

Correio da Inovação

innoscience

Conheça o Livro
Gestão da Inovação
na Prática



www.inovacaonapratica.com.br

EDIÇÃO NÚMERO 09 - MODELO DE NEGÓCIO

Julho - 2010.

Notícia Destaque

Aproveitando a temática do modelo de negócio, trazemos um artigo publicado no Brasil Econômico, que aborda a vantagem competitiva de empresas que aliam tecnologia com modelo de negócio inovador.

Página 1

Outside Innovation

Na segunda edição da seção Outside Innovation, convidamos o professor Carlos Arruda, da Fundação Dom Cabral, para compartilhar seus estudos sobre inovação.

Página 2

Case da edição

O Case desta edição avalia o perfil e as práticas de inovação da XP Investimentos, eleita entre as 25 "Empresas Mais Inovadoras do Brasil em 2009", pela revista Época Negócios.



Página 3

Pílulas de Teoria

Nessa edição apresentamos um artigo que aborda a inovação de modelo de negócio, tipo de inovação que garante as melhores vantagens competitivas para as empresas.

Página 4

Dica de Leitura

A dica desta edição é "*Game-Changing Strategies*", de Constantinou C. Markides.



Página 5

Blog Campeão

Destaque para a matéria "Qual o meu modelo de negócio?", que traz o case do Twitter, que está em busca de um modelo de remuneração.



Página 5

Entrevista com Inovador

Nesta edição do Correio da Inovação, recebemos Juliana De Mari, diretora de redação da Você S/A, da Editora Abril.



Página 6



Caros Leitores,

Desde sua criação, o Correio da Inovação vem abordando temas importantes relacionados com a inovação e como aumentar a competitividade das empresas brasileiras. Um dos temas mais discutido quando falamos de inovação é como criar um modelo de negócios diferenciado e, sobretudo, que permita que a empresa tenha um retorno diferenciado em relação ao mercado.

Um modelo de negócios inovador deve compor um mix entre seu cliente, os produtos e como a empresa se estrutura e se remunera. Essa abordagem é trazida na seção *Pílulas de Teoria*, artigo compilado que foi inicialmente publicado no Slade. A discussão sobre modelo de negócios é ampliada com a notícia do *Blog Campeão*, que traz o desafio atual do Twitter de encontrar uma forma de capturar valor. Hoje a rede social que é um sucesso no mundo inteiro ainda busca formas de gerar receitas com a utilização do microblog.

Na seção *Entrevista com o Inovador* trazemos a visão de Juliana de Mari, diretora das revistas *Você SA* e *Você RH*. Juliana aponta contribuições importantes de como ampliar a participação das pessoas na construção de uma cultura e um negócio inovador. Além disso, contamos com a colaboração do professor Carlos Arruda sobre a situação do Brasil e das empresas em relação a inovação na seção *Outside Innovation*.

O Case do Mês é da XP Investimentos, empresa que soube montar um modelo de negócios baseado em educação financeira como fonte de captação de clientes. Inovando numa série de atributos, a empresa vem crescendo num mix interessante de empresa de educação e de investimentos. O livro *Game Changing Strategies* de Markides traz as bases teóricas de como construir um modelo de negócios inovador e merece destaque na seção *Livro do Mês*.

Esperamos que você leitor aproveite mais uma edição do Correio da Inovação e possa se inspirar nas matérias deste mês para aumentar a capacidade de inovação na sua empresa.

Felipe Scherer

➤ Notícia Destaque

Nesta edição do Correio apresentamos uma coluna elaborada para o *Jornal Brasil Econômico* por Maximiliano Carlomagno, que comenta um dos tipos mais valioso de inovação: a Inovação de Modelo de Negócio, destacando empresas como Apple, Amazon e Gol que criaram novos modelos de negócio através de novas tecnologias.

Modelo de negócio mais tecnologia inovadora

O uso de novas tecnologias tem sido uma das alternativas para o desenvolvimento de vantagens competitivas e sustentação de desempenho superior em tempos de hipercompetição.

Nesse cenário, a noção de inovação como algo relacionado a produto e tecnologia permeou a visão de empresários e executivos por muitos anos. Agora, esse ponto de vista começa a ser ampliado e a considerar diferentes tipos de inovação.

Na listas das maiores inovações do século XX estarão automóvel, avião, computador, telefone celular, transistor, lâmpada, máquina fotográfica e internet. Todas elas trouxeram novas tecnologias.



Essas inovações viabilizaram formas de transporte, comunicação, relacionamento, entretenimento e trabalho.

Quem serão os inovadores do século XXI? À medida que as tecnologias se tornam mais acessíveis e fáceis de imitar, reduz-se a possibilidade de obtenção de vantagens a partir delas.

Empresas como Apple, Amazon, Gol, Intel, Tata Motors e GE aproveitaram essas tecnologias e obtiveram vantagens competitivas duradouras. Outras tantas as utilizaram, mas não conseguiram com isso obter vantagens com resultado superior.

