

UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE O VALOR DA MARCA DE EMPRESAS CONSIDERADAS INOVADORAS.

BRAND VALUE OF INNOVATIVE COMPANIES – A THEORETICAL STUDY.

José Antonio Paganotti

Mestrando em Administração pela USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Avenida Goiás, 3400, Barcelona, São Caetano do Sul, Brasil - CEP 09550-051.

Isabel Cristina dos Santos

Pós Doutorado em Planejamento e Desenvolvimento Regional pelo ITA – Instituto Paulista de Aviação.

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Avenida Goiás, 3400, Barcelona, São Caetano do Sul, Brasil- CEP 09550-051.

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é descrever a trajetória do valor da marca de empresas de alta tecnologia, consideradas inovadoras. Como objetivo específico pretende-se identificar as prováveis causas da variação de valor de mercado e de posicionamento da marca. O trabalho apresenta as razões do sucesso, estagnação, declínio e queda de um grupo de empresas escolhido em razão do crescimento ou declínio brusco. Trata-se de uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Para tanto, foram escolhidas quinze das maiores empresas de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, segundo ranking de valor de marca elaborado pelas agências Interbrand e BrandZ. Observa-se que as empresas implantaram estratégias orientadas à inovação, resultando em altos investimentos em P&D, dispendidos nas duas últimas décadas. As pesquisas utilizadas permitiram associar este estudo da trajetória e das variações no valor da marca das empresas às estratégias e direcionamentos de mercado nos últimos vinte anos, tais como: a aquisição da Compaq e da EDS pela HP, a trajetória de recuperação da Apple, a concorrência entre a Apple e a Nokia, em valor de mercado, e a permanência da centenária IBM em um setor constantemente ameaçado por novos entrantes.

Palavras-chave: Inovação Organizacional, Competitividade, Desempenho.

ABSTRACT



The objective of this paper is to present a trajectory of performance of high-tech companies, considered innovative. The paper presents the reasons for success, stagnation, decline and fall of a group of companies chosen due to growth or decline. This is a descriptive and bibliographical research. To this purpose, we selected fifteen of the largest companies in Information Technology and Telecommunications, according to ranking prepared by Interbrand and BrandZ agencies. It is observed that companies have implemented strategies geared to innovation, resulting in high investment in R & D, spent in the past two decades. The surveys allowed us to associate trajectory and changes in brand value to business strategies and to market choices in the last twenty years, such as the acquisition of Compaq by HP and EDS, the recovery trend of Apple, competition between Apple and Nokia in market value, and the stability of the IBM.

Key-words: Organizational Innovation. Competitiveness. Performance.

INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa propõe um estudo longitudinal, de dez anos no posicionamento de mercado e de cinco anos no valor da marca das quinze maiores empresas do setor de tecnologia da informação e de telecomunicações, segundo ranking das agências de pesquisa BrandZ e Interbrand.

Esta pesquisa baseia-se no pressuposto de que nem mesmo as empresas consideradas inovadoras, e pioneiras nos seus setores de atuação, podem garantir a constância do sucesso. Empresas de alta tecnologia, para manterem-se competitivas e no estado da arte, necessitam desafiar o status quo do desenvolvimento dos seus produtos e gerarem inovações relevantes, senão de ruptura, a exemplo do setor de microprocessadores. Para acompanhar os avanços na difusão de conhecimento tecnológico, as empresas de base tecnológica, sobretudo, têm estabelecido um patamar cada vez mais elevado de investimentos em inovação. Daí a necessidade da inovação ser parte constituinte da própria estratégia de negócio, como finalidade e não apenas como meio de conquista de posição de mercado, invertendo-se a lógica instrumental de atendimento de necessidades de clientes para a busca de soluções a problemas ainda não percebidos pelos consumidores. Ainda assim, de acordo com Hitt *et al.* (2002), o sucesso não garante constância.

A reconfiguração competitiva em setores de alta tecnologia pressionam as organizações a assumirem um modelo de inovação continua capaz de adicionar valor



percebido pelo mercado, seja por meio de inovação, de fato, ou adição de novidades aos produtos e serviços existentes. Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de responder ao seguinte problema de pesquisa: O que leva as empresas inovadoras ao declínio, sobretudo, as grandes empresas que participaram do nascedouro de um setor da indústria? O objetivo central deste trabalho é descrever a trajetória do valor da marca de empresas de alta tecnologia, consideradas inovadoras. Como objetivo específico pretende-se identificar as prováveis causas da variação de valor de mercado e de posicionamento da marca.

Não é objetivo deste trabalho, explicar as diferenças de critérios ou de metodologias utilizados pelas empresas, mas, sim, trazer à discussão os resultados longitudinais apresentados nos estudos desenvolvidos por Collins (& Porras, 1995; 2006; 2010; & Hansen, 2012), Interbrand e BrandZ. Desta forma, pretende-se contribuir para reforçar a compreensão de que o sucesso não garante permanência, sobretudo, em um ambiente de negócios caracterizado pela variabilidade e inconstância.

Collins (2006), referindo-se ao seu estudo sobre estratégia de empresas, afirma que as (empresas) gigantes podem tropeçar, cair e se recuperar. Porém, se o fator de recuperação é a atratividade da marca, do segmento atendido, do produto ou porte da infraestrutura industrial, o que dizer a respeito das Pequenas e Médias Empresas?

Wright *et al.* (2000) relacionam casos reais da inovação e do estado da arte na Gestão Estratégica das empresas às mudanças de mercado no final do século XX. Assim, como é possível explicar que empresas de reconhecida liderança nos seus setores, como AT&T, Dell, GM, GE, HP, Compaq, e a própria Apple que já previam um possível declínio e estavam traçando estratégias para evitá-lo, acabaram experimentando um grande declínio e para algumas a queda foi o resultado final.

Collins (& Porras, 1995; 2006; 2010; & Hansen, 2012) com apoio de outros pesquisadores como Hansen e Porras, revela o resultado de mais de 20 anos de pesquisas monitoramento de desempenho das maiores empresas e suas trajetórias de sucesso, declínio, recuperação e queda. A base de sua pesquisa foram os dados do CRP® - Center for Research in Security Prices Booth School of Business – da Universidade de Chicago - IL.

Collins (2012) chama a atenção para que empresas inovadoras, rápidas, com altos investimentos em P&D, mas com pouca disciplina e pouca neurose quanto ao trabalho e à percepção de mercado aceleraram seu próprio declínio, outras utilizaram a disciplina e o trabalho duro para a recuperação nas mesmas condições de mercado, e conseguiram ser o que Collins chama de as empresas 10X, i.e., dez vezes mais valor de mercado, mais resultados em



ações, que suas maiores concorrentes, como o caso da Apple que esteve nos dois extremos do ranking de valor de mercado das cinquenta maiores empresas nos últimos 20 anos.

