



## A Trilogia da Vantagem competitiva sustentável: Gestão do conhecimento, Gestão da inovação e *Branding*

Márcio Rafael Amaro (UNIJALES) [marciorafaelamaro@gmail.com](mailto:marciorafaelamaro@gmail.com)  
Fabiano Akiyoshi Nagamatsu (UNIJALES/FAU) [fakinaga@hotmail.com](mailto:fakinaga@hotmail.com)  
Suellen Moreira de Oliveira (UFRS) [suellen\\_oliveira@hotmail.com](mailto:suellen_oliveira@hotmail.com)  
Vinícius Martins de Oliveira (UNIJALES) [vmdeoliveira@msn.com](mailto:vmdeoliveira@msn.com)  
Letícia Colombo Chiaparini (UNIJALES) [leticia.chiaparini@hotmail.com](mailto:leticia.chiaparini@hotmail.com)

### Resumo:

Atualmente, para que as empresas estejam bem inseridas no mercado global competitivo é necessário que sejam competentes, habilidosas e que inovadoras em seus processos administrativos. Com isso, esse artigo apresenta de maneira teórica-prática as definições de três variáveis indispensáveis em uma organização: Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e *Branding*, formando assim, a trilogia da vantagem competitiva sustentável. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo dos principais cases que utilizam as gestões propostas no estudo. Assim, os resultados apresentaram que as junções das três gestões em uma organização podem aumentar a eficiência e conseqüentemente a lucratividade da organização desde que, sejam trabalhadas em constante consonância.

**Palavras chave:** Gestão do conhecimento, Gestão da inovação, *Branding*.

## The Trilogy of Sustainable Competitive Advantage: Knowledge management, Management of Innovation and Branding

### Abstract:

*Currently, that companies are well placed in the competitive global market need to be competent, skilled and innovative in their administrative processes. Thus, this paper presents a theoretical and practical way the definitions of three variables needed in an organization: Knowledge Management, Management of Innovation and Branding, thus forming a trilogy of sustainable competitive advantage. To this end, we performed a literature search and a survey of major cases that use the steps proposed in the study. Thus, the results showed that the joints of the three administrations in an organization can increase efficiency and therefore profitability of the organization from which are worked in continuous line*

**Keywords:** Knowledge management, Innovation management, *Branding*.

### 1. Introdução

A trilogia da Vantagem Competitiva Sustentável fundamentará seus estudos em três áreas, são elas: a gestão do conhecimento, a gestão da inovação e o *branding*. Porque três áreas de

estudo? Porque se acredita que com a utilização das ferramentas propostas por este trabalho a formação de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, de caráter durável, perpétuo e capaz de satisfazer as próprias necessidades da empresa e do mercado com resultados positivos, de qualidade, com menor espaço de tempo, mantendo uma relação mútua com a cadeia de suprimentos, dissipando estratégias e resultados, sem deixar de lado as relações sociedade-natureza, e ainda promovendo oportunidades para gerações futuras estarão ao alcance das organizações com maior facilidade.

A gestão do conhecimento contribuirá de forma primordial na formação da base dessa trilogia, já que a mesma é requisito fundamental para a existência sustentável das organizações na medida em que se cria uma cultura organizacional que cultive e compartilhe o capital intelectual.

A gestão da inovação destaca-se por aliar soluções que gerem retorno sobre o investimento em termos de dinheiro, tempo e pessoal, e também por trazer benefícios em níveis de conhecimento, marca, ecossistema e organizacional. Assim, o *branding* terá o poderoso papel de garantir à marca percepção, preferência, emoção, diferenciação, associação forte, favorável e exclusiva com o cliente.

Para alcançar os resultados o artigo tem como objetivo criar e propor aos gestores e as organizações, independente do seu setor de atuação, um modelo de gestão capaz de promover a vantagem competitiva sustentável no lançamento de um negócio, produto e ou serviço e ainda aumentar as suas chances de sucesso. Assim, o artigo se delimita nos seguinte pressuposto: A Trilogia da Vantagem Competitiva Sustentável: Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Branding.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Gestão do Conhecimento**

“A ausência de aprendizagem nas organizações e nos indivíduos, simplesmente, os submetem às práticas antigas, obsoletas e repetidas de gestão” (GRAVIN, 1993, p. 49). “O acúmulo do conhecimento sem aplicá-lo, resulta em ambientes empresariais mais sábios, porém, seguramente, não mais competitivos” Andreu e Sieber (2007). “A gestão do conhecimento é um fundamental requerimento para a existência sustentável das organizações” (KLEIN, 1998, P. 41).

No artigo de Andreu e Sieber (2007), *La Gestion Integral Del Conocimiento y del Aprendizaje*, encontra-se os seguintes subsídios bibliográficos voltados para o tema em estudo. “Atualmente o desenvolvimento do conhecimento é indispensável para que uma empresa possa competir efetivamente.