O que diferencia as empresas de sucesso? Elas compatibilizaram tecnologia e estratégia, criando modelos de negócio que se beneficiaram de novas tecnologias para melhoria de desempenho.

Mas, afinal, o que é um modelo de negócios? É a combinação das respostas para três grandes perguntas: Qual é o cliente alvo da empresa? O que ela oferta? Como faz isso e se remunera?

A dimensão inicial trata do cliente alvo. O Cirque du Soleil, por exemplo, redefiniu as regras do jogo em seu setor de atuação,

focando um cliente até então desconsiderado pela indústria convencional do circo.

Já a dimensão de oferta trata daquilo que a empresa oferece e do valor que o cliente se dispõe a pagar. Modelos de negócios inovadores enfatizam atributos diferentes daqueles que os concorrentes enfatizam.

O Hotel Ibis redefiniu aquilo que é valor para o cliente de hotelaria, enfatizando aspectos até então desconsiderados pelo setor, por um preço mais acessível.



A terceira dimensão do modelo de negócio trata da forma como a empresa se estrutura e se remunera. Ela pode inovar na forma como

utiliza seus processos e recursos e como seus clientes pagam por tudo isso.

A Apple inovou com a experiência das lojas próprias e com a obtenção de receitas a partir de sua loja on-line de música, jogos e software.



A tecnologia está disponível para praticamente todas as empresas. Porém, a dificuldade de imitar um modelo de negócio único - embarcado nas tecnologias disponíveis - é absolutamente maior do que as tecnologias por si só.

Em algum momento da trajetória das empresas era suficiente adotar novas tecnologias. Não é mais. É preciso seguir investindo em tecnologia, mas a geração de vantagens competitivas advém, cada vez mais, da aplicação dessas tecnologias em modelos de negócios inovadores, novas combinações de cliente-alvo, oferta e modelo de operação.

As empresas que agirem assim se transformam nos inovadoras do século XXI.

Fonte: Brasil Econômico

Por Maximiliano Carlomagno

CIRQUE DU SOLEIL.



➤ Outside Innovation

Esta seção visa ampliar a visão sobre inovação além das fronteiras das empresas. Relatando sua experiência na Fundação Dom Cabral, temos o prazer de receber o professor Carlos Arruda.



PhD em Administração Internacional pela University of Bradford, Management Centre (Inglaterra), é professor de Inovação e Competitividade e coordenador do Núcleo de Inovação da Fundação Dom Cabral.

A inovação tomou conta da pauta e até mesmo da estratégia das empresas de todos os portes, assim como do governo e da própria sociedade nos últimos anos. Segundo o professor Carlos Arruda “os motivos são vários, mas há muito de modismo neste processo. Com o crescimento da competição não apenas no Brasil, mas em todo mundo – em função da presença de mais empresas, principalmente chinesas, competindo em diversos setores e do acesso mais rápido a produtos e serviços pelos consumidores – via internet e até mesmo pelo crescimento do varejo de consumo como Casas Bahia, Wal-Mart, etc. as empresas estão conscientes que precisam inovar para competir. Todavia, esta onda de inovação não parece estar de fato resultando em empresas inovadoras. Há sem dúvida, muito interesse e muitos processos de inovação, mas estes estão, na sua maioria, focados na melhoria e na revisão de processos que garantam a sustentação das empresas em sua posição competitiva atual.”

Em virtude deste viés de melhoria que tem feito muitas empresas dizerem-se inovadoras, torna-se fundamental pesquisar e entender a inovação de forma aprofundada, para que as práticas de empresas realmente inovadoras sejam analisadas e reconhecidas. Nesse âmbito, a equipe do Núcleo de Inovação da Fundação Dom Cabral, tem se focado em quatro aspectos da inovação:

1. Pro - atividade de mercado, como as empresas estão se antecipando ao mercado e lançando produtos/serviços e soluções antes que estes sejam demandados por clientes e pelo mercado. A Orientação para Mercado, que emergiu no final da década de 80, passou a ser

entendida - e investigada - como sendo a capacidade de articulação e de resposta da empresa face aos requerimentos dos clientes e ao comportamento de concorrentes e de agentes reguladores. Em síntese, o estudo busca esclarecer quais são os antecedentes que facilitam (ou dificultam) a adoção de práticas mais proativas voltadas ao mercado; como uma estratégia proativa de mercado pode ser implementada e quais são as vantagens de uma estratégia proativa de mercado.

2. Redes de inovação – análise das rotinas adotadas para garantir eficiência nas redes de empresas/instituições para inovação.



3. Inovação sustentável – estudo com foco em inovação ambiental e para a base da pirâmide. Visa identificar como inovar promovendo a sustentabilidade o que significa criar novos mercados, novos produtos e serviços e/ou novos processos orientados pelos desafios sociais, ambientais e de sustentabilidade. O foco inicial são as inovações orientadas para a Base da Pirâmide. Partindo da análise de experiências exitosas são buscados padrões, mudanças de paradigmas, alterações nos processos tradicionalmente empregados no desenvolvimento das inovações. A pesquisa pretende ainda responder à pergunta sobre o potencial da sustentabilidade como geradora de oportunidades de inovação e as condições necessárias para a concretização desse seu papel no desenvolvimento da empresa e da sociedade.

