

Capítulo 1

INOVAÇÃO NA ERA DIGITAL

J. Freitas Santos
Pedro Mendonça da Silva

J. Freitas Santos

Possui o doutoramento e agregação em Ciências Económicas na Universidade do Minho. É Professor Coordenador Principal no ISCAP/IPP, de gestão internacional. Tem diversos artigos publicados em revistas nacionais e internacionais. Os seus interesses de investigação compreendem o marketing e o empreendedorismo, mais especificamente o marketing digital e o empreendedorismo social.

Pedro Mendonça da Silva

Professor Adjunto Convidado no ISCAP, do Instituto Politécnico do Porto, no departamento de Gestão. Doutorado em Ciências Económicas e Empresarias – Ramo Gestão da Universidade de Aveiro. Especialista em Gestão – Ciências Empresarias. É investigador do CEOS.PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto. Consultor na área de gestão, inovação e empreendedorismo. Autor de livros e artigos científicos sobre marketing, internacionalização, vendas, gestão e organização de eventos.

Como citar: Freitas Santos, J. & Silva, P. (2022). Inovação na era digital. In Teixeira, S. & Freitas Santos, J. (Orgs.). Tópicos em Marketing Digital (pp. 17-39). Porto. CEOS Publicações

Objetivos

Depois de estudar este capítulo conseguirá:

- *Compreender as diferenças entre criatividade e inovação*
- *Identificar os elementos críticos do processo de inovação empresarial*
- *Aplicar técnicas de inovação que permitem desenvolver produtos/ serviços digitais inovadores e criar novos modelos de negócio*

INTRODUÇÃO

Para se manterem competitivas, as organizações necessitam de inovar, seja através de ganhos de eficiência ao nível dos processos, seja pela criação de novos produtos/serviços ou identificação e exploração de novas oportunidades de negócio. Neste sentido, a inovação não aparece apenas como um fator de sobrevivência das organizações, mas também como um elemento essencial do seu processo de crescimento e desenvolvimento.

Com a democratização da Internet e o rápido crescimento tecnológico, a inovação digital tornou-se crítica para as organizações. Para além de um novo canal de comunicação e distribuição (por exemplo, Amazon), permitiu o surgimento de novos modelos de negócio disruptivos que desafiam a estratégia da maioria das organizações modernas (por exemplo, Facebook). Para as organizações a questão é saber como executar um sistema contínuo de inovação, sobretudo quando se trata de micro e pequenas organizações com recursos limitados.

Uma alternativa viável para as organizações, independentemente da sua dimensão ou capacidade, será alimentar uma cultura que proporcione momentos de criatividade e inovação, através de novas formas de pensar e de agir. Por isso, este capítulo procura descrever como é que as organizações podem aproveitar o seu potencial de inovação para ultrapassar a concorrência e conseguir melhorar o seu desempenho.

O capítulo começa com a apresentação das noções básicas de criatividade e inovação, avançando, depois, para a descrição do processo de inovação empresarial através do modelo de sistemas. Segue-se a análise dos diferentes níveis de inovação empresarial, que podem ocorrer ao nível do produto, mercado e modelo de negócio. O capítulo prossegue com a apresentação e análise do modelo Canvas e das possibilidades que oferece para a inovação do modelo de negócio. A conclusão resume as principais ideias explanadas ao longo do capítulo.

1. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

1.1 Definições de criatividade

De uma forma simples, a criatividade é uma solução nova, mas apropriada, para um problema ou resposta para uma situação (Moran, 2010: 74). Para outros autores, a criatividade é a interação entre aptidão, processo e ambiente (*environment*) através da qual um indivíduo ou grupo cria um produto perceptível que é simultaneamente novo e útil num contexto social (Plucker & Makel, 2010: 49).

A criatividade está na base do processo de inovação. Antes que a inovação possa acontecer, as ideias criativas devem ser geradas por indivíduos e equipas para que possam ser implementadas com sucesso. Por isso, a criatividade deve percorrer todo o processo de inovação (Puccio & Cabra, 2010: 147).

1.2 Definições de inovação

Os termos inovação e invenção são frequentemente confundidos entre si, uma vez que, enquanto a invenção se traduz na descoberta de algo de novo, como um produto, serviço, ou máquina, a inovação é a fase seguinte do processo, quando a invenção começa a ser vendida no mercado. Por isso, há invenções que nunca se transformam em inovação, mas pode haver inovação sem invenção, quando a inovação não é de produto, mas de necessidade/uso (biscoitos para o aniversário dos cães), de cliente (novo segmento de

mercado) ou de localização (empresas de lavagem de automóveis no *shopping* ou de lavar roupa nos supermercados) (Vasconcellos e Sá *et al.*, 2015).

Para Schumpeter (1934) a inovação é a comercialização bem-sucedida de novas combinações, como novos materiais e componentes, a introdução de novos processos, o desenvolvimento de novos mercados e a criação de novos modelos organizacionais (Puccio & Cabra, 2010: 147). Um estudo realizado pela IBM Global CEO Study (2006) identificava três formas de inovação: i) inovação no modelo de negócio (isto é, novas estruturas ou modelos financeiros); ii) inovação operacional (isto é, novas ideias que aumentam a eficácia e eficiência de processos e funções); iii) inovação de produtos/serviços/mercados (isto é, novos produtos, serviços ou atividades de orientação para o mercado) (Puccio & Cabra, 2010: 147).

A inovação é, nos dias de hoje, um termo amplamente difundido e constantemente estimulado pelas sociedades modernas. De facto, os desafios globais e as rápidas mudanças que ocorrem em termos políticos, sociais, económicos, tecnológicos e legais levaram a diversas inovações, cujo reconhecimento e classificação são cada vez mais complexos e fragmentados. Neste contexto, Edwards-Schachter (2018) afirma que a inovação é uma abordagem usada pelas organizações (com fins lucrativos, sem fins lucrativos, privadas, públicas e/ou híbridas) para introduzir mudanças que permitam sobreviver e prosperar em condições incertas e turbulentas. Assim, Kahn (2018) revela que a inovação implica uma ação em três dimensões:

Inovação como resultado: a inovação deve gerar resultados, incluindo inovação de produto/serviços, inovação de processo, inovação de marketing, inovação de modelo de negócios, inovação da cadeia de aprovisionamento e inovação organizacional.

Inovação como um processo: a inovação exige coordenação e organização, de modo a materializar os resultados desejados, implicando o desenvolvimento de um processo geral de inovação.

Inovação como mentalidade: a inovação é internalizada pelos membros da organização, o que se traduz na criação de uma cultura organizacional de suporte à inovação.

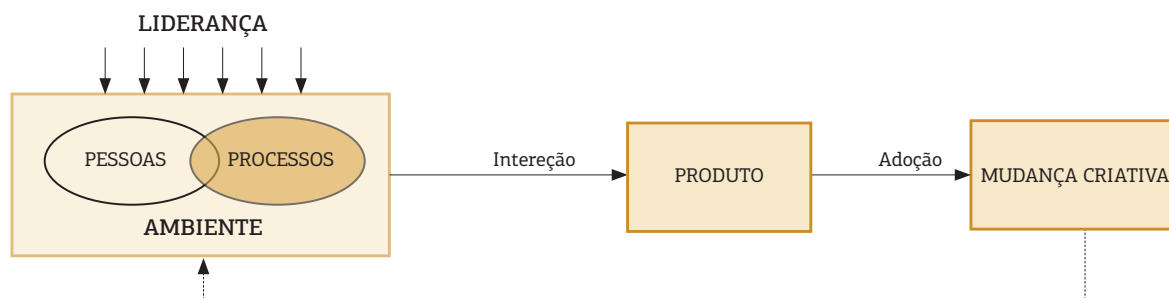
Nestes termos, a inovação é cada vez mais um processo multidisciplinar e transversal a todos os setores de atividade, que tem potenciado uma diversidade de mudanças nas sociedades contemporâneas.

