

**Tiago João Freitas Correia**

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE  
MARKETING EM REDES DE INOVAÇÃO  
– CASO MADAN PARQUE**



**Tiago João Freitas Correia**

## **ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM REDES DE INOVAÇÃO – CASO MADAN PARQUE**

Projeto apresentado ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Publicidade realizada sob a orientação científica do Mestre Américo da Conceição Mateus, Prof. Associado Conv. do IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa e sob co-orientação de Susana Leonor, CEO da Give U Design Art e Prof. Assistente Conv. da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.



Dedico todo este trabalho aos meus pais e aos meus avós.

Dedico à minha Mãe por toda a paciência e leitura,  
...Conselhos e advertências,  
...Por todos os almoços, jantares, lanches e ceias preparadas ao longo desta jornada,  
...Por todos os teus abraços.

Dedico ao meu pai, pela assertividade, postura e sinceridade  
...Por todos os panos quentes que não me colocaste,  
...Por todas as vezes que acordaste para me ires buscar de madrugada,  
...Mesmo sabendo que já não valia a pena dormir,

Dedico aos meus avós pelo legado de simplicidade e honestidade que me transmitiram,  
...Pelos sorrisos,  
...Pelas tardes inteiras no campo,  
...Pelas noites inteiras a ouvir histórias,  
...Por todas as dificuldades que passaram,  
...Mas que no final do dia,  
...Continuaram sempre a sorrir.



## **o júri**

Presidente

**Doutora Isabel Maria Bernardo Pereira Farinha**  
Professora Auxiliar do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, IADE-U

Vogais

**Doutora Ana Luisa Cardoso Marques Teixeira Loureiro**  
Professora Auxiliar Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia e Investigadora do COPELABS

**Mestre José Amândio Marques dos Santos Damião**  
Diretor Incubadora de Empresas - Madan Parque de Ciência - UNL

**Mestre Américo da Conceição Mateus**  
Professor do Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, IADE-U



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço profundamente a todos os que sempre acreditaram em mim.

Em especial ao Américo Mateus que, para além de grande amigo que é, proporcionou-me a oportunidade de realizar este trabalho e por nunca ter, em momento algum, desistido de mim.

Um agradecimento especial à Susana Leonor pelas oportunidades dadas, pela aposta em mim como pessoa, profissional e principalmente como amigo.

Para ti Sofia Martins, mil obrigados por seres a patroa e amiga que és.

Um agradecimento especial ao Professor Carlos Alves Rosa, por todo o apoio dado a este projeto e, principalmente, pelos ensinamentos transmitido ao longo destes anos no IADE.

Um agradecimento apaixonado à pessoa que me tem acompanhado estes últimos quatro anos Susana Martins. Um enorme obrigado por me arrancares de casa e não me deixares trabalhar na tese, pelas chamadas ao acordar e ao deitar, só para dizer “Boa Noite”.

Um obrigado a todos aqueles com que vou mantendo contacto, e aos restantes também, Inês Fernandes, Filipe Albino, Cláudio Soares, Tomas Morais, Sofia Leal da Costa, Patrícia, João Martins, Pedro Silva, Sofia Martins, Miguel Salsa e a todos aqueles que por virtude do cansaço, me esqueci.



## **PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação de Marketing, Redes de Inovação, Incubadora, Co-Criação

## **RESUMO**

A inovação é um conceito crescentemente relevante para o sucesso de qualquer organização mas acarreta, ao mesmo tempo, um conjunto de considerações, barreiras e desafios, internos e externos, a serem ultrapassados. Com isto surgem novos paradigmas, a inovação aberta e a cocriação que ao mesmo tempo são modificadores e potenciadores da inovação nas organizações, promovendo uma maior abertura das mesmas e a integração de todos os stakeholders na criação de valor. Paralelamente, as redes de inovação compostas por uma multiplicidade de agentes em trabalho co-criativo, surgem como mecanismos para promover a inovação face à crescente complexidade dos produtos, serviços e mercados. A tecnologia, em especial a internet, surge como *enabler* de todo o processo, com crescente utilização nas organizações, recorrendo a softwares que promovem aspetos sociais e criam comunidades de prática, tudo sobre forma de plataformas co-criativas para a inovação. No entanto, as estratégias de comunicação de marketing que promovam o envolvimento e a motivação de todos os agentes é o foco desta investigação.

A implementação do projeto é feita através de workshops participativos com os stakeholders das empresas incubadas no Madan Parque, através da utilização da Metodologia IDEAS(R)EVOLUTION e do Modelo Operacional LinkUp, parametrizados ao projeto.

O projeto apresenta-se dividido em duas grandes partes. A vertente teórica, de suporte aos conceitos que vão ser explorados na parte projetual. Na segunda parte é elaborado um estudo de caso e desenvolvido um modelo de gestão de estratégia de marketing, recorrendo ao estudo de caso Madan Parque.



**KEYWORDS**

Marketing Communication, Innovation Networks, Incubator, Co-Creation

**ABSTRACT**

Innovation is an increasingly relevant concept for the success any organization but entails at the same time a set of internal and external considerations, barriers and challenges to overcome.

With this, new paradigms such open innovation and co-creation are simultaneously innovation modifiers and intensifiers in organizations, promoting organizational openness and stakeholder integration within value creation process.

At the same time innovation networks, composed by a multiplicity of agents in co-creative work, appears as innovation mechanisms to face the increasingly complexity of products, services and markets. The technology, specially the internet, appears as an enabler of all process seeing a wide utilization among organizations appealing to social aspects, creating communities of practice, all supported on co-creative platforms for innovation. The definition of marketing communication strategies that promote motivation and involvement of all stakeholders in synergy creation and external promotion of the companies are the central aspect of this research.

The implementation of the projects is performed by participative workshops with stakeholders from the incubated companies in Madan Parque trough IDEAS(R)EVOLUTION methodology and the operational model LinkUp parameterized for the project.

The project is divided in two main parts. The theoretic part, that supports the concepts explored in the proyectctual part. The second part is developed a model for the marketing communication strategies appealing to the Madan Parque case study.



## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>14</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO .....	15
ESTRUTURA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	17
<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
INOVAÇÃO .....	19
<i>Mindset Inovador nas Organizações</i> .....	22
<i>Novos paradigmas na inovação nos negócios</i> .....	25
<i>Inovação nas PME's</i> .....	37
REDES DE INOVAÇÃO .....	41
<i>Redes de pessoas para a Inovação</i> .....	42
<i>Redes de Organizações para a Inovação</i> .....	44
FERRAMENTAS DE INOVAÇÃO .....	48
<i>Softwares sociais para a inovação</i> .....	49
<i>Comunidades Online</i> .....	54
<i>Plataformas Co-Criativas</i> .....	61
COMUNICAÇÃO DE MARKETING NO CONTEXTO DO MARKETING 3.0 .....	63
<i>Comunicação de Marketing</i> .....	64
<i>Marketing 3.0</i> .....	68
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>71</b>
ESTUDO DE CASO .....	71
MODEL BUILDING.....	72
INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	73
<i>Pesquisa Documental</i> .....	73
<i>Observação participante</i> .....	73
<b>ESTUDO DE CASO – MADAN PARQUE .....</b>	<b>75</b>
INTRODUÇÃO .....	75
ENQUADRAMENTO TEÓRICO-PRÁTICO.....	77
<i>Projeto LinkUp</i> .....	80
<i>IDEAS(R)EVOLUTION</i> .....	82
METODOLOGIA PROJETUAL .....	85
<i>Metodologia IDEAS(R)EVOLUTION</i> .....	85
<i>Modelo Operacional LINKUP</i> .....	88
DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROJETO LINKUP.....	91
<i>Objetivos</i> .....	91
<i>Mecânica</i> .....	92
<i>Workshop 1 – Ativação dos Participantes</i> .....	94
<i>Workshop 2 – Diagnóstico Participativo</i> .....	102
<i>Workshop 3 - Diagnóstico Participativo Continuação</i> .....	107
<b>REFLEXÕES, CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES .....</b>	<b>119</b>
<b>SÍNTESE CONCLUSIVA E INVESTIGAÇÃO FUTURA .....</b>	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>141</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura e Método de Investigação .....	17
Figura 2 – Elementos no Processo de comunicação .....	65
Figura 3 – Lista de Associados Madan Parque .....	75
Figura 4 –Blueprint operacional IDEAS(R)EVOLUTION .....	85
Figura 5 – Etapas e Fases da metodologia IDEAS(R)EVOLUTION .....	86
Figura 6 – Macro Processos IDEAS(R)EVOLUTION .....	87
Figura 7 – Modelo Holístico de Ativação de Redes .....	88
Figura 8 – Modelo Holístico de Colaboração e Networking .....	89
Figura 9 – Professor Américo Mateus .....	95
Figura 10 – ProfessorA Susana Leonor .....	95
Figura 11 – Primeiro Exercício de Desbloqueamento .....	95
Figura 12 – Segundo exercício de desbloqueamento .....	96
Figura 13 – Terceiro Exercício de Desbloqueamento Criativo .....	96
Figura 14 – Ferramenta de definição dos fatores críticos de sucesso .....	97
Figura 15 – Ferramenta Fatores críticos de sucesso .....	97
Figura 16 – Seleção Individual .....	98
Figura 17 – Clusterização .....	98
Figura 18 – Consenso de Grupo.....	98
Figura 19 – Apresentação .....	98
Figura 20 – Apresentação dos Resultados .....	103
Figura 21 – Exercício de entreajuda .....	103
Figura 22 – Ferramenta Skill Sharing .....	104
Figura 23 – Workshop 2 - Skill Sharing .....	105
Figura 24 – Seleção Individual .....	106
Figura 25 – Partilha e debate .....	106
Figura 26 – Consenso Final .....	106
Figura 27 – Clusterização .....	106
Figura 28 – Clusterização de Capacidades .....	106
Figura 29 – Clusterização de Necessidades .....	106
Figura 30 – Ferramenta Skill Sharing .....	108
Figura 31 – Internal Exploration.....	109
Figura 32 – External Propection.....	110
Figura 33 – LinkUp 2020 Planning Matix .....	111
Figura 34 – Mapa de capacidades Madan Parque.....	116
Figura 35 – Grupos de Trabalho definidos .....	117
Figura 36 – Focos de Desenvolvimento Madan Parque.....	126
Figura 37 – Tipologia de serviços internos Madan Parque.....	127
Figura 38 – Modelo de gestão interno .....	128
Figura 39 – Tipologia de serviços externos Madan Parque .....	129
Figura 40 – Modelo de final de Comunicação de Marketing.....	130

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela de Análise Workshop 1 .....	99
---	----

## INTRODUÇÃO

Redes, Inovação, Estratégia de Comunicação e Marketing são conceitos dominantes do dia-a-dia e com os quais trabalho numa relação de proximidade. Não sendo de todo díspares, considera-se que requerem um estudo mais profundo, holístico, empírico e integrador de forma a gerar e disseminar um dos bens mais essenciais de uma empresa, a inovação. Esta é hoje um dos aspetos que dita o sucesso ou insucesso, o lucro ou o prejuízo, a presença global ou local de uma marca ou organização. Com as crescentes dificuldades, a única forma de as empresas se destacarem talvez seja através da expressão popular, “juntos somos mais fortes”.

Sendo a minha formação base em Marketing e Publicidade e a posterior especialização em Publicidade, poder-se-ia considerar à partida uma tese sobre redes de inovação fora da área de estudos. Contudo, um conjunto de fatores, um desafio por um trabalho diferenciador e relevante, a experiência de desempenho de funções desde Abril de 2013 como Assistente de Marketing, Comunicação e Gestão do Projeto LinkUp da responsabilidade da GUDA levou a que fossem criadas as condições para a realização deste projeto de tese. Um outro aspeto, a inclusão do Projeto LinkUp numa linha de investigação da unidade de Investigação IDEAS(R)EVOLUTION, foi um importante motivador para a este projeto. Desta forma, foi possível conjugar um tema da minha área de formação com a atividade profissional e com uma imensa curiosidade sobre o tema inovação.

## DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

A crescente importância das incubadoras no desenvolvimento local, regional e nacional, em paralelo com o destaque das PME's como elementos promotores do desenvolvimento e da inovação, motivou à reflexão sobre o papel das incubadoras como plataformas para o desenvolvimento, mais do que somente incubação, de projetos, produtos e serviços inovadores. O **tema** a ser abordado neste projeto de mestrado são as estratégias de comunicação de marketing em redes de inovação. Desta forma, a **problemática** a estudar está centra-se nos aspetos da ativação, motivação e manutenção do envolvimento de empresas em redes de inovação com vista ao desenvolvimento de um trabalho em rede, criação de sinergias internas e comunicação externa, com especial enfoque na incubadora Madan Parque-FCT<sup>1</sup>.

Desta forma, surgiram três questões que guiaram todo o processo de investigação:

---

<sup>1</sup> A incubadora Madan Parque foi fundada em 1995 e está localizada na Caparica, junto do campus da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa.

*Questão 1:* Quais os aspetos chave que permitem ativar, motivar e envolver as empresas incubadas no trabalho em rede?

*Questão 2:* Qual a melhor forma de promover a criação de sinergias internas entre empresas numa rede?

*Questão 3:* Como podem ser definidas as estratégias de comunicação de marketing para promoção externa de uma rede de inovação?

Consciente das dificuldades de uma problemática muito recente, específica, pouco estudada e das limitações bibliográficas, a construção deste projeto foi marcado por um desafio exigente de leitura e compreensão de conceitos complexos, tais como Inovação, Redes, Plataformas Tecnológicas, Marketing e Comunicação.

A pertinência deste projeto para a Publicidade justifica-se através da apresentação de um conjunto de dados e conhecimentos atualizados numa área relativamente pouco estudada da Comunicação, da Comunicação de Marketing e das Estratégias de Comunicação. Será também um contributo para a compreensão e definição de estratégias de comunicação em redes de inovação. Por último, será igualmente relevante derivado da sua abordagem empírica para a apresentação de uma proposta de modelo de gestão de comunicação de marketing em redes de inovação.

Deste modo, será construído de um modelo conceptual da problemática, sendo este o **objetivo principal** do projeto, resultado de uma revisão bibliográfica profunda e de um estudo de caso único exploratório, com base em três momentos de análise denominados *workshops*, executados no Madan Parque entre os meses de Novembro de 2013 e Abril de 2014.

Será apresentado, na qualidade de **objetivos específicos**, um conjunto de princípios orientadores da comunicação e promoção do trabalho em rede de forma a ativar, motivar e envolver as empresas incubadas.

## ESTRUTURA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Do ponto de vista do formato e estrutura este projeto divide-se quatro grandes capítulos para além do capítulo introdutório.

A exposição e análise das questões teóricas serão apresentadas no **segundo** capítulo, sempre precedidas de uma pequena introdução sobre os conceitos expostos e os respetivos autores citados ao longo de cada capítulo.

De forma a assegurar uma visão abrangente e ao mesmo tempo coerente sobre a problemática o **terceiro** capítulo focar-se-á na justificação das opções metodológicas e das ferramentas utilizadas na recolha dos dados.

No **quarto** capítulo, será exposta a dimensão empírica, com a apresentação do estudo de caso.

No **quinto e sexto** capítulo serão apresentadas as principais conclusões e o modelo conceptual. No conjunto dos aspetos analisados e respetiva lógica expositiva seguimos o fio condutor de acordo com a imagem apresentada.

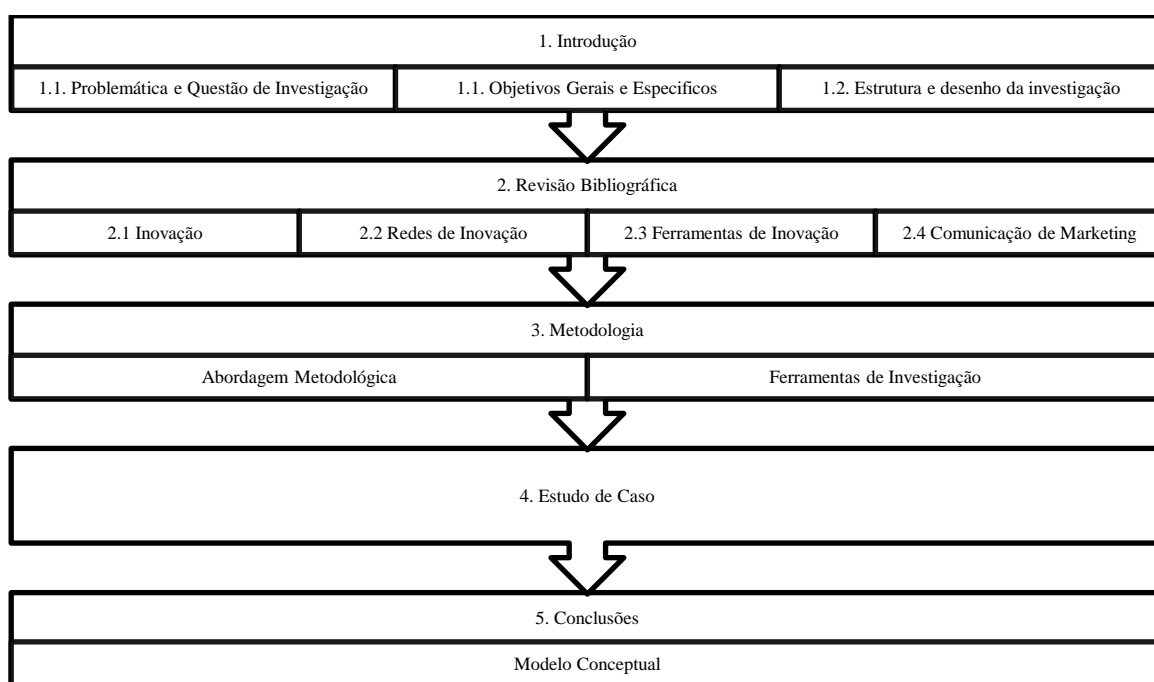


Figura 1 - Estrutura e Método de Investigação

No primeiro capítulo, dedicado à *Introdução* do projeto, será identificada a problemática, levantadas as questões de investigação e identificados um conjunto de conceitos a serem estudados tais como: Inovação, Redes de Inovação, Ferramentas de Inovação e Comunicação de Marketing.

O **primeiro conceito** abordado no capítulo de *Revisão da Literatura* será o conceito de inovação e as várias definições numa perspetiva evolutiva. Ao longo da exposição serão igualmente abordados outros conceitos relevantes e merecedores de um estudo aprofundado nomeadamente: os aspetos internos às organizações que promovem a inovação, duas novas abordagens aos processos de inovação, Inovação Aberta e Cocriação, finalizando uma análise das vertentes externas que promovem a inovação nas PME's. O **segundo conceito**, redes de inovação, surgiu da necessidade de exploração de novas formas de criar inovação com origem em redes de pessoas e empresas. O **terceiro conceito**, ferramentas de inovação, é resultante de uma análise sobre novas ferramentas para o desenvolvimento de inovação que utilizam redes de pessoas, empresas e os conceitos de Inovação Aberta e Cocriação. O **quarto conceito**, comunicação de marketing no contexto do marketing 3.0, surgiu da necessidade de compreensão de como a comunicação é construída de forma a envolver os consumidores.

Deste modo, no capítulo *Metodologia* serão expostos os argumentos justificativos da abordagem metodológica e das ferramentas de recolha de dados, mais ajustados ao carácter empírico da vertente projetual.

Compreendidos os conceitos e as linhas guias para a realização da vertente projetual, serão expostos no capítulo *Estudo de caso - Madan Parque*, uma breve introdução sobre a incubadora e os motivos que justificam a crescente importância desta tipologia de projetos. As metodologias projetuais, que permitiram a obtenção de informações e resultados, serão descritas individualmente, os três momentos de análise e os objetivos, ferramentas, mecânica, meios de comunicação utilizados, concluindo com a apresentação dos resultados obtidos.

Nos dois últimos capítulos, *Reflexões, Contributos e Limitações* e *Síntese Conclusiva e Investigação* serão apresentados os contributos finais, uma síntese das conclusões de todo o trabalho e a definição do modelo conceptual.

## REVISÃO DA LITERATURA

### INOVAÇÃO

Inovação é hoje um conceito essencial à atividade de qualquer organização e a sua definição tem vindo a evoluir ao longo do tempo. Este primeiro capítulo pretende abordar o conceito de inovação de uma perspetiva evolutiva e apresentar um conjunto de autores com visões complementares do conceito de inovação, finalizando com as perspetivas dominantes no pensamento da inovação atual.

Uma das mais relevantes definições de inovação é referida por Schumpeter (1947) no seu estudo sobre a resposta criativa da economia ao longo da sua história. O autor considera a inovação de um ângulo pragmático, objetivo e com foco no objeto, definindo-a como uma mudança irreversível na forma como os objetos são feitos. A inovação é também, a criação de uma nova função que frequentemente destrói um produto antigo através da promoção do novo. O conceito de inovação destruidora-criadora assenta na destruição de um objeto antigo onde o novo objeto é promovido de forma a gerar lucros. O ponto de viragem, no momento em que a inovação *per se* tem valor monetário para o consumidor, é também o momento que Schumpeter que esclarece a diferença ente inovação e invenção.