4. Open innovation – aplicação do conceito de inovação aberta na realidade brasileira. Está sendo desenvolvido também um trabalho sobre práticas de inovação em grandes empresas mineiras.



Os autores de gestão da inovação que mais tem influenciado as pesquisas do Núcleo, segundo Arruda são “Mohan Sawhney, Joe Tidd, Clayton Christensen,

Soumitra Dutta, Kim Cameron, Ives Doz e Chan Kim, que foram importantes para a criação do Núcleo de Inovação, e mais recentemente, Rob Wolcott e Henry Chesbrough”.

A inovação para ser efetiva, gerar resultados de longo prazo e vantagens competitivas, precisa desenvolver-se através de um processo gerenciado, como ocorreu anteriormente com a gestão da qualidade nas empresas. Deve, portanto, seguir etapas estruturadas, de definição de estratégia, estabelecimento de prioridades, gestão de projeto e análise de resultados.

Para o professor Carlos Arruda, o grande desafio das empresas ao tentar transformar a inovação neste processo gerenciado reside “no estabelecimento de uma cultura organizacional em que inovação seja parte intrínseca dos valores da empresa.” Essa questão representa hoje um dos maiores obstáculos para as organizações, pois a maioria delas foi concebida para gerar resultados de curto prazo evitando, sempre que possível, as incertezas e riscos, inerentes, por sua vez, ao processo de inovação.

Fica cada vez mais claro, que existe uma relação entre inovação, desempenho superior e longevidade empresarial, comprovando que as empresas que encaram o desafio de tornar a inovação um processo gerenciado, colhem frutos que poderão garantir seu destaque no mercado a longo prazo. Contudo, vale ressaltar que as pesquisas de longevidade empresarial desenvolvidas pelo Núcleo da Inovação da FDC, evidenciam, de acordo com Arruda, que “a inovação tradicional – isto é inovação em processos, produto e em gestão não demonstra relação com a capacidade de sobrevivência no longo prazo. A sobrevivência está, todavia, diretamente associada ao crescimento e à capacidade de antecipar o futuro. Neste caso esta se falando em um processo estratégico e sistêmico de criar novas tecnologias, novos modelos de negócios e novos negócios. Um tipo de inovação ainda pouco comum no contexto brasileiro”, mas que é justamente responsável pelos maiores retornos e pela geração de verdadeiras vantagens competitivas. Enquanto “as vantagens geradas por inovação de processo e produto – sem inovação tecnológica – são estratégias de sustentação com foco no curto prazo e na manutenção de vantagens comparativas, as inovações em modelos de negócios ou inovações com agregação tecnológica são diferenciadoras e, portanto muito mais difícil de serem copiadas pela concorrência” finaliza o professor.

➤ Case da edição

Empresas inovadoras são inspiração para todos nós, por isso trazemos nesta edição o case de uma das vencedoras do prêmio "As empresas mais inovadoras do Brasil", da Época Negócios que já virou referência de inovação no mercado de corretoras de ações, a XP Investimentos.



A XP Investimentos surgiu em Porto Alegre no ano de 2001, época em que o Brasil encarava um cenário extremamente adverso, de juros elevados (chegando a 19,07% a.a.), inflação em alta (7,7%), alta do dólar e instabilidade política. Somava-se a isso o fato de que no Brasil ainda não existia uma cultura de investimento em renda variável, normalmente se pensava em caderneta de poupança como investimento.

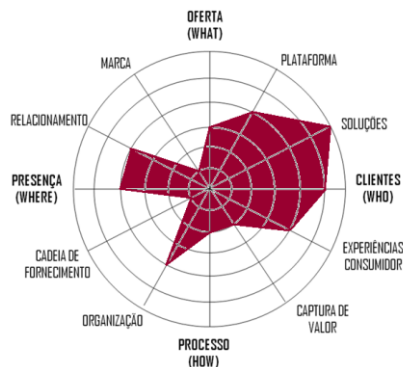
Assim, a XP logo em seu nascimento deparou-se com um enorme desafio: Como conquistar espaço de mercado em meio a uma crise financeira e política, estando inserido num contexto com um número pequeno de pessoas investindo em ações? Segundo Marcelo Maisonave, sócio e fundador da XP Investimentos, foram essas adversidades que obrigaram a empresa a criar um modelo diferente, caso contrário, não sobreviveriam: "Se haviam poucos clientes para dividir, tínhamos que criar nossa própria demanda." Dessa forma, iniciava-se a construção de um modelo de negócio inovador para a corretora.

