



# Integrando a inovação e o conhecimento na estratégia

por Edward F. McDonough III, Michael H. Zach, Hsing-Er Lin e Iris Berdrow

**RESUMO:** A forma como pensamos o tema da estratégia é lamentavelmente incompleto. A ideia tradicional que se centra no posicionamento dos produtos (ou serviços) menospreza muito do que muitos consideram tornar uma empresa verdadeiramente competitiva. Uma estratégia eficaz implica três componentes: posicionamento do produto/mercado, do conhecimento e da inovação. Este artigo introduz a noção de competição baseada não só no que as organizações produzem ou prestam como serviço, mas também no que sabem ou na forma como inovam.

**Palavras-chave:** Inovação, Conhecimento, Estratégia, Competitividade

**TITLE:** Integrating innovation style and knowledge into strategy

**ABSTRACT:** The way we think about strategy is woefully incomplete. The traditional idea focusing in the positioning of products (or services) underplays much of what most would agree makes a company truly competitive. An effective strategy is comprised of three key components: product/market, knowledge and innovation positions. The article introduces the notion of competing based not only on what an organization makes or the service it provides, but on what it knows and how it innovates.

**Key words:** Innovation, Knowledge, Strategy, Competitiveness

O pensamento tradicional sobre estratégia é profundamente incompleto ao centrar-se no posicionamento dos produtos e dos serviços. Por exemplo, a Porsche Automobil Holdings SE vende, sem dúvida, carros desportivos de luxo a gente rica que procura *status* e uma corrida emocionante. Enquanto a Kia Motors vende veículos utilitários para condutores frugais, que apenas querem deslocar-se de um ponto para outro gastando o menos possível.

A estratégia, encarada deste modo, significa apenas definir e defender uma dada posição competitiva que seja única, original<sup>1</sup>. Ainda que seja útil, esta abordagem sobre a estratégia menospreza o que muitos consideram tornar uma empresa efectivamente competitiva. Não só atribui pouco valor ao que uma empresa sabe, como ignora completa-

mente o facto de que na dinâmica económica de hoje as organizações têm de continuamente reinventar o que são e o que fazem, quer num sentido amplo como mais restrito. Um dos aspectos centrais do modo de operar essa reinvenção é inovando.

Por isso, uma estratégia eficiente implica uma trilogia de componentes que deverá estar alinhada: produto/mercado; conhecimento e inovação. E, na medida em que o horizonte competitivo muda, as organizações deverão continuamente visitar o alinhamento daquelas posições.

Este artigo introduz a noção de concorrência baseada não só naquilo que uma dada organização produz ou presta como serviço, mas também naquilo que sabe e na forma como inova. Cada um destes aspectos representa uma posição competitiva que deve ser avaliada relativamente às

**A visão tradicional sobre a estratégia atribui pouco valor ao que uma empresa sabe e ignora completamente o facto de que na dinâmica económica de hoje as organizações têm de continuamente reinventar o que são e o que fazem, usando a inovação.**

capacidades da organização e a outros concorrentes no mercado que se batam pelo mesmo espaço.

Com base na nossa investigação em 50 casos, descrevemos neste artigo o que significa competir baseado nos três aspectos – produto, saber e inovação – e alinhar, ou realinhar se necessário, as três posições e fornecer aos gestores de estratégia o que isso implica. **(Veja a caixa «Sobre esta investigação», p. 5).**

### Posicionamento na área do saber

Os produtos ou serviços são como a ponta de um icebergue no que respeita ao posicionamento. São a realização visível, tangível, da posição de um dado produto ou serviço no mercado. Mas, tal como o icebergue, muito do que é importante permanece debaixo da linha de água. O que fica fora da vista – e muitas vezes fora da compreensão – é o conhecimento que a organização detém e que lhe permite fornecer tais produtos e serviços.

Uma vez aceite, o conhecimento passou a ser explicitamente olhado como tendo valor e como tal é hoje encarado como um recurso que tem de ser gerido. Por exemplo, muitas empresas criaram o posto de CKO (*chief knowledge offi-*

cer, no original em inglês), o responsável máximo pelo activo do conhecimento, e lançaram uma série de iniciativas de gestão na área.