Existem estudos empíricos que mostram a existência de uma relação entre o papel importante da criatividade no desenvolvimento da inovação e dos benefícios tangíveis que a inovação tem para a organização (Puccio & Cabra, 2010: 148). Neto *et al.* (2019) argumentam que a criatividade é a matéria-prima da inovação e as pessoas criativas têm uma maior capacidade de encontrar novas soluções para os problemas.

2. PROCESSO DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Um dos modelos mais usados para descrever o processo de inovação empresarial é o modelo de sistemas (*systems model*). O modelo, que pode ser observado na figura 1, compreende a liderança, que influencia o ambiente, a pessoa e o processo, que, por sua vez, interagem com o produto (isto é, teorias, soluções para problemas, ideias, serviços, invenções, etc.). O produto, ao ser adotado, desencadeará uma mudança criativa (isto é, mudança social, pessoal, inovação, etc.) (Puccio & Cabra, 2010: 148-166).

Figura 1 – Um modelo de inovação empresarial



Fonte: adaptado de Puccio & Cabra (2010)

Analisando com maior detalhe o modelo, podemos também identificar os principais elementos que influenciam a criatividade numa organização (Puccio & Cabra, 2010: 149-166).

2.1 Pessoa

A pessoa inclui o conjunto de qualidades, aptidões, traços e outros atributos que distinguem os indivíduos mais criativos dos menos criativos. Por exemplo, traços de personalidade como a persistência, curiosidade e energia distinguem as pessoas entre si. O mesmo sucede com o conjunto de aptidões/conhecimentos, como a auto motivação, aptidões cognitivas especiais, orientação para o risco, especialização numa área, qualidades do grupo, experiência diversificada, aptidões sociais, ingenuidade, etc.

2.2 Ambiente

O ambiente externo à organização (político, económico, social, tecnológico, legal, ecológico) exerce a sua influência no modo como as pessoas e os processos de inovação empresarial são orientados para a sociedade.

Do mesmo modo, o ambiente interno frequentemente expresso na cultura organizacional tem impacto em, pelo menos, cinco aspetos:

- i) **Estratégia inovadora**, que explicitamente se foca no desenvolvimento e implementação de novos produtos/serviços que decorrem da missão e visão da empresa;
- ii) **Estrutura organizacional**, que inclui variáveis como flexibilidade (estruturas flexíveis e achatadas), liberdade e equipas cooperativas;
- iii) **Mecanismos de suporte organizacional**, como clima organizacional (favorável à inovação), programa de recompensas e reconhecimento de mérito, espaço físico (confortável e inspirador), bem como recursos disponíveis (isto é, tempo, tecnologias de informação, pessoas criativas);
- iv) **Comportamentos** que promovam a inovação e que consistem na resposta ao falhanço, na geração de ideias, no espírito de aprendizagem contínua, aceitação do risco, competitividade, apoio à mudança e gestão de conflitos;
- v) **Comunicação aberta**.

2.3 Processo

O processo traduz-se no aumento da probabilidade de criatividade através do uso de técnicas de criatividade, que podem ser ensinadas e treinadas, como, por exemplo:

- *Creative Problem Solving*;
- *De Bono Techniques*;
- *Design Thinking*;
- *Brainstorming*.

2.4 Liderança

O comportamento do líder da empresa é uma das variáveis mais importantes na previsão da criatividade em grupo e na organização.

Analisado sucintamente como se desenrola o processo de inovação nas organizações, procede-se de seguida à análise detalhada de cada um dos níveis de inovação já referidos, com exceção da inovação de processo, que está mais relacionada com ganhos de eficiência ao nível da gestão de um negócio já existente. De facto, a inovação de processo está orientada para a modificação no modo como as operações atuais da empresa estão organizadas em termos de logística, venda ou como o produto é produzido (matérias-primas e componentes, acessórios, organização da fábrica). Por exemplo, a robotização é uma inovação de processo. Na criação de um novo negócio, a inovação de processo permite a otimização dos elementos relacionados com o processo produtivo e logístico. Dada a extensão e complexidade deste tópico, decidiu-se focar o desenvolvimento deste capítulo na inovação de produto, mercado e modelo de negócio.

3. INOVAÇÃO DE PRODUTO

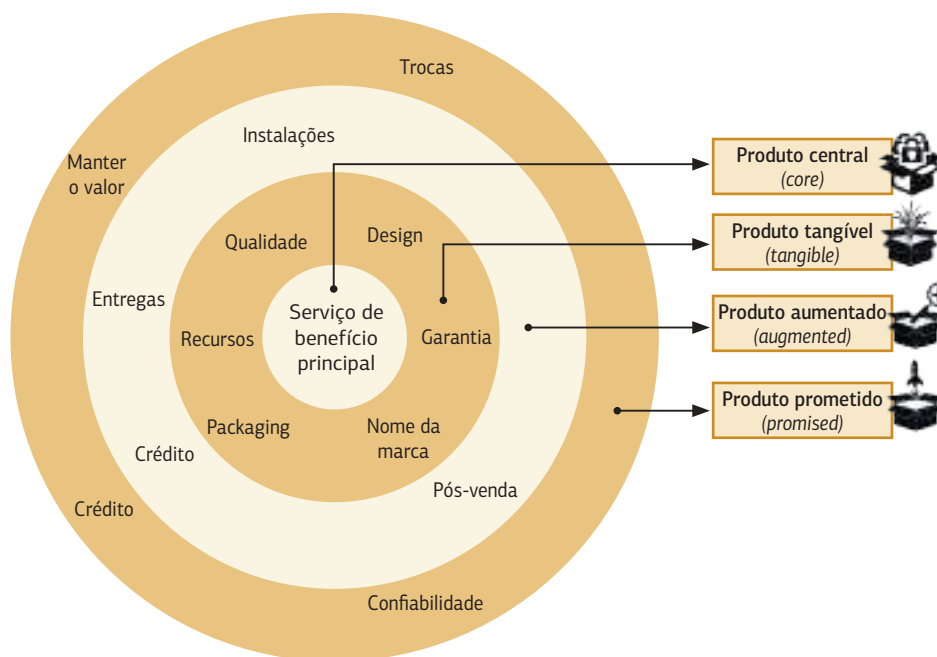
A inovação de produto está centrada no bem, cliente, necessidade ou localização e está orientada para o mercado e para o consumidor. Esta inovação pode ser concretizada através da alteração do tamanho da embalagem (interna ou externa), da tecnologia, ou da alteração de outros atributos do produto que o diferenciam da concorrência. Aumentar os atributos com maior valor para os consumidores e diminuir nos atributos que menor valor geram para os consumidores pode ser considerada uma inovação de produto, pois os produtos podem ser mais simples ou sofisticados e os serviços associados ao produto podem ser de maior ou menor valor. Por exemplo, o *Post It* é uma inovação de produto.

3.1 Níveis de produto

Um produto é um bem físico, serviço, ideia, pessoa ou lugar que é capaz de oferecer atributos tangíveis e intangíveis que indivíduos e organizações encaram como indispensáveis (necessidade, valor, satisfação), estando dispostos a pagar ou a trocar por qualquer unidade de valor para o possuírem.

A figura 2 apresenta a anatomia básica de um produto como uma série de quatro anéis concêntricos que representam o produto central (*core*), o produto tangível (*tangible*), o produto aumentado (*augmented*) e o produto prometido (*promised*).

Figura 2 – Níveis de produto



Fonte: adaptado de Brassington & Pettitt (2013: 207).

O quadro 1 apresenta a descrição de cada nível de produto apresentada na figura 2.