Uma análise preliminar dos relatórios da Interbrand, do período de 2001 até 2011 relacionando empresas de TI, Eletrônicos e Serviços com maior valor de marca induz ao desempenho observado na Figura 1.

Empresa	Origem do capital/ Ano de fundação	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Apple	Americana/ 1976 (CA, USA)	49 ^a	50	50	43	41	39	33	24	20	17	8
AT&T	Americana/ 1885 (CA, USA)	10 ^a	17	NH	NH	Adquirida pela SBC Comm em Nov/ 2005						
CISCO	Americana/ 1984 (CA, USA)	16 ^a	16	17	16	17	18	18	17	14	14	13
COMPAQ	Americana/ 1982 (TX, USA)	24 ^a	27	Comprada pela HP em 2002								
DELL	Americana/ 1984 (TX, USA)	32 ^a	31	29	25	21	25	31	32	35	41	43
Google	Americana/ 1998 (CA, USA)	NH	NH	NH	NH	38	24	20	10	7	4	4
HP	Americana/ 1939 (CA, USA)	15 ^a	14	12	12	13	13	12	12	11	10	10
IBM	Americana/ 1911 (NY, USA)	3 ^a	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
Intel	Americana/ 1968 (CA, USA)	6 ^a	5	5	5	5	5	7	7	9	7	7
Microsoft	Americana/ 1975 (NM, USA)	2 ^a	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Nokia	Finlandesa/ 1985	5 ^a	6	6	8	6	6	5	5	5	8	14
Oracle	Americana/ 1977 (CA, USA)	25 ^a	23	24	28	27	29	27	23	24	22	20
SAP	Alemã/ 1972	43 ^a	42	35	34	36	34	34	31	27	26	24
Samsung	Sulcoreana/ 1938	42	34	25	21	20	20	21	21	19	19	17
GE	Americana/ 1878	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5

Figura 1 - Posição relativa das empresas com base no valor da marca.

Fonte: Interbrand (2012, *apud* Santos, 2012).

Na Figura 1 é possível examinar que algumas das grandes empresas e de alto desempenho no início do período desaparecem ou foram absorvidas, compradas ou incorporadas, ou ainda fizeram parte de fusões estratégicas até o final do período apontado, como pudemos comprovar pelos relatos na literatura já mencionada.

Se o posicionamento das empresas pelo valor das marcas pelo relatório da Interbrand (2012) for comparado ao valor da marca, apresentado por outra base de dados, de reconhecido valor internacional, a BrandZ (2012) é possível observar diferenças consideráveis entre as pesquisas, em razão de critério adotado. Mas, para a maioria das empresas estudadas, nota-se

uma similaridade e igualdade nas tendências de crescimento, estabilidade e declínio, o que permite considerar as fontes e o comportamento da amostra, válidos.

No caso do valor da marca apontado na Figura 2, observa-se que, durante o período de 2008 a 2011 a AT&T volta ao cenário das cem maiores empresas/marcas, nos critérios da BrandZ, como podemos observar na Figura 2.

Empresa	Valor de Marca (US\$/ bi)						Crescimento últimos 5 anos
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Apple	19,976	24,728	55,206	63,113	83,153	153,285	767,35
AT&T	23		12,03	20,059	23,71	69,916	303,98
CISCO	20,922	18,812	24,101	17,965	16,719	16,314	77,98
COMPAQ	Adquirida pela HP em 2002						
DELL	18,308	13,903	15,288	15,422	11,938	6,585	35,97
Google	37,445	66,434	86,057	100,039	114,26	111,498	297,76
HP	19,732	24,987	29,278	26,745	39,717	35,404	179,42
IBM	36,084	35,572	55,535	66,622	86,383	100,849	279,48
Intel	25,156	18,707	22,027	22,851	14,21	13,904	55,27
Microsoft	62,039	54,951	70,887	76,249	76,344	78,243	126,12
Nokia	26,578	31,67	43,975	35,163	14,866	10,735	40,39
Oracle	13,913	17,809	22,904	21,438	24,817	26,948	193,69
SAP	9,574	18,103	21,669	23,615	24,291	26,078	272,38
Samsung	12,028	12,742	11,87	6,322	10,593	12,16	101,10
GE	55,834	61,88	71,379	59,793	45,054	50,318	90,12
Crescimento do Segmento Consumidor	380,589	400,298	542,206	555,396	586,055	712,237	
	100	105,18	142,46	145,93	153,99	187,14	

Figura 2 - Análise comparada do valor da marca das empresas de tecnologia – 2006 a 2011
Fonte: Santos (2012)

No início da segunda metade da década de 1990, como comentam Wright *et al.* (2000), a AT&T após trocar de CEO passou por uma reestruturação e subdivisão da empresa formando outras novas empresas entre elas a AT&T comunicações que volta a figurar entre as marcas mais valiosas no final da década passada com forte crescimento.

Dado o perfil de indústrias definidas como objeto deste estudo, a revisão teórica perpassará os conceitos mais recentes acerca da Inovação, suas modalidades, Inovação e Competitividade, Processo de Inovação e Tipologia de Inovação, conforme sumariado a seguir.

A inovação pode ser um objeto, ideia ou método novo, diferente do que havia até então. Pode ser também, uma invenção que chega ao mercado, oferecendo algum tipo de retorno, ou gera mais resultados ou benefícios com menos recursos. Tidd *et al.* (2008) consideram quatro categorias de inovação (os quatro P's da inovação): a inovação de produto, de processo, de mercado (ou de posição) ou de paradigma (organizacional) e comentam, ainda, que a inovação pode gerar novos mercados ou utilizar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros.

Ainda, Tidd *et al.* (2008) argumentam que diante de quaisquer condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas a chave para criar e manter vantagem competitiva tende a pertencer às organizações que inovam constantemente. Contudo, uma vez que o sucesso alcançado com uma inovação possa ser gerador de vantagem competitiva, nas não garante a constância, uma organização inovadora deve estabelecer estratégias amplas para renovar as suas competências e garantir a competitividade tecnológica, estabelecendo uma rede de relacionamento que adicione capacidade de resposta aos novos requisitos do mercado, ao que se convencionou chamar de capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997).

Uma adição de valor ao processo inovativo, antes circunscrito à Pesquisa e Desenvolvimento das empresas, foi trazida a debate por Chesbrough *et al.* (2006) que criou uma distinção à estrutura clássica de inovação, em duas modalidades: a) a tradicional chamada de Inovação Fechada (*Closed Innovation*) caracterizada por altos investimentos em estruturas e recursos de P&D; e b) a Inovação Aberta (*Open Innovation*), quando as empresas estabelecem parcerias estratégicas ou adquirem tecnologia de outras empresas, institutos ou universidades.

