

GUIA PARA COMEÇAR A INOVAR

Porque é que nos preocupamos com a inovação disruptiva?

Na semana passada, dois dos meus colegas estavam envolvidos num intenso debate sobre se uma determinada empresa estava ou não operando com um modelo de negócio "disruptivo". Quando perguntaram a minha opinião, surpreendi os meus amigos ao responder: "Eu realmente não me importo."

"Mas estamos todos a favor da inovação disruptiva não estamos?" perguntou um deles. "Bem, sim", respondi, "mas para mim o mais importante é a construção de um modelo de negócio de sucesso, sustentável e escalável".

É natural pensar que a única "raison d'être" de um inovador é a inovação "disruptiva". Foi o Professor da escola de negócios de Harvard, Clayton Christensen, quem cunhou o termo "inovação disruptiva", e muitos de nós que atuamos na área de inovação desenvolvemos uma abordagem prática para aplicar nas empresas essa forma de inovar.

Na verdade, a inovação disruptiva não é um fim em si mesmo mas é um meio para alcançar um êxito comercial. O objetivo final é construir um negócio com considerável



ALEXIS GONÇALVES
Professor-adjunto no John F. Welch College of Business
Sacred Heart University,
Fairfield, CT, USA
Autor do livro "Innovation Hardwired"

vantagem competitiva e com retornos atraentes. Acontece que os modelos de inovação disruptiva e suas ferramentas fornecem um ótimo meio para promover a criação de empresas que transformam mercados, desbloqueando um valor substancial para os acionistas, empregados e clientes.

A inovação disruptiva é um termo utilizado em negócios para descrever as inovações que criam um produto ou serviço totalmente inesperados pelo mercado, geralmente por oferecerem novos produtos ou serviços a preços muito mais baixos (como o caso da video-camera Flip de USD \$100 ou do carro Nano de USD \$2.500) ou por serem lançados

num mercado de consumo totalmente diferente do atual (como a Enterprise Rent-a-Car que entrou no mercado de locação de automóveis para pessoas que precisam de um carro de substituição temporária ou de um veículo para uma ocasião especial).

(Continua na página seguinte)

accelper
consulting iberia
Accelerating Your
Business Performance
www.accelperiberia.com

ÍNDICE

Opinião.....	1
Editorial.....	2
Opinião.....	2
Notícias	3
Agenda de eventos.....	3
Redes sociais	5
Financiar a inovação.....	7

NEWSLETTERS TEMÁTICAS SUBSCRIÇÃO GRATUITA

<http://mailings.vidaeconomica.pt>

VidaEconómica
GRUPO EDITORIAL



CONHEÇA AINDA OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO MAIS ALARGADA DO GRUPO VIDA ECONÓMICA.

Aceda ao site <http://mailings.vidaeconomica.pt>, e subscreva a Newsletter de sua preferência (subscrição gratuita)

GUIA PARA COMEÇAR A INOVAR

Porque é que nos preocupamos com a inovação disruptiva?

(Continuação da página anterior)

As inovações disruptivas são particularmente ameaçadoras para os líderes de um mercado já existente, porque a concorrência está vindo de uma direção totalmente inesperada – como o caso da Netflix que rompeu o mercado de aluguer de vídeos dominado pela Blockbuster ao criar um serviço de assinatura de vídeos pela internet muito mais barato e conveniente para os consumidores.

Adaptar uma mentalidade de inovação disruptiva permite a um gestor perceber oportunidades que estariam escondidas. A caixa de ferramentas da inovação disruptiva, permite que um gestor desenvolva e construa um modelo de negócios sustentável para aproveitar oportunidades de mercado.

É importante notar que os modelos e abordagens de ino-

vação disruptiva não alteram os fundamentos do negócio. Lembre-se:

Você tem que encontrar uma solução para um problema desconhecido.

Você tem que criar uma forma única e defensável para aproveitar as oportunidades de mercado.

Você tem que encontrar uma maneira de ganhar dinheiro.

Você tem que alinhar parceiros, fornecedores e distribuidores para apoiar o seu negócio em conjunto.