Quadro 1 – Níveis de produto

Níveis do Produto	Considerações
Produto central (core)	Representa o coração do produto e a principal razão para a sua existência e compra. O benefício central de qualquer produto pode ser funcional ou psicológico (emocional) e a sua definição deve fornecer algo que o <i>marketer</i> possa usar para diferenciação da sua vantagem.
Produto tangível (tangible)	É essencialmente o meio através do qual o <i>marketer</i> dá corpo ao produto central, fazendo dele um verdadeiro produto que claramente representa e comunica a oferta do benefício central. As ferramentas a usar para diferenciar o produto incluem as especificações do <i>design</i> , as características do produto, o nível de qualidade, a marca e a embalagem.
Produto aumentado (augmented)	Representa um valor extra, que não constitui um elemento intrínseco do produto, mas que pode ser usado por produtores ou retalhistas para aumentar os benefícios e atratividade do produto. Por exemplo, um produtor de computadores pode oferecer instalação grátis, formação e serviço pós-venda para aumentar a atratividade do produto no seu todo. Nada do que é oferecido afeta o computador em si, mas afeta a satisfação e benefícios que o comprador obtém da compra. O aumento do produto através de garantias extras, financiamento barato, entrega e seguro assegura uma experiência de compra memorável, competitiva, defensável e relativamente barata para criar uma relação com o consumidor mais sustentável do que a competição pelo preço.
Produto prometido (promised)	Integra a natureza dinâmica e estratégica do produto. O produto prometido pode ser definido em termos da sua possível evolução. Por exemplo, através de novas formas de se diferenciar da concorrência como o <i>status</i> conferido pelo produto ao consumidor.

Fonte: elaboração própria baseado em Brassington & Pettitt (2013)

As quatro camadas do produto contribuem para a satisfação do consumidor, mas as duas de fora dependem da definição do produto central para determinar como podem ser conseguidas. O produto central pode ser funcional em termos do que o produto é suposto fazer ou pode ser baseado no benefício ou promessa, em termos de como o produto vai fazer sentir o indivíduo. No entanto, é nas camadas externas (o produto tangível e aumentado) que a maior competição em termos de marketing acontece. O desafio do *marketer* é encontrar o que os consumidores pensam que lhes vai acrescentar valor (real ou subjetivo). A investigação sugere que o valor tem significados diferentes para diferentes pessoas, variando, por isso, entre segmentos e ao longo do tempo (Brassington & Pettitt, 2013: 207-209).

3.2 Estratégias de inovação em produto

Com base na decomposição das camadas do produto (central, tangível, aumentado, prometido) podemos remover ou modificar algumas delas. A forma de o fazer é aplicando o deslocamento lateral a um ou vários deles (Kotler & Trías de Bes, 2004).

Uma das questões prévias a discutir é que elementos do produto podem ser suprimidos ou alterados. Como vimos na análise do produto, há elementos que não podem ser suprimidos sob pena de prejudicarem ou inviabilizarem a funcionalidade do produto. Por exemplo, se retirar a tinta de uma esferográfica perde-se a sua funcionalidade. Por isso, há elementos do produto que não podem ser suprimidos. No entanto, modificar o corpo ou a tampa da esferográfica já seria uma opção viável, uma vez que são elementos acessórios para a funcionalidade do produto. Neste caso, poder-se-ia mudar a tampa e o corpo com outros materiais.

A questão prévia acabada de enunciar é importante, pois o deslocamento lateral dificilmente poderá ser realizado nos elementos que contribuem para a funcionalidade do produto. Neste sentido, Kotler & Trías de Bes (2004, pp. 157-165) sugerem seis técnicas de inovação centradas no produto (figura 3)



Fonte: elaboração própria baseado em Kotler & Trías de Bes (2004)

No quadro 2 descrevem-se de forma breve as diferentes técnicas de inovação centradas no produto.

Quadro 2 – Técnicas de inovação centradas no produto

Técnica	Definição	Considerações
Substituição	Consiste em remover um elemento (ou vários) do produto e modificá-los, podendo também serem imitados aspetos de outros produtos.	<p>Esta substituição pode ocorrer ao nível do produto central ou tangível. Por exemplo, os relógios digitais surgem da substituição do mecanismo mecânico e os tapetes sintéticos da substituição da pele.</p> <p>Pode surgir também ao nível da embalagem com a modificação do material em que é construída (metal, plástico, vidro, tetra pack).</p> <p>Outra modificação pode ocorrer nos atributos da marca, tornando a marca mais ecológica e mais saudável (na Europa, alteração para verde no logotipo da marca <i>McDonalds</i>).</p> <p>Finalmente, uma modificação no uso do produto pode atrair outro tipo de consumidores (Chocolates “Guarda-Chuva” da Regina decorre da inserção de uma bengala de guarda-chuva num pedaço de chocolate com uma forma arredondada).</p>
Combinação	Consiste em acrescentar um ou mais elementos do produto ou serviço mantendo os demais já existentes.	<p>Ao nível do produto central ou tangível as águas da marca <i>Frize</i> resultam da combinação das águas gaseificadas com os sabores dos refrigerantes.</p> <p>Na embalagem a colocação de uma torneira numa embalagem de vinho permitiu que pudesse ser consumido mais facilmente.</p> <p>Nos atributos da marca ao acrescentar “divertido” ao conjunto de atributos de uma marca de peúgas pode ser criada uma subcategoria de peúgas divertidas com personagens da <i>Walt Disney</i>.</p> <p>Ao nível do uso ao acrescentar a possibilidade de ouvir um livro criaram-se os audiolivros.</p>
Inversão	Consiste em dizer o contrário ou acrescentar “não” a um ou mais dos elementos de um produto ou serviço.	<p>Ao nível do produto central ou tangível a ideia de colocar “não” a uma pizza recém-cozida conduziu ao aparecimento das pizzas congeladas.</p> <p>A inversão do frasco de ketchup é um exemplo de inversão ao nível da embalagem, uma vez que o frasco deve ser colocado ao contrário para facilitar a saída do líquido.</p> <p>Nos atributos da marca refere-se uma tinta não permanente que levou à ideia da criação da caneta de feltro, que permite escrever em superfícies de plástico e ser facilmente apagada.</p> <p>No uso a ideia de uma lotaria sem sorteio levou à criação da raspadinha.</p>
Eliminação	Consiste em remover um ou mais elementos do produto ou serviço. No produto central ou tangível a ideia de um carro sem uma das rodas levou à criação da motocicleta de três rodas.	<p>Na embalagem o perfume de ambiente em frasco poderia dar origem a um perfume sem frasco que seria incluído na cera.</p> <p>Nos atributos da marca a criação de marcas sem atributos levou à criação de produtos genéricos.</p> <p>No uso a eliminação do ato de descarregar a sanita conduziu à instalação de células fotoelétricas nas casas de banho públicas.</p>
Exagero	Consiste em exagerar, para mais ou menos, um ou mais elementos do produto ou serviço ou então em imaginar um produto ou serviço ideal.	<p>No produto central ou tangível a ideia de criar uma bicicleta para mais de duas ou três pessoas levou à criação das bicicletas com dois e três assentos.</p> <p>Na embalagem o exagero de garrafas de água mineral de 50 litros levou à sua colocação em escritórios através de dispensadores de água.</p> <p>Nos atributos da marca um automóvel com o menor tamanho possível levou à criação do <i>Smart</i> pela <i>Mercedes</i>.</p> <p>No uso o exagero de se dizer lentes de contacto precisam de ser diariamente substituídas esteve na origem das lentes descartáveis.</p>
Reordenação	Consiste em mudar a ordem ou sequência de um ou mais elementos do produto ou serviço.	<p>No produto central ou tangível o surgimento de bebidas alcoólicas com sabor (Vodka com laranja, cerveja com limão, etc.) resultam da criação de uma categoria de produtos prontos a beber.</p> <p>Na embalagem a venda de pipocas frescas levou à criação de uma embalagem de milho para pipocas para micro-ondas.</p> <p>Nos atributos da marca a reordenação pode surgir da atribuição de prioridade a um atributo secundário (segurança em vez de custo ou velocidade no caso da marca <i>Volvo</i>).</p> <p>No uso a ideia da criação de espuma antes do sabonete levou à criação de dispensadores com espuma nas casas de banho públicas.</p>