O conceito de *open innovation* redefine o processo inovativo do modelo fechado e não interativo, para um processo sinérgico, de uma quase joint-venture, com benefícios mútuos, riscos e ganhos compartilhados que reconfigura a oferta de produtos e serviços de um setor.

Tidd *et al.* (2008) definem o processo de inovação, como sendo um processo essencialmente preocupado em renovar o que as empresas oferecem (seus produtos e/ou serviços) e com a forma em que são fabricados e vendidos. O processo envolve:

- Procura no ambiente interno e externo das ameaças e oportunidades para mudança
- Seleção/decisão das potenciais inovações



- Implementação (Aquisição dos conhecimentos para inovação, Execução de Projeto de inovação, Lançamento no mercado e Gerenciamento do processo de inovação, Sustentabilidade de adoção e uso da inovação a longo prazo e Aprendizagem e melhoria na gestão do processo).

O processo de inovação discutido pelos autores está sintetizado na Figura 3, a seguir.



Figura 3 - Representação simplificada do processo de inovação.

Fonte: Autores adaptado de (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

O Fórum de Inovação FGV ressalta em seus Relatórios de 2004, 2008 e 2010 a tipologia por campo de ação mencionado no relatório OECD (2004), identificando-a em dois grandes grupos – inovações tecnológicas e inovações organizacionais – que congregam a tipologia proposta por Schumpeter (1939), como representado na Figura 4.

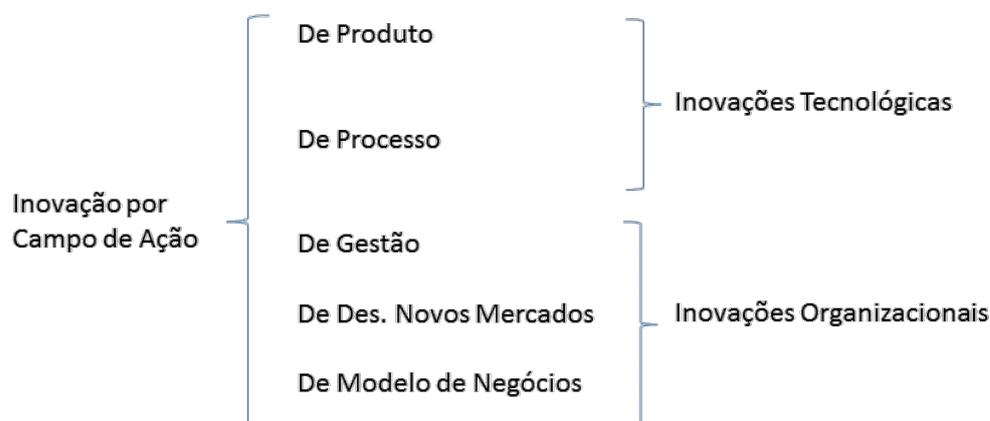


Figura 4 - Tipologia de inovação por campo de ação.

Fonte: Autores adaptado de OECD (2004).

O modelo de Freeman & Soete (2008) prevê três grandes categorias de inovação tecnológica, caracterizada pela intensidade das mudanças decorrentes:

- Inovações Incrementais: Quando o grau de novidade não é muito grande sendo uma melhoria no produto ou no processo (Tidd *et al.*, 2008);
- Inovações Radicais: Quando envolve mudanças realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas (Tidd *et al.*, 2008);
- Revoluções Tecnológicas: Quando as mudanças são tão radicais que mudam a própria base da Sociedade (Tidd *et al.*, 2008).

Perez (2009), baseada no estudo sobre as ondas longas de mudança econômica propostas por Kondratieff em 1920, ressalta que as grandes revoluções nos últimos 250 anos baseiam-se em um conjunto de fatores envolvendo: novas matérias primas, novas fontes de energia e novas tecnologias. As mudanças ocorreriam, em média, a cada 50 a 60 anos.

De acordo com esse conceito já se tem quatro ciclos completos e a quinta onda de Kondratieff já está ocorrendo, pois, como afirma a autora a primeira onda de Kondratieff teve início em 1771 com a Revolução Industrial na Inglaterra, a segunda em 1829, no Reino Unido com a chamada “Era do vapor e das ferrovias”, a terceira em 1875, no Reino Unido, Estados Unidos e Alemanha com em 1908, nos Estados Unidos a “Era do aço e da Engenharia pesada (Civil, Química, Elétrica e Naval)”, a quarta com a “Era do automóvel, óleo e Petroquímicas” e a quinta e atual, que teve início em 1971, nos Estados Unidos com a “Era da informação e comunicação digital” e o início da Globalização.

Independentemente do tipo, a inovação tem sido um imperativo em setores de alta tecnologia. A inovação de processos produtivos, a exemplo do *lean manufacturing*, pode trazer ganhos significativos de produtividade em escala, ainda que as mudanças sejam incrementais.

Rearranjos organizacionais podem conferir capacidade competitiva de uma indústria em novos mercados e ampliar a sua capacidade de atendimento das necessidades de mercado. Porém, ainda que se alcance grandes resultados, é preciso atingir um nível tal de flexibilidade que permita às organizações controlar o seu ciclo de vida e dos seus produtos. Eventualmente, uma organização terá que decidir pela canibalização do seu próprio sucesso e utilizar estratégias de integração para atingir novos mercados, ou para atualizar o aporte tecnológico dos seus produtos e alcançar faixas superiores de consumo.

Adizes (1990) debate o ciclo de vida das organizações, apontando que o declínio das empresas parte natural do processo de existência de uma empresa e que as etapas do ciclo são demarcadas por estágios de amadurecimento, até o declínio ou reinvenção. É o que apresenta a Figura 5.

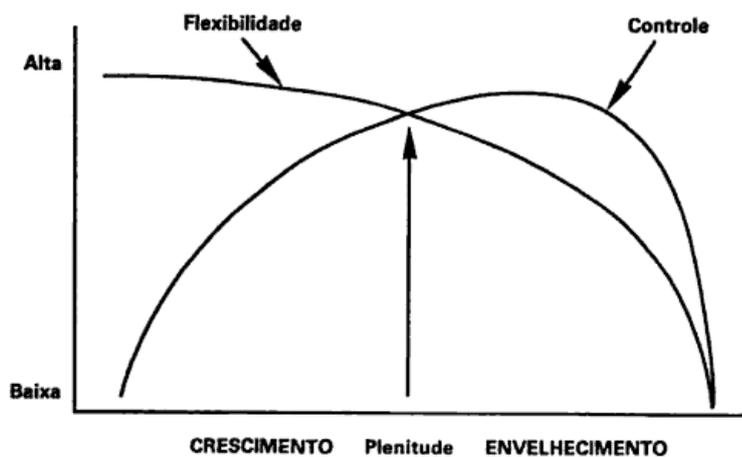


Figura 5 - A Natureza do Crescimento e do Envelhecimento

Fonte: (Adizes, 1990).