Nonaka (1991, p. 22) escreveu em seu artigo publicado pela *Harvard Business Review Paperback Series on Knowledge Management, The Knowledge-Creating Company*, “a única certeza da origem de uma vantagem competitiva durável é o conhecimento”. Afirma também que, “companhias bem-sucedidas são aquelas que consistentemente criam novo conhecimento, disseminando-o amplamente por toda organização, e rapidamente o expressa em novas tecnologias e produtos”.

Para Gravin (1993, p.48), “melhorias contínuas requerem um comprometimento com a aprendizagem”. Percebendo o *link* existente entre a aprendizagem e a melhoria contínua, “executivos como Ray Stata da *Analog Devices*, Gordon Forward da *Chaparral Steel* e Paul Allaire da *Xerox* começaram mudar o foco de suas organizações” (Gravin, 1993, p. 49).

### **2.2. Gestão da Inovação**

Segundo Andrew e Sirkin (2007, p.03) “As empresas precisam aprender a entender o risco, analisá-lo, avaliá-lo e administrá-lo. E precisam também compreender que o maior risco para uma empresa que deseja crescer é não assumir risco algum”. Porém ao assumir uma postura de inovação os gestores devem compreender que além do retorno financeiro, a inovação trará benefícios em níveis de conhecimento, marca, ecossistema e organizacional.

O processo de inovação traz para as empresas novidades das seguintes naturezas: produto, serviço, mudança de processo, modelo de negócio, experiência com o consumidor, ou qualquer outra coisa que seja nova.

Para os autores de *Payback A Recompensa Financeira da Inovação*, “a natureza da inovação, seja ela de qual tipo for, o retorno raramente é imediato e pode haver um intervalo entre o tempo do investimento na inovação e o retorno financeiro” (ANDREW E SIRKIN, 2007, p. 01). Mas, os autores do livro *a Estratégia do Oceano Azul*, Mauborgne e W. Kim (2005), afirmam existir uma forma de tornar o retorno financeiro mais rápido e lucrativo mesmo em setores que não sejam atraentes.

E ainda, para Andrew e Sirkin (2007, p. 03), “a empresa que não assume um papel de inovação seguirá caminhos da comoditização, da ausência de diferenciais, vantagem competitiva – e a falta de dinheiro”. Apesar dos riscos que a inovação possa oferecer quanto ao retorno financeiro e levando em conta a insatisfação de 48% dos executivos, que responderam a uma pesquisa com a alta administração sobre inovação, conduzida em conjunto por *The Boston Consulting Group* e a revista *Business Week*, realizada em 2003, com 1070 executivos representando 63 países, em todos os principais ramos de negócios. Os autores do livro *a Estratégia do Oceano Azul* nos revela que “o que diferenciou de maneira consistente os vencedores dos perdedores na criação de oceanos azuis foi a maneira de encarar a estratégia” (KIM e MAUBORGNE, 2007, p. 12).

O motivo que tem levado as empresas a não alcançarem os resultados esperados em inovação é porque, as mesmas, “tem se perdido nos oceanos vermelhos adotando uma abordagem convencional, empenhando-se para vencer a concorrência por meio da construção de posições defensáveis no âmbito da ordem setorial vigente” (KIM e MAUBORGNE, 2007, p. 12).

Segundo Kelley (2007, p. 03) “a empresa IDEO, que em um passado recente, costumava destinar a maior parte de seu tempo à inovação de produtos, de uns tempos para cá, passou a encarar a inovação como um instrumento de transformação de culturas organizacionais inteiras”.

Constata-se cada vez mais que o desenvolvimento de uma cultura de inovação é fundamental para o sucesso, tão importante quanto o mapeamento de estratégias competitivas ou manutenção de boas margens.

### **2.3. Branding – Gestão da marca**

O século XXI é o século do *branding*. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 269), “significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa (KOTLER e KELLER, 2006, p. 270).

Para Kotler e Keller (2006, p. 269.), “o *branding* pode ser visto como meio poderoso de garantir vantagem competitiva”. “As marcas competem pela satisfação desses compradores e a vantagem competitiva surge ao se atender às necessidades do consumidor de forma melhor, mais rápida ou a um preço inferior aos oferecidos pelos concorrentes” (TYBOUT e CALKINS, 2006, p. 73).

Na trilogia da vantagem competitiva sustentável, o *branding* tem o poderoso papel de garantir à marca percepção, preferência, emoção, diferenciação, associação forte, favorável e exclusiva com o cliente, exemplo: Volvo (segurança), *Hallmark* (consideração), *Harley Davidson* (aventura), TAM (paixão por voar e servir), *Wal Mart* (preços baixos), *Tiffany* (luxo e exclusividade), BMW (desempenho ao dirigir), *Vanguard* (fundos mútuos de pequeno valor), *Viagra* (disfunção erétil) e *Red Bull* (energia e emoção).