Fonte: elaboração própria baseado em Kotler © Trías de Bes (2004)

3.3 Estratégias de inovação através do *marketing-mix*

O *marketing-mix* é habitualmente composto pelos quatro P do inglês (*product, price, place, promotion*), que na língua portuguesa se traduziu por produto, preço, distribuição e comunicação. Sendo este conceito da década de 1960, é natural que ao longo dos anos diversos autores tenham acrescentado outros Ps ao *marketing-mix*. No entanto, para a definição das estratégias de inovação ao nível do *marketing-mix* e dado que já analisámos as estratégias de produto, vamos agora centrar a nossa atenção no preço, distribuição e comunicação. No entanto, estas estratégias conduzirão a um deslocamento dentro da nossa categoria de produtos com fórmulas inovadoras de preço, distribuição e comunicação, que correspondem às de outros produtos ou serviços existentes e que não seriam naturalmente associadas à categoria de produto em que se concorre. Em geral, estas estratégias são mais fáceis de executar (é fácil mudar o preço) mas os seus efeitos são sobretudo de curto prazo. As estratégias incluem a diversificação e as novas fórmulas de *marketing-mix* (Kotler e Trías de Bes, 2004: 172-178), tal como expresso no quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias de inovação através do *marketing-mix*

Estratégias	Observações
Diversificação do <i>marketing-mix</i> , assumindo o <i>mix</i> de outros produtos	<p>Ao nível do preço os pagamentos por subscrição são muito frequentes no negócio eletrónico. Por exemplo, em vez de se comprarem flores e pagar ramo a ramo, pode-se pagar uma quantia fixa por mês assegurando o fornecedor o abastecimento de flores mensal. O mesmo se passa para roupa interior, peúgas, etc. Repare-se que o sistema de pagamento não é novo, apenas foi importado de outros negócios (A taxa de TV, por exemplo).</p> <p>Ao nível da distribuição existem países onde a venda de refeições pode ser realizada através de máquinas automáticas. A Internet abriu um largo espectro de alternativas na distribuição de produtos.</p> <p>Na comunicação refira-se a empresa Google que disponibiliza publicidade aos utilizadores no seu motor de busca sendo paga e veiculada pelos anunciantes através do <i>AdWords</i>.</p>
Novas fórmulas de <i>marketing-mix</i> por via de deslocamentos laterais	<p>Da combinação do telefone + TV + Correio surgiram os canais de venda direta. O cliente vê a demonstração do produto na TV, encomenda pelo telefone o produto que é depois entregue pelo correio.</p> <p>Um exemplo de inversão é um anúncio de uma consultora financeira que refere “nenhuma mensagem é a mensagem” sendo transmitido na TV sem som.</p> <p>A eliminação de canais levou à distribuição direta com o uso da Internet, ou a eliminação de mão de obra que levou ao autosserviço (gasolineiras, etc.).</p> <p>O exagero “queremos estar em todos os pontos de venda” levou a que grandes marcas intensificassem a sua estratégia de distribuição.</p> <p>A reordenação pode levar lojas a fazer promoções pós natalícias antes do Natal.</p>

Fonte: elaboração própria baseado em Kotler & Trías de Bes (2004)

4. INOVAÇÃO DE MERCADO

4.1 Mercado

O mercado é, em sentido amplo, o conjunto de públicos suscetíveis de exercer influência no volume de consumo de um produto/serviço. Em sentido restrito, é o conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e evolução das vendas de um produto (Lendrevie, Lindon, Dionísio & Rodrigues, 1996). O quadro 4 apresenta exemplos de fatores de caracterização do mercado.

Quadro 4 – Caracterização do mercado

Fatores	Elementos
Caraterísticas	Dimensão, percentagem das vendas e quota de mercado para todos os produtos Potencial de mercado e principais tendências na oferta e procura do produto e produtos relacionados (projeções) Estádio do ciclo de vida (crescimento favorável, maturidade pode gerar oportunidades) Ciclos intermitentes (quando existe não é favorável) Sazonalidade (desfavorável)
Atividade	Histórico de preços em todos os níveis da distribuição e razões para as principais flutuações Canais de distribuição Políticas e práticas de venda Publicidade e promoção
Ao nível da empresa (vendas, custos e margem bruta dos produtos)	Histórico de vendas por marca, por área geográfica, por uso, por indústria; Histórico de custo Histórico de lucros e margens Variação em volume, lucro e margens por categorias de produto e referência na categoria de produto
Ao nível do consumidor	Padrões de uso industrial Padrões de uso do consumidor final Frequência, quantidade e <i>timing</i> de compra; Comportamento de compra e práticas Serviço

Fonte: elaboração própria, baseado em Lendrevie et al. (1996)

4.2 Componentes do mercado

O mercado integra a concorrência, o consumidor, os retalhistas e grossistas e os prescritores (Lehmann & Winer, 1997).

Figura 4 – Componentes do mercado



Fonte: elaboração própria baseado em Lehmann & Winer (1997)

4.2.1 Concorrência

Concorrência significa que uma organização que atinge um determinado objetivo exclui a outra (concorrente) de alcançar esse objetivo. Por isso, cada empresa deve desenvolver processos competitivos firmes, que são na prática atividades orientadas para o futuro e focadas em conquistar clientes e/ou posições na sua rede de negócios (Medlin e Ellegaard, 2015). Deste modo, um produto em termos de mercado deve ser considerado o mais amplo possível para incluir a concorrência direta e indireta.

O quadro 5 apresenta alguns elementos de identificação e análise da concorrência.

Quadro 5 – Concorrência

Elementos		Considerações
Níveis e Métodos de Identificação da Concorrência	Níveis de Concorrência no Mercado	Concorrência intracategoria de produto (Colas: Pepsi Light, Coca Cola Light); Concorrência intercategoria de produto (Refrigerantes: Colas, Limão); Concorrência genérica (Café, Vinho, Chá, Cerveja, Sumos, Água); Concorrência alargada (Fast Food, Gelados);
	Métodos para Identificar os Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A classificação das atividades económicas do INE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecimentos hoteleiros com restaurante (classe 5511) ▪ Hóteis com restaurante (55111) ▪ Pensões com restaurante (55112) ▪ Estalagens com restaurante (55113) ▪ Pousadas com restaurante (55114) ▪ Móteis com restaurante (55115) ▪ Hóteis-Apartamentos com restaurante (55116) ▪ Aldeamentos turísticos com restaurante (55117) ▪ Apartamentos turísticos com restaurante (55118) ▪ Estabelecimentos hoteleiros, com restaurante, n.e. ▪ Possibilidade técnica de substituição; ▪ Julgamento da gestão; ▪ Dados relativos à compra de produtos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança de marca (se é elevada implica concorrência intensa) ▪ Elasticidade cruzada da procura (variação das vendas da marca A em relação à variação no preço da marca B). Se é positiva (vendas de A baixam e preço de B baixa), então concorrência é elevada. ▪ Perceção do consumidor: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Similitude global ou de grupos de produtos (mapas percutuais) ▪ Ausência de produto (quando o produto/marca não existe o que é que o consumidor escolhe?) ▪ Substituição em uso (possibilidades de uso do produto versus produtos que podem satisfazer o mesmo uso)
Análise da Concorrência	Avaliação qualitativa dos atuais objetivos da concorrência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e analisar objetivos da concorrência
	Avaliação qualitativa das atuais estratégias dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia de marketing ▪ Preço ▪ Promoção ▪ Distribuição ▪ Produto/Serviço ▪ Estratégia tecnológica ▪ Processo de gestão
	Avaliação qualitativa das capacidades dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aptidão para conceber e desenhar ▪ Aptidão para produzir ▪ Aptidão para o mercado ▪ Aptidão para as finanças ▪ Aptidão para a gestão

Fonte: elaboração própria

4.2.2 Consumidor

Os consumidores são pessoas que compram bens e serviços para uso pessoal, enquanto os clientes podem ser também pessoas nas organizações que compram os bens ou serviços mas para uso industrial (Kotler & Armstrong, 2017).