Contrariamente à espécie humana, as empresas podem durar uma longa existência. E este tem sido o desafio da gestão das empresas: torná-las perpétuas. Adizes (1990), porém, esclarece que, sendo a morte da organização um resultado indesejável, algumas empresas têm desafiado esse ciclo, alcançando uma longevidade considerável, sustentada por uma grande capacidade de renovação, ou rejuvenescimento, e que merece estudos mais detalhados.

Sobre o mesmo tema, Collins (2010) traçou o que se pode entender como um detalhamento das fases do ciclo de vida das empresas e que se pode observar na Figura 6.



Figura 6 - Os cinco estágios do declínio

Fonte: (Collins, 2010).

Da mesma forma que Adizes, Collins apresenta as etapas de crescimento, plenitude/maturidade, e envelhecimento/declínio e explica que algumas empresas se fundem com outras, ou são adquiridas ou simplesmente declinam e morrem, enquanto outras empreendem um duro trabalho de recuperação e voltam ao topo entre os gigantes e, não raro, com maior vigor e valor de marca.

A Figura 7 apresenta uma trajetória alternativa às empresas em situação de recuperação do mercado.

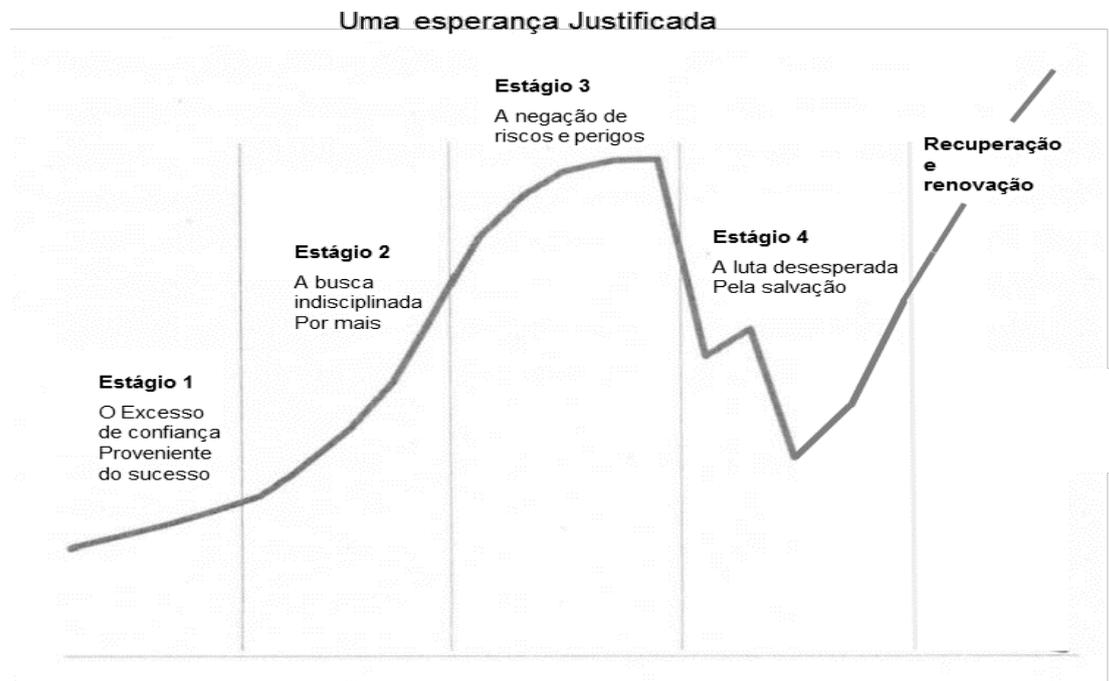


Figura 7 - Recuperação de Grandes Empresas a partir do Estágio 4 de Declínio

Fonte: (Collin, 2010).

A Figura 7 evidencia que é possível reverter uma tendência de declínio. Eventualmente, com o envolvimento de agentes institucionais. Os programas governamentais criados na urgência da salvação da indústria automobilística americana, na crise de 2008, é um exemplo recente.

MATERIAIS E MÉTODOS

Em razão da natureza deste trabalho ser um ensaio teórico, optou-se pela abordagem qualitativa, de tipo descritivo, com base bibliográfica. Trata-se de um estudo longitudinal que examina e apresenta 10 anos de investigação conduzida por quatro fontes de dados: os estudos

de 20 anos relatados nos livros de Collins (& Porras, 1995; 2006; 2010; & Hansen, 2012), Wright *et al.* (2000); e relatórios da Interbrand (11 anos) e da BrandZ (6 anos), sobre o valor de mercado das grandes empresas.

Collins e seus colaboradores oferecem um acompanhamento das mudanças estratégicas promovidas nas grandes empresas, ao longo das últimas duas décadas e comentam sobre os valores das ações e valores de mercado das empresas, ao longo desse período.

Wright *et al.* (2000) descrevem alguns casos marcantes na Gestão Estratégica, na última década do cálculo que inclui algumas das empresas aqui pesquisadas. Coube a esta pesquisa comparar os resultados destacados pelos autores com o posicionamento das empresas amostradas no ranking de valor da marca, de 2001 a 2011 nos relatórios da Interbrand e de 2006 a 2011, também, nos relatórios da BrandZ.

RESULTADOS

Os autores relatam as mudanças de CEO's – Chief executive officer - como Michael Dell e Steven Jobs e parcerias com a Microsoft, Intel, Acer e grandes aquisições como a EDS pela HP, Perrot Systems pela Dell e grandes desmembramentos como o caso da AT&T e as “baby Bells”. Todas essas grandes estratégias ajudam a entender a movimentação das posições dessas gigantes e seus respectivos valores de mercado e de marca.

A pesquisa procurou relacionar e comparar estes fatos e estratégias relatados por Collins (2010) e o seu valor de mercado, Wright *et al.* (2000), e de Mowery & Rosenberg (2005) com os momentos de picos e vales apresentados nas variações de valores das marcas nas bases de dados da Interbrand e BrandZ. A primeira com dados finais de valores de marca.

O resumo dos dados de 2001 a 2011, das 15 empresas selecionadas, está relacionado na Figura 8 que indica a evolução do valor da marca das empresas naquele período.