Assim, as marcas precisam ter significado, história, envolvimento, criar vínculos emocionais, mística e promessa. Devem ser conhecidas, desejadas e compradas. A empresa que não tem marca não tem futuro. A marca protege a empresa e pertence ao cliente. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 272), afirmam que “uma marca é a promessa que uma empresa faz de que seu produto ou serviço oferecerá um desempenho previsível. A promessa da marca é a visão da empresa do que a marca deve ser e realizar para os clientes”.

O posicionamento da marca e o design da marca serão as variáveis do *branding* que alharemos à somatória da gestão do conhecimento e gestão da inovação para que uma organização crie o que se denomina vantagem competitiva sustentável. Três exemplos clássicos de empresas que reuniram a gestão do conhecimento, a gestão da inovação e o *branding*, e hoje possui expressiva vantagem competitiva em seus setores de atuação que os tem garantido perpetuação em seus modelos de negócios.

“A meta das duas estratégias de marketing (corporativa e de marcas) é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva ágil, orientado para o mercado (sociedade) e os consumidores, o ideal seria a integração de todas as funções organizacionais em torno desse objetivo” (MARTINS, 2006, p. 58). “É necessário que você compreenda a sua marca como parte essencial de um processo interminável e integrado de gestão, cujo objetivo é a essencial busca do aperfeiçoamento, reconhecimento, respeito e a satisfação dos seus consumidores” (MARTINS, 2005, p. 14).

### **3. Metodologia da pesquisa**

A metodologia adotada para a realização do artigo proposto seguiu a seguinte linha. Quanto ao método de abordagem estabeleceu-se o indutivo. Pois o método indutivo “é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas” (MARCONI e LAKATOS, 2005, p. 86).

Como não é possível fazer um estudo bibliográfico de todos os autores que versam sobre o assunto em pauta, nem mesmo realizar um estudo de todas as empresas em todos os setores do mercado, seguimos o objetivo da indução que é “levar a conclusão de um conteúdo cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam” (MARCONI e LAKATOS, 2005, p. 86).

O método de procedimento foi o monográfico por manter uma sintonia com o método de indução. Para Marconi e Lakatos (2005, p.108), “partindo do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes”, e sabendo que este método “consiste no estudo determinados, com a finalidade de obter generalizações” (MARCONI e LAKATOS, 2005, p. 108). A concretização desse método será feita pela demonstração de inúmeros exemplos de empresa que adotaram em seus modelos de gestão as ferramentas expostas por este trabalho acadêmico.

Já as técnicas, conjuntos de processos de que se serve uma ciência na obtenção de seus propósitos, que foi utilizada por este trabalho, é a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica trata da coleta de dados em fontes que abrange toda a bibliografia já tornada

pública em relação ao tema de estudo. Nesse trabalho, buscamos informações em revistas, jornais, livros, pesquisas, teses, monografias e em meios de comunicações orais: televisão e gravações de palestras em mídias digitais.

Para Manzo (1971, p. 32) “a bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”. Como embasamento teórico, utilizamos as revisões bibliográficas para que possamos salientar “a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes” (MARKONI e LAKATOS, 2005, p. 227).

## **4. Resultados da pesquisa**

### **4.1. Ferramentas para a Formação da Vantagem Competitiva Sustentável**

Para alcançar o objetivo da vantagem competitiva sustentável, o estudo da gestão do conhecimento, da gestão da inovação e do *branding* se baseou, respectivamente, em tais ferramentas: organizações que aprendem; a inovação de valor; o posicionamento, o design e o significado da marca.

#### **4.1.1. Organizações que Aprendem**

As organizações que aprendem são praticadas com base em cinco atividades principais, segundo Garvin (1993, p. 52-53)

sistemática para resolver problemas, experimentação com novas abordagens, aprendendo a partir de suas próprias experiências passadas, aprendendo a partir das experiências e melhores práticas externas, e transferindo o conhecimento rapidamente e efetivamente em toda a organização.

#### **A. Sistemática para resolver problemas**

Para Garvin (1993, p. 53):

Está primeira atividade repousa totalmente sobre a filosofia e métodos do movimento de qualidade. Suas idéias essenciais, agora amplamente aceitas, incluem:

- Confiança no método científico, do que supor ou adivinhar um modo de trabalho para diagnosticar o problema. (o que Deming chama de ciclo *Plan, Do, Check e Act*).
- Persistência por dados, do que hipóteses, como suporte para tomada de decisão.
- Uso de ferramentas simples de estatística para organizarem os dados e desenharem as conclusões.

A empresa Xerox domina esta abordagem em toda organização, desde 1983, quando os gerentes seniores lançaram o programa da empresa *Leadership Through Quality initiative*, a partir de então, todos os funcionários são treinados em pequenos grupos de atividades e técnicas para resolverem problemas.

#### **B. Experimentação com novas abordagens**

Para Garvin (1993, p. 55-56):

Esta atividade envolve investigação sistemática a partir do teste de novo conhecimento. Usando o método científico é essencial, e existiram óbvios paralelos com a sistemática para resolver problemas. Mas diferente da solução de problema, a experimentação está, usualmente, motivada pela oportunidade e expansões de horizontes, não pelas dificuldades correntes. Ela adquiriu duas formas principais: programas em andamento e demonstrações de projetos.