Você tem de afastar os concorrentes com intensidade e rapidez.

Não se esqueça desses fundamentos na busca da inovação disruptiva. Afinal de contas, se verificar que a sua ideia não corresponde à definição técnica de “inovação disruptiva”, mas se ela gerar alguns milhares de euros em crescimento orgânico, ninguém vai reclamar.

OPINIÃO

A Nova Escola

Na “Escola Nova” de que o país precisa, tem que se ser capaz de dotar as “novas gerações” com os instrumentos de qualificação estratégica do futuro. Aliar ao domínio por excelência da Tecnologia e das Línguas a Capacidade de com Criatividade e Qualificação conseguir continuar a manter uma “linha comportamental de justiça social e ética moral” como bem expressou recentemente Ralph Darhendorf em Oxford. Tem que se ser capaz de desde o início incutir nos jovens uma capacidade endógena de “reação empreendedora” perante os desafios de mudança suscitados pela “sociedade em rede”. Precisamos de um Portugal voltado para o futuro e apostado no papel das Novas Gerações.

A “Cooperação” estratégica entre a Escola, o Meio social, áreas de conhecimento, campos de tecnologia, não pode parar. Vivemos a era da Cooperação em Competição e os alicerces da “vantagem competitiva” passam por este caminho. Sob pena de se alienar o “capital intelectual” de construção social de valor de que tanto nos fala Anthony Giddens neste tempo



FRANCISCO
JAIME QUESADO
Especialista em Estratégia,
Inovação e Competitividade

de (re)construção. Na economia global das nações, os “atores do conhecimento” têm que internalizar e desenvolver de forma efetiva práticas de articulação operativa permanente, sob pena de verem desagregada qualquer possibilidade concreta e efetiva de inserção nas redes onde se desenrolam os projetos de cariz estratégico estruturante.

Por isso, a oportunidade e a importância da “Escola Nova”. Que para além dos efeitos ao nível da revolução na utilização das TIC como um instrumento de qualificação pedagógica tem que ter a capacidade de elevar na escala produtiva as empresas portuguesas, aumentando

as exportações, consolidando dinâmicas de inovação e reforçando o emprego. É isso que conta nos tempos difíceis que vivemos. Assumir ruturas estratégicas e implantar uma Agenda de Modernidade para construir um país realmente diferente. A Educação assume-se desta forma como o “driver” efetivo da mudança e da construção duma identidade cultural mais forte.

O papel das Novas Gerações é decisivo. São cada vez mais necessários “atores do conhecimento” capazes de induzir dinâmicas de diferenciação qualitativa um pouco por todo o país, capazes de conciliar uma necessária boa coordenação das opções centrais com as capacidades de criatividade local. Capazes de dar sentido à “vantagem competitiva” do país, numa sociedade que se pretende em rede. A Nova Escola tem que saber mobilizar todas as competências para o desafio da excelência e com isso construir novos contextos de afirmação de competitividade capazes de fixar investimentos e talentos. Este desígnio nacional deverá ser a chave da diferença no futuro para alterar o paradigma da nação.

EDITORIAL

A DEFESA DA MARCA E A DEFESA DA PRODUÇÃO

Recentemente recebi um email, igual a tantos outros que diariamente recebemos, incentivando ao consumo de produtos nacionais como forma de defesa dos postos de trabalho dos nossos concidadãos e ao mesmo tempo, alertando-nos para as consequências de não comprarmos o que não produzimos, contribuindo para a destruição do nosso tecido produtivo e consequente aumento do desemprego e degradação das condições de vida de uma grande parte da população.

Por diversas vezes apelamos nesta coluna, à necessidade de voltarmos ao básico – a produção.

No sequência desse email, é nos explicado o trabalho feito ao longo destes anos, convencendo-nos de que a marca é o mais importante, a marca aporta valor, a marca e o seu reconhecimento é o objectivo último para o seu detentor.