O comportamento do consumidor é o estudo do processo inerente aos indivíduos ou grupos de indivíduos quando selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos (Solomon *et al.*, 2006). O estudo dos consumidores é uma operação muito importante porque pode fornecer informações relevantes para o processo de tomada de decisões das organizações (Kotler & Armstrong, 2017). Assim, é importante analisar:

- Quem compra e usa o produto?
- O que compram?
- Onde o compram?
- Quando o compram?
- Como escolhem?
- Por que é que preferem o produto?
 - Atributos funcionais
 - Serviço
 - Imagem
 - Marca
- Será que compram o produto novamente?
 - Satisfação
 - Intenções
 - Sensibilidade dos consumidores aos elementos do marketing mix
 - Promoções
 - Preço
 - Implicações da mudança de comportamento do consumidor

4.2.3 Distribuidores e prescritores

Os distribuidores e prescritores são elementos que constituem o canal de distribuição. O canal de distribuição é o circuito pelo qual os produtos viajam desde o produtor/fabricante até aos consumidores finais (Mulky, 2013). Os elementos que podem constituir um canal são:

- **Retalhista:** fica no final da cadeia de distribuição em contacto direto ou não com o consumidor final.
- **Grossista:** está entre o local de produção e o retalhista. Em geral são os pequenos retalhistas que se abastecem nos grossistas.
- **Prescritores:** recomendam o produto, mas não o compram.
- **Facilitadores:** são os prestadores de serviços, como logística, armazéns independentes, transportadores, seguros, etc. Os facilitadores não estão envolvidos diretamente no processo de promoção ou comercialização.

4.3 Diferentes tipos de inovação de mercado

A inovação de mercado preconiza a descoberta de uma nova necessidade, um novo público ou, então, estar presente em novas ocasiões de compra e consumo.

Uma **nova necessidade** pode surgir através da mudança no comportamento do consumidor. Trata-se de explorar novas necessidades manifestadas ou não pelo consumidor, como o preço (mais baixo), uma maior qualidade do produto, entre outras alternativas. Mesmo em mercados maduros podem ser detetadas novas necessidades não satisfeita (princípio da maioria falsa), embora com probabilidades de sucesso menores e taxas de rentabilidade reduzida. Por exemplo, a necessidade de enviar e receber pagamentos de todo o mundo de forma segura e fácil pela Internet foi solucionada pelo sistema *PayPal*.

Um **novo público** pode ser encontrado através da segmentação e posicionamento, através da exploração de novos segmentos de consumidores (tipo de rendimento) no caso de bens de consumo e de empresas (PMEs) no caso de produtos industriais. Por exemplo, dirigindo um produto masculino para o segmento feminino (Gillete Venus) ou de um feminino para o mercado masculino (produtos de beleza para homens) pode ser encontrado um novo público que ainda não existia.

Uma **nova ocasião** pode resultar da exploração de novos canais de distribuição (localização), tempo/horas (lojas de conveniência), localização física (mercearia nas lojas de gasolina). Por exemplo, as vendas *online* são um exemplo de como se pode vender para todo o mundo 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano.

Uma abordagem mais aprofundada da criação de novas oportunidades de mercado pode surgir da mudança de uma das dimensões do mercado.

4.4 Técnicas de inovação de mercado

Como já se referiu o mercado é constituído pelas dimensões necessidade, público-alvo e ocasião (lugar, momento, situação e experiência). Nenhum produto ou serviço pode existir sem se considerarem essas dimensões. Por isso, não tem sentido eliminar, combinar ou exagerar as dimensões, porque isso exigiria muito esforço. A técnica da mudança de dimensão consiste em substituir uma das dimensões do mercado por outra que é descartada (Kotler & Trías de Bes, 2004: 135-144). O quadro 6 apresenta exemplos destas técnicas.

Quadro 6 – Técnicas de mudança

Técnicas de mudança	Observações
Mudança de necessidade	Consiste na seleção de uma necessidade não coberta pelo nosso produto ou serviço e modificá-la. Por exemplo, a <i>Red Bull</i> criou a categoria bebidas energéticas para satisfazer uma nova necessidade das pessoas que procuravam maior energia, para além de matar a sede.
Mudança de público-alvo	Consiste na escolha de um público-alvo não potencial para o produto ou serviço. A <i>Gillete</i> começou a vender lâminas para mulheres (depilação). O caso do <i>Cirque du Soleil</i> é paradigmático da atração de um público que não ia ao circo porque não gostava de ver animais, entre outras atrações.
Mudança de momento	Consiste na escolha de novos momentos de compra, uso ou consumo de produtos. São exemplo desta técnica as lojas de conveniência abertas 24h por dia ou os hotéis que alugam quartos para a sesta.
Mudança de lugar	Consiste na escolha de novos locais de compra, uso ou consumo onde o produto ou serviço não possa ser encontrado hoje. São exemplo desta técnica a colocação de maçãs na receção dos hotéis como forma de boas-vindas, o cinema em casa, o alarme de casa a partir do telemóvel.
Mudança de ocasião	Consiste em propor o uso do produto ou serviço em ocasiões ou eventos em que não são atualmente considerados. Um exemplo é a UNICEF que aproveitou o Natal para vender cartões de Natal.
Mudança de atividade	Consiste na escolha de atividades ou experiências de vida em que outros produtos ou serviços estão fortemente posicionados, mas o nosso não está presente. Exemplo de venda de fruta em máquinas automáticas em ginásios, audiolivros para serem ouvidos no carro, desportos radicais para pessoas que gostam de correr riscos.

Fonte: elaboração própria baseado em Kotler & Trías de Bes (2004)

5. O MODELO CANVAS

Osterwalder & Pigneur (2010) propuseram um instrumento prático para facilitar a compreensão, a discussão, a criatividade e a análise de um modelo de negócio. O Modelo Canvas (Tela) permite a visualização gráfica do modelo de negócio, bem como a descrição e os elementos de interação que conduzem a uma visão relacional entre os processos e o objetivo do negócio. Na Tela estão dispostos os nove blocos constitutivos de um modelo de negócio: segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, parcerias-chave e estruturas de custos. A figura 5 ilustra como essas componentes se relacionam na tela.

Figura 5 – Estrutura de um modelo de negócio segundo o modelo da Tela



Fonte: Osterwalder & Pigneur (2010)

Esta estrutura “descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Mediante a tipologia de negócio, o mercado em que se insere e quais os seus processos chave, alguns destes elementos poderão adquirir uma maior ou menor importância na perspectiva estratégica do negócio. De forma a compreender melhor os componentes do modelo de negócio detalha-se de seguida os seus elementos.

5.1 Componentes do modelo de negócio

Para Osterwalder & Pigneur (2010), “um modelo de negócio pode ser bem descrito com 9 blocos constitutivos básicos que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro”. Os nove blocos ou componentes de um modelo de negócio cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira conforme o descrito no quadro 7.