Programas em andamento “normalmente inclui uma série contínua de pequenos experimentos, desenvolvido para produzir ganho incremental em conhecimento” (GARVIN, 1993, p. 56). Empresas como *Corning* e a *Allegheny Ludlum*, utiliza-se de programas de melhoria contínua, exemplo, a *Corning* experimenta, continuamente, diversas matérias-primas e novas formulações para aumentar o rendimento e prover os melhores graus de qualidade em vidro.

Por outro lado, a *Allegheny Ludlum*, uma especialista no mercado de aço, regularmente examina novas mudanças de ações nos métodos e melhoras nas tecnologias para aumentar a produtividade e reduzir custos.

As demonstrações de projetos, normalmente, são mais amplas e mais complexas que os programas em andamento. Segundo Garvin (1993, p. 57-58), “eles envolvem o conjunto organizacional, uma extensa mudança de sistema, introduzido em um único local, e são, freqüentemente, encarregadas com as metas de desenvolvimento de novas capacidades organizacionais.” O mais recente exemplo é o da *GM Saturn Division*, projetado para repensar o desenvolvimento, a fabricação e as vendas de um carro pequeno.

### **C. Aprendendo a partir de suas próprias experiências passadas**

Segundo um famoso filósofo, George Santayana, que inventou a seguinte frase: “Aqueles que não recordam o passado estão condenados a repeti-lo”, Garvin (1993, p. 61) afirmou que “as empresas devem rever seus sucessos e suas falhas, avaliá-los sistematicamente, e registrar as lições de uma maneira que os funcionários encontrem abertas e acessíveis.”

Infelizmente, hoje muitos administradores são indiferentes, até mesmo hostis, com o passado, e pela deficiência em refletirem sobre ele, deixam o valioso conhecimento escapar. Um estudo com 150 novos produtos concluiu que “o conhecimento adquirido a partir de falhas é, freqüentemente, instrumental em conquistar sucessos subsequentes. Em termos mais simples, falha é o professor supremo” (GARVIN, 1993, p. 61).

Para exemplificar, faremos uso da *Boeing*, uma empresa que produz aviões, e a empresa não teve dúvidas, após dificuldades com os programas dos aviões 737 e 747. A *Boeing* para assegurar que os problemas não fossem repetidos, gerentes seniores encarregaram um grupo com funcionários de alto nível, chamados de *Project Homework*, para comparar o processo de desenvolvimento do 737 e 747 com os dos 707 e 727, os dois mais lucrativos aviões da empresa.

Depois de trabalharem por três anos, eles produziram centenas de recomendações que constam em um compacto manual de uma polegada conhecido por *inch-thick booklet*. Então vários membros da equipe foram transferidos para dar início ao 757 e 767, e guiados pela experiência, produziram o mais bem-sucedido, lançamento, livre de erros da história da *Boeing*.

### **D. Aprendendo a partir das experiências e melhores práticas externas**

De acordo com CAMP (1989, p. 12) “*benchmarking* é uma investigação em andamento e uma experiente aprendizagem que assegura as melhores práticas industriais que são descobertas, analisadas, adotadas e implementadas.”

Garvin (1993, p. 64-65) complementa as palavras de Camp afirmando que

Preferivelmente, o *benchmarking* é um processo disciplinado que inicia com uma completa busca para identificar as melhores práticas organizacionais, continua com um cuidadoso estudo de uma das próprias práticas e performance, avança através de posição sistemática das visitas e das entrevistas e conclui com uma análise de resultados, desenvolvimento de recomendações e implementações.

O *benchmarking* é a única forma de obter uma perspectiva externa; outra fonte de idéia, igualmente, fértil é o cliente.

Segundo Garvin (1993, p. 65)

Conversas com os clientes invariavelmente estimula a aprendizagem; afinal, eles são especialistas no que fazem. Clientes podem prover atualizada informação do produto, comparações competitivas, análises em várias perspectivas e *feedback* imediato sobre serviço e padrão de uso.

Algumas vezes, clientes não podem pronunciar suas necessidades ou lembrar até o mais recente problema tido com um produto ou serviço. Sendo assim, cabe aos gestores observá-los em ação. Visando a busca por soluções junto à necessidade dos clientes, a Xerox contratou um número de antropologista em seu Centro de Pesquisa no Palo Alto para observar usuários de novos produtos em seus escritórios.

### **E. Transferindo o conhecimento rapidamente e efetivamente em toda a organização**

Garvin (1993, p. 66) afirma que

Para a aprendizagem ser mais que uma questão local, o conhecimento deve espalhar rapidamente e eficientemente por toda a organização. Idéias carregam o máximo de impacto quando elas são compartilhadas amplamente do que seguradas em poucas mãos.