Estes aspectos são importantes, contudo, e ainda para reflexão sobre este mesmo email que deve ser do conhecimento da maioria dos nossos leitores, a preocupação em deslocalizar a produção na procura de baixos custos de produção, também contribuiu para o empobrecimento do nosso tecido industrial e consequente encerramento de unidades industriais, reduzindo o poder de compra da população.

A própria Europa criou este modelo de desenvolvimento e agora volta a colocar milhões em programas para a inovação e internacionalização. E para os que insistem ainda em produzir nos seus próprios países, que tipo de apoio lhes resta para além da certeza que os governos contam com a sua contribuição directa através da colecta de impostos?

Não sei se a receita passa pelo protecționismo que diariamente nos invade na comunicação social, seja através deste tipo de emails ou através de campanhas de publicidade.

Este discurso pode ter algum impacto, mas no momento da compra (momento de verdade) o consumidor opta pelo mais barato, pois tem de gerir eficientemente o seu orçamento familiar.

É importante e urgente que se pense na forma de manutenção de algumas indústrias, pois são estas as responsáveis pela criação de riqueza e da manutenção de postos de trabalho.

É tempo de desenharem políticas capazes de apoio à indústria a médio e longo prazo, para que essas medidas sejam transversais aos diferentes ciclos governativos e de uma vez por todas, sejam geradoras de alguma confiança em termos de investimento futuro, dando garantias aos empresários de uma estabilidade que permita o retorno do seu investimento, que à partida sempre demora mais do que uma legislação no nosso país.

Esperemos que este período de descanço contribua para uma maior actividade inovadora e empreendedora.

Vamos inovar & empreender.

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA
jorgeteixeira@vidaeconomica.pt

NOTÍCIAS/ARTIGOS

EMPRESAS INOVADORAS EXIGEM LÍDERES INOVADORES JEFF DYER, HAL GREGERSEN, E CLAYTON CHRISTENSEN



A revista Forbes publicou recentemente a lista de empresas mais inovadoras do mundo tendo-as classificado com base no seu grau de inovação. Mas por que é que algumas empresas têm um grau de inovação mais alto, enquanto outras não? Durante o nosso estudo, aprendemos que as ações

diárias de um líder são um dos sinais mais poderosos da sua equipa e organização onde a inovação realmente importa.

INOVAÇÃO E PRODUTOS SAUDÁVEIS NO SECTOR AGRO-ALIMENTAR



A Agência de Inovação e o Instituto Politécnico de Viana do Castelo estão a seleccionar empresas portuguesas do sector agro-alimentar para fazer parte da rede das PME do projeto Food SME-HOP – “Apoio no desenvolvimento de actividades de inovação e de produtos saudáveis para PME do sector agro-alimentar”.

Este projecto tem como objetivo melhorar a capacidade de inovação e competitividade das empresas do sector agro-alimentar, através de apoio personalizado de gestão da inovação e de apoio tecnológico para o desenvolvimento de produtos saudáveis (redução/substituição de sal, gorduras e aditivos).

As empresas interessadas devem solicitar o agendamento de uma reunião até 15 de Setembro.

COMO A ITERAÇÃO-ITIS PODE “MATAR” BOAS IDEIAS

SCOTT ANTHONY



“Nós nunca vemos boas idéias”, lamentou um executivo sénior. “As pessoas trazem-nos ideias. Mas elas simplesmente não têm qualquer... Mágica”.

No início, achei o comentário surpreendente. Eu tinha apenas começado a conhecer a empresa, e pareceu-me ser cheia de energia e inovação, especialmente entre os jovens trabalhadores que estavam dispostos a mostrar a sua criatividade. “E se” (what if’s) durante as conversas informais....

RE-INVENTANDO A INOVAÇÃO NA PARC (EX XEROX PARC)

TERESA AMABILE E STEVE KRAMER



Há algumas semanas, vimos em primeira mão um foco de inovação num lugar que muitos observadores tinham dado como sem importância ou sem qualquer tipo de relevância.

A sua ressurreição convenceu-nos de que outras organizações podem fazer o mesmo, criando uma cultura de análise, coordenação e comunicação “misturando” com a sua cultura empresarial um modelo de negócio responsável.