A empresa logo percebeu o medo das pessoas em investir na bolsa de valores, pois consideravam esse tipo de investimento algo extremamente arriscado. Identificou-se então, que o medo vinha da falta de conhecimento acerca do tema e do mercado. Vislumbrando a necessidade de prover educação financeira para que as pessoas pudessem entender o mercado de ações antes de investir, a XP criou seu diferencial, constituindo a XP Educação, que passou a oferecer cursos sobre investimento e o mercado de ações gratuitos e pagos. A empresa montou um modelo de negócio no qual obtinha receita tanto no momento da educação (cursos) quanto na continuidade do relacionamento de auxiliar os ex-alunos a investir na bolsa de valores.

Estratégias de inovação

A empresa utiliza a inovação através do seu modo diferenciado de atuação no mercado financeiro, com um processo contínuo de formação de novos investidores. Aliado a isso, a XP vem desenvolvendo diversos tipos de inovações, que serão analisados através

do Radar de Inovação, proposto pelos autores Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz, que divide a inovação em 12 tipos:



Radar de Inovação XP

INOVAÇÃO EM CLIENTES: a empresa descobriu a necessidade de educar as pessoas para que se sentissem à vontade para investir, além de ter entrado em um novo segmento de mercado, o de pessoas físicas. Ainda nesta dimensão, a XP passou a abordar um segmento de clientes, até então pouco explorado, focando-se em pessoas mais jovens, não apenas em idade, mas em espírito, buscando clientes com atitudes inovadoras; e buscando atrair mulheres, um público-alvo também pouco explorado pelas corretoras.

INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: a empresa é estruturada de forma inovadora, através de escritórios independentes, nos quais cada sócio exerce um processo-chave (marketing, cursos, RH).

INOVAÇÃO DE PLATAFORMA: A XP dispõe de uma área de análise em oportunidades para clientes e uma plataforma de CRM com todos os dados do perfil do cliente, oferecendo serviços e produtos variados, de acordo com a necessidade específica de cada cliente.

INOVAÇÃO EM RELACIONAMENTOS: a empresa promove a integração com universidades, estudantes e laboratórios, além de atender seus clientes de maneira inovadora, cada cliente tem seu gerente de conta com quem tem uma relação estreita, de forma a procurar as soluções mais adequadas e coerentes com o perfil do cliente. Os clientes podem ser atendidos da maneira mais conveniente (home-broker, operador, sala de clientes).

INOVAÇÃO EM PRESENÇA: a XP já está visando à penetração no mercado de educação à distância. Além disso, a empresa instalou lojas de rua, possibilitando outro tipo de interação com os clientes, algo não convencional no setor.

INOVAÇÃO EM OFERTA: a empresa oferece diversos tipos de

produtos/serviços, como seguros, cursos e investimentos em ações.



INOVAÇÃO EM SOLUÇÕES: a empresa criou uma oferta integrada e customizada de produtos (cursos, da XP Educação + corretora).

INOVAÇÃO EM EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR: existe uma interação mais profunda com a empresa, primeiramente são oferecidos cursos para educar o cliente e a partir daí são oferecidos serviços de corretagem de maneira personalizada.

Resultados:

Atualmente a XP conta com 700 operadores; 110 escritórios e 50 mil clientes no Brasil, ocupando o 1º lugar no ranking BM&FBOVESPA em ordens via operador.

Além disso:

- Possui mais de R\$ 1,5 bilhão em custódia;
- 92% dos alunos da XP Educação atribuíram nota 10 aos cursos oferecidos;
- Mais de 150.000 investidores foram formados;
- 60% dos 40 mil clientes da XP Investimentos Corretora são egressos dos cursos oferecidos através da XP Educação
- Realizam mais de 130 cursos presenciais por mês;

Em 2009 a XP Investimentos esteve entre as 25 companhias vencedoras do prêmio "As Empresas Mais Inovadoras do Brasil", promovido pela revista Época Negócios, em parceria com o Fórum de Inovação da FGV-Eaesp, sendo a única corretora premiada.



Apesar dos resultados obtidos e do mercado em crescimento, os gestores da XP sabem que não podem parar. Eles já estão pensando em quais serão os próximos movimentos para se destacar em meio a tantos concorrentes.

Por Felipe Scherer
Com colaboração de Maximiliano Carlomagno



➤ Pílulas de Teoria

Para esclarecer exatamente o que é Inovação de Modelo de Negócio, temática desta edição do *Correio*, apresentamos um artigo de autoria de Maximiliano Carlomagno que permite um entendimento aprofundado deste tipo de inovação.

INOVAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO (BMI):

PERSPECTIVAS E CONCEITOS

As principais publicações especializadas em negócios, gerenciais ou acadêmicas, têm ressaltado o ambiente complexo e instável no qual parcela significativa das organizações tem atuado e de tais instituições na busca do crescimento lucrativo. Um estudo desenvolvido com 400 companhias durante 30 anos pela firma de consultoria Mckinsey revelou que as organizações têm dificuldade na manutenção de performance superior à dos rivais por mais de cinco anos evidenciando que a vantagem competitiva em longo prazo alcança-se pela criação continuada de novas fontes de vantagens temporárias. Um dos principais fatores inibidores desse crescimento lucrativo tem sido o foco em programas de redução de custos. Paralelo a isso existe clara convergência estratégica entre as principais empresas de setores representativos da economia. A adoção das melhores práticas - benchmarking - tem se constituído em um commoditizador. Em pesquisa recente, o Instituto Gallup perguntou a mais de 500 CEO's americanos se as estratégias de seus principais concorrentes se tornaram mais semelhantes ou mais diferentes das suas. A resposta foi preocupante, a grande maioria respondeu "mais semelhantes".