O problema, contudo, é que a gestão do conhecimento foi encarada como um assunto operacional, não como uma questão estratégica. A ligação entre conhecimento e estratégia raramente se tornou explícita<sup>2</sup> e isto é um erro.

O conjunto de estratégias que uma organização pode levar a cabo com sucesso é limitado pelo saber de que dispõe. E o que necessita de saber bem como o conhecimento que tem de criar e partilhar depende da estratégia que quer levar a cabo. A diferença entre o que uma organização sabe e o que tem de saber para concorrer com sucesso no mercado gera um fosso estratégico de conhecimento, que tem de eliminar. Esta superação pode ser feita de duas maneiras – ou mudando o posicionamento do produto e no mercado para alinhar com o conhecimento que realmente detém, ou alterando o conhecimento da organização de modo a apoiar melhor o posicionamento de produto ou no mercado que tem.

Ambas as abordagens funcionam. O que realmente não funciona é não dar atenção ao problema. Por exemplo, a tentativa da Polaroid para desenvolver uma estratégia digital sem ter suficiente conhecimento na área sobre imagem digital levou à declaração de falência da firma em 2001<sup>3</sup>.

O saber de que a empresa dispunha tinha a ver com desenho, custeio, marketing, produção e distribuição de rolos de película e câmaras fotográficas analógicas. Tentou

---

Edward F. McDonough III é professor de gestão da inovação na Escola de Administração de Empresas da Universidade de Northeastern em Boston, EUA. Michael H. Zach é professor/investigador na mesma Escola. Hsing-Er Lin é investigadora associada na Faculdade de Ciências Económicas Aplicadas da Universidade de Antuérpia, na Bélgica. Iris Berdrow é professora associada de gestão no Bentley College em Waltham, Massachusetts, EUA. Pode contactar os autores pelo e-mail: [smrfeedback@mit.edu](mailto:smrfeedback@mit.edu).

*Edward F. McDonough III is professor of innovation management at the College of Business Administration at Northeastern University in Boston, United States. Michael H. Zach is the Patrick F. Anda Hellen C. Walsh Research Professor at the same College. Hsing-Er Lin is a research associate at the Faculty of Applied Economic Sciences at the University of Antwerp, in Belgium. Iris Berdrow is an associate professor of management at Bentley College in Waltham, Massachusetts, United States. Contact the authors through: [smrfeedback@mit.edu](mailto:smrfeedback@mit.edu).*

Traduzido e adaptado de «Integrating Innovation Style and Knowledge into Strategy», de Edward F. McDonough III, Michael Zach, Hsing-Er Lin e Iris Berdrow, *MIT Sloan Management Review* (Outono 2008, vol. 50, n.º 1, pp. 53-58), com autorização do editor. Tradução e adaptação por Grupo Adventus.

*Translated and adapted from “Integrating Innovation Style and Knowledge into Strategy, of Edward F. McDonough III, Michael H. Zach, Hsing-Er Lin and Iris Berdrow, MIT Sloan Management Review (Fall 2008, vol. 50, no. 1, pp. 53-58), authorized by the editor. Translation by Groupadventus.com.*

Copyright © 2008 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

migrar da química para os sistemas de computação sem mudar a sua base de conhecimento. A sua estratégia assente no posicionamento do produto e no mercado falhou em larga medida porque ignorou pura e simplesmente a sua lacuna de saber.

**Empresas que até não estão no ecrã do seu radar como concorrentes só porque não fabricam os mesmos produtos ou não vendem para os mesmos mercados, podem muito bem ser os seus competidores directos na área do conhecimento.**

Deste modo, pensando em termos de conhecimento permite uma abordagem radicalmente diferente no modo de descrever e mapear o panorama competitivo e o posicionamento da empresa nesse âmbito. Mapear o conhecimento de uma empresa e dos seus concorrentes – ou seja mapear o posicionamento em termos de saber – gera resultados muito diferentes do mapeamento com base no produto e no mercado onde se está.