AGENDA DE EVENTOS

OUTUBRO 2011

05

5th International Conference INNOVATIVE SOLUTIONS FOR REVITALIZATION OF DEGRADED AREAS, *Ustron, Polónia*

13

ENTREPRENEURSHIP IN THE GLOBAL ENVIRONMENT: NEW CHALLENGES IN THE POST-CRISIS ERA, *Preveza, Grécia*

14

Innovating food, Innovating the Law, *Piacenza, Itália*

18

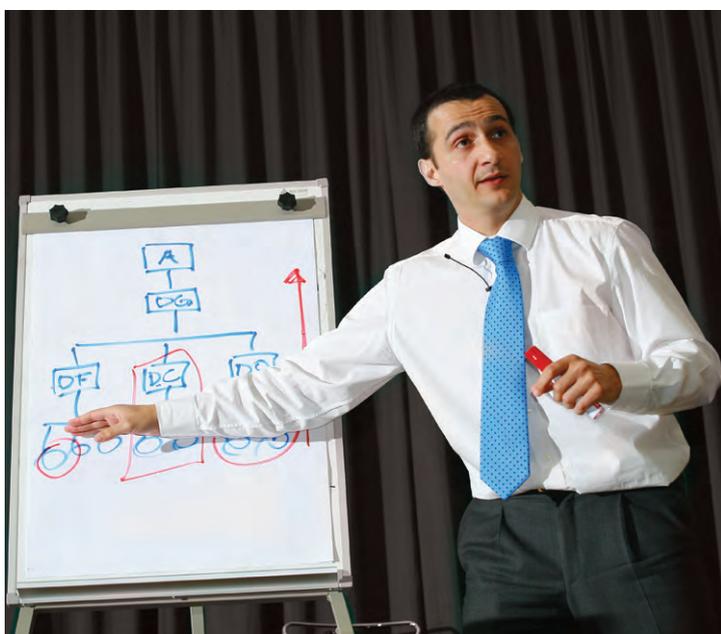
World Pharma Innovation Congress 2011, *Londres Reino Unido*

20

Innovation & Tourism International Seminar, *Palma de Maiorca, Espanha*

O CURSO SECRETO DO CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS

Tudo o que precisa saber para alcançar resultados em todas as áreas da sua empresa



MINI MBA COM PAULO DE VILHENA

(autor do livro "O Livro Secreto das Vendas")

LISBOA - Hotel Tivoli Oriente
29, 30 de Setembro e 1 Outubro

PORTO - Hotel Tiara Park Atlantic
22, 23 e 24 de Setembro

DESTINATÁRIOS

Dirigido a Empresários e todos os profissionais que desempenham, ou desempenharão, cargos de Gestão nas suas organizações e pretendam obter, desenvolver competências e actualizar ferramentas práticas de Gestão num curto espaço de tempo.

CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

- Os seis padrões de comportamento dos empresários de Sucesso;
- O Ciclo de Crescimento de Negócios;
- Percepção e Criação de Valor numa Empresa;
- A Fonte do Valor: Liderança, Cultura, Pessoas.

Valor a partir de

01

SETEMBRO

Assinantes: 959 € + IVA
Não assinantes: 1.199 € + IVA

Pedidos de informação e pré-inscrição para:
Grupo Editorial Vida Económica (Patrícia Flores)
e-mail: patriciaflores@vidaeconomica.pt
Telf. 223 399 466 • Fax: 222 058 098

VidaEconómica

REDES SOCIAIS

Novos desafios para a comunicação com os clientes na Internet e nas redes sociais

A sobrecarga informativa a que todos os cidadãos estão submetidos diariamente, fenómeno que alguns autores denominam de "infoxicação", obriga-nos a gastar muito tempo a processar e digerir esta informação. Nas palavras do Prémio Nobel da Económica, Herbert Simon, "a riqueza de informação cria a pobreza de atenção".

Por este motivo alguns especialistas propuseram o termo "Economia da Atenção" para se referirem ao facto de que atrair a atenção das pessoas, sejam estas fornecedores, colaboradores ou clientes de uma empresa, torna-se uma tarefa difícil no atual contexto de excesso de informação e de meios de comunicação.

