessas palavras, então é engraçado por que eu falo em confiança, conhecimento, e essas palavras, como se fosse uma coisa bem descolada apareceu quando pesquisaram a nossa empresa com os clientes”. — Proprietária*

Retomando a aplicação da escala de inovatividade com os respondentes, observa-se que a maioria das respostas se encontram no extremo direito do contínuo, indicando alta concordância com as afirmações, porém, uma das respostas da consultora administrativa aponta que a mesma discorda que a inovação na empresa é baseada em resultado de pesquisas. Questionada sobre a sua posição contrária à afirmação, a consultora explicou que a empresa não tem um departamento de pesquisa e desenvolvimento, por isso assinalou o ponto 1 (discordo totalmente) na escala.

Com as evidências indicando a existência da inovatividade na *Belkin Arquitetura*, é possível iniciar a análise da sua manifestação nas atividades do processo de estratégia de marketing da empresa.

#### **4.2 Manifestações da inovatividade no processo de estratégia de marketing**

Fica evidente, nas entrevistas, a maneira como a cultura de inovação influencia elementos de comunicação e integração, necessários para o desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing. Os extratos a seguir corroboram os achados de Menon *et al.* (1999) e Toaldo e Luce (2006), que destacam o papel da inovatividade na comunicação formal e informal entre os membros da equipe, o que acaba por determinar também o nível de integração dos participantes durante o processo.

*“[...] nós estamos incentivando o compartilhamento de informações, às vezes que vimos isso acontecer*

*(compartilhar informações) foi muito rico porque eles conseguiram trocar informações, então cada um tem uma forma de trabalhar, pois é muito nova essa questão da coordenação, o arquiteto é focado na criação, na criatividade, no desenvolvimento, e menos na gestão, eles não têm nada de gestão no curso de graduação, e aí a gente têm incentivado que essa comunicação aconteça [...]” — Consultora*

*“[...] a gente acha que a integração é importante [...] eu acho importante que troquem ideias que percebam o que o outro está fazendo, por que se não a pessoa fica muito limitada”. — Proprietária*

*“Olha, melhora tudo, por que a comunicação é mais justa, por que no dia a dia aqui, se você não tem uma reunião de pauta, você sempre tem aquele com quem você conversa mais, tem aquele que te procura mais, tem aquele que nunca te procura e fica meio à mercê, então com a reunião de pauta a gente conseguiu deixar todo mundo mais homogêneo e todo mundo com um conhecimento mais básico, eu diria mais homogêneo dos acontecimentos e dos problemas da empresa [...]” Proprietária (sobre a importância da reunião de pauta para a comunicação)*

Nas atividades de observação, também foi possível evidenciar a qualidade da comunicação e a integração entre os membros da equipe. As reuniões de pauta foram estabelecidas na empresa juntamente com o pacote de mudanças propostos pela consultora administrativa, e pelo que pode ser evidenciado, tem sido importante para que a empresa consiga desenvolver suas atividades de marketing.

A análise situacional é uma importante etapa na formulação das estratégias de marketing (Menon *et al.*, 1999; Lee *et al.*, 2006). Tomando-se a empresa estudada como exemplo, o desenvolvimento de projetos pode ser considerado como um processo de desenvolvimento de novos produtos. Como pode ser notado nas entrevistas, todo o processo de desenvolvimento de projetos na *Belkin Arquitetura* tem início com a proprietária ou com o consultor. Os dois são responsáveis pelos novos negócios da empresa e, assim, são os encarregados de desenvolver essa análise do ambiente.

Durante a atividade de observação na reunião de pauta, foi possível perceber a preocupação da proprietária em acompanhar o desenvolvimento do mercado. Ela iniciou a reunião com uma rápida análise da situação atual da *Belkin Arquitetura* e do mercado imobiliário. Em seguida, incentivou os demais a compartilharem informações a respeito de como os concorrentes estavam lidando com as novas tecnologias em desenvolvimento de projetos (REVIT). As falas do supervisor durante a entrevista também evidenciam que ele é responsável, juntamente com a proprietária, pela análise situacional. Visto que os dois são descritos como pessoas inovadoras, e estão

inseridos na cultura de inovação da empresa, é possível corroborar os estudos que apontam a inovatividade como grande responsável pela análise situacional nas empresas. Empresas inovadoras são mais propensas a buscar informações sobre clientes, concorrentes, informações do mercado, pois acreditam que as mesmas possam ajudar no desenvolvimento de inovações (Menon *et al.*, 1999).

Não foram encontrados indícios de que a empresa realize a atividade de “abrangência” (Menon *et al.*, 1999; Lee *et al.*, 2006), durante o processo de estratégia de marketing. Dessa maneira não foi possível determinar se a inovatividade de manifesta de alguma forma na análise de alternativas estratégicas da *Belkin Arquitetura*.