Freeman e Soete (1997) afirmaram a diferença entre os dois conceitos, invenção e inovação, de forma clara. A invenção é um processo criativo importante para a construção da inovação mas somente pode ser considerada como tal quando o produto, processo ou design tem uma aplicação comercial. Esta definição é partilhada por Porter (1990) que apresenta uma visão conjunta da inovação como elemento promotor da competitividade através da exploração das necessidades e uma “nova forma de fazer novas coisas” manifestada através do Design, do processo e do marketing de forma a torná-las comercializáveis.

Acs e Audretsch (1990) afirmaram que a origem do conceito de inovação é o resultado de um processo que começa com uma invenção, seguido pelo desenvolvimento da mesma, da qual resulta a introdução de um novo produto, processo e serviço no mercado. Desta forma, consideram que a inovação não é um ato isolado mas é derivado da exploração de uma necessidade.

Lundvall (1992) no seu trabalho sobre as teorias da inovação e da aprendizagem interativa definiu o conceito de inovação como um processo. Explica que a invenção, e o posterior processo até à inovação é o resultado de uma observação, aprendizagem, procura e

exploração, levando à definição de novos produtos, técnicas, modelos organizacionais, que têm o seu espelho em alterações nas instituições e nos mercados.

Drucker (1997), identificou sete fontes de oportunidades geradoras de inovação: *the unexpected, incongruities, process need, industry and market structure, demographics, changes in perception e new knowledge*<sup>2</sup>. *The unexpected* surge do um sucesso, falhanço ou evento exterior que disputa uma ação e o aproveitamento da oportunidade; *As incongruities* são provenientes da observação de uma necessidade entre o que um objeto é e o que devia ser; *Process need* é derivada da constatação de uma imperfeição num processo atual; *A industry and market structure* ocorre quando na indústria e nos mercados existem necessidades de adequação das empresas, dos produtos e dos seus serviços a novas exigências; *Demographics* tem como base as mudanças das populações; *Changes in perception* tira partido das mudanças existentes nos consumidores para o desenvolvimento de inovação que vá ao encontro das futuras necessidades; *O new knowledge* baseia-se na inovação através da integração de novo conhecimento.

Petter Drucker conclui que a inovação é uma ferramenta que permite transformar uma oportunidade em negócio, devendo esta ser aprendida e praticada como disciplina.

Não sendo unânime, o conceito de inovação varia entre autores, numa multiplicidade indeterminável de definições. Como forma de criar um conceito de inovação comum, consensual e mais completo possível a OCDE avançou com a seguinte definição de inovação “*An innovation is the implementation of a new or significant improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations*” (OECD, 2005, p. 46)

Kathryn (2010), numa abordagem focada no mercado, afirma que a inovação é uma fonte de receita e de adaptação das empresas ao ambiente concorrencial.

Porém, esta adaptação passa pela procura e criação de oportunidades de inovação e vantagens competitivas fomentadas pela competitividade crescente entre empresas, constantes mudanças nas características e hábitos de procura dos consumidores (Karlsson, 2010).

Segundo Skarzynsky e Gibson (2010) a inovação é o resultado de um conjunto de atividades e fatores, complementados por um desafio sistémico e profundo, em que sistemas de tecnologias de informação, indicadores de medição, valores empresariais e processos de

---

<sup>2</sup> A opção por manter os nomes em inglês surge da dificuldade explicitação de forma a manter o significado do conceito quando traduzida para Português.

gestão devem estar integrados num sistema eficaz. A inovação hoje, não é somente resultado da identificação de oportunidades e fatores externos mas é moldada por uma crescente importância dos fatores internos, como a formação e da cultura organizacional.

As oportunidades de inovação e vantagens competitivas, como evidenciadas por Dyer et al. (2011) podem ser exploradas e criadas recorrendo a plataformas sociais e a redes de consumidores num processo de transformação de uma invenção, ou ideia promovida, pelas necessidades dos consumidores em lucro e valor para os mesmos.

Duarte e Sarkar (2011) explicam que o consumidor desempenha um papel essencial no desenvolvimento de novas indústrias e tecnologias assim como na disseminação de conhecimento e ajuda ao desenvolvimento da inovação, desde a ideia até a comercialização. Identificam três grandes perspetivas que dominam o pensamento da inovação atualmente: a Inovação Aberta, promovida Henry Chesbrough (2003a, 2003b; 2011) com principal premissa no incentivo das empresas na procura de recursos externos, como forma destes serem integrados nos seus processo internos de inovação; A Co-criação, abordagem sustentada por Prahalad e Ramaswamy (2000, 2002, 2004a, 2004b), que consideram a inovação nas empresas como um processo aberto, juntando stakeholders na partilha de experiências, informação e conhecimento através do diálogo e *User Centered Innovation*, promovida por Von Hippel, (1986, 2001, 2005) que incentiva as empresas a olhar profundamente para os seus consumidores, principalmente os mais influentes, como fonte de ideias inovadoras e de modificações nos produtos.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo que considera a inovação um processo, derivado da exploração de uma necessidade, que provoca mudanças irreversíveis na forma dos objetos através da adição ou modificação das suas funções. É o resultado comercializável do processo criativo de invenção distinguindo-se da mesma no momento em que esta gera lucros. A inovação é a resposta a necessidades específicas dos consumidores ou necessidades identificadas pelas empresas promovendo a competitividade e a adaptação das mesmas ao ambiente concorrencial onde estão integradas. A inovação é um processo constituído por um conjunto de atividades e desafios sistémicos, integrados num sistema eficaz de sistemas paralelos influenciados pela tecnologia, valores, gestão e avaliação. A inovação é moldada por um conjunto de fatores internos, nomeadamente a cultura organizacional, e externos que utiliza um conjunto de ferramentas sociais e de comunidade para exploração e desenvolvimento ideias, invenções e identificação de necessidades assim como para a disseminação das suas inovações.

## **MINDSET INOVADOR NAS ORGANIZAÇÕES**

Inovar numa organização vai para além dos fatores técnicos e tecnológicos. É necessário que a própria organização cultive e promova um espírito inovador nos seus trabalhadores. Este subcapítulo reforça a importância da vertente interna das organizações com base no trabalho de Dyer et al. (2011) e nos aspetos operacionais de melhoria dos processos de inovação dentro das empresas (Skarzynski e Gibson, 2008; 2010).

Autores como Skarzynsky e Gibson (2010) consideram a inovação como um sistema caracterizado pela complexidade, assinalando os valores e da cultura organizacional como importantes na promoção da inovação.

Desta forma e analisando o trabalho de Dyer et al. (2011) concluem que existe um padrão interno, um ADN, que define as empresas como inovadoras. Estas são regidas por *mind-sets* incutidos pelos seus fundadores que encorajam à inovação, experimentação, apresentação de novas ideias, promovem uma discussão constante sobre o valor que criam para os consumidores, encorajam à formação de novas *skills* como networking, têm filosofias abertas e participativas onde “todos são inovadores”. Sumarizam, um novo *mind-set* focado em 3P’s, *People*, *Processes* e *Philosophies*.

- *People*, as pessoas e as suas capacidades estão no centro das empresas e são um elemento fundamental no desenvolvimento da inovação. São empresas que incutem nos seus colaboradores um sentido empreendedor, incentivando-os a desenvolver as suas *skills*. Em termos organizacionais a inovação engloba todos os níveis, áreas e departamentos da organização, onde as decisões são tomadas e monitorizadas por um conjunto de decisores com capacidades de inovação;
- *Processes*, os processos, têm um carácter sistemático e transversal a toda a organização e departamentos, numa procura por oportunidades de inovação que englobam no seu desenvolvimento todas as áreas funcionais da empresa;
- *Philosophies*, uma filosofia aberta de inovação onde existe partilha de informação, apresentação de ideias, exploração de novas abordagens e risco em todos os níveis da estrutura organizacional, gerando noção e vontade de arriscar e sentimentos de envolvimento na organização.

Dyer et al. (2011) apontam alguns conselhos operacionais para melhorar o foco de inovação nas empresas nomeadamente: incentivar a participação de todos os departamentos nos processos de discussão de ideias, envolver o maior número de colaboradores dentro e fora da organização, cultivar um espírito de abertura e partilha, promover o contacto direto com o mercado através da participação de consumidores nos processos de criação, promover a convergência e divergência de perspetivas, incentivar o desenvolvimento de métodos de suporte à inovação em torno de temas, objetivos e desafios específicos bem definidos.

Paralelamente Skarzynski e Gibson (2010) afirmam que as empresas devem ter em conta três aspetos para potenciar a origem de ideias revolucionárias, o espaço, a diversidade e o contacto.

- No espaço, reforçam a existência de um espaço físico e disponibilização de tempo para que os colaboradores possam refletir, participar e experimentar;
- Na diversidade, aconselham a diversificação dos participantes como forma de obter visões, abordagens e formas de pensar diversificadas, tornando eficaz o processo de criação de novas ideias;
- No contacto, sugerem o estímulo pessoal e o contacto entre colaboradores na partilha de experiências, conhecimento e abordagens.

Segundo Page (2007), a multidisciplinariedade é um fator importante na obtenção de *inputs* inovadores pois considera que as pessoas são necessariamente diferentes, assim como as suas capacidades, e que quando confrontadas com problemas de inovação a sua resolução também o é. Deste modo, complementado pela abordagem de Skarzynski e Gibson (2008) as equipas de inovação devem ser selecionadas de forma a serem o diversificadas possível em termos de capacidades, competências, perspetivas e visões. Os grupos devem ser compostos por pessoas internas e externas às organizações, com características criativas e de análise, jovens e idosas, com muita e pouca experiência, imaginativas e pragmáticas, tecnologicamente hábeis e com fortes capacidades de comunicação pessoal.

Na vertente organizacional Skarzynski e Gibson (2008) declaram a necessidade de repensar as estruturas de modo a facilitar os processos de interação e partilha de conhecimentos, ideias e responsabilidades. Afirmam a necessidade de abertura das organizações à promoção de uma cultura integradora nos processos de inovação, desde a identificação da oportunidade à invenção, até à sua comercialização assim como a necessidade de utilização de novas plataformas com base na internet para promoção do

diálogo, interno e externo, sem limitações geográficas. Concluem identificando quatro aspectos presentes em todas as empresas inovadoras: o questionar constante dos padrões e das práticas consideradas normais; a capacidade de identificação de padrões ou tendências subliminares com capacidade de desenvolver mudanças na organização; um foco constante nas pessoas e nas suas competências, foco nos ativos estratégicos em detrimento dos produtos ou serviços e um pensamento do ponto de vista do consumidor, tentando compreender quais as necessidades insatisfeitas.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo ao considerar que as empresas inovadoras possuem um padrão, ou seja, partilha entre si um conjunto de atributos internos, inculcidos aos seus colaboradores, e de formas de trabalhar. Estas empresas têm, no desenvolvimento das suas funções, uma mentalidade com foco nas pessoas, colaboradores, consumidores e nas suas capacidades inovadoras. São caracterizadas por definirem sistematicamente e transversalmente as competências e responsabilidade de decisão, partilha de informação, risco, apresentação de ideias e abordagens, envolvendo nestes processos toda a organização transversal e multidisciplinarmente na criação e discussão das mesmas. As estruturas organizacionais devem ser integradoras e abertas, promovendo a interação em proximidade com o mercado, clientes e consumidores, através da disponibilização de espaços e de tempo para discussão de ideias, partilha de opiniões e abordagens diversas entre todas as partes interessadas. Finalizando estas empresas impulsionam constantemente os seus colaboradores para quebrarem de padrões, práticas estabelecidas, identificarem tendências subliminares e no desenvolvimento de competências sempre de um ponto de vista do consumidor.

## NOVOS PARADIGMAS NA INOVAÇÃO NOS NEGÓCIOS

O conceito de inovação aberta surge como consequência da necessidade de repensar as estruturas organizacionais, a abertura das organizações e promoção de uma cultura interna integradora para a inovação (Skarzynski e Gibson, 2008; 2010). É notório que têm surgido visões que comprovam a integração e importância dos consumidores como importantes para a inovação.

O subcapítulo do capítulo Inovação – *Inovação Aberta* – apresenta a definição, segundo Chesbrough (2003), do conceito e as ideologias que suportam as abordagens tradicionais de *closed innovation* e *open innovation*. Posteriormente, são apresentadas as tipologias de inovação aberta, barreiras à implementação e as estratégias de inovação aberta (Chesbrough, 2011; Duarte e Sarkar, 2011). Culmina na introdução da temática da inovação aberta aplicada aos serviços (Chesbrough, 2011), complementada pelas visões de Brown e Haggel III (2006) e West (2006) sobre a mudança de um foco do produto para a utilidade e o papel dos serviços na economia, a importância da experiência e da participação dos consumidores.

O subcapítulo do capítulo Inovação – *Cocriação* – apresenta o conceito como uma nova abordagem à inovação, criação de valor é ao próprio processo de inovação (Ramaswamy, 2009) em paralelo com a crescente importância das experiências (Prahalad e Ramaswamy, 2002; Ramaswamy, 2009). Irá também abordar as novas considerações sobre o valor para o consumidor (Vargo e Lush, 2004) e a cocriação de valor, finalizando com as mudanças do consumidor atual (Prahalad e Ramaswamy, 2004a).

## INOVAÇÃO ABERTA

O conceito de Inovação Aberta sugere que os modelos de inovação atuais devem ser abertos (Chesbrough, 2003). Não devem restringir a inovação somente a recursos internos mas desenvolver, em paralelo, com inovação externa proveniente de outras empresas. Desta abertura as organizações são motivadas a procurar novas formas de gerar inovação internamente e comercializá-las através de modelos fora dos habituais.

Considerando esta visão de Inovação Aberta, Chesbrough (2003) divide em dois principais modelos e os respetivos princípios. *Closed Innovation* ou Inovação Fechada, caracterizada por uma lógica de desenvolvimento e comercialização da inovação focada na proteção do conhecimento interno das restantes empresas. É extremamente orientada para o lucro e num egocentrismo em todas as fases não considerando o papel dos consumidores e das suas capacidades inovadoras na exploração, desenvolvimento e comercialização da inovação. Existe um grande pensamento competitivo onde o primeiro a inovar de forma independente ganha. Paralelamente existe um grande controlo e importância sobre os assuntos de propriedade intelectual. Contudo, o conceito de *Open Innovation* ou Inovação Aberta é guiado por uma lógica de externalização e partilha de conhecimento interno. A colaboração está no centro do desenvolvimento da inovação e está presente em todas as fases do seu processo. A inovação aberta considera a existência pessoas exteriores à organização com valor e com capacidades inovadoras, devendo ser analisadas. Contrariamente à inovação fechada não é necessário ser o primeiro a inovar mas sim o primeiro a criar o melhor modelo de negócio. A propriedade intelectual deve ser criada através do uso das ideias externas e deve ser comprada sempre que se considere importante para a criação de valor.

Não sendo de todo uma abordagem nova, já Brown e Haggel III (2006) salientavam que as novas lógicas abertas estão a permitir às empresas olhar para fora das suas paredes e ganhar acesso a ideias, conhecimentos e tecnologias que suportem, desenvolvam e permitam criar valor nas suas atividades.

Também West (2006) afirma que a inovação “aberta” é o resultado das ligações bem-sucedidas entre a empresa e entidades externas, quer sejam universidades, centros de investigação, concorrentes, clientes, fornecedores e mesmo grupos de consumidores. Salienta ainda a importância da vertente estratégica de modo a criar um modelo de negócio que retenha o valor da inovação e que crie, assegure e capture o valor, distribuindo-o por todos os elementos que contribuíram para o desenvolvimento da mesma.

Chesbrough (2011) afirma que a inovação aberta contribui para a inovação e diferenciação da oferta, tanto em empresas e oferta existente, como futuras ou novas. A inovação aberta promove o melhoramento e extensão dos produtos e serviços assim como a criação de integralmente novos. O mesmo autor apresenta duas formas complementares de partilha e abertura das empresas:

- *Outside-In*, uma abordagem onde se faz uso minoritário das ideias e dos contributos externos para a integração nos seus negócios;
- *Inside-Out*, abordagem através da qual as empresas fazem uso minoritário das suas ideias partilhando a tecnologia e processos para que possam ser utilizados por outros (como caso da Amazon).

Identifica algumas necessidades de mudança a nível organizacional e barreiras a serem quebradas para que a lógica de inovação aberta possa ser aplicada nas empresas, nomeadamente na consciencialização da importância do trabalho em proximidade com os consumidores, no desenvolvimento de soluções através de testes piloto para resolução de problemas específicos, numa mudança do foco das empresas do produto para a utilidade e na integração de consumidores nas organizações.

Duarte e Sarkar (2011) clarificam o conceito de inovação aberta explicando que este é o oposto das tradicionais integrações verticais. Aposta na observação e no uso de conhecimento externo como forma de criar produtos, alavancar mercados através de formas gerais de colaboração entre empresas como estratégias de parcerias, onde existe uma proliferação de parceiros.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo considerando a Inovação Aberta uma nova filosofia de inovação que tira partido da externalização e partilha de conhecimento, que integra e utiliza em todas as fases do processo de inovação, recursos internos em paralelo com recursos externos.

A mais-valia da Inovação Aberta está na sua capacidade de utilizar de forma bem-sucedida as suas ligações, recorrendo a parcerias ou outro tipo de estratégias com entidades externas. Tem com o objetivo desenvolver, em proximidade com as suas ligações, soluções ou resoluções para problemas e necessidades, criar produtos ou alavancar mercados, diferenciar e diversificar a oferta na construção de vantagens competitivas resultado da exploração e desenvolvimento de conhecimento interno e externo.

Subtítulo de um dos seus artigos, Henry Chesbrough em 2011 cita *“In recent years, open innovation has been changing the way many companies think about developing products. But open innovation can and should apply to services too”*, considerando que os ensinamentos e conceitos da inovação aberta são igualmente aplicados à inovação de serviços. Esta constatação tem como base os trabalhos visionários de vários autores que afirmam que os consumidores não ambicionam o produto mas sim a sua utilidade, o valor e o serviço que o mesmo produz (Levitt, 1981) e a importância da utilidade nas escolhas de compra do consumidor (Drucker, 1999).

Chesbrough (2011) conclui evidentes mudanças no papel dos serviços na cadeia de valor através de uma visão em que os mesmos não servem unicamente para suporte do produto mas são elementos criadores de valor.

Contrariamente aos produtos, os serviços criam valor através da experiência de utilização e esta é diferente de consumidor para consumidor, logo a criação de valor nos serviços é naturalmente diferente, definidos por uma não linearidade no seu processo. No entanto, remete para uma abordagem mesclando a participação dos consumidores, em paralelo com a utilização de ferramentas tradicionais para a obtenção de informação, como forma de compreender e integrar valor nos serviços.

Prahalad e Ramaswamy (2004) já exploravam esta nova abordagem mas através do conceito de Co-criação em que os consumidores são incentivados a participar, em interação contínua, na criação de valor nos serviços. Esta participação é importante para a criação de *engagement* com os consumidores, gera conhecimento tático importante no desenho ou redefinição de experiências, tornando-as únicas e relevantes.

Chesbrough (2011) afirma que é através da inovação aberta nos serviços que empresas como a IBM, Xerox e UPS estão a desenvolver novos serviços, a desbloquear a real utilidade do valor dos seus produtos e a criar consumidores leais, menos predispostos à troca e ao mesmo tempo a diferenciar a sua oferta.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo ao afirmar que os serviços estão a adquirir uma importância crescente nos mercados atuais, não como suporte aos produtos comercializados mas, como produtos finais. Esta importância advém de uma gradual pertinência da utilidade dos objetos - do que estes podem fazer pelo consumidor - mais do que o objeto em si - das suas funcionalidades - no valor e na experiência que estes criam derivado da sua utilização. A experiência de utilização é um

aspecto preponderante a ter em conta no desenvolvimento de um determinado objeto e, desta forma, as empresas são estimuladas a abrirem as suas portas aos processos de criação dos seus serviços, à partilha, integração das experiências e conhecimentos dos seus consumidores.

Esta participação cria conhecimento tático importante na redefinição dos serviços atuais ou na criação de serviços novos. Além disso, permite a definição de experiências de utilização que vão ao encontro das expectativas, necessidades e aspirações dos seus consumidores, criando envolvimento do mesmo com a organização.

## COCRIAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA

Como citado por Ramaswamy (2009) *“The process by which products, services, and experiences are developed jointly by companies and their stakeholders, opening up a whole new world of value”* (p.11) a cocriação é indiscutivelmente um novo paradigma na abordagem à inovação, à criação de valor e no próprio processo. O conceito de cocriação, defendido por C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy, sustenta uma abordagem ao processo de inovação através da criação de valor e partilha de experiências entre todos stakeholders, promovendo o diálogo, o acesso à informação, a transferência de conhecimento. Tem a sua origem numa junção entre teorias do Marketing, Gestão e Psicologia, com pontos fortes na decisão de grupo, na inovação e na criação de conhecimento.

Já Prahalad e Ramaswamy em 2002 definiam a experiência como uma das principais fontes de criação de valor para os consumidores através da participação dos mesmos nos processos de inovação concluindo que, enquanto as abordagens tradicionais consideram o consumidor como um elemento exterior à cadeia de valor, as focadas no consumidor consideram-no parte do sistema. As abordagens tradicionais decidem onde, quando e como o valor é adicionado à cadeia de valor enquanto as focadas no consumidor existe uma participação do mesmo na decisão de onde, quando e como o valor é gerado. Nas abordagens tradicionais, o valor é criado durante as atividades antes da compra contrastando com o não respeito pelas fronteiras das empresas pelos stakeholders em busca de valor nas abordagens centradas no consumidor. Por último, nas abordagens tradicionais somente existe uma ocasião onde o valor é extraído dos consumidores para a empresa, enquanto nas lógicas focadas no consumidor esta tem em conta múltiplos pontos.