Ora, empresas que até não estão no ecrã do seu radar como concorrentes só porque não fabricam os mesmos produtos ou não vendem para os mesmos mercados, podem muito bem ser os seus competidores directos na área do conhecimento. Veja este caso: até que as empresas do ramo alimentar começaram a vender produtos para baixar o colesterol, o sector farmacêutico não as encarou como concorrentes. Contudo, podiam ter percebido isso, se tivessem entendido a enorme sobreposição de saber existente entre as duas indústrias<sup>4</sup>.

Os concorrentes na área do saber são especialmente perigosos e furtivos, porque potencialmente podem produzir produtos rivais ou servir os mesmos mercados.

Será que a Polaroid poderia ter antecipado que a Sony ou a Hewlett-Packard, empresas de electrónica de consumo e de sistemas de computação, viriam a produzir a vaga seguinte de equipamento de imagem – as máquinas fotográficas digitais? Talvez, se tivessem olhado a concorrência e a estratégia pela perspectiva do saber.

O posicionamento na área do saber de uma dada organização é tão importante como a posição do produto ou no mercado quando avaliamos o sucesso ou o falhanço de uma estratégia competitiva. Os dois aspectos não podem ser tratados independentemente, mas têm de ser encarados como partes do mesmo todo estratégico. Contudo, o

que uma organização sabe não é um instantâneo estático da sua trajectória de aprendizagem. Na actual economia dinâmica, as organizações têm de reinventar continuamente o que são e o que fazem tanto nos detalhes como nos grandes aspectos, ou, então, arriscam-se a ficar obsoletas.

Um dos meios de o fazer é inovar – um conceito que tradicionalmente é ignorado quando nos voltamos para as discussões habituais de estratégia.

### Posicionamento em inovação

O mundo dos negócios começou a encarar mais a sério a inovação recentemente. Por exemplo, o número de artigos publicados na *MIT Sloan Management Review* contendo o termo «inovação» no título, desde 2000, já ultrapassa o número agregado dos que usaram a mesma palavra nas décadas de 1970, 1980 e 1990.

Mas muita da atenção nestes artigos é dada ao processo de inovação e não há posição competitiva na inovação por parte de uma organização e à forma como a alinha com o posicionamento no mercado e no produto.

Quando falamos de inovação, pensa-se quase sempre em novo desenvolvimento do produto<sup>5</sup>. Mas as organizações, também, podem competir na base da inovação num conjunto de áreas reflectindo as suas «rodas propulsoras» estratégicas, incluindo tecnologias de ponta, novos e melhores serviços, preços mais baixos, melhor execução operacional e melhor compreensão dos clientes e dos mercados.

Uma posição em termos de inovação tem de lidar com dois aspectos: em que medida se focaliza no desenvolvimento de inovações externas que são experimentadas directamente pelos clientes, através de produtos e de serviços, ou, então, como se direcciona para inovações internas, tais como novos processos e procedimentos para uso pela própria organização. Essa posição, também, reflecte a extensão da inovação, desde os refinamentos incrementais até à mudança radical, ou o grau de novidade para o cliente ou o mercado que a organização pretende incorporar nas suas inovações externas.

Seja qual for o caminho por que opta, a organização tem de alinhar imperativamente o seu posicionamento em termos de inovação com a posição em termos de mercado e produto. Vejamos dois casos. A inovação no produto pode fazer pouco sentido em termos estratégicos para uma empresa que concorre por via de operações a baixo custo ou

### Sobre esta investigação

As percepções que adquirimos para escrever este artigo derivaram de uma investigação que os autores realizaram colectivamente ou em separado nos últimos anos ao estudarem ou visitarem mais de 50 organizações. Em cada caso, examinaram as contribuições que o conhecimento e a inovação deram para o desempenho dessas organizações.

O nosso estudo foi quantitativo em primeiro lugar, realizado através de múltiplas entrevistas em cada uma das organizações estudadas, e depois complementado com uma análise de conteúdo dessas entrevistas de modo a identificar os temas e validar o enquadramento da investigação. Juntámos-lhe diversos inquéritos quantitativos.

Usámos dois enquadramentos primários ao conduzir a nossa pesquisa.