Assim, é necessário ter em conta que atualmente não se concorre apenas pela cota de mercado mas também pela cota de atenção do consumidor, considerando como tal a fração do seu tempo disponível que dedica a uma determinada empresa em detrimento dos seus concorrentes.

Os cidadãos dispõem atualmente de uma oferta descomunal de meios de comunicação: dezenas e inclusive centenas de canais de televisão, uma variedade de emissoras de rádios, centenas de jornais e revistas, etc., aos quais se soma agora as possibilidades da Internet e das redes sociais.

Neste sentido, em muitos casos têm de dividir, cada vez mais, o escasso tempo livre entre vários meios ao mesmo tempo, isto é, comportam-se de forma multitarefa: Sentam-se em frente à televisão da sala com um jornal ou revista, navegam na Internet enquanto veem televisão ou ouvem rádio, e passam uma cada vez maior percentagem de tempo a utilizar as redes sociais para se relacionarem com os seus amigos e conhecidos. Este comportamento multitarefa é cada vez mais evidente nas novas gerações, que alguns especialistas entenderam chamar "Geração M" (de multimédia e multitarefa).



Figura 1. Geração M: Multimédia, multitarefa, mundo on-line relacional e móvel

De facto, os últimos estudos sobre as audiências dos meios de comunicação apontam para uma queda do consumo médio semanal de televisão, a favor do tempo dedicado aos serviços de Internet, principalmente entre os segmentos mais jovens da população.

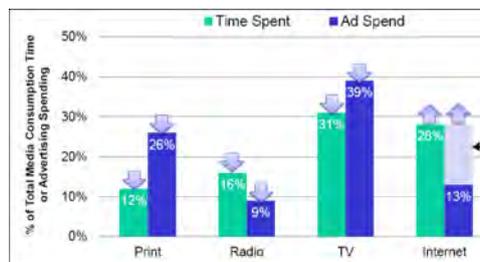


Figura 2. Tempo dedicado aos diferentes meios (dados dos EUA em 2009)

Este fenómeno preocupa a indústria mediática visto que se estão a fragmentar as audiências e os mercados, complicando o trabalho dos anunciantes. Mais ainda, o fenómeno dos *blogs* (publicações mantidas pelos próprios utilizadores) e das redes sociais, que conta já atualmente com centenas de milhões de utilizadores na Internet, representam uma nova ameaça para os meios de comunicação tradicionais.

Por outro lado, muitos consumidores sentem-se

hoje em dia ameaçados e incomodados com o excesso de mensagens publicitárias que inundam o mercado. Inúmeros especialistas, como Lewis e Bridger, autores do livro *The Soul of the New Consumer*, afirmam que a eficácia dos anúncios nos meios de comunicação massivos como a televisão caiu de forma drástica nos últimos anos, ao ponto de se considerar que em muitos casos estes não têm praticamente um impacto relevante nos níveis de vendas das empresas. Portanto, as empresas e organizações em geral devem ter consciência deste novo cenário, em que a comunicação com os seus clientes e potenciais clientes é cada vez mais complexa e difícil devido à fragmentação dos meios e como consequência do crescente protagonismo dos meios de comunicação digitais e das redes sociais.

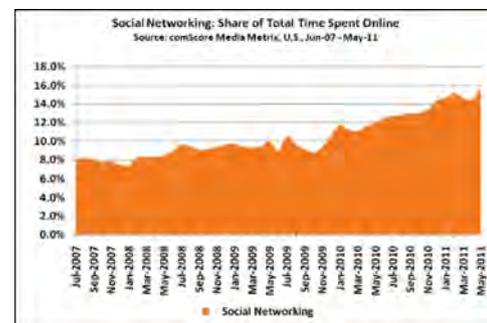


Figura 3. Evolução do tempo dedicado às redes sociais nos EUA, como percentagem do tempo total on-line (Fonte: comScore)

Devido à saturação dos meios publicitários e ao excesso de informação que ultrapassa a capacidade de assimilação dos consumidores, as empresas voltaram-se nos últimos anos para o marketing do "boca a orelha" (*word-of-mouth*).