A análise das entrevistas e das notas de campo apontam que existe na empresa uma preocupação em relação ao controle de recursos destinados a cada projeto. Apesar de os dados apontarem a existência dessa atividade (comprometimento de recursos para a estratégia) na *Belkin Arquitetura*, não existem indícios suficientes para afirmar que a inovatividade se manifeste nessa etapa do processo.

Percebe-se ainda, que os entrevistados têm consciência a respeito das capacidades de marketing da empresa, mas não é possível afirmar, pelos dados coletados, que a empresa enfatize a aplicação dessas capacidades (Menon *et al.*, 1999; Lee *et al.*, 2006) no desenvolvimento de projetos, muito menos de que a inovatividade tenha algum papel nessa conscientização sobre as capacidades.

## 5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo entender como a inovatividade se manifesta nas atividades do processo de estratégia de marketing. Para tanto, adotou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa na investigação dos fenômenos sob análise. Foi escolhido o método de estudo de caso único, e a pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de arquitetura sediada na cidade de Curitiba-PR.

Por meio da análise de conteúdo das transcrições das entrevistas com gestores, e ainda utilizando triangulação de fontes de evidências (observação e escala), foi possível verificar a existência de uma cultura de inovação (inovatividade) na empresa investigada. A partir dessa constatação, buscou-se indícios nos materiais da manifestação da inovatividade nas atividades do processo de estratégia de marketing.

Constatou-se, a partir dos dados, que a figura da proprietária é de extrema importância no desenvolvimento e manutenção de uma cultura de inovação. A proprietária, juntamente com o supervisor, é responsável pelos novos negócios da empresa e se ocupa, além das funções estratégicas, das atividades operacionais que sua formação (arquitetura) proporciona. Verificou-se que a atividade de análise situacional desenvolvida pelos dois é estimulada por algumas características da cultura de inovação, como a busca por novas ideias.

Encontraram-se evidências também da importância da inovatividade para as categorias de qualidade de comunicação e integração funcional. Esses achados corroboram estudos anteriores sobre o tema, como é o caso dos trabalhos de Menon *et al.* (1999), Toaldo e Luce (2006), Lee *et al.* (2006), entre outros.

Pode-se dizer, então, que, com base nos resultados aqui discutidos, a inovatividade se manifesta no processo de estratégia de marketing por meio de sua influência sobre as atividades e processos de *análise situacional, comunicação e integração funcional*. Não foram encontrados indícios suficientes que permitam estabelecer qualquer relação entre a inovatividade e as demais categorias do processo de estratégia de marketing apontadas na teoria.

O presente estudo contribui para as literaturas de marketing e inovação ao aprofundar a análise da cultura de inovação e sua influência na tomada de decisão de marketing. Os estudos quantitativos sobre o tema apenas apontam a relação das variáveis, mas falham ao proporcionar explicações sobre o *como* e o *porquê* as relações ocorrem, ou deixam de ocorrer (Whetten, 1989). Muitas vezes, as hipóteses não confirmadas são ignoradas, e somente os resultados positivos são reportados (Babin, Griffin, & Hair Jr, 2016).

Como foi possível observar com a presente pesquisa, algumas variáveis, como ênfase em capacidades de marketing, a *abrangência* e o *consenso em relação à estratégia* sequer foram abordadas pelos gestores durante as entrevistas ou os períodos de observação. Essas evidências, em uma pequena empresa, abrem espaço para que outros estudos sejam desenvolvidos para entender a ausência dessas atividades de marketing, questionando, assim, relações dadas como certas em pesquisas quantitativas aplicadas em outros contextos.

Os achados deste estudo contribuem também para a prática do marketing e da inovação em pequenas empresas. Como foi possível notar, o desenvolvimento de uma cultura de inovação é fator importante para alguns processos organizacionais como a análise situacional e a integração interfuncional. Sendo assim, os gestores de pequenas empresas devem fomentar a

inovatividade no dia a dia de gestão, principalmente em setores nos quais a inovação é fundamental para a competitividade do negócio.

Uma importante limitação do estudo foi a não participação dos pesquisadores em momentos de tomada de decisão de desenvolvimento de novos projetos. Momentos como esse poderiam contribuir para o esclarecimento sobre os processos de desenvolvimento e implementação das estratégias de marketing. Os pesquisadores participaram de uma reunião de pauta na empresa, porém na ocasião só foram discutidos os projetos em andamento da *Belkin Arquitetura*, não houve contato direto com o momento de concepção de estratégias. Novas pesquisas poderiam ter um caráter mais participativo do pesquisador, no sentido de estar presente no momento em que as decisões estratégicas são realmente tomadas.