Ainda que a necessidade de inovação seja notória, algumas poucas empresas têm se desenvolvido mediante constante inovação. O entendimento de que a inovação é forte geradora de riqueza é antigo, desde Schumpeter. No entanto, as grandes organizações têm tido sua agenda dominada por questões relacionadas à eficiência operacional como six-sigma, reengenharia, e otimização da cadeia de suprimentos.

Em complemento a essa visão emerge uma nova era que ao invés da eficiência e

imitação enfatiza a experimentação e inovação dos modelos de negócio como meios de criação de riqueza. Diferentes autores como Kim e Mauborgne (Estratégia do Oceano Azul), Christensen (O Dilema da Inovação), Slyvoztky, Hamel e Markides destacam a inovação de modelo de negocio como uma ação da empresa com vistas a transformar radicalmente o ambiente a seu favor.

O presente artigo tem como objetivo principal desenvolver uma melhor compreensão sobre o conceito de inovação do modelo de negócios (business model innovation - BMI), ainda incipiente na literatura acadêmica e no meio empresarial discorrendo sobre as perspectivas e conceitos relacionados ao tema. Por fim, propõe-se uma definição que facilite a aplicação desse movimento por parte das empresas.



BMI: BUSINESS MODEL INNOVATION

As organizações, na busca incessante por inovar, têm focado sua atenção na inovação tecnológica e de produtos associado à pesquisa e desenvolvimento. A inovação de produtos é um forte instrumento de diferenciação estratégica para as organizações, sendo responsável, nos últimos anos, por grande parte da geração de valor para as mesmas. Ainda que continue existindo, essa forma de geração de valor perde espaço para uma abordagem sistêmica dado que em muitos setores o ritmo da inovação tecnológica vem caindo, sendo cada vez menor a barreira e o ciclo da imitação gerada para com inovações tecnológicas. Sabendo que uma tecnologia cria valor sendo escassa, e que a disponibilidade de informação e capital atual é muito alta, é possível concluir que a geração de vantagem de tais inovações seja reduzida, pois à medida que os seguidores imitam o inovador, os preços e as margens tendem a cair.

Mas afinal o que é o modelo de negócio da organização? A partir de uma ampla revisão teórica sobre o tema aliado a experiência de consultoria na área procede-se o desenvolvimento de dimensões estruturais sobre o conceito de inovação de modelo de negocio para, em seguida, apresentar uma definição sobre o constructo.

DIMENSÃO 1 – Das Perspectivas da Inovação Estratégica

A ênfase do constructo está na recriação e reconfiguração da empresa, das condições competitivas, e até do próprio setor, colocando em primeiro plano o processo criativo e de influencia do ambiente e das condições da competição por parte da organização (ABELL, 1999; KIM e MAUBORGNE, 1999a).

Percebe-se a BMI como um movimento claro de inferência da organização para com o ambiente que objetiva transformar o ambiente para facilitar o desenvolvimento da organização (COYNE e SUBRAMANIAN, 1996). Essa abordagem é bastante diferente da idéia de adequação e reação dominante na literatura de estratégia nos últimos anos.

A BMI desloca o elemento central do processo de reflexão, da competição para as necessidades dos clientes (KIM e MAUBORGNE, 1999a). Ao invés de tornarem-se vítimas das condições do mercado e da competição, as empresas inovadoras de modelo de negócio focam a criação de grandes oportunidades em seus campos de atuação e na reinvenção de seus setores. Ao invés de encontrar um espaço numa indústria ou grupo estratégico estabelecido a BMI pretende transformar a estrutura a seu favor. Em determinados casos, a BMI cria indústrias totalmente novas. Em casos menos disruptivos transforma a estrutura da indústria existente, seus atores e respectivas posições que ocupavam antes da mesma (HAMEL, 2000).



É possível identificar uma transformação importante nas perspectivas estratégicas com a inovação de modelo de negócio. Os limites de reflexão e análise são ampliados e as abordagens deixam de ser reativas. A resignação dá lugar ao voluntarismo com a organização podendo influenciar o ambiente.

Interessou-se pelo artigo? Leia na íntegra no site da [Innoscience](#).

Este artigo é uma adaptação do artigo publicado em 2004 por Maximiliano Carlomagno no congresso da SLADE - Sociedade Latino Americana de Estratégica.

Por Maximiliano Carlomagno



➤ Dica de leitura

A cada edição destacamos um livro que aborda a gestão da inovação.