Desta forma, Prahalad e Ramaswamy (2002) sugerem um repensar da envolvimento com os consumidores na criação de experiências de consumo impactantes. Os autores consideram a experiência um ato de troca e identificam quatro aspetos que apelidam de pontos de troca, onde as empresas podem inquirir e explorar se atualmente estão a criar valor e promover mudanças para uma melhoria das suas experiências. O primeiro ponto são as transações, onde as empresas devem ser encorajadas a tecnologias que diminuam os custos de transação ao colocarem os consumidores a desenvolver atividades que antes estavam dedicadas aos empregados como forma de envolver os consumidores nas experiências. O segundo ponto são as escolhas, através da definição estratégias de distribuição e canais de comunicação que permitam controlar as escolhas do consumidor, promovendo a experiência no ponto de venda em detrimento do custo baixo que as novas tecnologias promovem. O

terceiro ponto são as experiências de consumo, onde as empresas devem optar por promover ambientes mais orientados para o comportamento humano, para as preferências dos consumidores, expectativas, gostos, relevando e promovendo a experiência em detrimento do produto. Por último, o quarto ponto, relativo à relação preço-desempenho, remete para um debate entre consumidores.

Autores como Vargo e Lush (2004) reforçam também a crescente importância dos serviços e apresentam a *service dominant logic*. Esta lógica dominante de serviços afirma que a transferência de valor para o consumidor ocorre, somente, quando este consome ou usa o produto ou serviço específico.

Desta forma, Prahalad e Ramaswamy (2004a) referem que os processos de criação de valor e de significado estão rapidamente a mudar o seu foco para uma visão personalizada das experiências do consumidor. Estes são mais informados e mais capacitados para tomarem decisões acertadas, estão constantemente em rede onde trocam informação e conhecimento, são ativos e participativos no ambiente, na economia e nas empresas para além de que têm uma visão global sobre as tecnologias e sobre a oferta. São consumidores *empowered*, com uma maior influência em tudo o que os rodeia, capazes de expor ideias, de avaliar e de criticar, contribuindo na melhoria de produtos, serviços e marcas sem as limitações das barreiras geográficas. Têm uma liberdade sem precedentes na forma como interagem socialmente, revolucionando e transformando os mercados existentes e criando novos. São consumidores que experimentam e usam a internet como plataforma para modificarem e desenvolverem os seus produtos. São ativistas pois lutam, agem, falam e ligam-se, trocam informação, aprendizagens e conhecimento, permitindo criar as suas redes e tomarem decisões e escolhas cada vez mais ponderadas. Com todas estas modificações os autores salientam a importância do papel dos gestores, ou cargos de liderança, para a necessidade de adaptação e integração desta nova abordagem com enfoque no consumidor e na criação de valor, a co-criação de valor.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo definindo a cocriação como promotora de uma nova consideração pela inovação e processos inovadores além da vertente concreta do produto em si. É uma abordagem que considera o consumidor parte do processo de inovação e as suas experiências como a principal fonte de criação de valor nos produtos e serviços. É centrada na criação de valor para o consumidor através da cocriação com o mesmo, da sua partilha de experiências e da sua integração dos nos processos de inovação como forma de construção de novos produtos, serviços e

experiências. É uma abordagem que promove o diálogo, partilha constante de informação e conhecimento entre empresas partes interessadas. Não respeita barreiras organizacionais, define múltiplos pontos de criação e retenção de valor. Tem em consideração um consumidor cada vez mais informado, participativo na sociedade e nas marcas, integrando-os no desenvolvimento da inovação e obrigando as empresas a repensar as suas formas de envolvimento e participação dos consumidores.

Atualmente a cocriação tira partido das tecnologias de forma a diminuir custos e potenciar elevados graus de envolvimento do, e com consumidor, assim como permite controlar e definir experiências impactantes e customizadas.

## A COCRIAÇÃO E A CRIAÇÃO DE VALOR

O conceito de cocriação é potenciador da criação de valor. No entanto, para a completa compressão do conceito é necessário um aprofundamento bibliográfico sobre o mesmo nomeadamente na forma como este cria valor.

Este subcapítulo da cocriação vai abordar os blocos construtores da criação de valor de acordo com o modelo DART (Prahalad e Ramaswamy, 2004), uma visão crítica sobre o conceito e os vários tipos de valor derivados da cocriação (Sanders e Simons, 2009), os aspetos relativos à consideração da cocriação como metodologia potenciadora da inovação, os desafios a superar na implementação nas empresas, os benefícios e futuro (Roser et all., 2009).

Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam o modelo DART resumindo os blocos construtores da cocriação de valor através do Diálogo, Acesso, Risco e Transferência.

- No diálogo, reforça a necessidade de diálogo entre todas as partes interessadas numa comunicação bidirecional, uma motivação uníssona para agir, partilha de aprendizagens, informação e conhecimento na resolução de problemas;
- No acesso, reforça a necessidade de acesso por parte dos consumidores a experiências que acrescentem valor através da compra (Prahalad e Ramaswamy, 2002);
- No Risco, afirma a importância do envolvimento do consumidor como parte da criação da experiência de forma criar uma predisposição para a assunção de riscos e benefícios da mesma;

- Na transferência, evidência a importância de partilhar com o consumidor todo o tipo de informações relevantes da empresa sobre a sua atividade, produtos, tecnologias e modelos de negócio.

Prahalad e Krishnan (2008) apontam uma visão futura sobre a cocriação de valor na transformação dos negócios através da criação de valor com base em experiências únicas e personalizadas para os clientes e numa maior ligação com os consumidores para obtenção de vantagens competitivas.

Criticamente, Sanders e Simons (2009) afirmam que a cocriação de valor é somente uma *Buzzword* que define os vários tipos de conversações existentes entre os vários agentes. No seu artigo, *A Social Vision for Value Co-Creation*, afirmam que a co-criação resulta em três tipos de valor.

- O valor monetário, resultado dos lucros que podem advir da co-criação em termos de novos produtos, serviços e modelos de negócio mais eficientes a longo termo;
- O valor de uso, evidenciando a importância de utilizar os consumidores de forma a criar experiências e utilidades que vão ao encontro das reais necessidades dos mesmos;
- O valor social, resultado das aspirações para a melhoria da qualidade de vida da sociedade civil e ambiente, apoiando-se em fortes características humanísticas.

Segundo Roser et al. (2009), Co-criação é mais do que somente envolver consumidores e atua sobre três vertentes específicas, na psicanálise, nos processos de decisão e nos processos de conhecimento:

- Na psicanálise, usa a criatividade do grupo e o seu poder de decisão como forma de superar barreiras que uma pessoa não teria capacidade de o fazer, reconhece a importância das experiências dos consumidores e dos contextos onde estas ocorrem criando um sentido e significado comum;
- Nos processos de decisão, define que o consumidor tem um objetivo, sente-se envolvido e é parte do futuro da criação de valor. Ao mesmo tempo trabalha as percepções e as experiências obtendo delas a informação que permite construir com os mesmos conhecimento e experiências futuras;

- No conhecimento, tem como origem os consumidores adquirindo através deles informações sobre novas tendências e *inputs* que permitem a construção de estratégias de marketing direcionadas para o consumidor.

Os mesmos autores apontam alguns desafios a superar na implementação da cocriação nas empresas nomeadamente: uma elevada dependência de colaboradores externos, os custos de coordenação (tempo e de recursos) durante todo o processo, a necessidade de *Skills* de gestão, a dificuldade em gerir estilos de gestão pessoais, o acesso a informações confidenciais, a gestão de expectativas dos consumidores e uma reorientação organizacional das empresas para um foco nas relações com os consumidores em paralelo com o desenvolvimento de atividades de marketing e investigação.

O futuro da cocriação está, segundo Roser et all. (2009) na criação de uma relação a longo prazo de compreensão, envolvimento com o consumidor e na existência de uma mudança nas práticas de gestão nomeadamente:

- Acreditar que todos os consumidores são criativos, demonstram vontade para participar nos processos, desde que sejam motivados para tal, e lhes seja disponibilizada as ferramentas que promovam a participação;
- Diversidade como um fator chave, abrangendo um conjunto de consumidores com backgrounds e personalidades diversificadas, não restringindo a apresentação de ideias e opiniões;
- Um diálogo constante e contínuo com os consumidores;
- Explorar ferramentas de Design, materiais e métodos para nivelar a aprendizagem dos participantes, a nível pessoal e a nível das plataformas;
- Compreender a necessidade e importância das experiências mais do que a dos produtos e serviços;
- Ter uma visão integrada da inovação e da experiência do consumidor criando um conjunto de *touchpoints* e não um único ponto de contacto.

No entanto, torna-se importante clarificar os benefícios e impactos, da utilização da cocriação nas empresas assim como a gestão necessária da mesma. Roser *et al.* (2009) afirmam que:

- Os consumidores beneficiam de uma maior personalização e valor resultantes do processo de cocriação, motivando as organizações a construírem vantagens competitivas;
- Passam de meros espectadores contribuírem para o processo de aprendizagem da organização em que as empresas têm acesso a melhores e mais experiências;
- A colaboração aumenta o número de fontes de informação e ideias para a inovação permitindo a fertilização com outras através da partilha de conhecimentos;
- Reduz o risco da inovação, melhorando e tornando-a mais rápida, particularmente quando são assistidas por plataformas, reduzindo o tempo de ida para o mercado, os custos e consequentemente criando mais margem de lucro;
- Cria uma maior qualidade do produto e satisfação dos consumidores;
- Influência a lealdade dos consumidores, tornando-os mais criando representantes da marca (*advocacy*);
- Provoca aumento na percepção de valor futura e da satisfação promovendo uma participação contínua no processo;
- Potencia uma maior satisfação, compromisso com a marca e com a empresa;
- Aumenta a possibilidade de criar *word-of-mouth* positivo e aumenta os níveis de participação, a identificação do consumidor com os produtos e com a marca, a flexibilidade e adaptabilidade da empresa;
- Melhora da rapidez dos processos de inovação, a atratividade da empresa para os empregados como criadores diretos de valor e atração de futuro valor.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo em que a forma como o valor é cocriado não é de todo simples e é criado através de três grandes tipos de mecanismos, as dinâmicas de grupo, no processo e no conhecimento. A cocriação permite criar valor através do diálogo e da partilha, a obtenção de conhecimento e aumento do número de fontes de informação assim como a capacidade de definição de experiências que acrescentam valor aos consumidores quando vividas. Provoca uma diminuição da percepção do risco pelos consumidores e um aumento da percepção dos benefícios das inovações, a satisfação, lealdade e identificação do consumidor com a organização, marca ou

produto através da transparência e partilha aberta de informação criando relações de confiança.

A co-criação culmina na criação de vantagens competitivas e alto valor acrescentado dos novos produtos e experiências, personalizando-as e tornando-as únicas, ao mesmo tempo que reduz a ida para o mercado. Considera que todos os consumidores são criativos e estão dispostos a criar valor para as empresas, desde que sejam promovidas todas as ferramentas que permitam a sua participação.

## INOVAÇÃO NAS PME'S

Considerando que a Inovação é hoje um conceito essencial à atividade de qualquer organização, torna-se importante a compreensão dos conceitos de inovação numa vertente focada nas empresas, em especial nas PME's.

Este subcapítulo aborda as questões relativas à atividade de inovação nas PME's (Catozzella e Vivarelli, 2007), a importância do R&D e as formas de gestão do mesmo para a inovação (Hagedoorn e Wang, 2012), a especialização das PME's, as suas dificuldades e mais-valias nos processos de inovação (Catozzella e Vivarelli, 2007; Cassiman e Veugelers, 2006; Edwards et al., 2005; Diehl et al., 2013; PwC, 2013), as estratégias de desenvolvimento de conhecimento e inovação (Narula, 2004; Mustar et al., 2008; Hagedoorn e Wang, 2012), as principais mudanças entre as abordagens tradicionais de inovação *versus* as novas abordagens (Hall et al., 2009; Hall, 2011), finalizando com as visões sobre a inovação aberta nas PME's (Hagedoorn e Wang, 2012; Lee et al., 2010).

Catozzella e Vivarelli (2007) afirmam que a inovação não é uma atividade única mas sim de um conjunto de fatores, elementos, atividades e investimentos que, todos juntos, pela sua complementaridade, afetam o sucesso, o objeto e o resultado da inovação.

Gorodnichenko et al. (2010) define o conceito de inovação, no contexto das PME's, como o desenvolvimento de novos produtos ou melhoramento dos existentes, a adoção de novas tecnologias ou a obtenção de credenciações de qualidade, sendo que adoção de novas tecnologias a mais recorrente.

Mais atual, Hagedoorn e Wang (2012) apresentam departamento de *Research & Development* (R&D) como importante para o desenvolvimento da inovação. Afirmam que este deve ter uma vertente interna, definida pelas atividades da organização, e externa da interação com outras empresas, produtos, processos e mercados, devendo ser complementares e bem geridas de forma a potenciar a inovação. Não obstante, Cassiman e Veugelers (2006) alertavam-nos para a complementaridade existente entre o conhecimento interno e externo, afirmando que só é possível a compreensão e integração na empresa de conhecimento externo se for desenvolvido internamente algum tipo conhecimento interno.

À medida que aprofundamos o estudo sobre inovação, verificamos que as PME's são mais predispostas à colaboração entre si que as grandes empresas. Contudo, a sua dimensão reduzida, que por um lado define a sua flexibilidade organizacional, por outro torna difícil a gestão dos processos de inovação. A especialização é a forma através da qual as PME's respondem a uma crescente complexidade dos produtos e conduz à obtenção de capacidades

que não possuem, através de parcerias sendo recorrentes os casos de colaboração entre si (Edwards et al., 2005).

Diehl et al. (2013) afirmam que as PME's encontraram uma nova forma de lidar com a crescente complexidade dos processos de inovação, trabalhando as suas capacidades internas e desenvolvendo as suas vantagens competitivas de forma a atraírem para si outras empresas. Como referido pela PwC (2013) a especialização das PME's torna-as cada vez mais *experts* em áreas específicas de conhecimento e são frequentes os casos de incorporação de PME's em unidades de trabalho de grandes empresas. Neste campo já Catozzella e Vivarelli (2007) clarificavam que, se por um lado a especialização das PME's permite um melhor foco na construção das vantagens competitivas individuais a falta de capacidades promove a sua integração em processos e redes de inovação, tirando partido da complementaridade e substituíbilidade das relações, numa combinação de *inputs* com um objetivo de inovação específico.

Alguns caminhos foram apontados, principalmente por Narula (2004) onde refere que esta complementaridade pode ser alcançada através de alianças estratégicas ou *outsourcing* e por Hagedoorn e Wang (2012) que reforçam a importância de parcerias com empresas específicas como forma de desenvolver conhecimento interno, como uso e exploração de conhecimento externo. Mustar et al. (2008) destacam a importância da ligação entre PME's, Universidades e Centros de Pesquisa, como forma de desenvolver conhecimento interno e externo em que estes têm os seus insights testados e aplicados comercialmente assim como as PME's têm acesso a informação, novas tecnologias, conhecimentos, skills, questões e problemas. Os autores concluem afirmando que as PME's desempenham um papel importante na criação de pontes entre as ideias e o mercado.

Para além das vertentes micro, internas e externas, Gorodnichenko et al. (2010) afirma que a internacionalização é também um elemento importante na inovação das empresas. Esta tem uma relação bidirecional com a globalização onde o desenvolvimento de uma inovação leva à internacionalização da mesma e a presença desta num mercado internacional tem efeitos na produtividade das empresas aí residentes.

Todas as mudanças anteriormente evidenciadas estão a mudar as formas tradicionais de inovação. Já Hall et al. (2009) apontava novas formas de criar e gerir a inovação recorrendo a novas lógicas colaborativas. Estas obrigariam as empresas a questionar as abordagens tradicionais de inovação pois são definidas por uma grande parte da inovação

criada sem recorrer a formas tradicionais de R&D, através de abordagem informal, numa recombinação de práticas já conhecidas e numa vontade de inovar das empresas.

Hall (2011) reforça que esta mudança considera o a integração de novas etapas como parte do processo de inovação nas fases de desenvolvimento, teste, despesas com novos processos, marketing, formação e Design.

Catozzella e Vivarelli (2007) referem que a complexidade atual dos produtos leva a que somente o conhecimento interno não seja condição necessária nem suficiente para as empresas serem inovadoras. As organizações devem ser encorajadas a criar sinergias e a abrir os seus processos de forma a integrar fluxos externos de conhecimento, vindos do mercado, que facilitem o processo de inovação e amplifiquem o seu impacto. Desta forma, Cassiman e Veugelers (2006) e West (2006) concluem que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que criam as melhores redes internas e externas de comunicação, utilização do conhecimento e sinergias entre o contexto e as várias atividades de inovação.

Como Hagedoorn e Wang (2012) afirmam, crescentemente as PME's têm vindo a tirar partido das tecnologias e de amplas redes de aprendizagem como forma de alavancar fluxos de conhecimento internos, em paralelo com externos, para a construção e aperfeiçoamento das suas capacidades e produtos inovadores.

Sendo frequentemente mal-entendido, a inovação aberta nas empresas não é o resultado de um contrato através de *outsourcing* ou forma prestação de serviço externo para o desenvolvimento e comercialização da inovação mas sim, quando ambas as empresas trabalham conjuntamente para a exploração de um mercado, tecnologia, teste ou análise específica (Lee et al., 2010). O mesmo autor reforça ainda com alguns argumentos a razão dos estudos reduzidos sobre inovação aberta nas PME's nomeadamente:

- A inovação aberta é mais facilmente estudada em grandes empresas devido à sua maior capacidade de alocação de recursos;
- As PME's já têm em si uma predisposição externa nas suas atividades, uma maior utilização dos meios externos para inovar e uma maior predisposição para a criação de alianças como forma de expandir as suas capacidades;
- As PME's já consideram as suas fontes externas como forma de obter acesso a canais de marketing e vendas nas etapas finais de comercialização da inovação;
- A inovação aberta tem o seu foco nas fases iniciais no acesso a tecnologia e a redes que permitem o desenvolvimento da inovação.

Segundo Lee et al. (2010) as PME's são importantes na transformação e comercialização da inovação em produtos, processos ou serviços e destacam-se com maiores níveis de R&D que as grandes empresas.

No entanto, a inovação nas PME's é não linear, é por vezes paradoxal. Hall (2011), neste campo, refere que as grandes empresas, mesmo com maior quantidade e dimensão das suas atividades inovadoras não são necessariamente mais predispostas à inovação. Em paralelo, Artz et al. (2010) afirmam que, à medida que a dimensão das empresas aumenta estas ficam mais predispostas a inovar, criar novos produtos e correr mais riscos mas ficam proporcionalmente menos predispostas à inovação do que as PME's.

Analisando segundo um prisma mais geral, Pfeffermann, (2011) afirma que, numa economia regida pela necessidade de inovação, a informação e o conhecimento são os aspetos mais relevantes para a inovação. O desafio reside no sucesso das empresas em transformar a informação em lucros através de inovação. A rápida partilha de conhecimento e as crescentes lógicas abertas requerem a capacidade das empresas em continuamente se reinventarem e adaptarem ao seu contexto. A sua capacidade organizacional de inovar é um fator decisivo onde, para além de responderem às exigências dos *stakeholders*, devem manter a sua capacidade de dinamismo face ao ambiente concorrencial onde estão inseridas.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo não considerando a inovação nas PME's um ato isolado mas um conjunto de atividades numa lógica aberta. A complexidade dos produtos e a dimensão reduzida das PME's, que por um lado define a sua flexibilidade organizacional, levam a que nos processos de inovação procurem complementaridades entre o conhecimento interno e externo. Em contrapartida, a especialização das PME's permitiu a sua integração redes de inovação recorrendo a estratégias de parcerias onde desenvolvem as suas capacidades específicas e vantagens competitivas colmatando, através da rede, as suas necessidades e dificuldade na gestão de processos de inovação. A inovação nas PME's tem um carácter informal e está centrado maioritariamente na recombinação de práticas conhecidas. Não obstante, são pioneiras em alavancar amplas redes de conhecimento internas e externas, recorrendo a tecnologias e demonstrando extrema facilidade na transformação da informação em conhecimento e posteriormente em lucros assim como na capacidade de adaptação a contextos específicos.

## REDES DE INOVAÇÃO

Após analisados os novos conceitos que suportam as abordagens atuais de inovação e criação de valor, torna-se preponderante, derivado à importância das redes de pessoas e de empresas, analisar em profundidade o funcionamento destas. Sendo as empresas compostas por pessoas, torna-se também importante aprofundar como é que estas funcionam e quais são as mais-valias para os processos de inovação. Não obstante, existem outras redes, também constituídas por pessoas que demonstram excelentes capacidades inovadoras. Falamos das redes entre empresas, incubadoras e academias, que mesmo sendo complexas, são importantes de serem estudadas.

Neste capítulo, no subcapítulo – *Redes de pessoas para a inovação* – vão ser abordadas as questões relativas à importância das pessoas, da diversidade e do contexto nas redes de inovação (Brown e Haggel III, 2006), como prospeção de mercado e os princípios da sua operacionalização (Karlsson, 2010; Skarzynski e Gibson, 2008).

