

Trilogia da Vantagem Competitiva Sustentável: Um estudo dos Cases atuais

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-chaves: Conhecimento. Inovação. Branding.

1 Introdução

O artigo aqui apresentado e denominado, a Trilogia da Vantagem Competitiva Sustentável – Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Branding, serão de natureza aplicada, qualitativo em sua forma de abordagem ao problema, bibliográfica e documental quanto aos meios de pesquisa e de finalidade aplicativa.

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 estará 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. 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.

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 contínua evolução e as tendências dos mercados estão mudando de modo fundamental a estrutura competitiva dos mercados”. Dentro deste contexto, entende-se que as fontes tradicionais de vantagem competitiva como os ativos físicos, financeiros, acesso privilegiado às matérias primas ou aos segmentos de mercado protegidos e até à tecnologia, “já não são suficientes porque todos eles tendem a estar mais e mais à disposição de todo o mundo, em igualdade de condições, nos mercados abertos” (ANDREU e SIEBER, 2007).

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”.

Kim (2000, p. 01), afirmou em seu artigo The Roles of Knowledge Professionals for Knowledge Management que, “Conhecimento é o fator mais importante no longo prazo para ambos os sucessos de um indivíduo e de uma organização”. Para complementar essa afirmação “o conhecimento pode em breve ser a única fonte de vantagem competitiva para uma empresa” KIM (2000, p. 01). Com base nos autores QUINN, ANDERSON e FINKELSTEIN (1996, p. 182), “na era pós-industrial, o sucesso de uma corporação encontra-se mais em seus intelectuais e sistemas de capacidades do que em seus ativos físicos”.

2.2 Gestão da Inovação

Neste artigo o papel da gestão da inovação está em aliar soluções que gerem retorno sobre o investimento em termos de dinheiro, tempo e pessoal. Porém a inovação traz junto a ela algo que, de modo geral, as empresas tentam evitar ao máximo: O risco. Mas, as organizações devem ver o risco de inovar como algo otimista. 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. 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”. Para KELLEY (2007, p. 03):

Sem dúvida, um grande produto pode ser importante na fórmula para o sucesso dos negócios, mas as empresas que pretendem assumir a liderança no ambiente competitivo de hoje precisam de muito mais. Necessitam de inovação em todos os pontos das rosas-dos-ventos, em todos os aspectos do negócio e entre todos os membros da equipes.

“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

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).

Para Seragini (2006), 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 Deel, líder em vendas de computador pessoal, não inventou o computador, mas inovou em seu modelo de negócio. O Cirque de Soleil não inventou o circo, apenas remodelou seus espetáculos, no ano passado faturou 600 milhões de dólares. A Starbucks, vendendo cafezinho, faturou 6 bilhões de dólares. 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.

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 artigo científico 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).

Já as técnicas, conjuntos de processos de que se serve uma ciência na obtenção de seus propósitos, que foi utilizada por este artigo, 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 artigo, foi buscada a informação em revistas, jornais, livros, pesquisas, teses, monografias e em meios de comunicações orais: televisão e gravações de palestras em mídias digitais. Como embasamento teórico, utilizaram-se 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 - Conceitos Gerais

Nestes tópicos abordaremos os conceitos compreendidos por cada uma das áreas de estudo que compõe a vantagem competitiva sustentável.

4.1 Conceito de Gestão do Conhecimento

Gestão do conhecimento que segundo Robbins (2006, p. 242) “trata-se de um processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa de maneira a fazer com que a informação certa chegue a pessoa certa, na hora certa”. Gestão do Conhecimento “é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional” (WIKIPÉDIA, 2008).

Segundo GROUP *apud* GOMES (2002, p. 33)

É uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.

Para GOMES (2002, p. 34) “a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização”. De acordo com PRUZAK (1994) *apud* GOMES (2002, p. 34) gestão do conhecimento é “o material intelectual que foi formalizado, capturado e influenciado para produzir recursos de alto valor”.

Segundo ARGYRIS *apud* GARVIN (1993, p.78) “aprendizagem organizacional é um processo de detecção e correção de erro”. Para ROBBINS (2005, 436 p.) “uma organização que aprende é aquela que desenvolve a capacidade de mudar e de se adaptar continuamente. Este é um requisito fundamental para sua existência sustentável”. Organizações como Corning, FedEx, Electronic Arts, GE, Wal Mart e o Exército dos Estados Unidos já se mostraram capazes de introduzir essa ferramenta em seus ambientes organizacionais.

4.2 Conceito de Gestão da Inovação

Antes de entrar na área da gestão da inovação, propriamente dita, faz-se necessário esclarecer que a inovação não pode ser confundida como sinônimo de criatividade. O processo criativo está relacionado com a geração de idéias, passado esse processo que a inovação entra em prática.

De acordo com o Manual de Oslo, publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), e traduzido pela FINEP, inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. “É o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia” – Joseph Schumpeter (WIKIPÉDIA, 2008). Para KIM e MAUBORGNE (2005, 16 p.) “a inovação de valor é mais que inovação. É a estratégia que abarca todo sistema de atividades da empresa”.

A inovação de valor ocorre na área em que as ações da empresa afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. Obtêm-se economias de custo mediante a eliminação e redução dos atributos da competição setorial. Aumenta-se o valor para os compradores ampliando-se e criando-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor. Com o passar do tempo, reduzem-se ainda mais os custos à medida que se estabelecem economias de escala em face dos altos volumes de vendas geradas pelo valor superior. (KIM e MAUBORGE, 2005 16 p.).

“A inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganho de custo. É uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, e ainda, perseguem a diferenciação e liderança de custos ao mesmo tempo” (KIM e MAUBORGNE, 2007, p. 12).