Game-Changing Strategies



Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules – Constantinos C. Markides
EDITORA JOHN WILEY TRADE

O livro Game Changing Strategies de autoria do Prof. Constantinos Markides aborda a inovação de modelo de negócios em empresas estabelecidas. O livro trata tanto da definição de o que é um modelo de negócio passando pela criação e implementação de novos modelos de negócio.

Segundo o autor, Prof. de Estratégia da London Business School e um dos maiores especialistas no tema, a grande maioria das inovações de modelo de negócio ocorre por novos entrantes em setores existentes e não pelos líderes do setor. O livro apresenta inovadores de modelo de negócios como Starbucks, Dell, Amazon e Ikea entre outros que mudaram as regras do jogo em seus setores de atuação ampliando os mercados e capturando enorme valor.

O livro aprofunda os desafios de empresas estabelecidas em criar e especialmente em co-gerenciar o modelo vigente e o modelo de negócios inovador. O autor apresenta ferramentas como o "o que-quem-como" que sintetiza o conteúdo de um modelo de negócios. Também destaca a relevância do ambiente organizacional formado pela cultura, estrutura, incentivos e pessoas para a inovação. Ao longo de toda obra o autor destaca com exemplo de diferentes setores os desafios e dilemas das grandes empresas em deixar o modelo de negócios existente e partir para oportunidades inovadoras.

Também merece destaque a matriz para definir qual a melhor forma de administrar dois modelos de negócio ao mesmo tempo, se de modo separado ou integrado.

O Professor Markides equilibra solidez conceitual com bons cases de empresas inovadoras. Cabe destacar o apêndice contendo um conjunto de inovadores de modelo de negócio nem tão conhecidos do público em geral. Empresas como a KINGFISHER, companhia aérea da Índia, a Netflix de locação de DVDs, a Nintendo de videogames, a Minute Clinic do setor de saúde entre outras.

Sem dúvida uma ótima leitura com conteúdo, riqueza de exemplos e ferramentas num texto que envolve e estimula a reflexão sobre um tema tão instigante.

Por Felipe Scherer.

➤ Blog Campeão

O blog campeão apresenta um dos posts em destaque no [Innoblog](#). Nesta edição, destacamos o post "Qual o meu modelo de negócio?", abordando o caso do Twitter, que está em busca de uma forma de remuneração.



Muito tem se falado em modelo de negócio. Uma definição clara e simples é de Markides. Segundo ele o modelo de negócios é a resposta a três perguntas básicas: **O que** ofertamos aos nossos clientes? **Quem** é o nosso cliente alvo? **Como** nos estruturamos para fazer isso e ganhar dinheiro?

Para Christensen o modelo de negócios é composto de **Proposta de Valor ao Cliente** (o que ofertamos e pra quem), **Modelo de Lucro** (como geramos receita, margens e custos), **Recursos** (conhecimentos, ativos) e **Processos** (fluxos de atividades).

Hoje vimos uma matéria sobre o [Twitter](#) um dos maiores fenômenos recentes da web no Brasil Econômico informando que estavam selecionando profissionais para auxiliar na "monetização" da ferramenta. Ora bolas mas afinal de contas o que isso? Reproduzo parte da matéria abaixo:

Twitter abre vagas para transformar "tweets" em dinheiro

O Twitter, serviço de microblogs muito popular, mas ainda deficitário, está contratando engenheiros e especialistas que ajudarão a tirá-lo do vermelho.

A empresa de Internet criada há dois anos e meio atrás, cujas mensagens curtas de texto, ou "tweets", se tornaram um fenômeno mundial das redes sociais, está montando uma equipe cujo foco será a geração de receita, com uma linha de produtos ainda não lançados, a julgar pelos anúncios de empresa no site do Twitter.

Entre as 26 vagas anunciadas no site do Twitter, quatro são identificadas especialmente como dedicadas à "monetização". Fechar acordos de licenciamento é a tarefa primária para duas outras vagas. "O Twitter está em busca de novos membros para a nossa equipe técnica a fim de trabalhar em projetos avançados de monetização", afirmam diversos dos anúncios.

"A empresa iniciou uma fase na qual monetização importa. Eles estão acelerando esse lado", disse uma fonte próxima ao Twitter que não quis que seu nome fosse mencionado com relação a qualquer discussão das finanças da empresa.

"Eles sabem que estão aqui em longo prazo, agora, de modo que precisam acionar os motores da monetização", disse Jeremiah Owyang, analista do Altimeter Group.

Nos avisos de vagas de emprego no Twitter há um que busca um gerente de marketing de produto que se dedicará a "atrair usuários corporativos que entendam o valor do Twitter".

Na prática é o seguinte: **Eles não tem uma fórmula de lucro. Não tem geração de receitas.** Interessante como algumas ideias ganham espaço, difusão mas não necessariamente trazem resultados e lucro para a empresa. **As inovações são as grandes ideias que tem também uma forma de ganhar dinheiro.** Do contrário são invenções! Parece-nos que o Twitter vai precisar mais do que de alguns engenheiros e um marketeiro para gerar resultado. Vai ter que conseguir montar uma fórmula de lucro.