No subcapítulo – *Das Spinn-off até ao mercado* – vão ser abordadas os fatores que definem as PME's como inovadoras (Wymenga et al., 2012), a definição de *spinn-offs* e a sua importância na ligação com a indústria (Mustar et al., 2008), as características das universidades (O'Shea et al., 2007) e os princípios de sucesso que contribuem para a criação de *spinn-offs* (Wymenga et al., 2012), a importância da ligação das universidades com as incubadoras (O'Shea et al., 2007; Bergek e Norman, 2008; Mustar et al., 2008), as tipologias de incubadoras (Laursen e Salter, 2004) e os modelos de gestão (Clarysse e Moray, 2004).

## REDES DE PESSOAS PARA A INOVAÇÃO

Brown e Haggel III (2006) referem que as redes de pessoas devem ter um grande número de participantes, com diversos backgrounds, colaborando para a criação de conhecimento, construindo e melhorando mutualmente as ideias e aprendendo ao longo do processo. Reforçam que a origem destas redes advém da volatilidade e imprevisibilidade da economia global fomentada pelo rápido desenvolvimento da tecnologia com ciclos de vida e valor dos produtos rapidamente obsoletos. Estas redes de criação devem ser constituídas por um grande número de participantes como forma de encorajar à sustentabilidade da mesma e à criação de interações profícuas a longo prazo. São defensores que o conhecimento essencial para inovar está nos indivíduos e nos contextos específicos de uso. No entanto, alertam para a dificuldade de gestão e assinalam a necessidade da existência de mecanismos institucionais, elementos decisores, mecanismos para a resolução de problemas e ainda sistemas de medição. Finalizam considerando as redes de pessoas formas eficazes de mobilizar talentos e conhecimentos dispersos de uma forma flexível e escalável.

Numa outra vertente Karlsson (2010) realça a importância das redes de pessoas como uma ferramenta de prospeção de novas ideias e melhoramento das existentes. O mesmo autor, com base no trabalho de Skarzynski e Gibson (2008), enumeram alguns princípios importantes no desenho e na operacionalização das redes de pessoas para a inovação:

- **Convide todos:** Não restringir a participação de pessoas na rede pois quanto mais ampla e diversificada for a participação, incluindo vários tipos pessoas de dentro e fora da empresa, maior será o número e probabilidade de encontrar ideias com capacidade de serem realizáveis. É importante é gerar o máximo de ideias possível para se obter poucas de elevado valor. A inovação é um processo de divergência, gerar um grande número de ideias, de exploração, maximizando o valor de cada uma e de convergência ou aplicabilidade ao expandir a viabilidade de cada uma;
- **Use a Auto-organização:** Deixe as redes auto-organizarem-se e lide com a complexidade através da apresentação clara e estruturada dos objetivos. É necessário definir sistemas escaláveis, permitindo a facilidade de identificação de grupos de ideias e opiniões. Aconselha a descentralização dos processos numa única pessoa como forma de obter inovação que corresponda a necessidade dos clientes e da organização, através da seleção de responsáveis

específicos pelos vários sistemas que compõem a rede. Relevam a importância de providenciar feedback aos participantes, direcionando-os e criando “caixas” de ideias mais relevantes. Estas devem fazer a ponte entre as necessidades e inovação e as ideias apresentadas, direcionando-as para os objetivos da rede de inovação;

- **Abrace a Colaboração:** Utilize a diversidade de conhecimentos, *backgrounds*, interesses e *know-how* como forma de alavancar a colaboração sendo que esta, por si só, não é profunda o suficiente. A participação de *experts* é importante na identificação e *feedback* das melhores ideias. É necessário considerar a importância dos fatores culturais e do domínio de várias disciplinas que, quando trabalhadas, combinadas e conectadas resultam ideias disruptivas. Destaca ainda a abordagem multidisciplinar como promotora da variedade e do número de ideias.
- **Dar reconhecimento:** Por várias vezes referido, providenciar feedback pela iniciativa é importante para reforçar a motivação dos participantes mas também o *status*, identificando-o como promotor de boas ideias através da construção de reputação. Declara que apelar ao ego dos participantes é tão ou mais relevante que o fator monetário.

Brandtzæg et al. (2010) reforçam que a forma como é concebida a inovação está a mudar e afirmam que, numa era globalizada em que os consumidores se encontram em rede estes têm indiscutivelmente de ser considerados como fonte de inspiração e devem necessariamente envolver na construção de valor para as empresas.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo considerando as redes de inovação como o resultado da imprevisibilidade e volatilidade da economia, definidos por ciclos de vida dos produtos rapidamente obsoletos. Estas redes devem ser compostas por um número elevado de elementos com diversos backgrounds de forma aumentar a probabilidade de encontrar as melhores soluções e ideias de elevado valor.

A inovação está nas pessoas, na aprendizagem mútua e na colaboração para a construção de conhecimento. As redes são difícil gestão devendo basear-se na auto-organização dos seus elementos, na apresentação clara e estruturada dos objetivos.

## REDES DE ORGANIZAÇÕES PARA A INOVAÇÃO

As PME's têm vindo ao longo dos anos a ver reforçada a sua importância como tipologia de empresa dinamizadora, estruturante, inovadora e essencial para o desenvolvimento económico, social, nacional e local dos países da União Europeia (European Commission, 2008; European Commission, 2011b).

Wymenga et al. (2012) afirmam que a capacidade inovadora deriva da flexibilidade organizacional. Não obstante também está relacionada com a capacidade de rápida adaptação ao ambiente negocial (Narula, 2004; Burrone e Jaiya, 2005), à sua estrutura organizacional simples, ao baixo risco e à sua motivação intrinsecamente recetiva à inovação (Edwards et al, 2005).

Os fatores internos, como o capital humano, e externos como a capacidade de absorção de inovação e conhecimento, exploração de oportunidades e a capacidade de criar sinergias, são essenciais para a inovação nas PME's (Wymenga et al, 2012). Estes autores referem que a maioria da inovação é o resultado da interação com os clientes e fornecedores, através da participação dos mesmos, e concluem que a sua ligação e origem nas Universidades, através de *start-ups* ou *spinn-offs* as define como intrinsecamente inovadoras.

Shane (2004) define *spinn-off* como uma empresa criada com base numa instituição académica com o objetivo de explorar uma propriedade intelectual criada. No entanto, para que seja possível a sua criação, Wymenga *et al* (2012) declaram a importância das próprias instituições suportarem, com políticas adequadas, o desenvolvimento de negócios, o conhecimento nas áreas do empreendedorismo, gestão e experiências em contexto de trabalho através de estágios. Mustar et al (2008), por sua vez, afirmam que as *spinn-offs* são o resultado a convergência de dois agentes, as instituições de pesquisa e a indústria.

Desta forma, o estudo das características das universidades que potenciam o empreendedorismo e a inovação tornou-se importante assim como as ligações que estabelecem com as empresas na construção de conhecimento. O'Shea et al. (2007), no elucidativo estudo sobre a anatomia de uma universidade empreendedora, enumeram os fatores internos das universidades que contribuem para a criação de *spinn-offs* nomeadamente: a existência de recursos nas áreas das ciências e das engenharias; uma ligação com a indústria e com o governo; o suporte e presença de equipas de topo; um compromisso e liderança para com a instituição; uma cultura universitária que premeie o mérito e a comercialização das atividades de investigação; um ambiente universitário inovador, com acesso a recursos e a financiamento.

Os mesmos autores referem também alguns pontos que promovem a criação de uma cultura empreendedora nas universidades principalmente o acompanhamento desde a criação até a disseminação do conhecimento, uma base sólida em ciências e engenharias, um compromisso da gestão e uma forte cultura de suporte à criação de *spinn-offs*, uma forte ligação da universidade com a indústria e outros centros de investigação, uma visão multidisciplinar e a integração de financiamento e suporte das entidades regionais;

Gilsing et al., (2010) no entanto, chamam à atenção sobre as influências negativas que atingem as empresas nascidas em ambientes universitários afirmando que estas usualmente são demasiado focadas no mundo académico, centradas nas redes da universidade, em vez de criarem as suas próprias redes.

Enquanto as universidades têm um papel importante na sua criação destas *spinn-offs*, as incubadoras por sua vez, desempenham um papel mais relevante no crescimento. Bergek e Norman (2008) afirmam que as incubadoras em ligação com as universidades são dois agentes importantes para a transferência de conhecimento para o mercado e para o desenvolvimento de novas empresas. As incubadoras são agentes que reforçam as novas empresas com *skills* empreendedoras, experiência de mercado, propriedade intelectual e com acesso privilegiado a financiamento.

O'Shea et al. (2007) referem que as universidades são ótimas parceiras pois são criadoras, ao mesmo tempo, de uma cultura criativa que degenera em novas abordagens com potencial de serem transferidas para o mercado e para a incubadora. Mustar et al (2008) complementam com a interdependência dos dois elementos afirmando que as incubadoras são ferramentas utilizadas pelas universidades e instituições de pesquisa para a promoção das suas *spinn-offs*, devido às suas ligações com recursos financeiros, aos serviços de consultoria, *trading* e seleção de parceiros.

Laursen e Salter (2004) afirmam que só um número muito limitado de firmas e de setores específicos de atividade retiram diretamente das universidades informação e conhecimento para as suas atividades. Apontam principalmente a complexidade das interações entre universidades e empresas das atividades de inovação nas empresas estarem ainda estão muito concentradas na exploração de R&D interno e da relação entre empresas, com fornecedores e consumidores.

Assim como as universidades e empresas diferem umas das outras, o mesmo acontece com as incubadoras na forma como são geridas e nos serviços que disponibilizam. Wymenga et al. (2012) concluem que existem três modelos principais de gestão de incubadoras:

- *Low selective model*, definido por um modelo de gestão que se baseia na rotação de um número elevado de novas empresas, garantindo pequenas quantidades de dinheiro e espaço;
- *Incubator model* é modelo de gestão que ambiciona gerar o maior número de *spin-outs* - empresas formadas a partir de outras empresas de maior dimensão - com forte capacidade de obtenção de financiamento. É mais seletivo na quantidade e na qualidade das empresas necessitando de demonstrar alguma solidez e perspectivas de internacionalização;
- *Supportive model* é um modelo misto entre os dois onde é necessário apresentar um modelo de negócios para obtenção de suporte e integração na incubadora. É um modelo de incubadora que disponibiliza fontes de financiamento e serviços para desenvolvimento de plano de negócios das empresas recém-criadas.

Porém, Tamasy (2007) afirma que não existe nenhum modelo perfeito para potenciar o crescimento de *spinn-offs*. Partilha esta visão crítica com Aerts et al. (2007) onde as incubadoras não se devem focar unicamente numa área específica de negócio, correndo o risco de apresentarem lacunas em áreas chave como o empreendedorismo, inovação e desenvolvimento regional. As escolhas feitas pelas empresas sobre a tipologia de incubadora deve ter como base o modelo que melhor corresponda às necessidades atuais e futuras, tendo em conta a performance da incubadora, os produtos e serviços disponibilizados e as formas de suporte. Wymenga et al. (2012) reforça o papel dos governos como agentes importantes na promoção da inovação e do desenvolvimento económico. Apresenta uma visão crítica às políticas atuais afirmando que devem focar-se em criar e apoiar incubadoras que providenciem valor acrescentado aos seus incubados e fomentem o desenvolvimento de novas empresas. As incubadoras são assim elementos chave para a promoção do desenvolvimento económico, inovação, criação de novas empresas, onde o sucesso das mesmas deve ser avaliado de acordo com o potencial apresentado nestas áreas.

Tavoletti (2012) reforça que as incubadoras devem ser avaliadas pelos seus valores de criação de emprego, revitalização de cidades, localidades ou regiões, diversificação da economia, desenvolvimento de novas tecnologias, transferência de tecnologia e obtenção de conhecimento das universidades e das empresas.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo afirmando que as PME's são estruturantes na economia pela forte sua capacidade de

inovação e pelo papel que desenvolvem na ligação entre academia e mercado. Estas têm fortes capacidades adaptativas ao ambiente concorrencial com facilidade e disposição para a criação de sinergias entre si.

As Universidades, por sua vez, desempenham um papel estruturante na criação de jovens empresas, com fortes capacidades inovadoras e posicionando-se como elemento convergente entre a indústria e as instituições de pesquisa.

As incubadoras são elementos relevantes para o crescimento de empresas recém-criadas transferindo para o mercado conhecimento e inovação desenvolvido pelas novas empresas. Estas devem manter também nas suas empresas incubadas uma lógica aberta, diversificada e multidisciplinar de acordo com os seus objetivos.

## FERRAMENTAS DE INOVAÇÃO

Estudados os conceitos relativos à inovação e redes de empresas, para que seja mantido o envolvimento de pessoas e empresas assim como criadas todas as condições para que estes dois agentes possam gerar inovação são necessários sistemas e ferramentas permitam a comunicação e suportem todos os processos inerentes ao desenvolvimento da inovação.

Dividido em três subcapítulos, o primeiro – *Softwares Sociais para a Inovação* – irá apresentar, de forma evolutiva, as definições principais de *softwares* sociais (Winograd e Flores, 1986; Ackerman, 2000; De Souza, 2005; Lazar e Preece, 2002; Shirky, 200; Klamma et al., 2007; Smith, 2007; Chatti et al., 2007) assim como os benefícios, falhas e pontos fortes da sua utilização a nível empresarial (Miller et al., 2011). Serão ainda apresentados os desafios da sua aplicação (Jespersen e Buck, 2010) e a importância dos canais online (Jespersen, 2011).

O segundo subcapítulo – *Comunidades Online* – irá apresentar a definição de comunidade online em paralelo com as questões de usabilidade e sociabilidade (Preece, 2001; 2004). Serão ainda abordadas as questões relativas às tipologias de participantes e importância dos grupos nas comunidades (Preece, 2004; Obrist, 2007; Shirky, 2008), os fatores que determinam a lealdade das comunidades e os 9 drivers que incentivam à participação (Brandtzæg e Heim, 2008). Por último, serão apresentadas as dificuldades inerentes à prática de inovação nas comunidades e criação de experiências em comunidade (Brandtzæg et al., 2010) finalizando como as seis tendências que estão a redefinir a participação das pessoas nas redes de colaboração (Mitchell et al., 2011).

No terceiro subcapítulo – *Plataformas CoCriativas* – são expostas as principais mudanças do consumidor e a sua influência nas empresas (Roser et al., 2009), as plataformas cocriativas e as mudanças provocadas nas empresas (Ramaswamy, 2009), os quatro princípios da cocriação que potenciaram o surgimento das plataformas (Ramaswamy e Gouillart, 2010) finalizando com a importância das experiências (Ramaswamy, 2011).

## SOFTWARES SOCIAIS PARA A INOVAÇÃO

O conceito de software social é relativamente recente, mas tem vindo a ser estudado ao longo destes anos. Winograd e Flores (1986) define-o como um sistema de pensamento com base no design de redes que utiliza a tecnologia como forma de comunicação, informação e criação de conhecimento. Ackerman (2000), mais pragmático, define softwares sociais como integração da vertente social dos sistemas de trabalho cooperativos, suportados pelo computador e as especificidades técnicas. Ambos os autores relevam a importância das relações sociais na construção de sistemas colaborativos e os desafios que isso acarreta na sua construção.

Lazar e Preece (2002) afirmam que o conceito de software social, como acontece com a definição de inovação, é demasiado abrangente para ser definido por uma única definição e reforça as características subjetivas do conceito tornando-o de difícil definição mas de fácil identificação e compreensão.

De Souza (2005) destaca a importância do Design nos como potenciador da forma de comunicação, das relações individuais e coletivas entre utilizadores, apontando a diversidade dos mesmos como a maior dificuldade para a construção de sistemas colaborativos. Shirky (2005) avança com uma definição abrangente definindo-os como softwares que suportam a interação entre os grupos. Por sua vez Klamka et al. (2007) definem o conceito como as ferramentas criadoras de ambientes que suportam as atividades das pessoas em redes sociais. Smith (2007) define os softwares sociais como ferramentas através das quais as pessoas estão ligadas entre si por meio de um computador. Chatti et al (2007) caracterizam como ferramentas que aumentam as habilidades sociais e colaborativas das pessoas nos seus processos de troca de informação e no seu processo de socialização. No entanto, Klamka et al. (2007) e Smith (2007) afirmam que o conceito ainda é pobremente definido, derivando de um conjunto de interpretações e conceitos pouco claros. A sua classificação varia de acordo com as tecnologias usadas e pelos aspetos de utilização.

Segundo Miller et al. (2011), talvez um dos mais influentes investigadores deste conceito, quando aplicado ao contexto empresarial, no documento publicado pela Deloitte sobre a aplicação de softwares sociais salientam que a gestão de topo é reticente sobre o valor e a importância destes softwares. Não obstante, são ferramentas importantes para quebrar o que eles chamam de “*pain points*” operacionais, ou seja, são ferramentas complementares importantes para colmatar as lacunas dos processos operacionais. Os autores afirmam que a sua corrente aplicação em empresas como a *DELL* e a *British*

*Telecom* permitiu alcançar resultados incontestáveis na cultura organizacional, no nível de envolvimento dos trabalhadores e dos consumidores. No entanto, evidenciam ainda algumas falhas da sua aplicação nomeadamente: falha na apresentação de resultados significativos e tangíveis, resumindo-se muitas das vezes a um conjunto de interações e partilha de ideias entre pessoas. Falham na apresentação de melhorias significativas na performance das empresas e as métricas de avaliação ainda são difíceis de controlar. A má compreensão das potencialidades da adoção destes softwares leva a uma incorreta escolha de abordagens e funções específicas em vez de ser privilegiada uma aplicação integrada nas empresas. As métricas deste tipo de softwares têm sido feitas através da frequência de uso, adoção e impacto, em vez de abordar o desafio de negócio ou problema específico e medirem o impacto operacional que a sua implementação provoca nas empresas.

Os mesmos autores reforçam a importância dos softwares sociais afirmando que têm capacidade de responder da melhor forma aos desafios de uma economia em constante mudança devido à natureza das interações que promovem e a sua capacidade de manter interações informais. Permitem dar resposta às necessidades de mercado, ultrapassar obstáculos, encontrar formas não rotineiras e fora dos processos normais de resolução de problemas, explorar as capacidades organizacionais permitindo a ligação entre pessoas, acelerar a resolução de problemas, aplicar-se numa grande variedade de negócios, promover a comunicação nas organizações e entre organizações reforçando relações, ampliadas pelos benefícios das plataformas digitais. Os softwares sociais têm cinco capacidades únicas que são:

- A identificação de competências, através da agilização dos processos de resolução de problemas e facilitação das ligações entre tópicos de interesse mútuo;
- A facilitação da comunicação e diálogo criando fluxos de conhecimento dentro e fora das organizações que transcendem os departamentos e hierarquias;
- A preservação da memória institucional através do conhecimento, do contexto, melhorando a utilidade da informação;
- O Aproveitamento do conhecimento através da centralização de problemas de inovação e da capacidade de identificar oportunidades emergentes através da identificação de oportunidades de inovação e *insights*.

Quando aplicados em empresas provocam melhorias tangíveis com investimentos modestos com base em três pontos:

- Identificação de oportunidades, ao selecionar a melhor abordagem que permita identificar oportunidades com impacto significativo na empresa;
- Seleção de capacidades ao adequar as capacidades, os benefícios e os softwares sociais que se apresentem mais relevantes face à natureza das oportunidades identificadas;
- Estratégia de implementação ao alinhar a implementação destas ferramentas em torno de uma oportunidade, e não em torno da estrutura das empresas, promovendo a participação de elementos que se considerem mais relevantes, com capacidade de contribuir com soluções que acrescentem valor.

Jawecki et al (2009) afirmavam a importância dos membros das comunidades com características diferenciadas, desde pouco interessados até extremamente participantes, com maiores ou menores capacidades criativas. Estes *softwares* permitem a comunicação entre todos esses elementos e a partilha de ideias para que, independentemente das suas características, possa contribuir com modificações importante de acordo com suas capacidades técnicas específicas. Jespersen e Buck (2010) reforçam que o envolvimento dos utilizadores na criação de novos produtos é promovido pela progressão da tecnologia e da vertente social. No entanto a utilização em simultâneo da tecnologia e dos *softwares* sociais acarreta desafios organizacionais mas é clara a influência que juntos têm na criação de envolvimento e de novos produtos. Reforçam que a implementação das lógicas de inovação aberta, tirando partido da tecnologia e da vertente social, exigem canais online que guiem o envolvimento do consumidor e utilizados de forma específica de acordo com os objetivos. Os canais, por si só, não promovem a inovação, envolvência, nem dão poder aos consumidores a menos que sejam motivados para tal.

Edelmann et al. (2012) afirmam que o ambiente competitivo coloca as organizações sobre grande pressão para oferecer novos produtos e serviços para manter a sua posição no mercado e citando Ozer (2000) e Bayo-Moriones e Lera-López (2007) afirmam que estas organizações estão a experimentar uma grande variedade de canais de forma de entrar em contacto e interagir com os consumidores. Os canais online e os softwares sociais devem, segundo Edelmann et al. (2012), ser uma opção estratégia pois estabelecem e mantêm relações com os clientes, encurtam a distância entre a companhia e os utilizadores nos

processos de inovação e apresentam vantagens na sua utilização em todas as fases do processo, devendo ser claramente comunicadas aos utilizadores como forma de evitar falsas expectativas.