O primeiro para analisar a relação entre posicionamento no conhecimento e posicionamento no produto/mercado baseou-se no descrito pelo co-autor Michael Zack (i). O artigo de Zack identifica um conjunto-chave de questões sobre a relação do conhecimento com a estratégia que serviu de base às nossas entrevistas.

O segundo foi aplicado para o estudo quantitativo e qualitativo sobre inovação global por três dos autores. Neste estudo analisámos as relações do posicionamento em termos de inovação, conhecimento e produto/mercado. Este enquadramento está explicado num artigo (ii).

Desenvolvemos e testámos continuamente, de trás para a frente, o enquadramento com casos de estudo a partir da investigação que tínhamos feito anteriormente. O caso final que apresentamos neste artigo é representativo do enquadramento que usamos. Está disponível naturalmente mais informação sobre esta organização escolhida – Buckman Laboratories. (iii).

#### Notas:

(i) Ver nota 1 do artigo.

(ii) McDONOUGH III, E.F., BARROW, I. e LIN, H (2007), «Executing Knowledge and Innovation Strategies for Enhanced Competitive Advantage: The Case of U.S. Manes», *Working Paper*, Fevereiro.

(iii) Ver nota 1 do artigo e ZACK, M.H. (1999), «Managing codified knowledge», *Sloan Management Review*, 40, n.º 4 (Verão), pp. 45-58.

de uma execução operacional exemplar. Pelo contrário, inovar na área de poupanças no custo operacional pode ser uma prioridade muito baixa para uma organização que concorre por lançar os produtos topo de gama mais actualiza-

dos. Finalmente, a inovação no marketing pode ser uma necessidade estratégica para uma entidade que concorre através de um conhecimento mais aprofundado dos seus clientes.

Outra via de «esculpir» o mural da inovação é pela ordem de entrada num dado mercado: se se trata do primeiro a entrar, ou se é um dos primeiros seguidores, ou se é um dos últimos a entrar. Os primeiros a entrar caracterizam-se por oferecer novos produtos a mercados com clientes precoces, e nestes casos faz sentido uma inovação centrada no produto ou na tecnologia. Já no caso dos seguidores, que gostam de aprender sobre os mercados e as necessidades dos consumidores a partir dos primeiros a entrar, o seu foco tipicamente dirige-se para o marketing, e nestes casos um posicionamento de inovação em termos de serviço e conexão com os clientes pode ser o mais correcto. Finalmente, para os últimos a entrar, estes concorrem na base do volume ou do baixo custo, e, por isso, o posicionamento de inovação deverá estar focalizado na eficiência do processo operacional.

Em suma, a capacidade de inovação define e delimita a forma como uma organização realmente é capaz de competir nessa base, mas o posicionamento em termos de produto e de mercado determina as linhas mestras e os requisitos para essa inovação. Por exemplo, voltando ao caso da Polaroid, a empresa tentou continuar viável na base de uma inovação na área da química, quando o que precisava era de inovar radicalmente em tecnologia de imagem digital.

### Ligando o conhecimento à inovação

Quando formulamos a estratégia, frequentemente prestamos uma menor atenção à relação entre o posicionamento na área do conhecimento e na inovação. Esta ligação responde às seguintes questões: O que é que a empresa precisa de saber para inovar de uma forma que sustente a sua posição de mercado e produto? E em que medida o conhecimento de que dispõe limita o tipo de inovação que pode executar?

Uma empresa pode inovar baseada no que já sabe, ou, se o conhecimento de que dispõe não é suficiente para permitir o nível de inovação requerido, pode procurar obter ou desenvolver o saber que lhe falta. Estas posições estão interligadas. Por um lado, o foco da actividade de inovação tem de ser guiado pelo conhecimento de que se dispõe ou

**A capacidade de inovação define e delimita a forma como uma organização realmente é capaz de competir nessa base, mas o posicionamento em termos de produto e de mercado determina as linhas mestras e os requisitos para essa inovação.**

de que se necessita. Por outro, essa orientação influencia o saber que se tem e o que se precisa para se competir na arena escolhida.