Por Maximiliano Carlomagno

➤ Entrevista com Inovador

A cada edição trazemos um inovador, empresário ou acadêmico para compartilhar suas experiências. Nesta, temos o prazer de receber Juliana De Mari, Diretora de Redação da Revista Você S/A.

vocêS/A

Qual a principal restrição à inovação nas grandes empresas?

Acredito que é a necessidade de conciliar resultados agressivos de curto prazo à estratégia de longo prazo. Poucas empresas fazem essa combinação de maneira a preservar tempo e recursos financeiros para a equipe criar e testar novas ideias. Quando há a cobrança para que uma ideia vingue logo na primeira tentativa, a faísca da inovação pode acabar sufocada e as pessoas tenderem a fazer o mais do mesmo com resultado positivo imediato garantido.

Que novos comportamentos a geração Y adota que podem facilitar a inovação nas empresas?

A geração Y (formada por jovens nascidos a partir de 1980) não espera permanecer em uma mesma empresa por muitos anos. Por outro lado, deseja se conectar com os valores da organização e, portanto, contribuir genuinamente para o crescimento do

negócio (obviamente com o devido reconhecimento por suas contribuições!). Como são jovens super plugados, que recebem muita informação e estão muito ligados ao ambiente externo, podem arejar a organização, trazendo novas ideias, novas parcerias e novas formas de construir conhecimento. Outro ponto relevante para o processo de inovação é a facilidade com que essa turma se engaja quando acredita em uma ideia e como trabalha bem em redes – e com projetos diversos, em tarefas colaborativas e em espaços “virtuais”.

Qual o papel do gestor na ativação dos colaboradores para inovar?

Justamente pelo fato dessa moçada rejeitar a hierarquia e ter muita vontade de contribuir para o negócio, acredito que o gestor precisa criar um ambiente de confiança e precisa aprender a ouvir sua equipe. Também é preciso que haja velocidade no processo de aprovação e experimentação de novas ideias. Os jovens talentos não tem vocação para esperar: querem fazer e testar suas ideias logo.

Conheça já o que há de mais moderno em software para Gestão da Inovação!



Acesse

softwaredeinovacao.com.br

Juliana De Mari



Jornalista pernambucana, 37 anos, está há 12 anos na Editora Abril. Atualmente é diretora de redação da Revista S/A. Além disso, dirige a Revista Você RH, além do anuário As Melhores Empresas para Trabalhar. Foi chefe da sucursal da revista Veja no Nordeste e, depois, repórter de comportamento e saúde na Veja em São Paulo. Começou a carreira como repórter de cidades do jornal Diário de Pernambuco e foi trainee da Rede Globo Nordeste. É aluna do MBA Recursos Humanos da Fundação Instituto de Administração (FIA), em São Paulo. Adora as novas possibilidades de conexão e aprendizado via redes sociais e acredita que a Geração Y pode arejar muito os ambientes organizacionais.

Que tal um Innoday para potencializar a inovação na sua empresa?

A Innoscience é uma consultoria especializada em gestão da inovação e entre seus serviços está a estruturação de Innodays para seus clientes. Os Innodays são imersões focadas em inovação com alta e média gestão. Podem ser destinados para geração de ideias de potencial inovador, refinamento das ideias e seleção e estruturação das ideias a implementar.

A Innoscience trabalha em parceria com a empresa no desenho do conteúdo, dinâmicas e criação da atmosfera e local para o evento.

Aproveite o segundo semestre para potencializar suas ideias de potencial inovador já existentes ou gerar grandes oportunidades para o futuro.

Faça contato com nossa equipe e conheça as experiências da Innoscience em estruturação e gestão de Innodays.

➤ Mural

Nesta seção apresentamos alguns eventos realizados pela Innoscience.

Palestra “Gestão da Inovação na Prática”



- No dia 30 de março, Maximiliano Carlomagno, sócio-fundador da Innoscience, esteve palestrando no evento de lançamento do Programa de Desenvolvimento da Indústria de Plásticos, do SINPLAST - Sindicato das Indústrias de Material Plástico no Estado do RS.

Innoscience na AMANHÃ TV



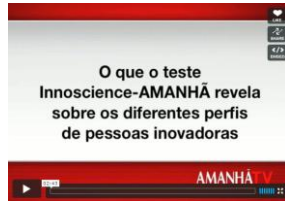
- Em Abril, a Amanhã TV, da Revista Amanhã, publicou uma entrevista com Maximiliano Carlomagno, sócio-fundador da Innoscience, explicando o que o teste “Que tipo de inovador é você?”, desenvolvido pela Innoscience para a Revista Amanhã, revelou. No depoimento, Maximiliano discute as competências necessárias para cada perfil (criador, refinador, experimentador e executor) destacando a escassez de “experimentadores” no mercado. [Assista](#) ao vídeo na íntegra.

Palestra “Inovação Aberta”



- No dia 6 de Abril, Felipe Scherer, sócio-fundador da Innoscience, esteve ministrando a palestra “Inovação Aberta” na empresa IBEMA – Cia. Brasileira do Papel, em Curitiba, Paraná.