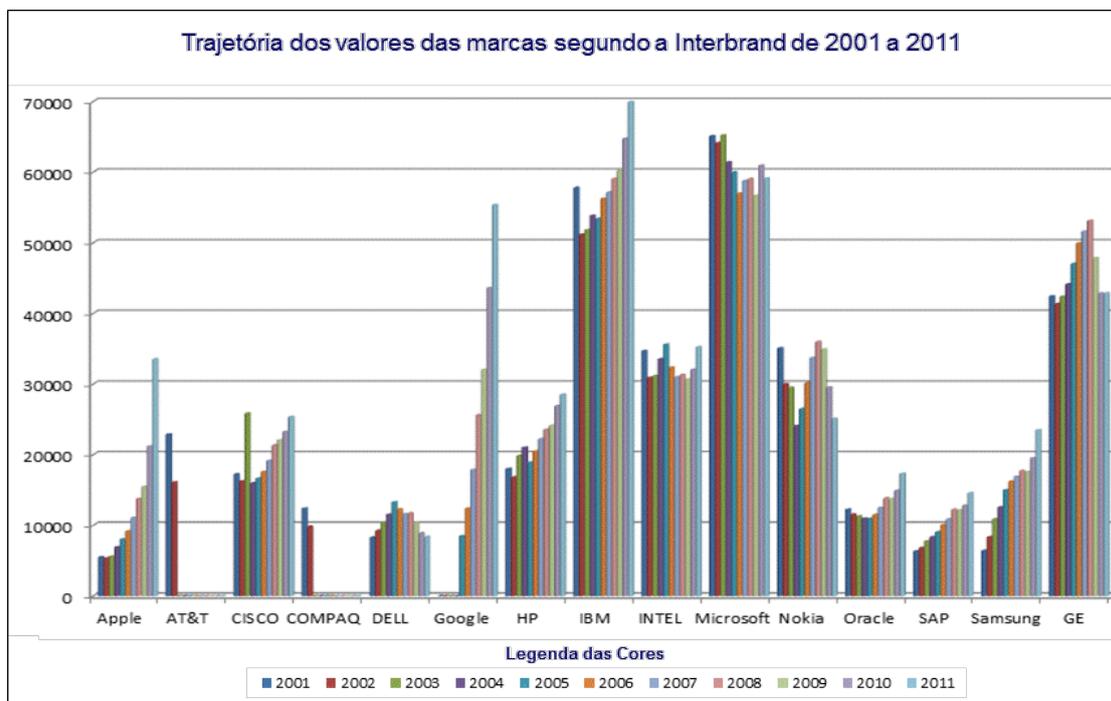


Figura 8 – Posicionamento da Marca – (em US\$ bi) –

Fonte: Adaptado de Interbrand (2012)

Após análise de todas as informações de todos os autores e pesquisas realizados obtêm-se os seguintes resultados:

- AT&T desaparece das cem marcas mais valorizadas devido às cisões e reestruturações significativas;
- Compaq entrou em declínio no final do século e foi incorporada pela HP em 2002;
- Dell após demonstrar um bom crescimento no início da década entrou em vertiginoso declínio a partir de 2006;
- Google surge entre as cinquenta marcas mais valiosas a partir de 2005 mantendo um crescimento vertiginoso na virada da década;
- HP após um tropeço no início dos anos finais e iniciais da virada do século mantém crescimento discreto e firme;
- IBM mantém um crescimento significativo e forte; a Intel se mantém estável com discreto crescimento;
- Microsoft após pequeno tropeço no início da década se mantém estável com discreto crescimento;
- A Nokia apresentou um declínio acentuado no início da década com seu ponto mais baixo em 2004, voltando a crescer até 2007 e desabando a partir de 2008;

- As empresas Oracle, SAP e Samsung se mantêm estáveis com ligeiro crescimento com valores de marca muito próximos;
- GE após crescimentos nos cinco primeiros anos da década apresenta um declínio significativo.

A Figura 9 representa a comparação do posicionamento relativo dos valores das marcas entre a BrandZ e a Interbrand.

Comparativo da posição dos valores das marcas segundo a BrandZ e Interbrand de 2006 a 2011

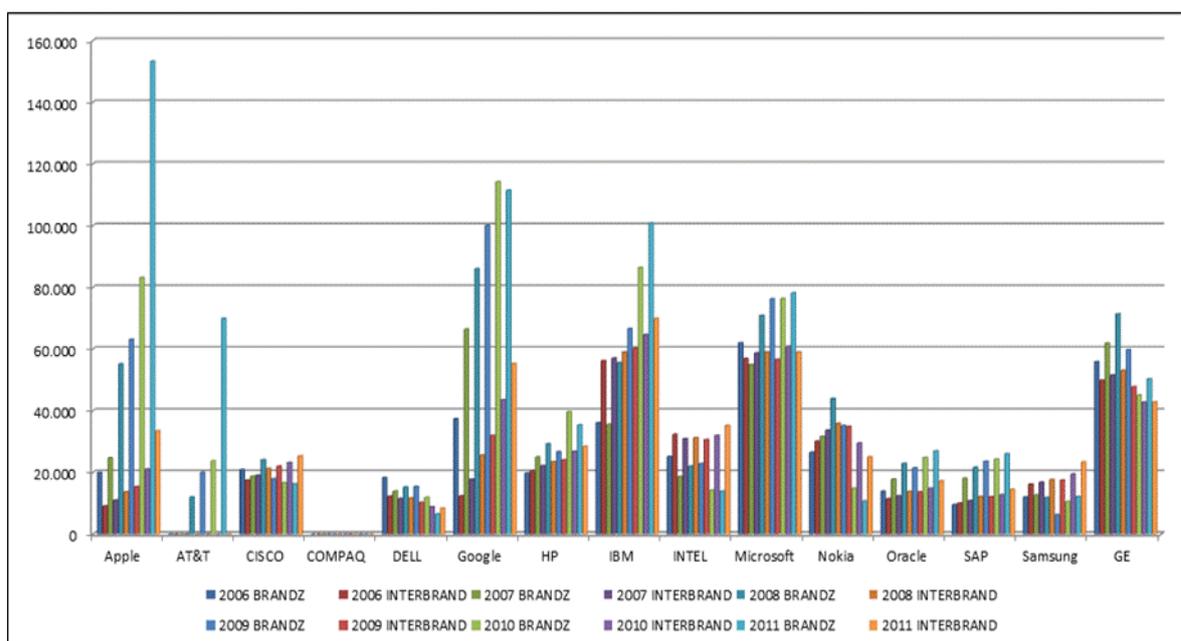


Figura 9 - Comparativo dos valores das Marcas de 2006 a 2011 – (em US\$ bi)

Fonte: Autores com base em (BRANDZ, 2012).

A grande maioria das grandes empresas de tecnologia que estão presentes no cenário das marcas mais valiosas do mercado global, é de origem dos EUA, como relata Mowery & Rosenberg (2005), isso não foi muito acidental, pois essa mudança de cenário da Europa para os EUA encontraram no país o ambiente, as competências e o investimento para acontecerem, estabilizarem e progredirem. Este mesmo fenômeno é observado na amostra dessa pesquisa. Isto posto cita-se, a seguir, as empresas sem mencionar sua nacionalidade quando tem sede nos EUA e em caso diferente a nacionalidade da sede da empresa é mencionada.