### Alinhamento estratégico global

Mesmo que uma empresa domine os três posicionamentos – no mercado/produto, no conhecimento e na inovação – continua em zona de risco. Só quando os três posicionamentos estão alinhados e se reforçam mutuamente uma estratégia pode ser bem sucedida.

Ao adoptar o conceito de «alinhamento», as empresas terão de analisar cada uma das posições como aspectos gerais da sua estratégia. Criar uma estratégia integrada requer, por isso, não focalizar em cada uma das posições em separado, mas, bem pelo contrário, apreciá-las simultaneamente (veja a caixa «Movimento de Alinhamento Estratégico»).

Por exemplo, a Acer – o maior fabricante de computadores de secretária de Taiwan – é um exemplo de como fazer bem um alinhamento estratégico. Desde o ano 2000, a sua prioridade tem sido fornecer tecnologia que seja absolutamente nova e a mais económica possível. A sua posição em termos de produto/mercado é fornecer computadores fáceis de utilizar que tornem a vida mais fácil em casa e no escritório. Tudo o que a empresa faz quanto aos três aspectos da estratégia apoia esse objectivo geral. Por exemplo, a empresa taiwanesa adquire conhecimentos sobre tendências industriais e de moda, de modo a criar produtos o mais atractivos possíveis.

### As transições estratégicas: o caso Buckman Labs

Tão importante como saber alinhar as três posições, é saber manter esse alinhamento de um modo dinâmico à medida que as mudanças no panorama da concorrência colocam maiores desafios.

A Buckman Laboratories International, um fabricante de especialidades químicas, baseado em Memphis, no estado norte-americano do Tennessee e que opera em mais de 90 países, é um bom exemplo de uma empresa que conseguiu manter esse alinhamento com êxito<sup>6</sup>.

### Movimento de alinhamento estratégico

Não só as habitualmente esquecidas componentes da estratégia – como o posicionamento em termos de conhecimento e de inovação – têm de ser incluídas quando as empresas pensam sobre o futuro, como têm de ser completamente integradas no planeamento da organização.



A empresa evoluiu ao longo de três fases de transição estratégica desde a sua fundação em 1945, revelando uma dada posição estratégica dominante em cada uma das fases. A chave do sucesso da Buckman Labs foi ter sido capaz de alinhar explicitamente as três posições.

### **Fase 1: Focalização no produto/mercado**

Inicialmente a empresa competia na base da liderança no produto. A sua posição era fabricar os microbicidas mais eficazes e vendê-los a um preço competitivo, oferecendo, assim, maior valor do que a concorrência. Neste ponto, a empresa não se focalizou em segmentos específicos do mercado. A sua posição em termos de saber estava centrada em adquirir conhecimentos nas áreas da engenharia química e da química associadas à luta contra os micróbios. Em geral, recrutava gente qualificada com graus académicos elevados nestas áreas para todas as funções da empresa, incluindo mesmo vendas, apoio aos clientes e sistemas de informação.

Não ignorava as necessidades dos clientes, mas como não se centrava em segmentos específicos, a inovação tendia a ser dirigida pelas necessidades internas, e era tipicamente incremental e focalizada na melhoria das propriedades químicas dos seus produtos. Os novos produtos eram fruto do saber na área da química que a empresa detinha, ampliado através de relações com universidades.

Assim estabeleceu um alinhamento eficaz dos três aspectos. Como os seus produtos eram, regra geral, superiores aos da concorrência e os mercados não estavam saturados, a estratégia revelou-se ganhadora.

### **Fase 2: Focalização no conhecimento**

À medida que o sector se tornou mais competitivo, muitos dos produtos estrela da empresa tornaram-se mercadorias (ficaram «commoditizados», no anglicismo técnico por vezes usado), os preços foram pressionados em baixa e as margens começaram a emagrecer. A posição de liderança da empresa tornou-se menos eficaz.