Jespersen (2011) clarifica que existe uma necessidade de motivar e dar poder aos consumidores como forma de incentivar à participação. Esta motivação pode ser alcançada permitindo aos participantes três tipos de ação:

- O aconselhamento, permitindo ao participante dar feedback positivo e negativo, sugestões de melhorias dos produtos e ideias existentes;
- A seleção, possibilitando aos participantes ter o poder de decisão;
- O voto, avaliando e modificando as ideias.

Os mesmos autores aprofundam os vários perfis de participantes caracterizando-os em criadores, críticos, colecionadores, *joiners*, espetadores e inativos: Os participantes criadores são quem mais ativamente participa, tem iniciativa e publica; os espetadores são os que menos interação têm, limitando-se unicamente a ler e a acompanhar o desenrolar das ideias; os críticos são os que comentam e avaliam; os colecionadores são elementos que mais votam, enquanto os *joiners* são participantes que mantêm os seus perfis sociais. Os críticos e criadores têm uma maior predisposição à partilha das suas ideias, conteúdos online e experiência de resolução de problemas.

Um dos melhores exemplos da utilização das lógicas dos softwares sociais é-nos apresentado por Tapscott e Williams (2010), o fenómeno que apelidam de *Wikinomics*. Este fenómeno não é mais do que o espelho das mudanças tecnológicas, demográficas e negociais, onde cada vez mais as pessoas têm um papel decisivo. A tecnologia promoveu o acesso à informação providenciando às pessoas a capacidade de criarem valor através dos seus contributos inovadores. Em linha com Jespersen e Buck (2010) evidenciam que as empresas B2C são claramente pioneiras na utilização dos softwares sociais e das plataformas colaborativas, juntando um grande número de indivíduos e pequenos produtores em torno da criação de produtos, serviços e mercados de forma colaborativa.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo considerando os *softwares sociais* como um sistema de pensamento de base tecnológica que utiliza o design como forma de suportar a comunicação e interação - individual e de grupo - recorrendo à criação de ambientes que aumentam as características de sociabilidade e de colaboração por meio de um computador, potenciando os processos de troca informal de

informação entre pessoas. São úteis na quebra de lacunas operacionais, na resposta a desafios e necessidades dos mercados através de formas não rotineiras de acelerar a resolução de problemas, agilizar processos, identificar competências e facilitar a criação de fluxos de conhecimento e diálogo através da sua facilidade de criação de ligações.

Devem fazer parte da definição estratégica das empresas na sua relação com o consumidor e constituídos por múltiplos canais de comunicação.

## COMUNIDADES ONLINE

Preece (2001) define comunidades online como grupos de pessoas em que suas interações são suportadas pela tecnologia, guiadas por um conjunto específico de normas e políticas. Afirma que mesmo com a crescente popularização das comunidades o desafio está na adequação da comunicação aos utilizadores gerindo, ao mesmo tempo, elevados graus de usabilidade e sociabilização. Noutro dos seus trabalhos Preece (2004) aponta um conjunto de sugestões para a melhoria da sociabilidade e usabilidade nas comunidades *online* afirmando que os consumidores são, por definição, de difícil envolvimento. Desta forma, apresenta um conjunto de aspetos que as comunidades devem ter em consideração:

- Desenvolver uma comunicação motivadora e significativa para os participantes;
- Conceber *software*, moderar e criar estratégias para encorajar à participação como a mentores, visitas guiadas e áreas de encontro para novos participantes;
- Comunicar as normas e responsabilidades inerentes à participação;
- Providenciar serviços para a comunidade; dar acesso e suporte 24/7;
- Criar um propósito e comunicá-lo, tornando claro qual é o objetivo pelo qual os consumidores se juntam;
- Tornar o *software* óbvio, com elevados níveis de usabilidade e de ligação entre os vários elementos;
- Suportar a criação de uma identidade, confiança, empatia na comunidade e tornar a participação segura.

No mesmo estudo afirma que a usabilidade é importante mas não é elemento suficiente para criar envolvimento. Em contrapartida o fator de sociabilidade distingue-se pela importância na criação de envolvimento entre todos os consumidores. Enumera paralelamente um conjunto de aspetos para os quais devemos ter em consideração quando definimos ou criamos uma comunidade online nomeadamente:

- A existência de participantes de difícil acesso;
- A operacionalização conceitos pouco definidos e medição dos mesmos;
- Adaptação de técnicas de amostragem na internet de forma a serem o mais rigorosas possível;

- Desenvolver metodologias *Community-Centered*, ou seja, metodologias de cariz participativo com centro no desenvolvimento de ideias em comunidade.

Obrist (2007) apresenta uma visão contraditória. Conclui que não são as características das comunidades que influenciam os resultados da inovação mas sim as características dos consumidores que nelas estão integrados, onde a comunidade como *software*, serve unicamente como mecanismo de suporte à interação. Já Shirky (2008) expõe o poder da organização sem organizações e a capacidade da internet em promover a organização de pessoas sem que estas tenham alguma organização de suporte. Define a internet como potenciadora de grupos efémeros tão esporádicos quanto a duração das suas motivações e interesses, modificadora da organização dos grupos, alterando as suas dinâmicas tradicionais, que tira partido da velocidade e das novas tecnologias para envolver os consumidores em novas dinâmicas grupais.

Brandtzæg e Heim (2008) afirmam que as comunidades não sobrevivem sem uma motivação constante, duradoura e sem participação dos consumidores. Enumeram nove razões pelas quais os participantes se desinteressam da participação nas comunidades e os principais *drivers* de resolução, que são:

- Falta de pessoas interessantes, ultrapassada com a centralização dos processos criação de pequenos grupos de pessoas que se conheçam mutuamente, que partilhem os mesmos valores e experiências de forma a facilitar a correspondência de interesses;
- Conteúdo de baixa qualidade, evitando assuntos repetidos e a falta de novos através da inserção de informação regular específica de acordo com os assuntos discutidos e as motivações da comunidade;
- Usabilidade, onde se deve criar comunidades com interfaces *user-friendly* ou com graus de experiência e parametrizados para o utilizador;
- Consumo de tempo e isolamento dos participantes, devendo ser colmatada através da integração de soluções *mobile* permitindo a participação através de outras plataformas;
- Pouca confiança, que pode ser colmatada através da comunicação e da interação, permitindo a partilha aberta de informação sem restrição, a não existência de perfis anónimos mas ao mesmo tempo definir características de privacidade entre os participantes;

- Publicidade, não devendo ser intrusiva deve permitir a sua mas de uma forma discreta e pouco intrusiva;
- Insatisfação com os moderadores pois sendo estes responsáveis pelo esforço devem identificar e envolver participantes específicos para que estes sejam eles próprios moderadores;
- Perda de motivação que é influenciado pela melhor ou pior performance dos restantes *drivers*.

Noveck (2009), no seu estudo sobre a tecnologia como potenciadora de uma melhor governância, explica que o conceito de “*Groupness*” – as relações entre as pessoas envolvidas no grupo - que também é aplicado na vida real e está presente nas comunidades online. Os melhores exemplos são o caso Wikipédia e as plataformas de *crowdsourcing*. O mesmo autor salienta que o impulso humano para a participação é cada vez mais notório e, quando suportado pelas comunidades virtuais, é uma forma rápida e de criar altos níveis de participação e envolvimento. Reforça que um dos pontos importantes das comunidades online, caso não seja possível providenciar remuneração monetária, a remuneração social através de *status* é aceite.

Descreve a *Granularity* - a capacidade de dividir o problema em pequenos módulos - como propriedade chave para o sucesso da participação em comunidade. A granularidade permite aos *peers* dedicar, da melhor maneira, e assegurar um alto nível de envolvimento, tornando um problema grande e complexo em pequenos problemas de mais fácil gestão.

Jawecki et al. (2009) enumeram outro elemento motivador da participação, a presença de novos produtos. No seu estudo sobre o comportamento do nicho do basquetebol nas comunidades online, referem que as inovações provenientes do consumidor são o resultado de duas vertentes, uma perceção de necessidade insatisfeita e a satisfação proveniente do envolvimento no processo em si. Demonstra que as ideias geradas servem como gatilhos de motivação para a construção de ideias mais elaboradas e clarificam duas tipologias de pessoas inovadoras:

- Os inovadores que procuram ideias pela diversão e prazer, mais do que pelo seu *outcome*;
- Inovadores *Funcional-Driven* que consideram a atividade inovadora um processo que não deve ser resolvido em comunidade mas que expressam as suas ideias de forma verbal.

Brandtzæg et al. (2010), em linha com a abordagem de Preece (2001), reforçam que as comunidades online possuem regras, políticas, normas, objetivos e identidades, partilhadas numa ou entre várias comunidades. Estas têm vindo a modificar a forma como as empresas inovam, retirando informação proveniente da partilha entre utilizadores e do processo de colaboração da comunidade. No entanto, enumeram duas dificuldades práticas quando o objetivo é inovar nas comunidades online:

- A dificuldade de colaboração entre utilizadores profissionais e não profissionais;
- Os níveis de conhecimento, experiência e a não utilização ou falta de competências de utilização destas plataformas.

Estes problemas podem ser resolvidos através de um esforço de aproximação entre o mundo profissional e o consumidor, colocando-os constantemente em colaboração, partilha de conhecimentos e informação de forma a construírem confiança sem perder a importância do conteúdo sobre o qual colaboram e através de uma melhoria dos conhecimentos de IT de forma a permitir o maior número de pessoas nas comunidades.

Brandtzæg et al. (2010), em linha com as abordagens *Community-Centered* de Preece (2004), reforçam o desenvolvimento de metodologias que rapidamente provoquem experiências em comunidade, métricas passivas de análise das conversações e interações, adaptadas e aplicadas aos contextos. Introduzem o conceito de Living Labs<sup>3</sup> como metodologia de mediação e de envolvimento dos consumidores nas experiências. Estes são testados e testam, são expostos a ambientes controlados e inovadores, a novas formas de tecnologia, soluções em contextos semi-realistas de estudo, a pequeno, médio e longo prazo.

Mitchell et al. (2011) no white paper criado para a CISCO questionam os assuntos da participação, colaboração, comunidade e o papel da internet como plataforma. Referem que as pessoas continuam a estar no centro do desenvolvimento de estratégias eficazes para a inovação e produtividade das empresas. As redes ou comunidades juntam o melhor dos dois mundos, mantendo o enfoque nas pessoas mas tirando partido da tecnologia como *enabler* promotor de uma rápida e eficiente partilha de ideias, *expertise* e conhecimento. Os autores enumeram seis tendências que estão a redefinir a participação das pessoas e que estão a ser aplicadas nas redes de colaboração:

---

<sup>3</sup> Ver ENOOL

- **Open Data:** A disponibilização gratuita de informação. Esta tendência aumenta as possibilidades de combinação de informação, criando novas e inesperadas formas de conhecimento, valor, resultados e produtividade. É promotora de uma transparência e está na base da criação das plataformas e comunidades online relacionando as vertentes social e de negócios;
- **Big Data:** Melhores métodos de análise de dados através de grandes bases de informação. Permite uma facilidade na procura de insights e obtenção de novas ideias, serviços e aplicações. Promove ainda a exploração de grandes conjuntos de pessoas conectadas ao mesmo tempo aplicando métodos de análise para a identificação de tendências;
- **Inovação aberta e *peer production*:** Novos modelos de inovação aberta nas organizações permitem capturar ideias, interna e externamente, e a emancipação de novos modelos de licenciamento *open-source commons* (Castilla-Rubio & Willis, 2008).
- ***User-Centered Design Thinking*:** As comunidade de utilizadores como o centro dos novos modelos de governancia e inovação, tirando partido dos processos comunitários e colaborativos para gerar altos níveis de envolvimento, *ownership* e participação;
- ***Value of Networked Place-Making*:** A criação de espaços físicos atrativos, lojas e clusters criativos associados a centros de incubação para potenciar a integração entre a criatividade e a inovação. A convergência da tecnologia e inovação em lógicas multidisciplinares locais, sociais e globais numa integração entre o físico e o virtual. O *networking* como elemento central para a criação de novas e disruptivas participações, onde o conhecimento, *expertise* podem ser acedidos e partilhados;
- **Participação:** A sociedade civil como principal influenciadora das organizações. Um mundo ligado, participativo e com capacidade de envolver, que conta com os contributos das pessoas facilitadas por plataformas que promovem o envolvimento para causas comuns.

Hippel e Mangelsdorf (2011) afirmam que estas novas lógicas emergentes contrastam com os métodos tradicionais pois apresentam a vantagem dos seus custos reduzidos. Referem que estas novas abordagens devem ter um carácter sistemático e providenciar todas

as ferramentas que possibilitem aos consumidores participar, modificar, refletir e criar *outcomes* inovadores sobre os objetos, processos e serviços.

Mitchell et al. (2011) enumeram as três ações principais que as organizações devem ter para obterem *outcomes* das comunidades que se formam:

- **Desenhar, construir e testar:** Novos sistemas, plataformas, práticas e processos que possam promover a interação e a aprendizagem entre todos os elementos;
- **Crescer e nutrir:** Criar comunidades de influência e de prática com pessoas com capacidades de liderança, de pensamento, inovadoras e empreendedoras de forma a encorajar à discussão, à partilha de ideias para incentivar a prática de inovação.
- **Monitorizar e Medir:** Os conteúdos e as interações entre stakeholders de forma a compreender a forma como se desenvolve, combina e gera inovação.

Adjei et al. (2012) referem que a qualidade da comunicação entre consumidores tem um aspeto prioritário. A criação de fóruns e de novas plataformas sociais criam altos níveis de frequência, profundidade e periodicidade de acesso à informação, reduzindo a incerteza e desenvolvendo relações fortes de confiança entre as pessoas e organizações. A comunicação deve ser assim trabalhada com o objetivo de melhorar a sua qualidade, aproximando as marcas dos consumidores, criando *buzz* e aumentando a lealdade dos mesmos através de um conjunto de fatores importantes:

- **Oportunidade de troca de informação:** É importante promover o acesso e a frequência de partilha, através de *posts*, mensagens, comentários ou qualquer outro meio de comunicação. Assim é trabalhada a qualidade da comunicação que, como é referido por Brandtzæg & Heim (2008), caso não seja feito, pode levar ao desinteresse dos participantes;
- **Relevância da informação:** É importante a utilização de moderadores para focar, gerir e dividir assuntos, de forma a tornar clara a comunicação e a interação entre os participantes, assim como selecionar os melhores elementos a integrar nestes assuntos;

- **A conversação:** Promover o detalhe do conteúdo da informação através dos meios pelos quais os participantes se sentem mais à vontade e que seja perceptível pelos restantes elementos;
- **Frequência de troca:** Promover a criação de fluxos e hábitos de participação nos consumidores, de forma a aumentar a frequência e acesso à informação através de estratégias relacionadas com as recompensas.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo considerando as comunidades online grupos constituídos por pessoas, tão efémeros quanto as motivações que os mantêm juntos, com um propósito, objetivo definido, mantendo uma identidade própria através das interação e comunicação entre si. São suportados pela tecnologia e regidas através de regras, normas, códigos sociais e responsabilidades.

São caracterizadas por elevados graus de sociabilização, usabilidade e promoção de experiências em comunidade onde a comunicação desenvolve um papel essencial no incentivo à participação e motivação dos participantes, devendo ser encarada de forma duradoura e constante, através da partilha de informação, valores, experiências, conteúdos entre elementos integrados numa lógica multicanal.

As comunidades online permitem a divisão de problemas em partes mais pequenas, de mais fácil resolução, regidas maioritariamente pela constatação de uma necessidade ou simplesmente da satisfação do envolvimento. Têm custos reduzidos mas devem ser abordadas sistematicamente e providenciar a quem está inserido, ferramentas para que possam participar e gerar resultados inovadores assim como promover, através da comunicação, altos níveis de frequência, profundidade da informação colocada e periodicidade de acesso.

## PLATAFORMAS CO-CRIATIVAS

Roser et al. (2009) reforçam que as mudanças observadas nos consumidores através do seu envolvimento na criação de significado, valor e nas relações que estabelecem entre si estão a ter forte impacto nas organizações e na melhoria dos seus processos de conhecimento organizacional. O consumidor é atualmente um parceiro ativo na criação de valor atual e futuro, de onde resultam relações que afetam ambas as partes. A cocriação pode assim influenciar os processos e as práticas tradicionais de inovação, a qualidade e rapidez nos processos de decisão, a melhoria da capacidade criativa individual, do consumidor e dos trabalhadores, os processos de transferência de conhecimento do consumidor para a organização e nas ferramentas de definição estratégica.

Ramaswamy (2009) afirma que a co-criação é um novo caminho para a criação de valor sustentável. Esta, utiliza plataformas cocriativas para o envolvimento dos consumidores, diálogo e promoção de relações bidirecionais entre estes e empresas, enriquecendo as suas relações, promovendo o diálogo entre a organização e o consumidor. Reforçam ainda que as empresas devem expandir o seu *mind-set*, práticas de gestão e de organização, focando-se nas interações criadoras de valor, na construção de redes de empresas e comunidades providenciando ambientes de experimentação como forma de criar valor e vantagens competitivas.

Ramaswamy & Gouillart (2010) afirmam que a cocriação tem influência nas empresas. Modifica e adapta os processos de forma a responder aos desafios das empresas. A adapta o modo de interação com todas as partes interessadas abrindo novas formas de envolvimento para a inovação e criação de valor para a empresa. Os mesmos autores identificam ainda quatro princípios da co criação:

- Os consumidores não participam se não produzirem, para si, algum tipo de valor, psicológico, económico ou social;
- Criar valor através das experiências dos stakeholders, permitindo-lhes ter um papel no desenvolvimento das mesmas;
- Promover a interação direta entre stakeholders, como forma de promover o diálogo e a resolução conjunta de problemas, recorrendo às capacidades, experiências e conhecimentos de cada um;
- As empresas devem providenciar plataformas que permitam aos stakeholders interagir e partilhar as suas experiências.

Desta forma a co-criação muda a abordagem das organizações, a sua vertente operacional e estratégica atual. Reconsidera os pontos de experiência e contacto com os consumidores criando novas formas de interação não existentes e desenvolvendo sistemas de inovação onde todos os participantes ganham e uma flexibilidade na estratégia que permite adaptar às circunstâncias.

As plataformas co-criativas surgem assim da combinação das áreas tecnológicas e os processos de envolvimento dos consumidores. Kotler et al (2010), no seu importante livro sobre a nova versão do Marketing 3.0, salientam a importância das plataformas como um novo meio de criar produtos, serviços e partilhar experiências através da colaboração em rede de stakeholders. Ramaswamy (2011) refere que o princípio fundamental da cocriação é a capacidade de envolver pessoas para criar, conjuntamente, experiências úteis, enquanto melhora paralelamente as economias em rede. Afirma que o valor é criado pelas experiências humanas e essas experiências advêm das interações onde as plataformas são meios de criar valor conjunto e a co-criação um processo em que o valor é conjuntamente e mutualmente expandido.

Romero e Molina (2011) definem cocriação como uma tendência de abertura dos modelos de negócio à integração de competências nas organizações, envolvendo as preferências individuais dos consumidores em redes ou comunidades. Estes modelos mantêm a relação entre consumidor e organização através de um processo co criativo como uma rede e comunidade, implicando uma interação próxima e ativa. Atualmente, os processos colaborativos entre consumidores são considerados um recurso de elevado valor externos devido à partilha, à criação de conhecimento, criatividade e opiniões. Não obstante da falta de uma definição concreta de Plataformas co-criativas estas têm vindo considerar as mesmas com um outro conjunto de abordagens como “crowdsourcing” (Brabham, 2008) da “co-innovation” (Lee et al, 2012) e “user innovation” (Hippel, 2001).

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo definindo plataformas co-criativas como ferramentas fruto da combinação das áreas tecnológicas e dos processos de envolvimento dos consumidores através de ambientes de criação, experimentação, envolvimento e diálogo entre empresas e consumidores, de forma a construir relações que permitam a resolução de problemas e a construção conjunta de oportunidades de inovação.

## COMUNICAÇÃO DE MARKETING NO CONTEXTO DO MARKETING 3.0

No último capítulo foram aprofundados os conceitos relativos às ferramentas de inovação. No entanto, para que estas promovam a inovação é necessário comunicação. A comunicação desempenha, indiscutivelmente, um papel essencial na promoção, motivação e incentivo à participação devendo, desta forma, ser alvo de uma pesquisa.

Dividido em dois subcapítulos, o primeiro – *Comunicação de Marketing* – irá apresentar as principais definições do conceito Comunicação de Marketing (Lindon, et al., 2004; Kotler e Keller, 2012) complementando com os oito principais modos de comunicação (Kotler e Keller, 2012). Ainda neste capítulo é aprofundada o conceito de Comunicação da Inovação e as suas principais estratégias Pfeffermann (2011) complementado por uma breve análise sobre a definição de estratégias B2B e B2C (Brennan et al., 2011; Kotler e Keller, 2012).

No segundo capítulo – *Marketing 3.0* – é apresentada a definição e todas as mudanças necessárias para que esta nova visão do Marketing seja implementada (Kotler et al., 2010) complementada por uma abordagem numa das formas distinguida na capacidade de envolver o consumidor, o *Storytelling* (Kotler et al., 2010; Oneto, 2012)

## COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Para Lindon, et al. (2004) a comunicação é o conjunto de sinais voluntariamente emitidos pela empresa a todos os seus públicos-alvo enquanto Kotler e Keller (2012) definem como os meios através dos quais as empresas ou organizações informam e persuadem os consumidores sobre os seus produtos ou marcas.