Uma variedade de mecanismo estimula este processo, para Garvin (1993, p. 66) “relatórios escritos, orais e visuais, visitas e viagens a lugares, programas de rotação pessoal, programas de educação e treinamento, e programas de padronizações.” Cada um desses distintos mecanismos colaboram para que o conhecimento possa espalhar-se e gerar impacto organizacional. Como exemplo dos mecanismos citados

#### **4.1.2. Reconstrua as fronteiras do mercado**

Esse princípio trata dos riscos da busca com o qual se defrontam muitas empresas. “O desafio é identificar com sucesso, em meio à pilha de possibilidades existentes, oportunidades de negócios comercialmente atraentes. Esse desafio é fundamental, pois os gestores não podem se dar ao luxo de atuarem como jogadores em um cassino, os quais apostam na estratégia apenas com base na intuição ou em palpites.

Portanto, alguns padrões nítidos para a criação de novos modelos de negócios foram identificados e são conhecidos como modelo das seis fronteiras. A primeira fronteira, examine os setores alternativos, para Kim e Mauborgne (2005, p. 49) examinar os setores alternativo é “a busca por produtos e serviços cujas formas e funções são diferentes, mas têm o mesmo propósito.”

A empresa *Southwest Airlines* concentrou-se no automóvel como alternativa para o avião, oferecendo a velocidade da viagem aérea aos preços da viagem de automóvel. Examinar os grupos estratégicos dentro dos setores, segunda fronteira, também é uma maneira de construir novos espaço de mercado. Foi observando dois grupos estratégicos de *fitness*, as academias de ginásticas tradicionais e os programas de exercícios em casa, que surge no Texas uma empresa de *fitness* para mulheres, chamada de *Curves*.

A *Curves* entendeu que mulheres não vão até as academias em busca de disponibilidade de máquinas especiais, das cantinas para refeições leves, dos vestuários com sauna, das piscinas e da chance de encontrar com homens. Por vezes, algumas mulheres têm o receio de revelar o corpo sob suas roupas de ginástica.

Geralmente, não estão interessadas em fazer filas ao lado dos aparelhos complexos, nos quais precisam trocar pesos e fazer ajustes. Tampouco, podem se dar ao luxo de passar de uma a

duas horas em academias de ginástica em pontos movimentados da cidade, que também impõe desafios de trânsito.

O recinto da *Curves* é totalmente diferente. Os clientes entram em salas de exercício, onde as máquinas estão dispostas em círculos, para facilitar as trocas entre os clientes, tornando o ambiente mais agradável.

O ambiente possui pouco espelho nas paredes, as mulheres não se observam nem se vêem sob os olhares de homens. As participantes percorrem o círculo de máquina de musculação e aeróbica, completando em 30 minutos todo o circuito.

A terceira fronteira, examinar a cadeia de compradores, leva o foco em torno da reconstrução da fronteira do mercado para quem é o comprador-alvo. Kim e Mauborgne (2005, p. 61) afirmam que “existe uma cadeia de compradores, que participam de maneira direta ou indireta da decisão de compra. Os compradores que pagam pelo produto ou serviço podem não ser o usuário final, e, em alguns casos, também entram em cena os influenciadores.”

O varejista talvez valorize na fabricante a reposição *just-in-time* dos estoques e os sistemas de financiamento inovadores. Mas os consumidores finais, embora fortemente influenciados pelo canal, não valorizam esses aspectos.

Ao examinar a cadeia de compradores, devemos fazer as seguintes perguntas: “Qual é a cadeia de adquirentes do seu setor? Em que grupo de compradores seu setor concentra o foco? Como seria possível criar novo valor, deslocando o foco para outro grupo de adquirentes?” (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 65).

Em resumo, os pacientes podiam levar suas soluções no bolso e injetar a insulina com facilidade e conveniência, sem a complexidade constrangedora de seringas e agulhas. Quarta fronteira, examine as ofertas de produtos e serviços complementares. Na maioria dos casos outros produtos e serviços afetam seu valor.

Veja, “os serviços de *baby-sitter* e de estacionamento são necessários antes de ir ao cinema. No setor de aviação comercial, o transporte terrestre é usado depois do voo, e sem dúvida uma das necessidades do cliente para viajar de um lugar para outro” (KIM e MAUBORGNE, 2005, p. 65).

Na quinta fronteira, examine os apelos funcionais e emocionais dos compradores, Kim e Mauborgne (2005, p.69) declara que “alguns setores concorrem principalmente em termos de preço e atuam sobretudo com base em estimativas da utilidade apelando à razão. Outros setores recorrem principalmente aos sentimentos; apelam para as emoções.”

Vejam o exemplo da *Apple*, ao observar a enxurrada crescente no compartilhamento de músicas ilegais pela Internet. Os programas de troca de arquivos de música, como *Napster*, *Kazaa* e *LimeWire*, haviam criado uma rede gratuita e ilegal de amantes de música, que permutavam gravações em todo mundo, em ritmo cada vez mais acelerado.