(Continua na página seguinte)



Business Innovation
conference

Wheaton, IL
October 10-12, 2011
Illinois Institute of Technology

SE ESTIVER INTERESSADO EM PARTICIPAR NESTA CONFERÊNCIA CONTACTE-NOS PARA OBTER UM DESCONTO NA SUA PARTICIPAÇÃO

info@accelperiberia.com

REDES SOCIAIS

O fenómeno das redes sociais

(Continuação da página anterior)

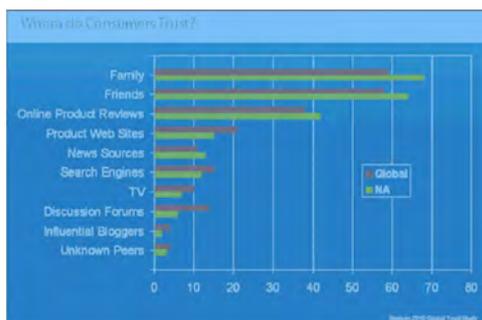


Figura 4. Em quem confiam os consumidores?: Em primeiro lugar nas recomendações de familiares e amigos (Nielsen, 2010)

De facto, de acordo com alguns estudiosos, cada consumidor é diariamente exposto a cerca de 1500 anúncios, pelo que nesta situação confia cada vez mais nos conselhos e recomendações dos seus amigos e conhecidos.

Por este motivo, as empresas estão a tentar identificar e atrair os consumidores que atuam como pioneiros na adoção de um produto ou serviço e que contam com uma ampla rede de contactos e influências visto que, desta forma, podem comportar-se como comerciais da própria empresa, mas sem cobrar

Cada consumidor é diariamente exposto a cerca de 1500 anúncios, pelo que nesta situação confia cada vez mais nos conselhos e recomendações dos seus amigos e conhecidos. Por este motivo, as empresas estão a tentar identificar e atrair os consumidores que atuam como pioneiros na adoção de um produto ou serviço e que contam com uma ampla rede de contactos e influências.

qualquer salário nem comissão pelo seu trabalho.

O fenómeno do Marketing Viral tinha já sido estudado há alguns anos por autores como Seth Godin (no seu livro *Unleashing the Ideavirus*) ou Emanuel Rosen (no seu livro *The Anatomy of Buzz*). A ideia do Marketing Viral como uma nova estratégia de promoção desenvolveu-se principalmente na Internet: Trata-se de fazer com que os próprios utilizadores de um produto ou serviço o deem a conhecer através dos serviços de Internet. E dentro da Internet, as redes sociais converteram-se no meio por excelência onde se pode explorar este fenómeno da "viralidade" na comunicação entre os clientes com todo o seu potencial, através da partilha de conteúdos ("content sharing") e todo o tipo de recomendações.

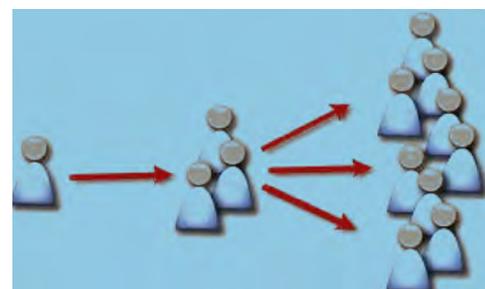


Figura 5. Marketing Viral

De facto, algumas empresas aproveitaram o fenómeno do Marketing Viral para desenvolver novas ações de publicidade e promoção através de jogos e outros serviços, que são oferecidos de forma gratuita através da Internet e das redes sociais com o objetivo de reforçar a imagem de marca através da relação que se estabelece com os consumidores.