É a voz das organizações e o meio através do qual, direta ou indiretamente, estabelecem diálogos e constroem relações com os consumidores. A comunicação de marketing atua sobre a comunicação dos produtos, da organização, gerando incentivo à experimentação permitindo ligar a mesma a pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências e sentimentos, de forma a memorizar e a criar uma imagem de marca na mente dos consumidores.

Consideram a tecnologia como fator influenciador de uma profunda mudança na comunicação de marketing, onde a proliferação de uma variedade aparelhos tecnológicos não só destruiu por completo a eficácia dos *mass media* como também a forma de consumo da comunicação, colocando do lado dos consumidores a liberdade de aceitação ou recusa da mesma. Apresentam oito principais modos de comunicação de Marketing e as suas características:

- **Publicidade**, provoca altos níveis de difusão devido à capacidade de repetir a mensagem várias vezes, expressividade e controlo sobre os aspetos da marca e da comunicação;
- **Promoção de vendas**, através de cupões, descontos, concursos de forma a provocar uma resposta rápida permitindo atrair atenção, providenciar um incentivo ao consumidor e um convite à envolvência do consumidor:
- Eventos ou experiências, devendo ser relevantes e envolver ativamente os consumidores promovendo os produtos de forma implícita “*soft sell*”;
- Relações públicas e *publicity*, quando integradas com outras formas de comunicação são particularmente eficientes no esclarecimento de concepções erradas. Deve ter como característica a credibilidade aprofundando as características e as histórias da marca, ter a capacidade de descobrir consumidores difíceis com aproximações personalizadas e devem recorrer ao *storytelling* da marca;

- Marketing direto e interativo, ações customizadas via ferramentas digitais preparadas de forma rápida e interativas;
- *Word-of-Mouth Marketing*, que pode ser *online* ou *offline* e que devem ter como características a influência, tirando partido da confiança entre pessoas, refletir factos pessoais, opiniões e experiencias de forma a criar um diálogo verdadeiro tirando partido da espontaneidade e do interesse do consumidor.
- Venda pessoal, efetiva em fases avançadas do processo de compra para a construção de preferência, convicção e ação devendo ser feitas através de uma interação pessoal, permitindo uma ligação e observação do comprador, criar relações de amizade e obtenção de resposta.

Kotler e Keller (2012) referem que a comunicação atualmente vai muito para além destas ferramentas e inclui o preço, a forma, a cor, o *packaging*, a forma de vestir e falar do vendedor, a decoração da loja devendo ser integrados numa estratégia integrada de forma a oferecer uma mensagem constante em todos os suportes. Evidenciam um modelo explicativo dos elementos fundamentais de uma comunicação eficaz composto por um emissor e um recetor, duas ferramentas, a mensagem e o suporte e quatro funções da comunicação, codificação, decodificação, resposta e feedback.

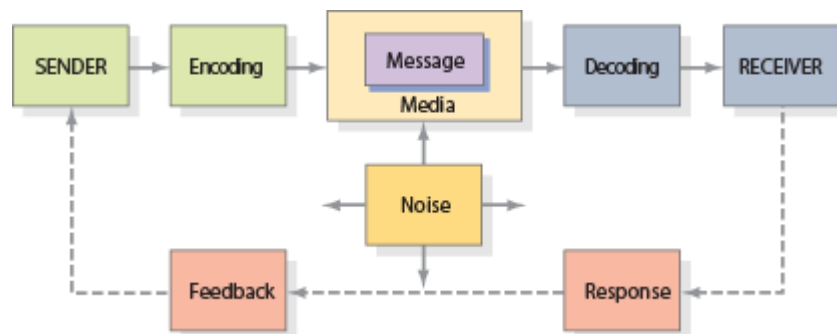


Figura 2 – Elementos no Processo de comunicação

Fonte: (Kotler & Keller, 2012)

Para além da identificação do target e definição dos objetivos de comunicação estes podem ser, a definição de categoria, criar *brand awareness*, atitude ou motivação de compra em que a mensagem de comunicação desenvolve um papel decisivo. Esta define apelos e temas que ligados ao posicionamento da marca que permite criar pontos de paridade ou

pontos de diferença com os consumidores. A escolha de canais é um dos maiores desafios devido à fragmentação dos públicos no entanto, existe a necessidade de evidenciar, segundo Kotler e Keller (2012), os principais canais pessoais não pessoais.

Pfeffermann (2011) afirma que a comunicação da inovação deve ser parte integrante da comunicação organizacional. Esta deve ter em consideração a missão, visão, valores, objetivos e estrutura numa constante análise interna e externa na definição de uma estratégia de comunicação corporativa.

Deve englobar todos os modos de comunicação de comunicação (Kotler e Keller, 2012) e incluir a estratégia de comunicação da inovação, estratégia de criação de valor do conhecimento para os stakeholders, a estratégia de posicionamento e perfil e a estratégia de gestão dos bens relativos com a comunicação da inovação:

- Estratégia pelo valor do conhecimento, ambicionando sistematicamente aumentar o conhecimento dos stakeholders e capturar novas oportunidades, construindo uma base de conhecimento organizacional ou rede colaborativa que afeta adoção da inovação;
- Estratégia pelo perfil e posicionamento de valor, ambicionando sistematicamente e constantemente fortalecer a imagem, a reputação inovadora e o posicionamento da organização ou da rede colaborativa;
- Estratégia de valor de mercado, ambicionando gerir a os bens estratégicos da organização relacionado com a comunicação da inovação capturando vantagens competitivas a longo termo.

Pfeffermann (2011) retifica que todas estas estratégias devem ser alvo de uma constante análise interna e externa para a definição de objetivos, ferramentas e implementação estratégica da comunicação. Devem ser consideradas um aspeto integrante quer a nível da sua capacidade de absorção de informação exterior e comunicação para o exterior com capacidades de gestão de múltiplos processos em simultâneo, coordenação de vários processos de comunicação, ferramentas, atividades relacionadas com as diferentes inovações. Para além do dinamismo operacional, o mesmo autor refere a pertinência da comunicação da inovação em ser uma função *cross-funcional*, englobando vários departamentos e funções, numa comunicação entre si e com os stakeholders em várias redes de comunicação.

## MERCADOS B2B E B2C

Através de uma rápida análise das estratégias de marketing e comunicação atualmente existentes, tendo em conta a tipologia de consumidor final, observamos a presença de duas terminologias dominantes, B2B e B2C.

Kotler e Keller (2012) definem os mercados *business*, como todas as organizações que adquirem bens ou serviços que são usados na produção de outros produtos ou serviços. Ao contrário dos mercados B2C, os *mercados B2B* são definidos por cadeias longas de distribuição até ao consumidor final, poucos mas grande compradores, pouca ou nenhuma relação entre fornecedor e consumidor, têm um cariz profissional e com vários influenciadores de compra nomeadamente técnicos e profissionais, a sua procura é flutuante e não elástica dependendo do consumo do consumidor final, os compradores estão centralizados e normalmente é uma compra diretamente aos fabricantes.

Brennan et al., (2011) define o termo B2C como a totalidade os consumidores finais considerando que, independentemente da tipologia, o foco destas estratégias é sempre o consumidor, onde este difere somente no tipo de produtos alvo das estratégias de marketing e comunicação. No caso B2C o consumidor final focado na relação empresa-consumidor, *one to many*, para massas, no caso B2B o consumidor empresa é mais focado na relação empresa-empresa, *one to one*. Na generalidade são divididos em dois tipos de terminologias, o consumidor final B2C (Business to Consumer), o consumidor empresa B2B (Business to Business).

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo onde a Comunicação de Marketing é a voz das organizações e um conjunto de sinais voluntariamente emitidos, para um público-alvo específico, através de meios e suportes de cariz informativo e persuasivo, pessoal e não pessoal, de incentivo da compra ou experimentação de produtos ou marcas. É através destes que definem o seu posicionamento na mente dos consumidores, encontrando pontos de paridade ou de diferença através dos quais estabelecem diálogos, incentivam à experimentação.

A tecnologia tem modificado a forma como o consumidor encara a comunicação, munindo o mesmo da capacidade de aceitar ou recusar as mensagens. A Comunicação da Inovação, mais do que o produto, deve ser comunicada e integrada na estratégia de comunicação da empresa, mantendo a coerência, os valores, a missão, visão e mensagem estabelecidas.

## MARKETING 3.0

Kotler et al. (2010) evidencia um conjunto de mudanças indispensáveis na forma como devemos considerar o marketing atual e futuro. Evidencia um foco nas estratégias para “espírito humano” comunicando para o coração dos consumidores, invertendo de uma abordagem centrada no produto e no consumidor para centrada no ser. Destaca a importância da responsabilidade corporativa das empresas e o impacto da organização na sociedade. Alerta para o facto de a organização não ser um elemento isolado no mercado mas sim um elemento integrado numa rede de parceiros que deve escolher, de forma cuidada, considerando o alinhamento das sua missão, visão e valores organizacionais.

Segundo os mesmos autores, o paradigma do Marketing 3.0 tem o seu ponto forte na criação de valor através da sedução dos consumidores pela sua mente, espírito e coração. As organizações devem alinhar-se com os desejos mais profundos dos consumidores, apelar às suas emoções e fazer parte desse processo, satisfazendo através da utilização dos seus produtos mas envolvendo-os pela missão, visão e valores, ao nível das aspirações e esperanças humanas mais profundas.

A tecnologia é um dos principais drivers do Marketing 3.0 promovendo a participação e a colaboração de indivíduos e grupos na criação de notícias, construção de ideias ao mesmo tempo que as consomem. Kotler et al. (2010) sumariza as três mudanças que levaram à criação do conceito de Marketing 3.0 nomeadamente em três eras:

- Uma era definida pela participação e marketing colaborativo resultado das mudanças tecnológicas;
- Uma era de globalização e de marketing cultural, onde a cultura está no centro do modelo de negócios, resultado das mudanças politico-legais e socioeconómicas;
- Uma era com base numa Sociedade Criativa e Marketing com foco no espírito humanos, resultado das mudanças dos mercados.

O Futuro do Marketing está assente em 3 pilares, na comunitização, na co-criação e no carácter. O autor refere ainda que a co-criação esclarece que o valor e a experiência de um produto nunca é uma coisa isolada mas sim um acumular de várias experiências. A comunização onde a tecnologia desempenha um papel importante na conexão entre países mas também entre pessoas, onde as pessoas ligam-se com outras pessoas em vez de

empresas. O último é a construção de caráter, ou seja, a capacidade das marcas criarem um ADN autêntico, centro da sua diferenciação, de forma a criarem uma identidade de marca que o reflita. Este caráter deve ser real, com a consequência de ser imediatamente identificado como falso.

## STORYTELLING

Kotler et al. (2010) afirma os consumidores como os novos donos das marcas. O *storytelling* é uma forma eficaz de vender ideias ou produtos envolvendo os consumidores, gerando emoções e levando à criação de ligações com as marcas. O uso de recursos estilísticos como metáforas, trabalhando sentidos figurados, permite aproximar o produto ou serviço da cabeça, do coração e do espírito do consumidor.

Oneto (2012) refere que a capacidade de contar histórias não é um monólogo. Deve envolver os consumidores a criar relações com a marca e fazer parte das mesmas. As histórias têm o poder de criar ligações com as pessoas, melhorar o poder de memorização, de envolvimento, impacto e deve ser comunicada de forma integrada e coerente entre todas as ferramentas, suportes e meios de comunicação.

Divide o *storytelling* em duas grandes tipologias que ajudam na criação de uma experiência de envolvimento total. O *storytelling* verbal, através do conteúdo, das narrativas de marca e do jornalismo de marca e o *Storytelling* visual, como exemplo do Pinterest, são formas de contar as histórias de uma perspetiva visual e extremamente impactante. O autor define, com base no projeto The Future of Storytelling<sup>4</sup> quatro conselhos para contar histórias:

- Imersão: Criar uma experiência imersiva através do conteúdo que é entregue aos consumidores através de plataformas multi-média e multi-sensoriais;
- Interatividade: Dar capacidade ao consumidor de se tornar parte da história;
- Integração: Assegurar que existe coerência entre todos os pontos de contacto;
- Impacto: Liderar o consumidor a uma ação.

Podemos assim resumir um conjunto de ideias expostas ao longo deste capítulo onde o Marketing 3.0 centraliza e alinha a estratégia em resposta aos desejos mais profundos dos seus consumidores. Centrado no coração, nas emoções, no espírito, nas ambições dos seres

---

<sup>4</sup> <http://futureofstorytellingproject.com/>

humanos reconsidera o impacto e a responsabilidade das empresas no impacto que têm na sociedade. Seduz o consumidor, para que ele faça parte e viva a marca, participe e colabore, decidindo o seu envolvimento com a mesma através dos valores que comunica e com os quais se identifica ou não. Considera e destaca particular atenção à capacidade de criação de grupos de pessoas ao mesmo tempo consumidores e promotores, através da passa a palavra, de representantes da marca (*Advocacy*), como parte imprescindível do Marketing considerando a desacreditação crescente dos consumidores face ao Marketing das empresas.

O *Storytelling* é uma ferramenta eficaz no apelo à emoção e á criação de ligações entre o consumidor e a marca, a comunicar ideias e a vender produtos ou serviços. É uma técnica que se baseia nas características das histórias como a fácil memorização, a envolvência e o impacto de forma a criar uma experiência imersiva, guiada pelo conteúdo, que deve ser interativa comunicada em multiplataformas para permitir que o consumidor seja e faça parte da história liderando a uma ação para com a marca

## METODOLOGIA

### ESTUDO DE CASO

A escolha pela abordagem metodológica de estudo de caso incide sobre a necessidade de compreensão aprofundada e a obtenção de uma visão geral do problema. O objetivo do mesmo não será comprovar ou comparar acontecimentos mas sim compreender, explorar e descrever, com recurso à análise de três momentos específicos de interação, o acontecimento complexo por estratégias de comunicação de marketing na ativação, motivação e manutenção do envolvimento das empresas, no desenvolvimento de sinergias internas e na comunicação externa em redes de inovação.

A opção pela elaboração de um estudo de caso único (Yin, 1984), composto por três principais momentos de análise teve como principal razão direcionar o esforço para o aprofundamento e compreensão do problema. Desta forma pretende-se obter *insights* irão permitir formular, com precisão, as melhores conclusões. A abordagem exploratória utilizada teve em consideração os *drivers* decorrentes da revisão bibliográfica e a construção de um fluxo integrado de informação. A abordagem utilizada nos *workshops* posteriores advém de uma análise cuidada dos resultados de *workshops* anteriores e a posterior parametrização das ferramentas, num aprofundamento constante da informação considerando a problemática apresentada. Sendo esta bastante complexa, caracterizado por grande número de variáveis a considerar e composta por um conjunto de acontecimentos díspares mas à partida interdependentes, será priorizada compreensão das interligações entre todos os fatores em detrimento da sua representatividade (Gerring, 2004).

De forma a obter uma visão holística da problemática há que evidenciar alguns aspetos que relevantes deste trabalho. O estudo de caso tem origem numa abordagem exploratória da revisão bibliográfica que constantemente se preocupou em preservar uma procura pelos conceitos mais indicados e explicativos da interdependência e interligação dos conceitos. No seu conjunto, permitiu a compreensão de todos os conceitos importantes para a compreensão do problema.

O estudo de caso em si teve o objetivo de fazer a ligação entre uma vertente teórica, que nos indicou caminhos e uma vertente prática de compreensão, em profundidade, da problemática estudada com o objetivo de criação de um modelo com fortes características práticas e de aplicação.

Desta forma estratégia de investigação qualitativa a apresenta-se como preferencial como forma de compreender de todos os aspetos, interdependências, complexidades idiossincrasias e contextos (Patton, 1990).

## MODEL BUILDING

A opção de construção de um modelo conceptual incidiu sobre a necessidade de tornar facilmente compreensível e apresentável, de uma forma descritiva e holística, as conclusões e resultados deste projeto de tese.

O modelo conceptual de estratégia de comunicação de marketing em redes de inovação irá sistematizar e descrever as relações, eventos, atividades e comportamentos existentes entre as várias variáveis (Wilson, 1984). A validade da conjugação da abordagem de estudo de caso para a criação de modelos é evidenciada por alguns autores (Eisenhardt, 1989; Patton, 1990; Gerring, 2004).

## INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A escolha dos instrumentos de pesquisa, sabendo em antemão a possibilidade de combinar de vários instrumentos como a entrevista, o questionário, a pesquisa bibliográfica e a observação (Yin, 1984), teve em consideração o cariz empírico e a estratégia maioritariamente qualitativa de recolha de dados. Para a mesma decisão contou ainda o facto de não existirem estudos que permitam qualquer generalização, bem como a existência uma enorme diversidade de variáveis a levar em consideração na análise.

Desta forma, os instrumentos de pesquisa preferencialmente selecionados para recolha de informação foram a pesquisa documental e a observação participante, posteriormente definidos e enquadrados, tendo em conta a problemática do estudo e os objetivos propostos.

### **PESQUISA DOCUMENTAL**

De forma a construir um quadro teórico dos conceitos, a obtenção de insights e compreensão dos aspetos mais relevantes para problemática (Merriam, 1988) a pesquisa documental apresenta-se particularmente destacada e alvo de um esforço adicional. Ocupando grande parte do corpo deste projeto de tese, a pesquisa documental foi essencial para a compreensão de conceitos complexos, de forma individual e profunda, assim como holística e transversal do seu significado, das relações e interações com outras áreas de conhecimento.

Paralelamente a falta de informação específica que permitisse a generalização da problemática em estudo levou-nos ao aprofundamento de vários conceitos complementares e que nos permitissem, no seu conjunto, obter uma visão geral dos vários os fatores face à problemática estudada. A pesquisa documental centrar-se-á na consulta de artigos científicos, livros publicados, em artigos de opinião, revistas e *websites* de referência.

### **OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE**

A utilização da observação participante prende-se principalmente pela necessidade de explicação das metodologias, técnicas e ferramentas nos *workshops* em paralelo com a transferência para os participantes do fluxo de informação e dos resultados obtidos sequencialmente em cada workshop. Teve também como objetivo facilitar a participação e o processo de interação, através de estímulos criativos e conhecimentos, recorrendo aos conhecimentos e *know-how* dos vários elementos da equipa. Para além destes aspetos, a

observação participante permitiu-nos obter um conhecimento tático mais profundo das várias empresas e dos participantes que as representavam (Guba e Lincoln, 1984). Permitiu-nos observar de perto as interjeições e emoções dos vários participantes ao longo da sessão e no conjunto das sessões, servindo de valiosos guias para a adequação de tática e estratégica de todo o processo de interação. Por último permitiu-nos aproximar das várias empresas incubadas, conhecer as suas reais necessidades e considerações em redor da problemática definida.

Em termos informais permitiu também a criação de novas sinergias entre várias empresas, partilha de pontos de vista, ideias, conceitos e opiniões.

## ESTUDO DE CASO – MADAN PARQUE

### INTRODUÇÃO

O Madan Parque é uma incubadora de empresas fundada em Dezembro de 1995 e que tem como principais associados a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, a Reitoria da Universidade Nova de Lisboa, a Câmara Municipal de Almada o UNINOVA – Instituto de Desenvolvimento de Novas Tecnologias e, desde 2002 com o apoio da Câmara Municipal do Seixal.



Figura 3 – Lista de Associados Madan Parque

Fonte: (Madan Parque, 2014)

O Madan Parque tem como missão ser um Facilitador e Acelerador Empresarial ao promover a ida para o mercado de Micro & PME's, providenciando apoio aos projetos incubados através de um conjunto de serviços de suporte à atividade empresarial:

- Incubação, através da cedência de espaço, equipamentos e serviços de suporte ao desenvolvimento de *Start-ups e Spinn-offs*;
- *Coaching*, através de formação orientada para o desenvolvimento de empresas, criação de plano de negócios;
- *Seed Capital*, através do investimento em empresas incubadas através de programas de financiamento e capital de risco;
- *International*, através da facilitação da internacionalização das empresas suportando a integração em redes internacionais, comercialização de produtos e serviços;

- *Labs*, através de serviços de apoio à Proteção da Propriedade Intelectual, registo de marcas e patentes, desenvolvimento de provas de conceito e um acompanhamento de *Business Intelligence* sobre novas tecnologias/novos negócios.

Tem atualmente 44 empresas incubadas, entre física e virtualmente, e diferencia-se na sua oferta através das suas funções como plataforma, criando fluxos de informação e servindo de ponte entre operações de empresas externas e incubadas.

No âmbito da realização da tese projeto do Mestrado em Publicidade foi-me proposto pelo professor Américo Mateus e pela restante equipa de investigação do IDEAS(R)EVOLUTION um estudo aprofundado sobre o funcionamento das estratégias de comunicação de marketing na ativação, motivação e manutenção do envolvimento das empresas, no desenvolvimento de sinergias internas e na comunicação externa em redes de inovação, em especial na incubadora Madan Parque.

Como membro integrante da Unidade de Investigação utilizei no meu projeto, em paralelo com um acompanhamento da restante equipa, a metodologia IDEAS(R)EVOLUTION e o Modelo Operacional LinkUp de ativação de redes de inovação como suporte metodológico ao desenvolvimento do projeto.