Com tecnologia disponível para que qualquer um baixasse no computador música digital de graça, em vez de pagar US\$ 19 em média por um CD, a tendência era nítida, conforme se constatava pela demanda em rápido crescimento por *MP3 players*, que reproduziam música digital em aparelhos móveis, como o grande sucesso iPod, da Apple. Além disso, a Apple explorou ainda mais essa tendência decisiva, com uma trajetória clara, ao lançar a *iTunes*, loja digital de música, em 2003.

Firmou acordo com a *BMG*, *EMI Group*, *Sony*, *Universal Music Group* e *Warner Brothers Records* – assim a iTunes passou a oferecer download de músicas a US\$ 0,99 por música ou US\$ 9,99 o álbum completo, de maneira fácil, legal, flexível e com qualidade de som.



Em face de tudo isso, os clientes estão fluindo para a *iTunes* em grandes quantidades, beneficiando também as empresas fonográficas e os artistas. De acordo com Kim e Mauborgne (2005, p. 78) perguntas como estas podem ajudar a examinar o transcurso do tempo: “quais tendências apresentam maior probabilidade de influenciarem o seu setor, são irreversíveis e estão evoluindo numa trajetória nítida? De que maneira essas tendências transformarão o seu setor? Em face dessas circunstâncias, como criar utilidade sem precedentes para os clientes?”

Com tudo isso que foi explorado, entende-se que a criação de novos espaços de mercado, baseado nas seis fronteiras abordadas, tampouco é um processo experimental de implementação das mais inovadoras e ousadas idéias de negócios que passem pela cabeça dos gerentes. Em vez disso, os gestores se envolvem num processo estruturado de reordenação das realidades do mercado, de maneira radicalmente nova.

#### **4.2. Design de marcas**

O *design* da marca é fundamental na criação das marcas. “Os consumidores experimentam uma marca ou um produto como um conceito, que é um conjunto de propriedades e associações que dão ao produto um conjunto de significado específico” (TYBOUT e CALKINS, 2005, 28 p.).

“Yves Béhar estima que apenas 1% das companhias norte-americanas realmente mergulham fundo no design. Exemplos: *Apple, Target, Proctor & Gamble e Nike*. Para ele, as 99% restantes serão deixadas para trás, comendo poeira” (Tischler, 2008, p. 52).

Um estudo de três anos realizados com 40 empresas da lista das 500 maiores dos EUA da revista *Fortune*, comandado pela empresa de pesquisas Peer Insight, descobriu que, entre 2000 e 2005, as empresas focadas em design voltado para a experiência do consumidor superaram o desempenho do índice S&P500 numa proporção altíssima – de 10 para 1 (Linda Tischler, 2008).

“Os símbolos visuais podem ser usados da mesma forma da ilustração no *design* de marcas. Têm a vantagem de ser mais flexíveis e menos literais” (TYBOUT e CALKINS, 2005, p. 34). A marca Philadelphia usa um símbolo poderoso, o oval. O oval é usado para moldurar o nome da marca. É uma forma clássica que conota autenticidade.

A cor é outra importante pista visual. A cor desperta categorias acima e abaixo do uso de ilustrações e símbolos (TYBOUT e CALKINS, 2005). A cor de fundo da embalagem do queijo cremoso Philadelphia é a prata. Prata indica teor nutritivo e recompensa especial. Além disso, a prata reluz e brilha, o que indica criatividade.

Finalmente, as formas funcionais das diferentes versões do Philadelphia são as próprias pistas perceptuais (TYBOUT E CALKINS, 2005). O formato tablete enfatiza cremosidade e autenticidade. As versões no formato tubo destacam a acessibilidade diária.

Segundo Behar citado por Tischler (2008, p. 54) “a definição mais simples de design é como você trata seu cliente. Se reconhece a sua inteligência e o trata bem, do ponto de vista ambiental, emocional e estético, você provavelmente está praticando o bom design.”

#### **5. Considerações finais**

Em face de todo conteúdo apresentado neste trabalho de conclusão de curso, que tem como objetivo propor um modelo de gestão capaz de desenvolver a vantagem competitiva sustentável nos negócios, pode fazer as seguintes considerações.

A vantagem competitiva sustentável poderá ser alcançada por uma empresa que adote como estratégias a gestão do conhecimento. Partindo deste pressuposto a empresa deve definir por

onde começar – organizações que aprendem/ aprendizagem organizacional – feito isso, selecionará a melhor ou as melhores ferramentas a ser utilizada em seu ambiente organizacional na busca por estratégias competitivas sustentáveis.

A gestão da inovação também é outro meio por onde a organização alavancará a vantagem competitiva sustentável. Para que isso seja possível, basta que equipe organizacional, faça uma análise do cenário setorial na qual ela está inserida, e a partir dessa análise, remodele as fronteiras do seu negócio baseada no modelo das seis fronteiras, criando assim uma inovação de valor para os clientes e para a organização.