Quadro 7 – As nove componentes de um modelo de negócio

Principais áreas de negócio	Componentes	Descrição
Oferta	Proposição de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor (benefícios) para um Segmento de Clientes específico.
Clientes	Segmentos de Clientes	Define os vários grupos de pessoas ou as organizações que uma empresa visa atingir.
	Canais	Descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus Segmentos de Clientes para proporcionar uma Proposta de Valor.
	Relações com os clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e os Segmentos de Clientes específicos.

Fonte: elaboração própria adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010)

Um modelo de negócio, segundo Peter Drucker, deverá responder às seguintes questões: “Quem são os clientes? (*Who*); O que significa o valor para o cliente? (*What*); Como é que fazemos dinheiro neste negócio? (*How*); Qual é a lógica económica subjacente, que explica como nós podemos entregar valor aos clientes a um custo apropriado? (*How much*)” (Magreta, 2002: 4). Nesta perspetiva, detalham-se os componentes do modelo da Tela segundo os quatro grupos anteriormente referidos (*Who, What, How, How Much*).

5.2 Grupo WHO (quem)

Este grupo inclui os componentes segmento de cliente, relações com o cliente e canais.

5.2.1 Segmento de clientes

Uma empresa pode agrupar os clientes “em segmentos distintos de acordo com necessidades comuns, comportamentos comuns ou outros atributos”, isto significa que os segmentos de clientes se justificam quando (Osterwalder & Pigneur, 2010: 20):

- “As suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente”;
- “São contactados por canais de distribuição diferentes”;
- “Exigem tipos de relações diferentes”;
- “Têm lucratividades substancialmente diferentes”;
- “Aceitam pagar por aspetos diferentes da oferta”.

O gestor deverá identificar os grupos de pessoas ou organizações que pretende alcançar e para isso deverá colocar as seguintes questões:

Para quem está a criar valor?

Quais as características desse segmento alvo?

Quem são os seus potenciais clientes?

5.2.2 Relações com os clientes

Esta componente descreve o tipo de relacionamento pretendido, se pessoal ou se automatizado. As motivações da organização para definir o tipo de relacionamento podem ser com o intuito de:

- Aquisição de clientes
- Retenção de clientes
- Aumento das vendas

As relações com os clientes deverão ser bem definidas de forma a manter ou aumentar a fidelização pretendida por parte dos clientes. Deste modo, a organização deverá colocar as seguintes questões:

- Que tipos de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?
- Qual é o custo de cada um deles?
- Como é que está integrado no modelo de negócio como um todo?
- O que e pode esperar em termos de aquisição, retenção e *up-selling* (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?

5.2.3 Canais

Esta componente descreve como uma empresa comunica e tenta influenciar os seus segmentos de clientes de forma a proporcionar uma proposta de valor. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os canais servem para consciencializar os clientes acerca dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, proporcionar-lhes um apoio pós-venda, ajudar o segmento-alvo a avaliar a proposta de valor, entregar uma proposta de valor aos clientes e oferecer produtos e serviços específicos.

O gestor deverá colocar as seguintes questões:

- Quais os canais que os segmentos de clientes pretendem ser abordados?
- Como é que esses canais estão integrados no modelo de negócio?
- Qual é o custo/benefício da utilização de cada canal?

Os canais dividem-se em canais diretos e indiretos e em canais próprios e canais de parceiros. Para apresentar uma proposta de valor aos clientes é fundamental estabelecer a combinação mais eficaz para contactá-los. O ideal é encontrar o equilíbrio certo de forma a maximizar os rendimentos, reduzir os custos e proporcionar satisfação aos clientes.

5.3 Grupo WHAT (o quê)

Este grupo refere-se ao que o modelo de negócio se propõe fazer e é composto pela proposição de valor.

5.3.1 Proposta de valor

Esta componente descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010: 22) “a proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra”, “resolve os problemas dos clientes ou satisfaz-lhes as necessidades”. Uma proposta de valor cria vários tipos de valor, nomeadamente: a novidade, o desempenho e a adaptação ao cliente (customização). Certas propostas de valor podem ser idênticas a outras ofertas já existentes no mercado, mas com atributos adicionais. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), uma proposta de valor cria valor para um segmento de clientes através de uma combinação específica de elementos orientados para as necessidades desse segmento, ou seja, os valores podem ser quantitativos (por exemplo, preço, rapidez de serviço, redução de custos, redução de risco) ou qualitativo (por exemplo, design, experiência dos clientes, marca, estatuto social, conveniência, facilidade de uso).

5.4 Grupo *HOW* (como)

Este grupo é constituído pelas seguintes componentes: parcerias chave, atividades chave e recursos chave.

5.4.1 *Parcerias-chave*

Esta componente descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar (Osterwalder & Pigneur, 2010). As organizações estabelecem alianças de forma a otimizarem os seus modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), existem três motivações para criar parcerias:

- **Otimização e economias de escala:** parceria obtida com o objetivo de reduzir custos através de aquisição fora da empresa (*outsourcing*) ou a partilha de infraestruturas;
- **Redução do risco e da incerteza:** parcerias criadas a fim de reduzir o risco em ambientes competitivos caracterizados pela incerteza;
- **Aquisição de recursos e atividades específicas:** parcerias com outras empresas de forma a adquirir conhecimento, licenças ou acesso a clientes.

Os autores em análise distinguem quatro tipos diferentes de parcerias:

- (1) Alianças estratégicas entre não concorrentes;
- (2) Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- (3) Empreendimento conjunto para desenvolver novos negócios;
- (4) Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos regulares e confiáveis.

O gestor deverá colocar as seguintes questões:

- Quais deverão ser os parceiros-chave da organização?
- Quais deverão ser e/ou quais são os fornecedores-chave?
- Quais os recursos-chave está a empresa a obter deles?
- Que atividades-chave produzem os parceiros chave?

5.4.2 *Atividades-chave*

As atividades-chave correspondem às atividades e processos que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da proposta de valor. As atividades-chave podem ser categorizadas da seguinte ordem:

- **Produção:** conceção, *design*, fabricação e entrega de um produto em quantidades substanciais e/ou de qualidade superior;
- **Resolução de problemas:** encontrar soluções para os novos problemas individuais dos clientes;
- **Plataforma / rede:** redes, plataformas de encontro, *software* e marcas.

A conjugação entre os recursos-chave, atividades-chave e relações com os clientes permite a criação de valor na proposta.

O gestor deverá colocar as seguintes perguntas:

- Quais são as atividades-chave para a proposição de valor da empresa?
- Quais são as atividades-chave para os canais?
- Quais são as atividades-chave para os relacionamentos com os clientes?
- Quais são as atividades-chave para desenvolver as fontes de receita?

5.4.3 Recursos-chave

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010: 34), “esta componente descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio”. Os recursos-chave estão distribuídos em quatro diferentes tipologias:

- **Físicos:** instalações de fabrico, edifícios, veículos, máquinas, sistemas de ponto de venda e redes de distribuição;
- **Intelectuais:** marcas, patentes e direitos de autor, parcerias e base de dados de clientes;
- **Humanos;**
- **Financeiros:** recursos financeiros, garantias financeiras.

Os recursos-chave podem pertencer à empresa, serem alugados ou obtidos junto de parceiros-chave. Estes recursos permitem à organização criar e oferecer uma proposta de valor a um segmento específico de forma a estabelecer um relacionamento com o cliente e obter rendimentos.

O gestor deverá colocar as seguintes perguntas:

- Quais são os recursos-chave para a proposição de valor da empresa?
- Quais são os recursos-chave para os canais?
- Quais são os recursos-chave para os relacionamentos com os clientes?
- Quais são os recursos-chave para desenvolver as fontes de receita?