AUTORES



Álvaro Gómez Vieites é Doutor em Economia pela UNED (Prémio de Mérito no Doutoramento), Licenciado em Administração e Direcção de Empresas pela UNED, Engenheiro de Telecomunicações pela Universidade de Vigo (Prémio extraordinário de fim de curso) e Engenheiro de Informática de Gestão pela UNED. A sua formação foi complementada com os programas de Pós-graduação Executive MBA e Curso em Business Administration da Escuela de Negocios Caixanova. Atualmente é professor colaborador desta entidade e de outras Escolas de Negocios, actividade que exerce paralelamente a projetos de consultoria e trabalhos de investigação na área dos sistemas de informação, segurança informática, e-administração e comércio eletrónico.

e-mail: agomezvieites@gmail.com
 LinkedIn: <http://es.linkedin.com/in/alvarogomezvieites/es>
 Facebook: <http://www.facebook.com/alvaro.gomez.vieites>
 Twitter: @agomezvieites



Carlos Otero Barros é Licenciado em Ciências Físicas pela Universidade Autónoma de Madrid, Executive Master in Business Administration (MBA) pela Escuela de Negocios Caixanova. Actualmente está à frente da Colímera Consultores SL onde desenvolve uma intensa atividade na área da consultoria estratégica e tecnológica quer para empresas privadas quer para a Administração pública. Anteriormente foi Business Development Manager na Sun Microsystems Ibérica SA e diretor da empresa de software Fractal Info Ingenieros SL.

e-mail: carlos.otero@colimera.com
 LinkedIn: <http://es.linkedin.com/in/carlosotero Barros>
 Facebook: <http://www.facebook.com/carlos.otero.barros>
 Twitter: @kenkeirades

FINANCIAR A INOVAÇÃO

INOVAÇÃO – A CRISE

Um ambiente de incerteza e instabilidade que caracteriza o presente, não deixa de ter o seu quê de desafiante e aliciante, conduzindo um acelerar do processo de tomada de decisões e procura de soluções, isto é, os agentes económicos devem procurar tirar partido das discontinuidades provocadas pela crise para preparar propostas de valor e modelos de negócio que permitam reforçar as suas vantagens competitivas num cenário pós-crise. No entanto, para assegurar o sucesso da inovação nada deve ser feito ao acaso, pelo que há que elencar prioridades.

1) Estabelecer prioridades centradas no cliente. Todavia, e antes de passar ao estabelecimento das mesmas há que saber/responder às seguintes questões:

- Quem são os nossos clientes?;
- O que é eles desejam exactamente?;
- Será que a oferta dos actuais produtos vai ao encontro das necessidades e requisitos dos clientes futuros?



2) Criar e manter uma cultura de inovação, o que poderá induzir numa alteração de mentalidades, de política de gestão dos recursos humanos, de encontrar um líder de inovação, etc. Porém, para que estas alterações tenham o sucesso desejado e

pretendido há que, e em primeiro, haver um verdadeiro comprometimento da gestão de topo, mesmo que esta não venha a liderar a pretendida "alteração", ou seja, a chefia tem que estar preparada para frequentemente questionar o responsável pelo processo, o que constituirá uma forma de incentivar.

De facto, é possível gerar sucesso de longo prazo, bastando para tal definir novas prioridades nos processos de inovação, adoptando uma abordagem diferente e activando potencial, nomeadamente humano, por utilizar, bem como procurar envolver um número alargado de áreas. Tal não implica necessariamente investir mais dinheiro. O que implica, isso sim, é a formulação de uma estratégia clara, que passa pela tomada de riscos calculados e pela motivação das partes envolvidas.

LUÍS ARCHER – CONSULTOR
luismariaarcher@iol.pt



VidaEconómica
GRUPO EDITORIAL



CÓDIGO DO IRC
CÓDIGO DA ESTRADA

Compre já em <http://livraria.vidaeconomica.pt>

✉ encomendas@vidaeconomica.pt ☎ 223 399 400

Subscreva aqui outras newsletters ←

FICHA TÉCNICA:

Coordenador: Jorge Oliveira Teixeira

Colaboraram neste número: Alexis Gonçalves, Álvaro Gomez Vieites, Carlos Otero, Jaime Quesado, Luís Archer e Praveen Gupta

Tradução: Lisbeth Ferreira

Paginação: José Barbosa

Contacto: jorgeteixeira@vidaeconomica.pt