A construção de um forte negócio, aliado aos seus produtos e serviços, está diretamente relacionado com o cuidadoso investimento e planejamento, a fim de estabelecer uma poderosa marca, é o que chamamos de *branding*. Sendo assim entendemos que na essência de uma marca bem-sucedida existe um excelente produto ou serviço e, conseqüentemente, a vantagem competitiva sustentável estará ancorada no poder do conceito da marca.

Vimos que a partir de qualquer uma das vertentes da trilogia é possível chegar à vantagem competitiva sustentável. Porém queremos enfatizar a criação da vantagem competitiva sustentável sustentada pelas três vertentes, como tem feito a empresa *Cirque Du Soleil*, *Starbucks*, *Bradesco*, *Google*, entre outras que poderíamos citar. Para concluir deixaremos um breve estudo sobre a empresa *Google*.

Como introdução deixaremos esta sentença, o *Google* está para a internet, assim como a *Coca-Cola* está para as bebidas. Mesmo quem não gosta conhece a *Coca-Cola*, sabe que a bebida tem cor escura, sabe que a cor que a representa é vermelha e reconhece de longe sua garrafa, mesmo quando vazia. Na internet, mesmo quem não usa, será que alguém não usa, conhece o *Google*, sabe que ela é um mecanismo de busca, sabe que basta digitar um termo para procurar assuntos relacionados e de longe conhece o logotipo da empresa.

Segundo, *John Battelle* (2005, p. 02) em seu livro *The Search – How the Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture*, afirma que “O *Google* tem mais que seus dedos no pulso da nossa cultura, ele está conectado diretamente dentro do Sistema Nervoso da Cultura”. Afirma ainda que “O *Google* sabe o que nossa cultura quer”.

A missão da *Google* é oferecer a melhor opção de busca na Internet tornando as informações mundiais acessíveis e úteis. O *Google*, desenvolvedor do maior mecanismo de busca do mundo, oferece o caminho mais rápido e fácil de encontrar informações na web.

Com acesso a mais de 1,3 bilhão de páginas, o *Google* oferece resultados relevantes para usuários de todo o mundo, normalmente em menos de meio segundo. Hoje, o *Google* responde a mais de 200 milhões de solicitações de pesquisas diárias, a empresa tem lucrado e mantido o foco nas pesquisas, em vez de acrescentar outros serviços como foi o caso de inúmeros outros portais. Concentrando-se em texto puro, evitando anúncios e utilizando sofisticado algoritmos de pesquisa, o *Google* oferece um serviço rápido e confiável.

Observando pelo lado do ambiente econômico, sócio-cultural, político-legal e tecnológico. O *Google* enxergou que o ambiente econômico poderia ameaçá-la e de acordo com as variações de taxas, como juros, PIB, inflação e outros, mas por outro lado, soube observar as oportunidades de adquirir investimentos e de gerar valores monetários aos seus *stakeholders* através da abertura de seu capital.

Segundo o conceituado site *Bloomberg*, a cinco anos passados, exatamente no dia 17 de Setembro de 2002, as ações do *Google* eram negociadas nas bolsas de valores americana ao valor de U\$ 117,49, exatamente cinco anos depois, 17 de Setembro de 2007, suas ações são negociadas ao valor de U\$ 527,86. As ações da empresa têm rendido 27,228% ao ano.

Quanto ao ambiente sócio-cultural, o que mais poderia ameaçar a empresa seria as multiformes de culturas que temos ao redor de todo o mundo, mas fatores como rendas, diversidades, variáveis demográficas e movimentos sociais conspiram a seu favor, isso porque o Google é uma ferramenta que surge como ajuda para uns, apoio para outros, entretenimento, ferramenta de trabalho e ferramenta de estudo. Portanto o Google tornou-se uma solução, além disso, o Google participa de datas comemorativas durante o ano através de mutações que são feitas em seu logotipo com a intenção de homenagear uma determinada nação que passa por uma data de festa, uma pessoa que foi importante para o mundo e ou para um país, e em datas comemorativas mundiais.

No entanto, o ambiente tecnológico faz parte das maiores forças do Google, isso porque o Google revolucionou o sistema de busca, aliado ao sistema de busca, a Google possui um portfólio de produtos e serviços que só têm agregado valores a sua marca e aos seus serviços. O Google tem inovado o ambiente tecnológico.

Quanto ao mercado, considerado uma de suas maiores ameaças porque o Google não é um serviço insubstituível, nem difícil de ser inovado e no seu foco de atividade existem três potências que pode vir a substituí-lo (Microsoft, Yahoo, AOL). Mas, por outro lado, não é uma das suas maiores fraquezas porque a Google tem poder de inovação, acúmulo de experiências, crescimento e é uma ameaça aos novos entrantes. Com base nas informações que passamos, fica claro que o Google mantém fortes relações com seus clientes, uma vez que 51% dos usuários da internet utiliza como página inicial o Google e a eles o Google oferece resultados rápidos e confiáveis. Com seus competidores, a empresa mantém uma relação saudável, mas sempre os oferecendo constantes ameaças e resistências e aos financiadores o Google tem oferecido segurança e rentabilidade.