5.5 Grupo HOW MUCH (quanto)

Este grupo integra os fluxos de rendimento e a estrutura de custos. Os primeiros devem ser maximizados através de estratégias de *pricing* adequadas; os segundos devem ser minimizados, em especial ao nível dos custos fixos.

5.5.1 Fluxos de rendimento

Os fluxos de rendimento resultam da obtenção de receita do negócio e não deve ser confundido com lucro. Um modelo de negócio envolve dois tipos diferentes de fluxos de rendimento (Osterwalder & Pigneur, 2010: 30):

- a) “Rendimento de transações resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente”;
- b) “Rendimentos recorrentes resultantes de pagamentos continuados por entrega de uma proposta de valor ao cliente ou por proporcionar apoio ao cliente na fase pós-venda”.

Existem diversas formas de gerar fluxos de rendimento, através de (Osterwalder & Pigneur, 2010: 31):

- **Venda de ativos:** venda de direitos de propriedade sobre um produto físico;
- **Taxa de utilização:** gerado pela utilização de um serviço específico;
- **Assinaturas:** gerado pela venda de acesso contínuo a um serviço;
- **Empréstimos/arrendamento /leasing:** é gerado através da cedência temporária do direito exclusivo ao uso de um ativo específico durante um período fixo de tempo em troca de uma remuneração;
- **Licenciamento:** é gerado pela permissão dada aos clientes para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual em troca de pagamento de licenças;

- **Comissões de intermediação:** advém de serviços de intermediação levados a cabo por conta de duas ou mais partes;
- **Publicidade:** resulta de comissões cobradas pela publicidade a um produto específico, um serviço ou uma marca.

No momento da elaboração e pensamento do modelo de negócio, o gestor deverá colocar as seguintes questões:

- O que é que o cliente valoriza mais e está disposto a pagar?
- Qual o valor que o cliente tem pago ultimamente para resolver o mesmo problema?
- De que forma o cliente prefere pagar pelo valor gerado?
- Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?

5.5.2 Estrutura de custos

De acordo com o modelo de negócio adotado, será necessário identificar os custos mais importantes a ter em consideração, nomeadamente, custos fixos (associados aos funcionamento do equipamento e de salários), custos variáveis (associados à variação da produção), economias de escala (decréscimo generalizado do custo proporcional ao aumento de produção), economias de gama (associadas à utilização dos mesmos recursos chave ou atividades chave por vários departamentos dentro da mesma organização). A estrutura de custos reflete os custos do negócio tendo a sua base nos recursos-chave, atividades-chave e nos parceiros-chave (Osterwalder & Pigneur, 2010: 40-41):

A estrutura de custos de um modelo de negócios pode ser dividida em duas classes:

- **Modelos de negócio movidos pelos custos:** recorrem a propostas de valor de baixo preço e maximização da automação e aquisições no exterior (*outsourcing*);
- **Modelos de negócio movidos pelo valor:** recorrem a propostas de valor de elevada qualidade e elevado grau de serviços personalizados.

O gestor deverá colocar as seguintes questões:

- Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio?
- Quais são os recursos chave mais dispendiosos?
- Quais as atividades chave mais caras?

6. INOVAÇÃO BASEADA NO MODELO CANVAS

Na Internet e na literatura recente o modelo *Canvas* (Tela) tem sido amplamente discutido e adaptado a diferentes perspetivas (*Lean Canvas*, *Product Canvas*, *Customer Journey Canvas*, *Value Proposition Canvas*). No entanto, não é objetivo do presente artigo explorar essas discussões. O importante é demonstrar que independentemente das adaptações, o modelo *Canvas* fornece um processo sistemático pelo qual o negócio pode inovar nas suas diferentes componentes (proposta de valor, clientes, canais, relacionamentos, parcerias, atividades, recursos, custos e receitas). Assim cada inovação pode ser graficamente documentada através do teste e validação das novas propostas do modelo junto do consumidor e, em caso de resposta positiva, da sua implementação rápida e ágil no mercado.

Tendo por base o modelo *Canvas*, verifica-se que todas as suas componentes são suscetíveis de gerar novas oportunidades de inovação (quadro 8).

Quadro 8 – Inovação nas componentes do modelo de negócio

Componentes do negócio	Observações
Proposta de Valor	<p>A proposta de valor da empresa é, sem dúvida, um dos elementos mais relevantes para o sucesso do negócio. A proposta de valor são os benefícios mensuráveis que os clientes ou potenciais clientes podem esperar com o consumo de um produto ou serviço. Os benefícios podem ser tangíveis (por exemplo, novos atributos) ou intangíveis (por exemplo, reputação).</p> <p>Dito isto, a inovação desempenha um papel muito importante nesta componente, de modo a desenvolver produtos/serviços com características e/ou funcionalidades únicas e diferenciadas da concorrência.</p>
Relacionamento com clientes	<p>Nesta componente do negócio o foco da inovação está no modo como o negócio interage com os clientes (atuais e potenciais) e na qualidade do serviço prestado. Ou seja, as empresas podem promover serviços diferenciadores ou experiências únicas e memoráveis, que permitam criar um vínculo emocional e/ou racional entre consumidor e a marca/empresa/produto.</p>
Segmento de clientes	<p>A empresa pode inovar através da captação de novos segmentos de consumidores que até aí não eram servidos pelo negócio, oferecendo versões diferentes do produto atual com novos atributos tangíveis ou intangíveis. As técnicas de segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento são essenciais a esta inovação.</p>
Canais	<p>Os canais são o percurso dos produtos desde o produtor até ao consumidor final. Nesta componente o negócio pode inovar através do desenvolvimento de novas formas de distribuição. Ou seja, disponibilizar os produtos/serviços junto dos seus clientes, nas condições ideais, na hora oportuna e no local certo para consumo, mas de forma distinta.</p>
Atividades chave	<p>As empresas podem desenvolver práticas de funcionamento mais eficientes. Nesta componente a inovação pode envolver, processos, atividades e operações que criem mais valor ao mesmo custo para o negócio.</p>
Recursos chave	<p>Este tipo de inovação foca-se na forma como os recursos são comprados e provisionados podendo garantir maior qualidade e talento na aquisição dos ativos (materiais, humanos ou intangíveis) essenciais ao processo produtivo ou de prestação do serviço.</p>
Parcerias chave	<p>O desenvolvimento de novas alianças com outras empresas (concorrentes ou não), pessoas ou instituições podem ajudar o negócio a criar valor, por via de economia de custos ou de alargamento do mercado.</p>
Estrutura de custos	<p>As empresas podem inovar em ações que permitam economias, por exemplo na aquisição partilhada, aluguer, <i>outsourcing</i>, etc., sem que essas decisões comprometam a estratégia do negócio.</p>
Fluxos de rendimentos	<p>As empresas podem desenvolver novas estratégias de fixação de preços e de captação de rendimentos com impacto no aumento de receitas.</p>