A Apple em 1985 havia passado por um período de forte declínio nas vendas e em seu valor de mercado. Divergências crescentes entre seu CEO Steve Jobs e a alta diretoria da empresa culminaram com a saída de Jobs e mudanças estratégicas e reorganização da empresa. Após frustradas tentativas da diretoria em vender a Apple ocorre o convite para retorno de Jobs, em 1997. Jobs trouxe para a empresa Tim Cooke como afirmam Collins &

Hansen (2012) os dois formaram uma perfeita equipe Yin-Yang de criatividade e disciplina. Nos anos seguintes e até 2002, Jobs retomara como estratégia principal o retorno do portfólio da Apple aos seus quatro principais produtos ajudando a empresa, como comentam Collins & Hansen (2012), a superar a média do mercado de capitais em 127% e continuou a crescer até finalmente tornar-se a empresa de tecnologia mais valiosa do mundo, em 2010. A estratégia dos novos produtos “i” como iPod, iPad e sem dúvida o iPhone aliados a parcerias com novas plataformas de desenvolvimento de aplicativos catapultam o crescimento das vendas e do valor da Marca. Mesmo após a Morte de Jobs a empresa sob o comando de Tim Cook continuou a crescer até ser considerada a marca mais valiosa do mundo, segundo o relatório da BrandZ em 2012, e com o maior valor nominal por ação já atingido na história, como noticiado pela mídia aberta em meados de agosto de 2012. Ainda assim, as acirradas disputas pelas patentes com a sul-coreana Samsung e a competitividade agressiva que revelou o modelo Galaxy tem desafiado o crescimento de valor de mercado Apple nos últimos quatro meses (De setembro a dezembro de 2012).

Brands 2011 e após pequeno tropeço no início da década passada se mantém estável com discreto crescimento conforme mostrado na Figura 9. A empresa se mantém com uma estratégia de apostar em diretores de carreira de seus quadros internos, continuar aquisições de tecnologia e serviços e com altos investimentos em P&D, registrando mais de 8.000 patentes (Best Global Brands, 2011).

A Compaq aparece no relatório da Interbrand com um valor de marca de aproximadamente US\$ 12 bilhões, período em que, segundo Collins (2010), a empresa foi incorporada pela HP numa controversa fusão que custou US\$ 24 bilhões quando o valor de mercado estava estimado em menos de US\$ 15 bilhões, e de fato, pode-se observar na Figura 9, segundo informações da Interbrand, que no ano de 2011 o valor da marca Compaq estava estimado em perto de US\$ 12 bilhões. Esta foi uma ação desesperada do CEO da HP, empresa que vinha demonstrando sinais de haver entrado no estágio 4 de seu modelo, qual seja, “a luta desesperada pela salvação”. Essa foi uma das principais razões da demissão do CEO e de uma mudança significativa na estratégia da empresa para coloca-la no caminho da recuperação.

A partir da segunda metade da década de 1990, como comentam Wright *et al.* (2000), sob o comando estratégico de um novo CEO, a AT&T cortou 4000 empregos e reestruturou a empresa, com a criação das empresas Lucent, NCR e a AT&T Comunicações.

A nova AT&T foi direcionada para o crescimento e virou o século entre as dez marcas mais valorizadas como nos diz a pesquisa da Interbrand, mas logo em seguida no ano de 2002



após nova troca de CEO's a empresa foi envolvida em fraudes e escândalos financeiros que derrubaram a marca. Em 2005 a empresa havia trocado novamente de CEO e estratégia, ampliando o tratamento de dados em relação à voz e iniciando um caminho de inovações incluindo fusão com a SBC Communications desenvolvendo tecnologia de Voz sobre IP e consolidando esta tecnologia e negócios relativos a comunicações para redes de empresas voltando em 2008 ao rol das sessenta marcas mais valiosas no ranking da BrandZ.

A Dell vinha em amplo crescimento no valor da marca e nos negócios e após a aposentadoria de Michael Dell a empresa mudou de estratégia de parcerias importantes rompendo com a Microsoft e a Intel passando para aquisições e fusões com AMD e Alienware, entrando em grande declínio passando também por importante problema de Recall devido a problemas na Bateria fornecida pela Sony e como comenta Collins (2010; & Hansen, 2012) mesmo com a volta de Michael Dell e a continuidade de grandes aquisições como a Perrot Systems acompanhando a tendência da HP que havia adquirido a EDS (Electronic Data Systems) o valor da marca continuou seu declínio acentuado.

A HP mantém o seu ritmo de crescimento discreto e firme mesmo depois das grandes crises de estratégia e direção vividas no final do século passado e início deste, conforme relata Collins (2006; 2010; & Hansen, 2012) a empresa reorientou direção para criar e ampliar sua oferta de serviços e após várias parcerias estratégicas e em 2008 adquire a EDS por US\$ 13,9 bilhões criando a divisão HP Enterprise Services.

Wright *et al.* (2000) e Collins (& Porras, 1995; 2006; 2010; & Hansen, 2012) relatam a trajetória impressionante da gigante IBM que desde o final do século passado vem se recuperando de declínio iniciado com o acirramento da competitividade gerada pelas fabricantes de mini e microcomputadores pessoais e sua resposta ao mercado, primeiro criando a divisão de computadores pessoais da IBM, o que lhe custou pesados investimentos e uma grande luta contra altos custos culminando com a passagem dessa divisão para a Chinesa Lenovo que acabou finalizando a aquisição total dessa divisão em início de maio de 2012. Também as parcerias estratégicas para equipamentos de médio porte como o AS400, também não obtiveram os resultados esperados no início da década de 1990. Collins & Hansen (2012) comenta que a empresa acumulava perdas em torno de US\$ 15 bilhões. Após empossar novo CEO a IBM se volta para a cultura interna: se posiciona para a produção de supercomputadores e seus componentes; amplia sua divisão de serviços adquirindo a consultoria da Price, investe pesadamente em P&D, um exemplo disso é que em 2009 a IBM registrou 4914 patentes nos EUA; cria e amplia um programa interno capitaneado pelo seu CEO para formação interna de líderes para a alta diretoria e consolida seu crescimento e



permanência como diz Collins & Hansen (2012) como uma gigante que ressurge ainda mais forte depois da queda e se mantém como uma das mais valiosas marcas do mercado mundial.