O projeto LinkUp está a ser executado através da realização de um conjunto de *workshops* sistemáticos e integrados, onde as conclusões de *workshops* anteriores são posteriormente afuniladas e exploradas nos *workshops* seguintes.

À data de entrega deste projeto de tese, foram recolhidos alguns dados e definidas algumas soluções. Os *workshops* foram liderados pelo professor Américo Mateus, estruturados em consenso com os vários membros da equipa e contaram com a participação de representantes das empresas incubadas.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO-PRÁTICO

Durante toda a sua história a Europa convergiu para o que hoje chamamos de União Europeia em todas as matérias, numa visão económica conjunta na maioria das políticas. A estratégia Europa 2020 aparece em resposta à crise de 2008 como solução para reconquistar a credibilidade externa, estabilizar o sistema financeiro, desenvolver áreas chave para e criar valor, coesão social e posicionar novamente a Europa como referência mundial (European Union, 2012).

O estudo de caso Madan Parque e o seu foco nas PME's, tem como *driver* principal o *Small Business Act (SBA)* documento que reforça a importância das PME's como elementos estruturantes da recuperação europeia (European Commission, 2008). O estudo de caso tem como objetivo final a criação de redes de empresa com projetos para candidatura às linhas de atuação da Estratégia Europa 2020 em 3 grandes áreas de atuação (European Commission, 2010):

- Um crescimento inteligente ou *Smart Growth*, com objetivo de criar condições propícias para o desenvolvimento da economia com base no conhecimento e inovação;
- Um crescimento sustentável ou *Sustainable Growth*, com o objetivo de promover a utilização eficiente dos recursos incentivando a uma economia mais verde;
- Um crescimento inclusivo ou *Inclusive Growth*, com objetivo de criando condições para serem atingidos altos níveis de empregabilidade, coesão social e territorial.

Considerando que as PME's desenvolvem um papel importante e transversal em toda a Estratégia Europa 2020 e são consideradas essenciais para o bem-estar local e das comunidades (European Commission, 2011b) a Estratégia de Lisboa veio apresentar um conjunto de medidas que estão na base da realização deste projeto principalmente: uma maior integração das PME's em programas comunitários para acesso a capital, a criação de medidas facilitadoras do acesso a novos mercados e leis concorrenciais, na promoção da educação e do empreendedorismo, na proteção intelectual e na promoção das atividades de R&D.

O objetivo final do projeto LinkUp é a criação de grupos de trabalho nas áreas chave da Estratégia Europa 2020 que, com suporte da incubadora Madan Parque, consigam ter acesso a financiamento e integrar projetos Europeus.

A escolha da incubadora Madan Parque sucedeu de contactos já previamente estabelecidos mas também importância da tecnologia como são driver fundamental na estratégia Europeia (Wymenga et al. 2012). A maioria das empresas presentes desenvolve atividades de *knowledge Intensive Services* (KIS), atividades que desempenham um papel fundamental no crescimento, na promoção do desenvolvimento tecnológico, na inovação, na dinamização das economias através da sua capacidade concorrencial, sinérgicas, na performance na criação de valor acrescentado e nas exportações.

O projeto LinkUp pretende assim fomentar a investigação nas empresas incubadas através da sua participação em projetos europeus dando suporte e transferindo para as empresas e para a incubadora uma metodologia que permite a criação, gestão e disseminação da inovação - IDEAS(R)EVOLUTION - e promover a criação de sinergias entre empresas tecnológicas, academia e incubadora para o desenvolvimento de produtos, serviços, processos e modelos de negócio inovadores – Modelo LinkUp.

Com base no documento do Governo de Portugal (2013), referente à aplicação da Estratégia Europa 2020 até abril do mesmo ano, são reconhecidas as áreas da Educação e Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D&I) como fatores a médio e longo prazo de competitividade, desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento do capital humano. São também apontados o suporte e a valorização económica do conhecimento trabalhado através da ligação entre a ciência, tecnologia e o setor empresarial, através da criação de programas de transferência de conhecimentos para o tecido empresarial. O projeto LinkUp pretende ainda promover a presença internacional das empresas através do acesso a redes internacionais, fomentar a orientação das empresas para o desenvolvimento de projetos de relevância social e reforçar os *clusters* onde Portugal já se apresenta competitivo.

Este projeto decorre em paralelo com alguns programas e iniciativas já desenvolvidas<sup>5</sup>, apresentando-se como complementar e em alguns aspetos comum. O documento destaca duas iniciativas, a Iniciativa GAIN e Programa “Investigador FCT”. A primeira iniciativa, *Global Acceleration Innovation Network* é uma parceria com a rede UTEN, IAPMEI e FCT com dois eixos de atuação:

---

<sup>5</sup> Ver [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp\\_portugal\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nrp/nrp_portugal_pt.pdf)

- O conhecimento do mercado, comercialização e valorização da tecnologia geradas pelas instituições do sistema científico e tecnológico;
- A internacionalização dos resultados gerados, para a criação de novas empresas e reforço da competitividade nos mercados globais<sup>6</sup>.

Estas iniciativas pretendem a valorização da Ciência e Tecnologia (C&T) promovendo o desenvolvimento de *startups* de base científica, tecnológica e investigação, incentivando a uma melhor gestão dos Paques de C&T através de ações de *benchmarking* e participação em redes internacionais. A PricewaterhouseCoopers (2013) no estudo sobre Principais desafios da indústria em Portugal, expõe falhas em vários aspetos chave, desde a transformação da inovação em valor, a sua criação até à sua comercialização.

O projeto LinkUp tem no seu âmbito colmatar algumas das indicações necessárias para a transformação das inovações em valor. Atua na melhoria dos processos de transferência de conhecimentos entre a academia e o setor empresarial promovendo, *workshops* de aprendizagem com foco nas logicas *learn by doing*, um diálogo entre o meio empresarial e académico, aplicação do conhecimento criado em cada meio e na implementação de processos empresariais que permitam a identificação de oportunidades e a sua concretização em vantagens competitivas.

A PricewaterhouseCoopers (2013) reforça ainda necessidades na inovação, às quais o projeto LinkUp responde, ao promover as sinergias entre as instituições de ensino e as empresas na exploração e criação de vantagens competitivas, pretende criar ligações eficazes entre a educação e o setor industrial e irá provocar uma mudança de mentalidades e incorporar novos processos de criação de inovação, gestão de conhecimento, inovação aberta, criação de ideias, desenvolvimento de novos produtos e ferramentas de marketing em resposta às exigências globais nas PME's.

---

<sup>6</sup> Ver <http://utenportugal.org>

## PROJETO LINKUP

Podemos sumarizar os objetivos operacionais do Projeto LinkUp em seis principais pontos:

- Criar proximidade entre todos os agentes, consumidor, organizações, produtores e clientes;
- Definição um novos modelos de Networking através da utilização de plataformas online envolvendo as lógicas humanas e tecnológicas;
- Criar redes e eixos de Networking intranacionais (locais, regionais e nacionais) e internacionais (intranacionais e estrangeiras) para assim potenciar a cooperação, partilha, esforço comercial e capacidade de produção no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos;
- Gerar oportunidades a incubadoras, empresas e stakeholders de alavancar parcerias, criarem novos negócios, alcançarem novos mercados e criar oferta respondendo às necessidades mais profundas dos consumidores;
- Envolver o consumidor e todos os agentes na criação projetual de novos produtos, reforçando laços de envolvimento e de participação;
- Criar um modelo de negócio autossustentável baseado na criação de novos produtos para uma posterior comercialização e divisão justa e conjunta de lucros tendo em conta o esforço produtivo de cada um.

## MERCADO

O LinkUp irá atuar, numa primeira fase, em PME's e nas incubadoras, aceleradoras ou *community enablers* para potenciar estas sinergias. Consideramos como potenciais clientes cerca de 710.874 PME's como potenciais elementos integradores da rede de Networking e como potenciais clientes nas áreas das incubadoras cerca de 9. No que se refere à concorrência até ao momento a nível nacional não temos conhecimento de nenhuma empresa que diretamente oferece o nosso serviço ou semelhante no entanto, a nível internacional existem a IDEO e a Rede Internacional de Living Labs - Enoll com ações semelhantes.

## VANTAGENS COMPETITIVAS

A inovação do projeto assenta na utilização integrada de diversas lógicas de interação. Uma rede de Networking por si só não é um elemento inovador mas integrado com a possibilidade de desenvolvimento de produtos, serviços ou processos promove a criação de inovação. A plataforma em si não é um elemento diferenciador mas quando se coloca em contacto e potencia a criação de redes de partilha de conhecimentos, a geração de ideias, avaliação, ideação e futuramente a prototipagem adquire um fator distintivo e diferenciador de todas as plataformas conhecidas. A cocriação em si, como abordagem inovadora às novas lógicas de criação de produtos e serviços com foco na participação de todos os stakeholders nos processos de ideação é uma mais-valia para o projeto.

Em termos de mind-set inovador no consumidor e na empresa o Projeto LinkUp apresenta-se promotor do crescimento económico em tempos de crise através divisão de esforços comerciais e financeiros, criação de parcerias e a integração de todos os stakeholders nos processos de inovação providenciando valiosos *inputs* e criando produtos com elevandos sentimentos de pertença, participação, WOM. Os objetivos do Projeto LinkUp podem ser sumariados num conjunto de pontos:

- Criar uma forma, um modelo, uma estrutura que permita articular todas as atividades e entidades no desenvolvimento de inovação, otimizando as capacidades individuais e específicas de cada interveniente;
- Tornar o seu processo autossustentável e diminuir o investimento inicial individual das empresas para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e projetos;
- Rentabilizar e otimizar os recursos disponíveis, a indústria e os canais de comunicação permitindo a redução de investimentos.

A plataforma será o fator diferenciador uma vez que através desta será possível construir vários níveis de redes de networking. Associando as incubadoras irá permitir cruzar conhecimento entre parceiros, empresas da mesma região e numa perspetiva mais global entre as várias regiões do país. Um dos fatores que a torna única e que efetivamente a torna competitiva é a aplicação da Metodologia IDEAS(R)EVOLUTION, que não só permite rapidamente chegar as soluções inovadoras e funcionais entre os parceiros e em cocriação, como caracteriza a sua viabilidade no mercado.

## IDEAS(R)EVOLUTION

A metodologia IDEAS(R)EVOLUTION é definida como uma abordagem integrada e simplificada de *Research & Development plus innovation* (R&D+i) a custo acessível para o desenvolvimento de PME's e territórios, introduzindo novos modelos de negócio, novos métodos de trabalho com vista ao desenvolvimento sustentado de inovação e competitividade. Tem como base as lógicas de inovação aberta e numa interligação entre o Design, Marketing e Inteligência Criativa através da cocriação e do diálogo multi-stakeholder (Mateus, Rosa, Leonor, & Loureiro, 2012)

### EVOLUÇÃO

Inicialmente desenvolvida por Américo Mateus e em 2006 inserida num projeto de investigação da UNIDCOM/IADE-U, toda a metodologia tem vindo a ser desenvolvida e testada *infield* por projetos de aplicação em vários sectores económicos e territórios como Municípios de Alvito e Caldas da Rainha, rede empresarial Oeste Ativo e EDP Inovcity de Évora.

Desta forma, podemos sumarizar os estágios de desenvolvimento metodológico do IDEAS(R)EVOLUTION em três partes posteriormente evidenciados e explicados. No entanto é importante clarificar que, sendo a metodologia um projeto de investigação, a mesma tem sofrido e virá sofrer alterações na profundidade e especificidade dos fundamentos como no *modus operandi* no terreno.

Alicerçada numa fase inicial nas áreas de conhecimento do Design Thinking, Inovação e Branding a metodologia tinha como pilares de atuação os territórios, as marcas, organizações, os métodos de ensino e aprendizagem respetivamente LANDS(R)EVOLUTION, BRANDS(R)EVOLUTION, LEARN(R)EVOLUTION. O objetivo centrava-se na promoção de uma forma criativa de pensar dentro das organizações, envolvimento dos clientes e em processos de transferência de conhecimento para as empresas.

A evolução da metodologia é o fruto de todos os planos experimentais desenhados, criados e executados ao longo do tempo em contextos reais e em diferentes áreas (Mateus, Rosa, Gomez, & Leonor, 2012). As constantes evoluções da metodologia, de uma etapa inicial de sistematização, criação de cultura criativa e transferência para as empresas, levou à evolução do projeto de investigação focado no Design Thinking para inovação social,

territorial e empresarial. O principal objetivo era incorporar o sistema de pensamento do Design e Design Thinking nas organizações e comunidades combinando os aspetos económicos, de sustentabilidade, participação, cocriação e inovação. Resultante desta fase, foram introduzidas ao processo tradicional do Design Thinking duas etapas, *involvement* e *integration* constituindo a metodologia em 5 etapas *involvement*, *inspiration*, *ideation*, *integration* e *implementation* (Mateus & Rosa, 2011)

Posteriormente a metodologia focou-se no desenvolvimento económico dos territórios, mudança social e melhoria da qualidade de vida. Como resultado desta fase, foi defendido pela unidade de investigação que qualquer organização, marca, lugar ou território, depende de um fluxo contínuo de inovação e inteligência criativa para o seu desenvolvimento e que estes dependem crescentemente das redes de relações ampliadas pelas tecnologias e alimentadas por um diálogo constantes *Always On* (Rosa, 2011). Este ponto levando à incorporação de uma última etapa da metodologia *interaction*.

Desta forma, todas as etapas, fases e ferramentas culminam para um conjunto resultados fruto da participação de todas as partes interessadas. É uma metodologia versátil, podendo ser trabalhada em todos os contextos, espaços físicos e virtuais, provocando a criatividade dos participantes e captando o fluxo de ideias e informações. Tem como objetivo a inovação, em todas as suas vertentes, obtida de uma forma sistémica, granular e integrada, envolvendo e tornando os stakeholders como elemento participativo dos projetos a desenvolver (Mateus, Rosa, Gomez, & Leonor, 2012).

#### DOMÍNIOS DE ATUAÇÃO

Centrada da cocriação de valor, a IDEAS(R)EVOLUTION é um sistema integrado de inovação aberta em cocriação, dinamizado por uma plataforma colaborativa (*Software Social*) de recrutamento, aprendizagem e observação, de partilha (*Ideas App Mobile*) e de interação e diálogo (*IdeasCloud*), concebida para atuar em cinco domínios:

- CO-RESEARCH – Processos de seleção, recrutamento, participação e envolvimento de consumidores para a definição de tendências de inovação (*invtrend analysis*);
- CO-BRANDING – Processos de desenvolvimento de marcas em diálogo interação com o consumidor;

- CO-INNOVATION – Processos de inovação de produtos/serviços, marcas, modelos de governância e ecossistema de inovação, em interação com todos os stakeholders para a criação em fluxo contínuo de diferenciação e de valor acrescentado territorial e empresarial.
- CO-DESIGN – Projetos de design paramétrico e generativo para a construção de redes integradas de produção digital de produtos inovadores (*digital factory*).
- CO-EDUCATION – Desenvolvimento de ambientes, processos de aprendizagem e transferência de conhecimentos em “*open innovation*”, partilha, diálogo e em co-criação com os consumidores.

Qualquer área de atuação procura incutir nas pessoas e organizações um novo *mindset*, transferir novos métodos de trabalho, ferramentas, modelos e práticas inovadoras em cocriação. O principal objetivo desta metodologia é desenvolver uma cultura e inteligência criativa e inovadora nos territórios, nas organizações e, principalmente, nos indivíduos. Todas as etapas culminam num conjunto de resultados derivado da participação e interesse pró-ativos de todas as partes interessadas que contribuem para a tomada de decisões estratégicas, operacionais e criação de valor. Diferenciador de todas as restantes metodologias de inovação o IDEAS(R)EVOLUTION tem integrado no seu processo um conjunto de sistemas e aplicações inovadoras:

- Um sistema métrico longitudinal de controlo e ajustamento baseado em indicadores-chave do desempenho (KPIs), em tempo real e tempo diferido;
- Um software social original (*Ideas Cloud*) de partilha, aprendizagem e interação em diálogo;
- Uma metodologia de *Living Lab* em rede (*Living Hub*) possibilitando a construção de um banco de ensaio do consumo e usabilidade de produtos, serviços e equipamentos para validação em contextos de “vida real”;
- Um sistema em tempo real de incorporação de *Citizens4Science (C4S app mobile)* de seleção, recrutamento, partilha e interação com consumidores para “observação antropológica e ideação etnográfica” nos processos de investigação, ensaio e desenvolvimento.

# METODOLOGIA PROJETUAL

## METODOLOGIA IDEAS(R)EVOLUTION

A metodologia IDEAS(R)EVOLUTION é uma sequência completa de inovação composto por um fluxo integrado de processos de trabalho com seis etapas, *involvement*, *inspiration*, *ideation*, *integration*, *implementation* e *interaction*, dez fases, *diagnostic*, *preparation*, *observation*, *understand*, *define*, *ideate*, *experiment*, *validate*, *sistematize*, *test* e *dialogue*, quarenta ferramentas e dez aplicações modelizadas.

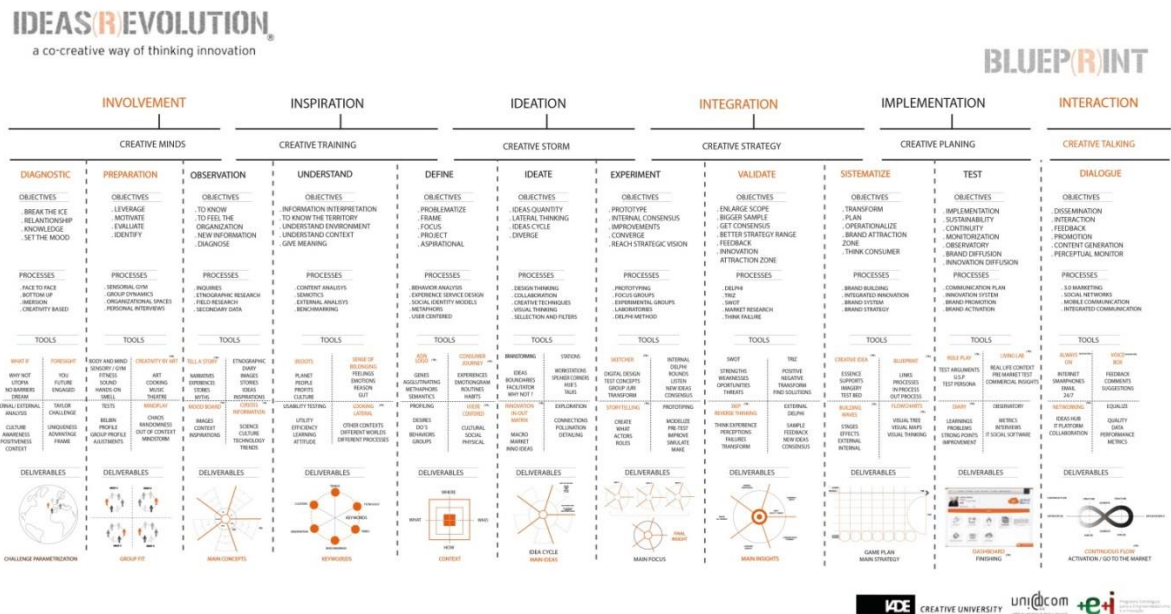


Figura 4 –Blueprint operacional IDEAS(R)EVOLUTION

Fonte: (Mateus et al. 2012)

A fase de diagnóstico pretende identificar o portfólio de ideias já existentes e a identificação dos “campeões de inovação” da organização integrando-os no processo. Tem como objetivo potenciar as dinâmicas para implementação de programas de inovação centrado no utilizador para desenvolvimento e validação do portfólio de novos produtos e serviços criados, preparar os stakeholders para uma transferência de conhecimentos, ferramentas, métodos, mudança de estado de espírito para uma nova cultura de inovação integrada e em cocriação.

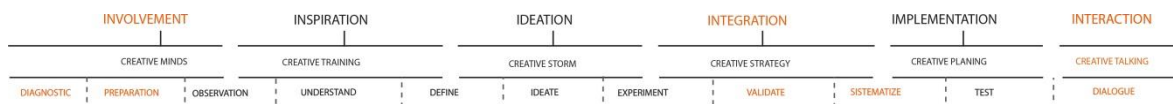


Figura 5 – Etapas e Fases da metodologia IDEAS(R)EVOLUTION

Fonte: (Mateus et al. 2012)

## ETAPAS

**Involvement** – Uma fase que tem como objetivo aumentar o grau de conhecimento e motivação dos stakeholders para a criatividade, processos e técnicas criativas a utilizar durante todo o processo.

**Inspiration** – Uma fase de procura de informação, contextualização e síntese para o desenho do desafio de inovação. Baseia-se em técnicas de investigação etnográfica, filosofias *think/do/use* e *user centered design*.

**Ideation** – Uma fase que tem como objetivo a procura de soluções criativas, recorrendo a técnicas de divergência e convergência, para o problema ou desafio colocado. Recorre a técnicas criativas, dinâmicas de grupo, técnicas exploratórias e colaborativas.

**Integration** – Uma fase de sistematização das ideias emergentes da etapa de **ideation** para obtenção de consenso e convergência com a estratégia de inovação. Aplica técnicas de psicologia social e gestão de inovação procurando o consenso e a validação das ideias interna e externamente.