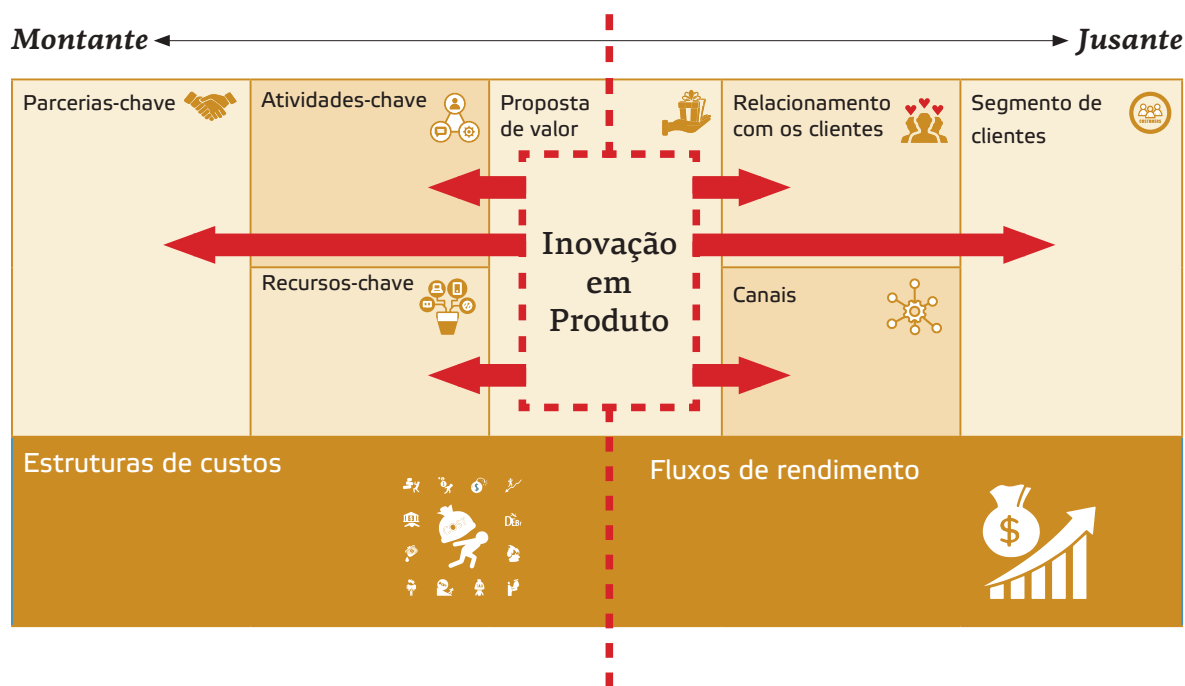
Fonte: elaboração própria

A inovação é um processo multidisciplinar e transversal a todas as componentes do modelo *Canvas*. Todavia, a Proposta de Valor é considerada o elemento de ligação entre os dois lados da tela, tal como demonstra a figura 6. Assim, à direita encontram-se todos os elementos que estão diretamente orientados para o mercado e para a construção de uma vantagem competitiva dinâmica, enquanto a parte mais à esquerda contém todos os elementos internos associados à eficiência e relacionados com a estrutura e os processos de geração de valor.

Ao centro, a Proposta de Valor reflete a oferta de valor percebida pelo consumidor, sendo a razão principal pela qual está disposto a pagar pelo produto e/ou serviço oferecido em detrimento da concorrência. Deste modo, o lado direito da tela contém oportunidades

de inovação que estão diretamente relacionadas com o mercado atual ou potencial e com a forma como influencia a decisão de compra e disponibiliza o produto/serviço ao cliente. O lado esquerdo da Tela contém oportunidades de inovação ao nível do funcionamento do negócio, com foco num conjunto de recursos e operações que permitem viabilizar economias decorrentes de ganhos de eficiência operacional.

Figura 6 – Dinâmica de Inovação no modelo Canvas



Fonte: elaboração própria

Como se observa a partir do modelo da Tela, a inovação deve ser um processo global e consistente em toda a empresa. Primeiro a inovação a montante (inovação em processos) permite obtenção de ganhos de eficiência na criação de valor (produtos/serviços inovadores a preço competitivo), depois promove a inovação a jusante (inovação orientada para o mercado), que viabiliza a implementação de novos métodos de comunicação, relacionamento e disponibilização dos produtos/serviços aos clientes para tornar o negócio mais competitivo.

CONCLUSÃO

O artigo distingue criatividade de inovação e descreve o processo de inovação empresarial. Depois, são analisados os diferentes níveis de inovação, que podem ocorrer ao nível do produto, do mercado e do modelo de negócio. Na inovação do modelo de negócio é apresentado o modelo Canvas (Tela), que compreende a proposta de valor, os segmentos de clientes, o relacionamento com os clientes, os canais, os recursos, as atividades e as parcerias chave, a estrutura de custos e os fluxos de rendimentos. Ao explorar os diferentes componentes a empresa pode identificar oportunidades e atuar nas diferentes áreas/componentes, de forma a criar valor para o cliente e tornar-se mais competitiva. A empresa pode explorar modelos de negócios alternativos ou simplesmente fomentar inovações cirúrgicas nas diferentes componentes do negócio.

Este artigo, não explorou outros tipos de inovação além da inovação em produto, porém, o objetivo foi apresentar técnicas de inovação orientadas para o mercado que permitam desenvolver produtos/serviços digitais inovadores e criar novos modelos de negócio mais competitivos. Com este artigo pretende-se demonstrar que o modelo *Canvas* é um caminho alternativo e ágil que permite ajudar qualquer empreendedor a construir uma estratégia de inovação para o desenvolvimento de um modelo de negócio digital mais competitivo.

A definição inicial do modelo *Canvas* é apenas um esboço de um negócio futuro. Para responder a um mercado mutável e intensamente competitivo é necessário que o empreendedor seja capaz de adaptar o modelo de negócio aos desafios colocados pelas mudanças sociais contínuas e por um consumidor cada vez mais exigente. O modelo *Canvas* permite responder a esses desafios com inovação e rapidez, dois conceitos essenciais para um negócio se manter competitivo nos tempos atuais.

Referências

- Blank, S. & Dorf, B. (2013), *El manual del emprendedor*, Gestión 2000, Centro Libros PAPP, Barcelona.
- Brassington, F. & Pettitt, S. (2013). *Essentials of marketing*. 3th Edition. Pearson Education Limited. Essex.
- Edwards-Schachter, M. (2018), The nature and variety of innovation, *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), 65-79.
- Grela, J. G. (2011), *El libro del iempreendedor: desarrolla com êxito tu negocio en Internet*, Ediciones Anaya Multimedia, Madrid.
- Kahn, K., (2018), Understanding innovation, *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017) *Principles of Marketing*, Pearson Education, London, UK.
- Kotler, P. & Trías de Bes, F. (2004), *Marketing Lateral: uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados*, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Kotler, P. & Trías de Bes, F. (2015), *Inovar para Ganhar: o modelo A – F*, Conjuntura Actual Editora, Coimbra.
- Lehmann, D. R. & Winer, R. S. (1997). *Analysis for marketing planning*. Fourth Edition. Irwin. London.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. & Rodrigues, V. (1996). *Novo Mercator: teoria e prática do marketing*. 6.ª Edição, Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Medlin, C. & Ellegaard, C., (2015) Conceptualizing competition and rivalry in a networking business market, *Industrial Marketing Management*, 51 (1), 131-140.
- Moran, S. (2010). The roles of creativity in society. In Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (Eds). *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge. Chapter 4, 74- 90.
- Mulky, A. (2013) Distribution challenges and workable solutions, *IIMB Management Review*, 25(3),179-195.
- Neto, J., Filipe, J. & Caleiro, A., (2019) Creativity and innovation: A contribution of behavioral economics, *International Journal of Innovation Studies*, 3(1), 12-21.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), *Criar Modelos de Negócio*, Publicações D. Quixote, Lisboa.
- Plucker, J. A. & Makel, M. C. (2010). Assessment of creativity. In Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (Eds). *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge. Chapter 3, 48- 73.
- Puccio, G. J. & Cabra, J. F. (2010). Organizational creativity: a systems approach. In Kaufman, J. C. & Sternberg, R. J. (Eds). *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge. Chapter 8, 145- 173.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hogg, K.M. (2006), *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Essex: Pearson Education Limited, London, UK.
- Vasconcellos e Sá, J. A. *et al.* (2015), *Como inovar: a minha empresa é o meu primeiro emprego*, Vida Económica, Porto.