A Intel classificada por Wright *et al.* (2000) como uma das empresas criadoras de riquezas se mantém com algumas variações em patamar estável e em ligeiro crescimento de valor da marca aliado a um pesado investimento em P&D e muitas parcerias estratégicas incluindo IBM, Apple, Dell, Microsoft, HP, entre outras. Como chama a atenção Collins & Hansen (2012), do final da década de 1980 ao início da década de 1990, a Intel também teve seu tropeço diante de uma competitividade não reconhecida e concretizada pela Motorola. A recuperação da Intel se deu graças ao investimento em processos, especialmente design.

A Microsoft, também, uma das grandes criadoras de riquezas, informam Wright *et al.* (2000), teve como uma estratégia criar um cargo de presidente exercido por três diretores que se reportavam ao presidente, owner e presidente do conselho Willian Gates. Com pesados investimentos em P&D foi das primeiras empresas a investir em parcerias estratégicas para desenvolvimento na chamada Open Innovation, ao lado de outros gigantes como Intel, IBM, HP e outras (Chesbrough *et al.*, 2006).

A finlandesa Nokia pioneira e que dominou a telefonia móvel até a metade da década de 2010, Collins (2010) não se apercebeu do aumento de competitividade com baixos custos e versatilidade de modelos apresentada pela concorrência após 2007, como comenta o Prof. Rolf Strom Olsen, professor da IE Business School, em Madri, em entrevista à mídia aberta, em 15 de julho de 2012. Olsen afirma ainda que a empresa nega o declínio e não muda sua estratégia e já demitiu dez mil empregados em uma tentativa desesperada de reduzir custos.

As grandes dificuldades financeiras que se acumularam em 2010 e 2012 não mudaram a estratégia de ampliar aquisições e parcerias com a Siemens, e ainda o anúncio de uma parceria com o Android da Google, depois em fevereiro de 2011 com a Microsoft para uso do Windows Phone, ambos foram muito mal recebidos pelos acionistas e mercado, o que ajudou a despencar as vendas e o valor da Marca. Todos estes são sintomas sérios que denunciam que a Nokia após um grande crescimento está mergulhando no estágio 4 do declínio de Collins (2010). Apesar do contínuo investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, por exemplo, a criação em 2011 do INdT (Institute Nokia of Technology) com quatro bases no Brasil parece não ser suficiente para acelerar a velocidade de reação e tirar a Nokia da retaguarda da competitividade dos smartphones dos concorrentes.

A Oracle mantém-se estável com bom crescimento do valor da marca e de mercado baseando seu crescimento em aquisições e serviços de integração de soluções de software



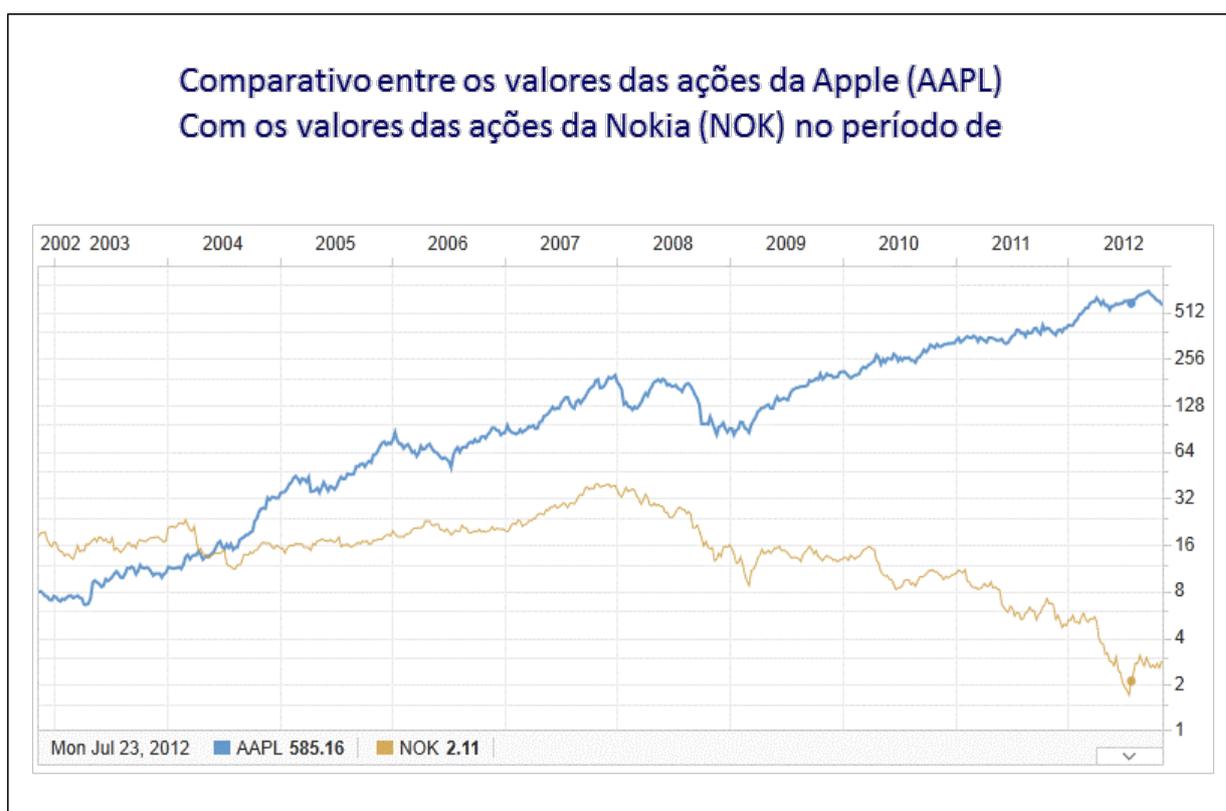
BrandZ (2012), investindo e adquirindo tecnologia do mercado e estabelecendo parcerias de serviços.

A alemã SAP que se mantém em crescimento entre as marcas mais valiosas tanto da Interbrand (2012) quanto da BrandZ (2012) vem segundo ambos os relatórios consolidando o seu crescimento investindo em parcerias estratégicas para desenvolvimento de tecnologia e adquirindo empresas como a Sybase para Bancos de Dados e Serviços e Success Factor Inc. em 2011 aumentando a sua competitividade mais acirrada com a gigante Oracle.

A sul-coreana Samsung cresceu ao final da década de 2000, mantendo a tendência de crescimento desde o início da década, conforme os relatórios da Interbrand (2012) e BrandZ (2012). Os investimentos em P&D, em parcerias estratégicas na modalidade de open innovation vêm marcando o seu crescimento (Chesbrough *et al.*, 2006).

A última empresa pesquisada a GE vem apresentando menor desempenho nos últimos anos, Collins & Hansen (2012), e é caracterizada como uma das grandes empresas em declínio por Collins (2010) e que vem modificando sua cultura e se reestruturando desde a década de 1990 quando vendeu suas empresas de computadores Wright *et al.* (2000) e sua fábrica de lâmpadas já na década de 2010, e continua seu declínio.