Sobre o ambiente organizacional interno, devemos priorizar a capacidade técnica e a capacidade político-cognitiva que a equipe de gestão da Google Inc. transmite a sua equipe de colaboradores. No quesito capacidade técnica a empresa investe altas quantias em gerar capitais intelectuais e na sua manutenção, a organização tem como prioridade os seus recursos humanos. São eles os responsáveis pelo sucesso da marca e dos produtos e ou serviços, depende deles os sistemas, os processos, a coordenação, a adequação, as inovações administrativas e tecnológicas e as otimizações de todos os recursos.

Relativamente proveniente de um obscuro e humilde começo, a Google começou a brilhar em 2002 quando recebeu o prêmio “A Marca do Ano” segundo os renomados consultores da Interbrand. Desde então, a Google tem crescido dramaticamente, alcançando 45% ao ano em aumento no valor de sua marca desde 2005. Em 2006 o valor da marca alcançou os 12.376 milhões de dólares, já em 2007 o valor da marca chegou ao patamar de 17.837 milhões de dólares, continuando assim, a marca Google está apta para superar e entrar no grupo das vinte mais valiosas marcas do mundo em apenas dois anos.

De acordo com o *Best Global Brand 2007* (2007, p. 03) “A Yahoo nasceu com o mesmo potencial da Google, mas careceu de uma particularidade, unificação dos propósitos. Sua perseguição de parcerias de co-branded pode ter parecido atrativo puramente em termos financeiros, mas isto prejudicou desde a companhia e sua própria percepção, causando enfraquecimento à marca”.

A marca e o capital intelectual da empresa têm sido as fontes geradoras de toda inovação tecnológica, seus produtos e serviços, e o sucesso do Google Search e do Google Inc. São esses pontos: marca, capital intelectual e inovação tecnológica o fundamento do planejamento estratégico da empresa. Enquanto a cultura é sua maior oportunidade.

## **Referências Bibliográficas**

5 perguntas a P. K.. HSM Management. **Direto ao Ponto**. São Paulo, n. 69, p. 10, jul.-ago. 2008.

ANDREU, R.; SIEBER, S.. **La gestion integral del conocimiento y del aprendizaje**. IESE Universidad de Navarra: Navarra. Disponível em: <http://www.cema.edu.ar.htm>. Acessado em: 30 jul. 2007.

ANDREW, J. P.; SIRKIN, H. L. **Payback A recompensa financeira da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: The Boston Consulting Group, 2007, 210 p.

BIONDO, G. G.. **Focus Groups em baixa**. HSM Management. Dossiê Antropologia como vantagem competitiva. São Paulo, n. 60, p. 126-128, jan.-fev. 2007.

BORDEN, M; et al. **50 inspirações para inovar**. HSM Management. Empresas. São Paulo, n. 69, p. 106-118, jul.-ago. 2008.

CAMP, R. C. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989, p.12.

CRUZ, C; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica Teoria e Prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004, 324 p.

CZINKOTA, M. R.; et al. **Marketing As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 560 p.

GARIBA, M. J.. **Projetos e Pesquisa**. Florianópolis: CEFET/ UAB, 2007, 128 p.

GARVIN, D. A. **Building a Learning Organization**. Boston: Havard School Press, 1993.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2006, 94 p.

KELLEY, T.. **As 10 Faces da Inovação: Estratégias para turbinar a criatividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 263 p.

KIM, S.. **The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management**. INSPEL, Seoul, n. 34, p. 1-8, 2000.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 241 p.

KOTLER, P; KELLER, K L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006, 750 p.

MANZO, A J. **Manual para La preparación de monografías: una guía para presentar informes y teses**. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

MARCONI, M de A; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005, 315 p.

MARTINS, J. R. **Branding Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 3. ed. São Paulo: Global Brands, 2006, 312 p.

\_\_\_\_\_. **Grandes Marcas Grandes Negócios Como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora**. 2. ed. São Paulo: Global Brands, 2005, 147 p.

MIRSHAWKA, V J. **Gestão da Inovação**. Palestra proferida na HSM Expomanagement, 08 nov. 2006.

NONAKA, I. **The Knowledge-Creating Company**. Boston: Harvard School Press, 1991.

QUINN, J B.; ANDERSON, P; FINELSTEIN, S. **Managing Professional Intellect Making the Most of the Best**. Boston: Havard School Press, 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005, 536 p.

SERAGINI, L. **Gestão Criativa**. Palestra proferida na HSM Expomanagement, 07 nov. 2006.

TISCHLER, L. **Tudo sobre Béhar**. HSM Management. Inovação. São Paulo, n. 69, p. 52-58, jul.-ago. 2008.

TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século 21**. Autores Associados LTDA. Campinas, 2005.

TYBOUT, A M.; CALKINS, T. **Branding: Fundamentos, Estratégias e Alavancagem de Marcas: Implementação, Modelagem e Checklists: Experiências de Líderes de Mercado**. São Paulo: Atlas, 2006, 324 p.