A resposta da Buckman foi mudar o foco estratégico de uma posição centrada no produto/mercado para uma baseada no saber. Apostou em desenvolver um corpo original e específico de conhecimento a partir do qual pudesse criar produtos líderes. Também, mudou de uma postura de venda do produto para uma de venda de serviços de valor acrescentado, mostrando aos clientes como tirar o máximo dos produtos. Por fim, a empresa começou a estreitar o seu foco,

**O posicionamento da empresa mudou do enfoque interno, orientado para a inovação química no produto, para a óptica externa, para uma inovação orientada para o serviço ao cliente.**

identificando a pasta e o papel, o tratamento de água e o fabrico de couro como os segmentos primários do fabrico. Isto permitiu à empresa centrar-se no conhecimento e na inovação necessários para apoiar o seu novo posicionamento em termos de produto e de serviços.

O saber que agora precisava derivou das «aplicações» químicas, saindo da área inicial da química orientada para o produto. A empresa deixou de vender um químico para remover o lodo nas fábricas de papel. Passou a oferecer os melhores métodos (mais eficazes e baratos) para o tratamento do lodo que surgia num certo tipo de fábricas a uma dada velocidade e num dado clima com água de uma certa acidez. Este conhecimento, e os meios de o capturar e partilhar, era mais complexo do que antes, mas fornecia um meio de competir que era mais «proprietário» e difícil de copiar – e, portanto, mais estratégico.

O posicionamento da empresa mudou do enfoque interno, orientado para a inovação química no produto, para a óptica externa, para uma inovação orientada para o serviço ao cliente.

Isto exigiu que a Buckman desenvolvesse processos de comunicação e de partilha do conhecimento que explorassem a experiência e a sabedoria desenvolvida pelos seus técnicos no terreno. Uma vez mais, alinou as três dimensões da estratégia, mas no sentido de um conjunto de posições bem diferentes.

A viragem para esta nova estratégia implicou uma transição complexa a vários níveis.

Se a migração de uma lógica de venda de produtos para uma oferta de serviços baseada no conhecimento até foi fácil, a transição para um novo posicionamento de produto/mercado mostrou-se bem mais difícil. A Buckman teve de alterar a sua área fundamental de conhecimento estratégico na base da qual competia, bem como a sua abordagem à inovação.

Na verdade, a empresa viveu um período temporário de desalinhamento nessa transição. No início, a empresa não alterou logo a sua posição na área do saber. Continuou a focar-se na criação de conhecimento orientado para o produto, mesmo quando implementava o seu novo posiciona-



mento de serviço no mercado. Por exemplo, criou internamente repositórios *online* de informação de produto e programas de formação de vendas e de apoio aos empregados para lhes ensinar a química complexa que estava por detrás da linha de produtos. Neste ponto, a empresa ainda não dispunha de mecanismos de captura e de partilha eficientes do conhecimento aplicado que dispunha no terreno e da experiência dos seus empregados da linha da frente por todo o mundo.

A posição na área de inovação requeria, por isso, uma viragem complexa que temporariamente estava desalinhada. A inovação já não devia centrar-se nos laboratórios de investigação & desenvolvimento e a partir daí ser «canalizada» para os clientes – mas, pelo contrário, deveria ser «transferida» dos clientes para dentro da empresa. Mais: não deveria ser focalizada apenas na química do produto, mas também nos serviços que deveriam ser orientados pelos problemas concretos gerados pela aplicação que os clientes defrontavam nas suas operações.

A chave para o novo posicionamento de inovação era reconhecer a necessidade de uma viragem dos processos químicos de fabrico para os processos de partilha do conhecimento, bem como uma mudança dos produtos para a área das soluções. E a Buckman conseguiu dominar ambas as novas posições em relação aos seus concorrentes.

### **Fase 3: Focalização na inovação**

Enquanto a fase anterior foi reactiva, esta terceira fase, ainda em curso, que se iniciou há cinco anos, representou um movimento estratégico pró-activo no sentido de criar e controlar uma posição competitiva única e elevada baseada no que a Buckman agora chama de «inovação contínua».