Os achados de pesquisa levaram a uma inevitável comparação entre as empresas que representam os extremos desse ranking de valores de Marca que também aponta para os mesmos extremos de valor nominal das ações, como podemos observar na figura 10, a seguir:



Nota: Dados processados por meio do software de MSN Money

Figura 10 - Comparativo dos valores das ações da Apple e da Nokia, 2002 a 2012-.

Fonte: Bolsa de Nova York (2012)

O que torna a comparação entre as empresas ainda mais instigante é o fato da Nokia possuir uma curva de aprendizado em gestão que data de 1865, quando iniciou sua atuação em um setor considerado, na época, de grande apelo tecnológico. Porém, a sua experiência no setor elétrico, do início do século XX, permitiu-lhe acumular as competências tecnológicas necessárias para obter sucesso, a partir da década de 1960, nos setores de eletrônico e microeletrônica e de telecomunicações. A Apple, por sua vez, foi fundada em 1976 e, entre sucessos e fracassos, chegou a ocupar a 50ª posição em valor de mercado, no mesmo período em que a Nokia era a 5ª empresa mais valiosa do setor. Essa inversão de posição apoia o pressuposto inicial de que o sucesso não garante constância.

DISCUSSÃO

Empresas de países com alta maturidade de inovação como EUA, Alemanha, Finlândia e já aparecendo a Coreia do Sul se colocam entre as marcas mais valiosas e os maiores resultados de mercado por longos períodos de tempo.

Desde a década de 50, quando a Teoria Geral dos Sistemas incorporou-se à Teoria Geral da Administração, compreende-se a empresa como um organismo vivo, dinâmico e competitivo em relação à sua perenidade e como sintetizou Adizes (1990) as empresas são vivas e não eternas, a mudança é inevitável e a queda há de vir.

As empresas densamente orientadas pelo esforço tecnológico devem observar o processo de destruição criativa como parte de um fluxo de mudanças que torna a organização mais competitiva, por meio da inovação contínua, e, portanto, perene (Schumpeter, 1939). Assim, é de se esperar que as pressões por mudanças tornem as organizações inovadoras e o setor de alta tecnologia mais expostos às reconfigurações de negócios. Esta exposição também induz a variação no valor das marcas, enquanto o mercado aguarda por novas ofertas de produtos e soluções tecnológicas.

Segundo a visão de Schumacher (1983) as empresas deveriam desenvolver produtos e serviços de acordo com o tamanho do poder aquisitivo da maior parte da população, para gerar e usufruir do desenvolvimento de mercado.



Um resumo das pesquisas de Collins (& Porras, 1995; 2006; 2010; & Hansen, 2012) aponta para as empresas e os grandes líderes que se orientam para o sucesso da empresa e não para o próprio e que são obstinadamente dedicados, disciplinados e orientados ao trabalho duro pelo crescimento e permanência do empreendimento. Mesmo diante de grandes quedas, ainda assim é possível retomar o caminho do crescimento e permanência no mercado.

O comportamento inverso por parte da alta diretoria das empresas aliado aos fatores mencionados anteriormente podem levar grandes empresas inovadoras e de sucesso consagrado ao fracasso completo, ou a serem vendidas ou absorvidas por outras, ou ainda se conformarem e morrerem desaparecendo do mercado.

Este trabalho visou apresentar um ensaio teórico da trajetória de desempenho de empresas de alta tecnologia, consideradas inovadoras com a finalidade de identificar as razões do sucesso, estagnação, declínio e queda dessas empresas.

Durante a pesquisa, observou-se que, de fato, ter sucesso e reconhecimento como uma empresa inovadora, pode criar um diferencial competitivo, mas que não se sustenta dentro de um setor cuja característica seja a competição por inovação e pela preferência do consumidor. Destarte a qualidade dos produtos e dos serviços, há também o concurso do imponderável, como o carisma do fundador, ou o foco no design de produtos e nas funcionalidades que também cooperam para atribuir maior força competitiva às organizações.

A inovação de produto, serviços e processos é uma alavanca fundamental no direcionamento do sucesso das empresas e, inclusive, de sua recuperação quando entram em declínio, mas devem ser ferramentas à disposição da disciplina, orientação ao trabalho e ao sucesso das equipes e líderes que trabalham para a grandeza e a permanência dos empreendimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adizes, I. 1990. **Os Ciclos de vida das Organizações**. Pioneira, São Paulo.

Best Global Brands. 2011. Best Global Brands Top 100. Disponível em <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2011/10/best-global-brands-2011.html>. Acesso em 10/09/12.

Bolsa de Valores de Nova York. Dados minerados pelo software do site MSN Money - Money: Personal finance, investing news & advice - MSN Money. Disponível em <http://money.msn.com>. Acesso em 07/11/2012.



BrandZ Top 100. Brandz. Disponível em:
http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Top_100_Global_Brands.aspx Acesso em
05/07/2012.

Chesbrough, H.W.; Wanderverbeke, W & West, J. 2006. **Open Business Model: How to Thrive in the New Innovation Landscape**. HBS Press, Boston.

Collins, J. & Porras, J. 1995. **Feitas para Durar**. Rocco, Rio de Janeiro.

Collins, J. 2006. **Empresas Feitas para Vencer**. Elsevier, Rio de Janeiro.

Collins, J. 2010. **Como os Gigantes Caem**. Elsevier, Rio de Janeiro

Collins, J. & Hansen, M.T. 2012. **Vencedoras por Opção**. HSM, São Paulo.

FGV - Fórum de Inovação. Relatórios 2004, 2008 e 2009. Disponível em:

<http://www.inovforum.org.br>

Freeman, C. & Soete, L. 2008. **A Economia da Inovação Industrial**. Unicamp, Campinas.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. 2002. **Administração Estratégica**. Pioneira, São Paulo.

Mowery, D.C. & Rosemberg, N. 2005. **Trajetórias da Inovação**. Unicamp, Campinas.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development - Stan Indicators 2004.

Perez, C. 2009. Technological Revolutions and techno-economic paradigm. Technology Governance. The Other Canon Foundation. **TOT/TUC Working Paper 20**. Norway.

Santos, I.C. 2012. **Notas de aula**. Inovação e Competitividade Organizacional. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Schumacher E.F. 1983. **O Negócio é ser Pequeno**. Zahar, Rio de Janeiro.

Schumpeter, J.A. 1939. **Business Cycles – A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalism Process**. McGraw-Hill, New York.

Teece, D.J.; Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal 18(7)**: 509-533.

Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. 2008. **Gestão da Inovação**. Bookman, Porto Alegre.

Wright, P.; Koll, M.J. & Parnell, J. 2000. **Administração Estratégica**. Atlas, São Paulo.