Outra limitação foi a aplicação da escala de inovatividade somente com os três participantes das entrevistas. Pesquisas futuras poderiam usar o artifício da escala aplicando-a para toda a organização. O objetivo da aplicação não seria o tratamento estatístico dos dados, mas a possibilidade de acessar a opinião dos outros funcionários sobre a cultura de inovação de forma rápida, visto que na presente pesquisa essa percepção só foi coletada levando-se em consideração a visão membros “estratégicos” da organização.

Vale ressaltar que o presente trabalho não tem como objetivo questionar a validade ou a importância das pesquisas quantitativas. Buscou-se unicamente analisar um problema de pesquisa de uma literatura predominante quantitativa sob uma perspectiva mais abrangente, por se entender que o desenvolvimento de pesquisas multimétodos pode trazer contribuições valiosas à pesquisa e à prática do marketing.

## 6 Referências

- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society. Article in-press*, 2017.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial marketing management*, 38(1), 94–108.
- Babin, B. J., Griffin, M., & Hair, J. F. (2016). Heresies and sacred cows in scholarly marketing publications. *Journal of Business Research*, 69(08), 3133–3138.
- Bardin, L. (2004). Análise de conteúdo. 3ª. Lisboa: Edições, 70.
- Bruning, C., Godri, L., Amorim, A.L.M., Takahashi, A.R.W. (2014) Inadequação da Utilização de Triangulação em Estudos de Caso na Área de Administração no Brasil. *Anais do Encontro Nacional de Administração da Anpad*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515–524.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., Boerstler, C. N., Choi, S., & Oh, H. (2013). Does marketing research suffer from methods myopia? *Journal of Business Research*, 66(9), 1245–1250.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2011). *Marketing strategy*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Finoti, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M. & Martins, T. S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 298–315.
- Fifield, P. (2007). Marketing strategy: the difference between marketing and markets.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa Qualitativa*. Bookman Editora.
- Godoi, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., & Silva, A. D. (2010). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. *São Paulo: Saraiva*, 2.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347–356.
- Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management*, 30(3), 235–246.
- Hartley, J. F. (1994). Cases Studies in Organizational Research. In: Cassell, C. Qualitative methods in organizational research: A practical guide. Sage Publications Ltd.
- Hurley, R. F., Hult, G. T. M., & Knight, G. A. (2005). Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside (2005). *Industrial Marketing Management*, 34(3), 281–283.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of marketing*, 42–54.

- Jucevičius, G. (2010). Culture vs. cultures of innovation: Conceptual framework and parameters for assessment. In *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*. Hong Kong: China.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), 396–417.
- Lee, S., Yoon, S. J., Kim, S., & Kang, J. W. (2006). The integrated effects of market oriented culture and marketing strategy on firm performance. *Journal of strategic marketing*, 14(3), 245–261.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63–73.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *The Journal of Marketing*, 18–40.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *The Journal of Marketing*, 57–73.
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53(5), 469–479.
- Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *The Journal of Marketing*, 1–19.
- Sashittal, H. C., & Jassawalla, A. R. (2001). Marketing implementation in smaller organizations: Definition, framework, and propositional inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 50–69.
- Smith, B. (2003). The effectiveness of marketing strategy making processes: A critical literature review and a research agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 273–290.
- Stake, R. E. (2005) Qualitative case studies. In: Lincoln, Y. S., & Denzin, N. K. *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tadepalli, R., & Avila, R. A. (1999). Market orientation and the marketing strategy process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(2), 69–82.
- Takahashi, A. R. W. (2013). *Pesquisa qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. Editora Atlas SA.
- Theoharakis, V., & Hooley, G. (2008). Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 69–79.
- Thorpe, E. R., & Morgan, R. E. (2007). In pursuit of the “ideal approach” to successful marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 659–677.
- Toaldo, A. M. M., Didonet, S. R., & Luce, F. B. (2013). The influence of innovative organizational culture on marketing strategy formulation and results. *Latin American Business Review*, 14(3–4), 251–269.
- Toaldo, A. M. M., & Luce, F. B. (2006). Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 25–35.
- Tsai, K. H., & Yang, S. Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1279–1294.
- Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120–143.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80–94.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of strategic marketing*, 11(1), 15–35.
- Weitz, B., & Wensley, R. (1992). Introduction to the special issue on marketing strategy. *International Journal of Research in Marketing*, 9(1), 1–4.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of management review*, 14(4), 490–495.

Woodside, A. G. (2005). Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamic view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study. *Industrial marketing management*, 34(3), 275–279.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman editora.