Esta iniciativa pretende fornecer melhorias mensuráveis e económicas na produção e na qualidade para os clientes lançando novos serviços e produtos específicos. Esta mudança, uma vez mais, exigiu uma enorme mudança nas posições nas áreas de saber e de inovação. O novo posicionamento na área do conhecimento baseou-se no saber previamente exigido para competir em aplicações de serviço, mas expandiu-o. Continua a focalizar-se na capacidade de resolução de problemas e nas competências nas aplicações, mas juntou-lhe a sabedoria nas áreas da relação e comunicação com os clientes, na habilidade para aprender e inovar com os clientes, e numa profunda compreensão das várias dimensões do cliente – estratégia,

## **O processo de aprendizagem mútua entre a Buckman e os seus clientes que decorre dentro desta dinâmica e o activo criado nesse relacionamento gera um desincentivo significativo para os clientes mudarem de fornecedor.**

operações, modelo económico e processos e sistemas de fabrico.

O novo posicionamento na inovação é baseado numa inovação contínua, colaborativa, adequada a cada cliente, e focalizada nos problemas. Ao estabelecer uma relação tão estreita, a empresa consegue manter e defender o seu acesso privilegiado ao processo específico de aprendizagem do cliente, que é o mecanismo que alimenta a ronda seguinte de inovações para esse cliente.

As posições nas áreas do conhecimento e da inovação estão, de novo, firmemente alinhadas apoiando a nova posição de serviço no mercado. Para suportar esta situação, a empresa teve, de novo, de inovar não só nos seus produtos e serviços, mas também internamente, nos seus processos e estruturas organizativas. Este, provavelmente, foi o aspecto mais importante da inovação ocorrida, sobretudo porque alinhou com e reforçou os outros dois posicionamentos estratégicos.

Um dos resultados da inovação contínua é o facto de permitir realizar vários ajustamentos em várias áreas do relacionamento com o cliente de modo a melhorar os resultados. Deste modo, o processo de inovação contínua dirige-se quer aos serviços como aos processos. O processo de aprendizagem mútua entre a Buckman e os seus clientes que decorre dentro desta dinâmica e o activo criado nesse relacionamento gera um desincentivo significativo para os clientes mudarem de fornecedor.

### **Conclusões do caso**

Uma das chaves de execução da nova estratégia da Buckman foi a capacidade de partilhar a comunicação e o conhecimento no conjunto das suas operações globais.

A empresa criou duas inovações estruturais e de processo: grupos de trabalho globais e grupos de contas também globais.

Os grupos de trabalho que atravessam diversas funções foram criados para gerar confiança, melhorar a comunicação e a troca de informação à escala mundial – não só de baixo para cima, mas também horizontalmente. Os grupos

são responsáveis por implementar a estratégia tríplice da Buckman, dirigindo actividades e gerindo os negócios à escala global em cada um dos grandes segmentos de mercado.

Por outro lado, os grupos de contas principais aplicam directamente o conhecimento e a sabedoria prática no sentido de melhorar as operações dos clientes e de obter retorno da parte deles. Estes grupos são responsáveis por recolher informação, desenvolver estratégias e coordenar inovação global e prestação de serviços para clientes específicos.

O relacionamento da Buckman com a Voith AG, um fabricante de máquinas e distribuidor alemão, é um bom exemplo de como o alinhamento estratégico tríplice serve o propósito de inovação contínua conjunta e focada no cliente.

Baseada no saber acumulado na área no fabrico de tecido de papel<sup>7</sup> pela Buckman, a divisão da Voith propôs a colaboração no desenvolvimento de produtos para uma máquina revolucionária que produziria tecido de papel de alta qualidade com poupança significativa nos custos. Em consequência, a Buckman desenvolveu uma linha de químicos específica para uso nestas máquinas. As duas empresas, então, criaram uma parceria formal, designando a Buckman como fornecedor preferencial deste químico. Como resultado desta colaboração, a Buckman foi capaz de inovar e expandir a sua linha de químicos, aumentar as suas competências em fabrico de tecido de papel e alargar o seu conhecimento ao mercado do tratamento de águas.

### Implicações deste estudo

O posicionamento em termos de produto e de mercado é apenas uma parte da estratégia competitiva de uma empresa. As organizações, também, têm de olhar explicitamente e avaliar os seus posicionamentos nas áreas do conhecimento e da inovação, colocando as seguintes questões:

- 1) Estão os três posicionamentos alinhados e reforçam-se mutuamente?
- 2) É cada uma das posições única e superior às dos concorrentes?
- 3) Este posicionamento alinha com as capacidades de que dispõe?