4.3 Conceito de Branding

Para Kotler e Keller (2006, p. 269.), “o branding pode ser visto como meio poderoso de garantir vantagem competitiva”. Branding é o trabalho de construção e gerenciamento de uma marca junto ao mercado. Sua execução é tomada por ações que posicionam a marca e a divulgam no mercado. Este trabalho é feito por profissionais especializados em marketing, semiótica e design gráfico, que desenvolvem marcas com estimada qualidade, funcionalidade e conexão com seu público almejado (WIKIPÉDIA, 2008).

No livro Branding, organizado por Tybout e Calkins (2006, p. 01-02), “a marca transcende o produto”. “Uma marca é conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionados a um produto ou serviço”. “As marcas têm habilidade notável em impactar o modo como as pessoas vêem os produtos”. Logo o produto está moldado pela marca.

A marca segundo Yanaze (2007, p. 271) “é um nome forte, símbolo, design, visual, cor, identidade com o público-alvo, posicionamento no mercado – é um dos *outputs* mais importantes”. YANAZE (2007, p. 271-272) afirma que:

Entende-se por marca tudo aquilo que tem capacidade de se fixar na mente dos consumidores e induzir-lhes um sentimento de pertencimento e de aproximação, além de um comportamento receptivo ao produto oferecido. Todas as idéias, sonhos e modelos de excelência que encontram eco na mente, nos gostos e percepções das pessoas e as induzem a uma ação são marcas, pois **marcam** sua existência.

O composto para criação de uma marca com maiores chances de sucesso constitui em posicionamento, nome e identidade corporativa/ gráfica. Martins (2006, 80-81) diz “lembre-se, posicionamento, nome e identidade gráfica, nesta ordem, constituem os passos corretos para a criação de marcas com chances de maiores sucessos”.

Pode-se dizer que marca é o nome do produto e/ ou da empresa, não podendo ser confundido com sua imagem. Para Czinkota ET AL (2001, p. 231), “o valor da marca é o valor de mercado de uma marca baseada na sua reputação e na sua clientela”. Para Yanaze (2007, p. 273), “o valor mercadológico é formado pela imagem positiva da instituição, analisado e avaliado a partir da penetração do seu produto no mercado e sua persistência na mente do consumidor (*share of mind*)”.

4.4 Considerações Finais - Ferramenta 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.

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 está 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. Hoje, um processo com seis passos é usado para praticamente, todas as decisões. Os passos são: identificar e selecionar o problema, analisar o problema, geral soluções potenciais, selecionar e planejar a solução, implementar a solução e avaliar a solução.

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 continua de pequenos experimentos, desenvolvido para produzir ganho incremental em conhecimento” (GARVIN, 1993, p. 56). Empresas como Corning e a Allegheny Ludlum, utilizam-se de programas de melhoria continua, 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).

D. Aprendendo a partir das experiências e melhores práticas externas

Para GARVIN (1993, p. 64):

Naturalmente, nem tudo que aprendemos vem de reflexões e análises próprias. Algumas vezes, a análise mais eficaz vem a partir de observações fora do mesmo ambiente imediato para obter umas novas perspectivas. Instruídos, os gerentes sabem que até empresas em negócios completamente diferentes podem ser fontes férteis de idéias e catalisadoras do pensamento criativo. O entusiástico tomando emprestado está substituindo a síndrome “*not invented here*”. Milliken chama o processo de SIS, “*Steal Ideas Shamelessly*”; o amplo termo para isso é *benchmarking*.

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”. Assim, GARVIN (1993, p. 64-65) complementa as palavras de Camp (1989) 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 colabora para que o conhecimento possa espalhar-se e gerar impacto organizacional.

F. Reconstrua as fronteiras do mercado

Finalmente, 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.

Para KIM e MAUBORGNE (2005, p. 55):

O termo se refere a um conjunto de empresas que, dentro de um mesmo setor, adotam estratégias semelhantes. Tais grupos estratégicos podem ser geralmente classificados em ordem hierárquica com base em dois critérios: preço e desempenho. O importante é entender o que influencia o cliente nas decisões de subir e descer de um para outro grupo.

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.

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.

Em outra 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.”

Os *insights* mais importantes sobre a estratégia de um novo modelo de negócio raramente brotam da projeção da tendência em si. No entanto, estes insights surgem de especulações sobre como a tendência mudará o valor para os clientes e como impactará o modelo de negócios da empresa. A prospecção de valor que o mercado fornece hoje com relação ao valor que talvez forneça amanhã – permite aos gerentes adotarem atitudes proativas na construção do futuro e no estabelecimento de um novo modelo de negócio. Porém o exame do transcurso do tempo seja mais difícil do que as abordagens anteriores.

Referências Bibliográficas

ANDREU, Rafael; SIEBER, Sandra. **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, James P.; SIRKIN, Harold L. **Payback A recompensa financeira da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: The Boston Consulting Group, 2007, 210 p.

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

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

GARVIN, David A. **Building a Learning Organization**. Boston: Harvard School Press, 1993.

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

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

KIM, W. Chan; 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, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006, 750 p.

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

MARTINS, José Roberto. **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.

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

QUINN, James B.; ANDERSON, Philip; FINELSTEIN, Sydney. **Managing Professional Intellect Making the Most of the Best**. Boston: Harvard School Press, 1996.

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

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

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

WIKIPÉDIA, A enciclopédia livre. **Branding**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Semi%C3%B3tica>> . Acessado em 28 jul. 2008.

WIKIPÉDIA, A enciclopédia livre. **Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Antropologia>> . Acessado em 29 jul. 2008.

WIKIPÉDIA, A enciclopédia livre. **Inovação**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Semi%20t%C3%83tica>> . Acessado em 28 jul. 2008.