Curso de Gestão da Inovação CENEX



- Nos dias 26 e 27 de Maio, e 1 e 2 de Junho, a Innoscience esteve em Caxias do Sul ministrando workshops sobre Gestão da Inovação no Programa de Desenvolvimento de Líderes Inovadores do CENEX.

Coluna Inovação e Tecnologia Jornal Brasil Econômico



- No dia 9 de Abril, foi publicado na coluna de Inovação e Tecnologia no Jornal Brasil Econômico, um artigo de Felipe Scherer, sócio-fundador da Innoscience intitulado “[Equilibrando arte com ciência](#)”. Já no dia 7 de maio foi publicado o artigo “[iPad e um novo modelo de negócio](#)”, de autoria de Maximiliano Carlomagno e no dia 22 de maio, o texto “[Processo gerenciado, contínuo e induzido](#)”, de Felipe Scherer. Mais recentemente, no dia 18 de Junho, foi publicado também o artigo “[Idealizar, conceituar e implementar](#)”, de autoria de Maximiliano Carlomagno.

Workshop “Você é um líder inovador?”



- No dia 20 de Abril, Maximiliano Carlomagno, esteve em São Paulo, conduzindo o Workshop “Você é um líder inovador?”, promovido pela VOCÊ S/A em parceria com o NDP – Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas. Foram abordadas questões como o processo de inovação, as competências necessárias para o profissional inovador, como gerenciar seu potencial para inovar, entre outras.

Innoscience no RH Meeting 2010



- No dia 7 de Maio, Maximiliano Carlomagno, sócio-fundador da Innoscience, esteve ministrando o Workshop “Como construir uma cultura de inovação” no VOCÊ/RH Meeting 2010, evento exclusivo que reuniu os principais líderes de RH do país.

Innoscience no portal Administradores papo de Líder



- No dia 2 de Junho foi publicado no portal [administradores.com.br](#) o artigo “O que tem mais valor: inventar, imitar ou inovar?” de autoria de Fábio Bandeira de Mello, que contou com a colaboração de Felipe Scherer, sócio da Innoscience, comentando o diferencial competitivo que a inovação agrega frente às imitações.

Evento Inovação & Colaboração



- Nos dias 23 e 24 de Junho, Maximiliano Carlomagno, sócio da Innoscience, esteve coordenando o workshop “Open Innovation - Como colocar uma campanha de open innovation na prática” e o painel de Debates “Porque, onde e como inovar?” no evento “Inovação & Colaboração” promovido pelo Informa Group em São Paulo.

➤ Calendário de eventos

Essa seção tem por objetivo informá-los dos eventos futuros a serem realizados pela Innoscience.

- 12 e 13 de Agosto de 2010**
Curso de Gestão da Inovação no PDLI do CENEX

- 17 e 18 de Novembro de 2010**
Participação no 3º Congresso Internacional de Inovação

➤ Quem Somos

A Innoscience é uma consultoria especializada em assessorar a alta gestão de empresas - de diferentes segmentos - em ampliar seus resultados com a criação, avaliação, desenvolvimento e implementação de iniciativas inovadoras.

Atuamos baseados em um Ponto de Vista bem definido de inovação nas organizações, formado a partir de modelos consolidados a partir de aplicação prática.

A Innoscience aplica os modelos por meio de Ferramentas de Trabalho únicas, adequadas para a Gestão da Inovação. Elas aceleram o aprendizado e a ação para inovação.

A equipe é composta por Consultores Seniores com formação e experiência de consultoria em temas estratégicos integrando rigor metodológico com orientação para resultados.

➤ Sócios fundadores

Felipe Ost Scherer tem mais de 10 anos como executivo e consultor nas áreas de estratégia e inovação. Engenheiro Civil, MBA Executivo na ESPM, Mestre em Administração com ênfase em Ciência e Tecnologia pela UFRGS. Professor de graduação e MBA do IBGEN e ESPM/RS. Autor do livro *Gestão da Inovação na Prática*, publicado pela Editora Atlas (www.inovacaonapratica.com.br).



Maximiliano Selistre Carlomagno tem mais de 10 anos como executivo e consultor nas áreas de estratégia e inovação. Administrador, Mestre em Administração pelo MAN/PUCRS com formação de extensão na U.C Berkeley e Sloan School/MIT. Professor de graduação e MBA do IBGEN. Autor do livro *Gestão da Inovação na Prática*, publicado pela Editora Atlas (www.inovacaonapratica.com.br).



Edição

Maximiliano Selistre Carlomagno — Sócio-Fundador
Felipe Ost Scherer — Sócio-Fundador
Mariana Wink Hohgraefe — Analista
Ana Carolina Winck - Analista

Av. Plínio Brasil Milano 805, sala 804.
Bairro Higienópolis.
Porto Alegre - RS
Tel: 55 51 3335-1099

innoscience@innoscience.com.br
www.innoscience.com.br
<http://www.innoscienceblog.blogspot.com/>
<http://twitter.com/InnoScience>