Mapear os concorrentes na base do posicionamento em termos de conhecimento e de inovação pode fornecer dados

completamente diferentes do mapeamento tradicional em termos de produto e de mercado. Organizações que até podem não parecer ser concorrentes, porque fabricam coisas diferentes ou vendem para mercados diferentes, tornam-se concorrentes na área do conhecimento, porque partilham o mesmo tipo de saber, ou competidores na área da inovação, porque inovam e aprendem de uma forma similar.

**Organizações que até podem não parecer ser concorrentes, porque fabricam coisas diferentes ou vendem para mercados diferentes, tornam-se concorrentes na área do conhecimento, porque partilham o mesmo tipo de saber, ou competidores na área da inovação, porque inovam e aprendem de uma forma similar.**

Estes concorrentes «furtivos» podem bem ser as suas ameaças bem reais. A mudança estratégica não é apenas alterar a posição de produto e de mercado, mas exige uma viragem no posicionamento em termos de conhecimento e de inovação para manter um dado alinhamento estratégico.

Organizações como a Polaroid, que apenas mudavam a sua posição em termos de produto/mercado, caminharam para a falência por ignorarem a complexidade escondida inerente à viragem de posicionamento no saber e na inovação, que, na verdade, é bem mais difícil do que a mudança de posição no produto/mercado.

Ainda que alterar as três posições ao mesmo tempo não seja impossível, basear-se numa dada posição facilita a transição estratégica, reduz o grau de desalinhamento durante esse período e garante uma maior oportunidade de sucesso.

O alinhamento das três estratégias ocorre no decurso da sua própria execução. Por exemplo, no caso que vimos, a Buckman integrou as suas três posições através dos grupos de contas principais à escala global. O que tornou estes grupos diferentes dos grupos tradicionais de contas de clientes principais, que apenas fornecem um ponto de contacto único com o cliente, foi o facto de na Buckman a sua missão estar directamente ligada à integração e execução dos três posicionamentos estratégicos.

A vantagem competitiva cada vez mais provém do conhecimento de uma organização e da sua capacidade de inovar baseada nesse saber. Mas alavancar essa capacidade requer que a empresa reconheça explicitamente o papel do saber e da inovação no desenvolvimento da estratégia. As



organizações têm de desenhar conscienciosamente e desenvolver as suas estratégias de uma forma que assegure a integração das três posições estratégicas – produto/mercado, conhecimento e inovação.

O sucesso e a vantagem competitiva, também, dependem da habilidade da empresa não só para alinhar essas posições no início, como para as realinhar sempre que as externalidades do mercado o ditem. Isto requer uma monitorização contínua do panorama competitivo e a alteração do alinhamento em função das mudanças no meio envolvente. ■

## Notas

1. PORTER, M.E. (1996), «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, vol. 74, n.º 6, Novembro-Dezembro, pp. 61-78.

2. ZACH, M.H. (1999), «Developing a Knowledge Strategy», *California Management Review*, 41, n.º 3 (Primavera), pp.125-145.

3. Esta conclusão foi tirada com base numa auditoria estratégica sobre a questão do conhecimento levada a cabo pelo autor pouco antes de a empresa declarar falência.

4. PATEL, P. e PAVITT, K. (2000), «How technological competencies help define the core (not the boundaries) of the firm», em **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**, editado por DOSI, G., NELSON, R.R. e WINTER, S.G., Oxford University Press, Oxford, pp. 312-333.

5. SAWHNEY, M., WOLCOTT, R.C. e ARRONIZ, I. (2006), «The 12 different ways for companies to innovate», *MIT Sloan Management Review*, 47, n.º 3 (Primavera), pp. 75-81.

6. O caso é baseado em investigação primária realizada ao longo de vários anos por um dos autores e nos relatórios anuais da empresa de 2005 a 2007.

7. Por exemplo, papel higiénico, lenços, guardanapos e rolos de papel de cozinha e outras aplicações como papel de embrulho fino e para fins artísticos. (N.T.)