**Implementation** – Uma fase de conceção da inovação e desenho do ensaio de mercado para validação final da proposta de inovação numa amostra mais alargada. São definidos testes, nomeadamente de estudo de mercado e Living Labs para obtenção de insights, melhorias e feedback do mercado.

**Interaction** – Uma fase de preparação da estratégia de comunicação e plataformas de diálogo com o consumidor. Tem como base técnicas de marketing relacional e na comunicação multiplataformas.

## FASES, SEQUÊNCIA DE TRABALHO E MODELOS

Todas as fases que compõem a metodologia IDEAS(R)EVOLUTION obedecem a um fluxo simples, as informações resultantes da realização de uma fase específica são o ponto de partida para a fase seguinte. Desta forma a metodologia é composta por dez fases, *diagnostic, preparation, observation, understanding, define, ideate, experimete, validate, sistematize, test, dialogue*.

*sistematize, test e dialogue.* Cada fase de trabalho tem à sua disposição um conjunto de ferramentas e dez aplicações modelizadas, selecionadas de acordo com a adequabilidade e resposta ao desafio ou problema de inovação. Não obstante, as ferramentas têm lógicas específicas que derivam da tipologia dos seus objetivos e variam entre construção, sistematização, estratégia e interação

**Construção:** *Dia(R)y* de observação do contexto micro, *(R)oots Mapping* observação do contexto macro, *Consumer Jou(R)ney* definição de experiência de serviço e produto, *Sto(R)ming* ferramenta de ideação, *Late(R)al Looking* ferramenta de pensamento lateral e benchmarking, *Usability testing* de definição de testes de usabilidade e *P(R)ototyping* de prototipagem e experimentação.

**Sistematização:** *Inte(R)nal and Externa Delphi* definido por rondas de consenso, *TRIZ matrix* ferramenta de validação e resolução de problemas, *Innovation Icebe(R)g* ferramenta de sistematização da inovação.

**Estratégia:** *Brand Ene(R)gy Network System* ferramenta de definição estratégica de marca, *Innovation In-Out Mat(R)ix* ferramenta estratégica de inovação integrada.

**Interação:** *Always on dialogue* canais de relacionamento bidirecional em tempo real e tempo diferido, *Ideas Cloud* (plataforma de partilha, comparação e aprendizagem em diálogo on-line).

Existem ainda 3 grandes processos, modelos, constituintes da metodologia IDEAS(R)EVOLUTION e que levam a que seja considerada um sistema de inovação:

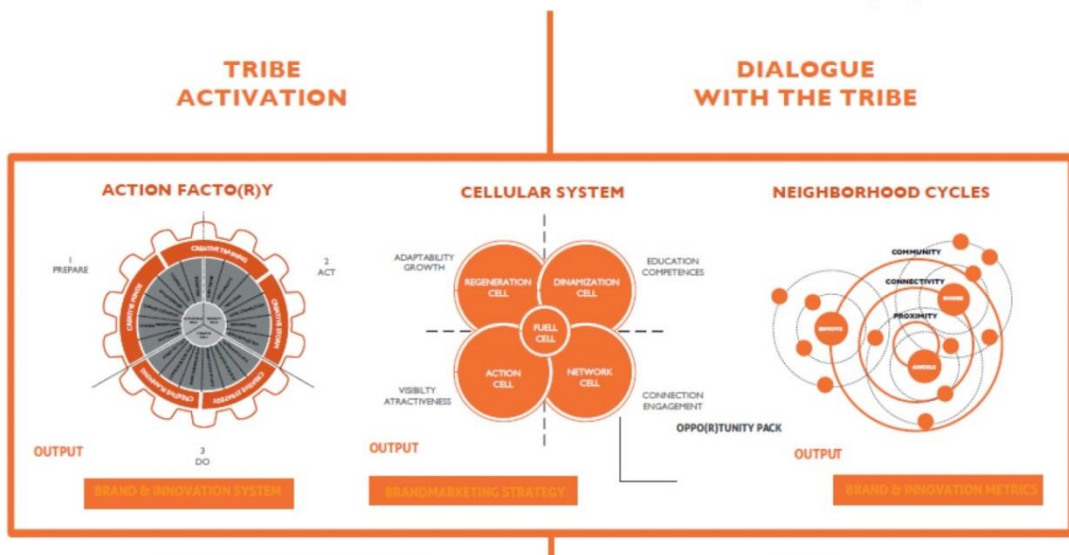


Figura 6 – Macro Processos IDEAS(R)EVOLUTION

Fonte: (Mateus et al. 2012)

**Geração de inovação:** Modelo *Action Factory*

**Gestão de inovação:** Modelo *Left & Right Branding, Cellular System, Ecosystem, Experimental Lab, LinkUp* e *Digital factory*

**Disseminação:** *Always On, Neighbourhood Circles, Interactive Brands.*

O modelo operacional mais adequado investigação das questões de investigação e aos objetivos propostos foi o modelo operacional LinkUp. Este modelo operacional permitiu a ativação de redes e gestão da inovação durante o processo, de forma a ativar a rede de empresas incubadas, em paralelo com a aplicação da metodologia IDEIAS(R)EVOLUTION.

### MODELO OPERACIONAL LINKUP

O LinkUp é um modelo de ativação de redes de inovação que promove a colaboração entre três principais agentes a academia, as incubadoras e as PME'S e a participação em cocriação de três principais elementos, as indústrias criativas, parceiros e stakeholders, numa plataforma integrada de Networking.

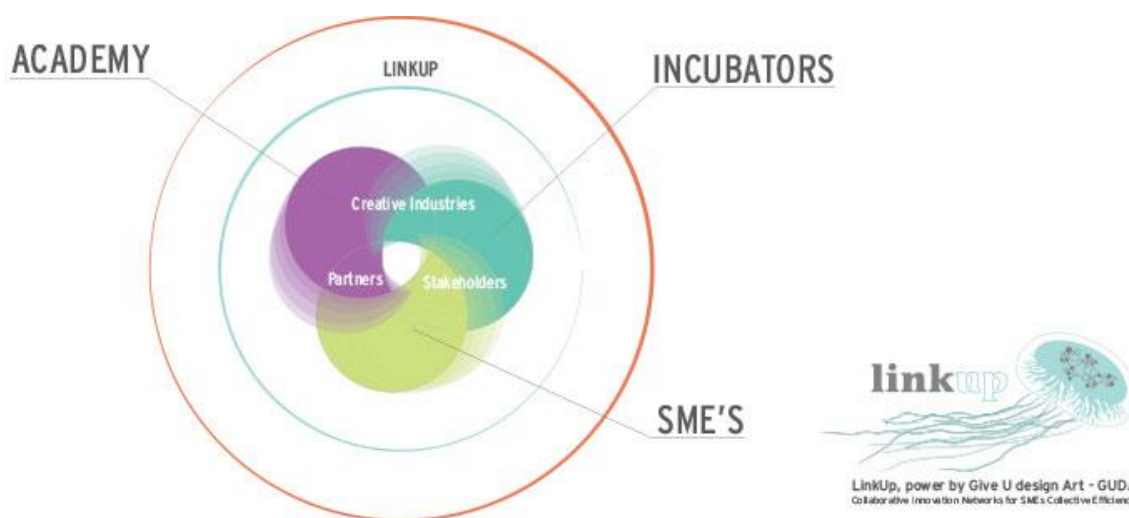


Figura 7 – Modelo Holístico de Ativação de Redes

Fonte: Autor

Baseia-se nas novas nas lógicas colaborativas, de cocriação e inovação aberta para promover uma maior proximidade entre todos os agentes com recurso a dinâmicas de ativação, colaboração e cocriação entre todos os stakeholders, lógica humana. A vertente tecnológica é *enabler* de todo o processo permitindo a criação de redes de Networking,

grupos de trabalho e suporte de todo o processo de comunicação, partilha de informação rápida e eficazmente, constituindo uma bolsa de ativos e de conhecimento.

#### ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Numa primeira fase, o Projeto LinkUp pretende constituir eixos de Networking locais que articulem ações de cooperação internas entre todos os agentes, partilhem conhecimento e desenvolvam projetos de âmbito local entre PME's, Incubadoras, Stakeholders, indústrias criativas e parceiros de uma determinada localidade ou entidade.

Numa segunda fase, o Projeto LinkUp pretende a constituição eixos de Networking regionais, compostos pelo conjunto dos eixos locais, que articulem entre si ações de cooperação num âmbito regional mais alargado na partilha de conhecimento e no desenvolvimento de projetos de âmbito regional.

Numa terceira fase, o projeto LinkUp pretende constituir eixos de Networking nacionais, compostos pelo conjunto dos eixos regionais, que articulem entre si ações de cooperação num âmbito nacional na partilha de conhecimento e no desenvolvimento de projetos de âmbito nacional.

Numa quarta fase, o projeto LinkUp pretende constituir eixos de Networking internacionais, compostos pelo conjunto dos eixos nacionais, que articulem entre si ações de cooperação num âmbito internacional na partilha de conhecimento e no desenvolvimento de projetos de âmbito internacional.

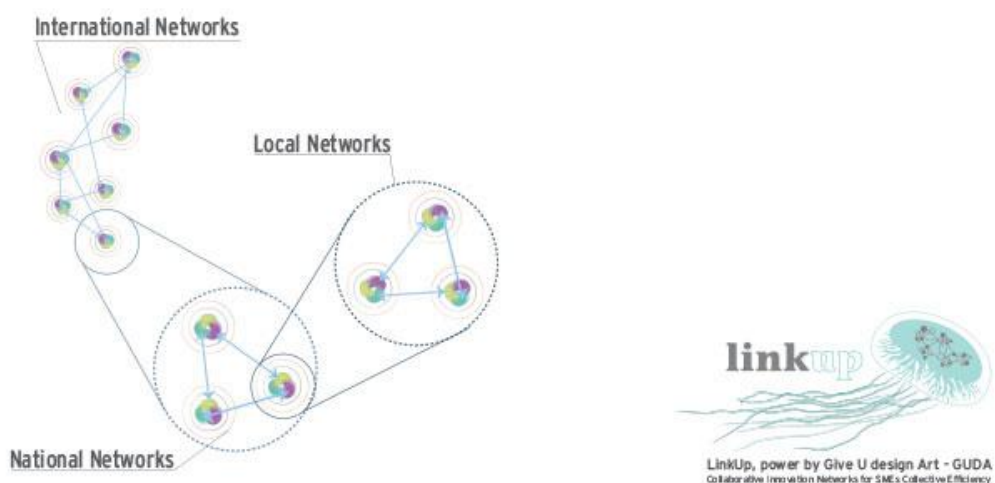


Figura 8 – Modelo Holístico de Colaboração e Networking

Fonte: Autor

Todas estas redes, de aplicação local, regional, nacional ou internacional terão como suporte uma plataforma cocriativa promotora da partilha de ideias, conhecimentos e experiências para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e abordagens ao mercado e projetos, considerando uma divisão de esforço comercial e capacidade de produção.

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROJETO LINKUP

De uma ideia conceptual de Susana Leonor e Sofia Martins, na altura residentes e com atividade profissional nas Caldas da Rainha, o projeto LinkUp lança as bases como um projeto de base informal. Pretendia desenvolver produtos de forte cariz inovador, em termos de usabilidade e de recursos usados, tirando partido dos materiais utilizados e trabalhados pelos vários agentes da região que, em sinergia, desenvolviam produtos recorrendo ao Design e às capacidades conceptuais da Give U Design Art.

Após a parceria com o IDEAS(R)EVOLUTION, a Give U Design Art desenvolveu alguns projetos de Branding e comunicação na Região Oeste. Entre os quais é de evidenciar o Projeto OESTE ATIVO promovido pela AIRO, um projeto de criação de marca, inovação e empreendedorismo que criou uma marca integradora e rejuvenescedora da região, promotora da criação de novas empresas, formação de empreendedores e a potenciação de sinergias entre os agentes do território para a criação de produtos.

O nome LinkUp resulta das ligações “*Link*” que se ambicionam criar de forma a promover o crescimento “*Up*”. Esta marca, criada no seio do projeto OESTE ATIVO, nasceu como projeto direcionado às indústrias criativas com o objetivo de promover sinergias entre os vários agentes para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e projetos.

LinkUp é uma marca nacional nominativa, registada no INPI com o número 20131000033570. O grande desenvolvimento deste projeto surge de um protocolo celebrado entre a Give U Design Art, IDEAS(R)EVOLUTION e o Madan Parque a 18-07-2013. Este protocolo permitiu o acesso a informações, nomeadamente contactos, a facilitação do uso de recursos físicos da incubadora para realização dos *workshops* e ainda um suporte, por parte da administração no desenvolvimento do projeto com alguns objetivos específicos.

### **OBJETIVOS**

O LinkUp define-se como um projeto de Networking aplicado. É o resultado de um protocolo entre a Give U Design Art e o Madan Parque com o suporte metodológico do IDEAS(R)EVOLUTION e com o objetivo de facilitar a co-criação de novos projetos entre as empresas incubadas com base em duas vertentes colaborativas complementares:

- Ativação humana e presencial, através de *workshops* para a introdução de temáticas associadas às atividades das empresas incubadas;

- Uma plataforma colaborativa e co-criativa de interação contínua entre os grupos de trabalho através de ferramentas virtuais.

Surgiu inicialmente de um conjunto de necessidades e tendências identificadas pela equipa a serem alvo de trabalho mais profundo no Madan Parque:

- Desenvolvimento de projetos relevantes e diferenciadores no seio das PME's, tendo em conta a sua internacionalização;
- Criação de plataformas promotoras da cocriação, diálogo entre stakeholders e empresas para a inovação;
- Redes participativas multidisciplinares e multissetoriais;
- Negócios com capacidades de escalabilidade local, nacional e internacional;
- A orientação estratégica para inovação no seio das empresas e das redes de empresas;
- A necessidade de maior ligação com a academia reforçada com a presença de diferentes áreas de conhecimento tais como engenharia, design, marketing, gestão entre outros.

Os objetivos definidos inicialmente tinham como base a apresentação do projeto às empresas incubadas com o intuito de comunicar a nossa presença e conhecer, diagnosticar, motivar para a participação e envolvimento ativo das empresas no projeto e nos *workshops*. Ambiciona a criação de uma rede promotora de novos projetos inovadores, resultado da cocriação e das sinergias entre empresas para que, de uma forma natural, fossem criados projetos e produtos resultantes das complementaridades, sinergias com possibilidade de internacionalização, escala, co-promoção, distribuição.

## MECÂNICA

O Projeto LinkUp resulta de uma fusão entre o modelo LinkUp, de ativação de redes de inovação com a metodologia IDEAS(R)EVOLUTION. Ambos os modelos foram devidamente parametrizados de forma atingirem os objetivos propostos.

Desta forma, relativamente ao projeto Modelo de Ativação LinkUp este encontra-se na sua **primeira fase de atuação** onde ambiciona construir eixos de Networking locais que

articulem ações de cooperação internas entre todos os agentes de forma a partilharem conhecimento e desenvolvam projetos de âmbito local.

Relativamente à metodologia IDEAS(R)EVOLUTION esta encontra-se atualmente a aplicar a sua primeira etapa **Involvement**, recorrendo a ferramentas e ações que permitam aumentar o grau de conhecimento sobre a metodologia e sobre o projeto dos stakeholders. Encontra-se na sua fase de diagnóstico mas já com capacidade de definir nestas primeiras interações, um conjunto de *drivers* a seguir.

Durante todo o processo as informações provenientes de um *workshop* são alvo de análise por parte da equipa e servem de ponto de partida para a realização do posterior. Desta forma, é-nos possível gerar um fluxo de informação contínuo de informação.

As ferramentas elaboradas têm como base o *know-how* obtido durante todos estes anos na realização de workshops de inovação em paralelo com uma preocupação pela ergonomia visual tornando-as intuitivas durante o seu preenchimento.

## **WORKSHOP 1 – ATIVAÇÃO DOS PARTICIPANTES**

O *workshop 1* decorreu no dia 8 de Novembro de 2013 e marcou o arranque do projeto LinkUp na incubadora Madan Parque. Pretendia a ativação dos participantes e a comunicação do desafio assim como posicionar o projeto como uma ferramenta colaborativa, de potenciação e criação de sinergias entre empresas incubadas no desenvolvimento de novas ideias, produtos, serviços e ideias de negócio. Contou com a participação de **30 elementos** em representação de **18 empresas** incubadas física e virtualmente. (anexo pág.146:150)

### **OBJETIVOS**

O *workshop 1* tinha como objetivo a ativação dos participantes, a comunicação do enquadramento e da metodologia de suporte à realização do projeto, as várias fases de trabalho e a plataforma tecnológica. Ainda neste primeiro momento tínhamos como objetivo promover um debate aberto e sobre as necessidades identificadas pelos incubados face ao papel da incubadora e identificar, recorrendo a uma ferramenta de sistematização, os fatores críticos de sucesso das empresas para o trabalho em rede assim como definição conjunta de objetivos gerais do projeto.

### **DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO WORKSHOP**

A sessão de ativação foi iniciada com uma pequena apresentação, liderada pelo Professor Américo Mateus, sobre a metodologia de suporte ao desenvolvimento e das várias fases de trabalho, IDEAS(R)EVOLUTION e pela Professora Susana Leonor, explicando o Projeto LinkUp, os seus objetivos e as várias fases de implementação.



Figura 9 – Professor Américo Mateus



Figura 10 – ProfessorA Susana Leonor

Na segunda parte foram realizados dois exercícios de abertura e desbloqueamento criativo com o objetivo de aproximar e reforçar a necessidade de ajuda entre os vários participantes para ultrapassar obstáculos. No primeiro os participantes foram colocados em posição de “prancha” onde um dos elementos saía, tinha de dar a volta a todos os outros a correr para que o próximo elemento pudesse sair novamente.



Figura 11 – Primeiro Exercício de Desbloqueamento

O segundo exercício, em equipa, composto por duas cadeiras e uma corda onde todos os elementos do grupo formado tinham como objetivo passar para o outro lado com duas restrições, não era permitido, a nenhum elemento, tocar nas cadeiras e na corda nem passar por fora.



Figura 12 – Segundo exercício de desbloqueamento

O terceiro exercício, já realizado no auditório Madan Parque, foi um exercício de desbloqueamento criativo onde os vários participantes foram vendados e colocados a desenhar os seus sentimentos ouvindo fado.



Figura 13 – Terceiro Exercício de Desbloqueamento Criativo

O objetivo destes exercícios era começar a construir o *mindset* de entreaajuda e trabalho em equipa reforçando que para algum desafio colocado a melhor maneira de o ultrapassar é em equipa. Na terceira parte foi promovido através de um debate aberto, moderado pela equipa LinkUp, sobre as necessidades atuais e futuras das incubadora e das empresas incubadas. Posteriormente foi realizada uma ferramenta para identificação dos fatores críticos de sucesso de trabalho em rede.



Figura 14 – Ferramenta de definição dos fatores críticos de sucesso

## CARACTERIZAÇÃO DA FERRAMENTA

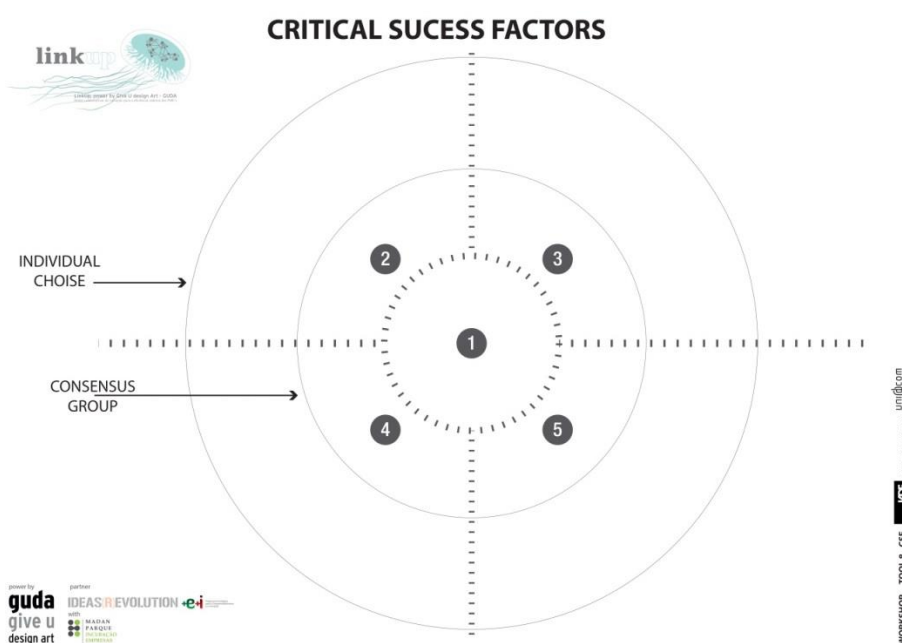


Figura 15 – Ferramenta Fatores críticos de sucesso

Neste *workshop* foi utilizada a ferramenta FCS - Fatores Críticos de Sucesso (FIGURA 15). Os participantes foram divididos em 3 grupos de aproximadamente 10 elementos cada um facilitado por um elemento da equipa do Projeto LinkUp. Esta ferramenta tinha como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso para um trabalho em rede dos vários grupos priorizando-os, segundo a sua importância numa ordem de 5 (menor importância) a 1 (maior importância).

## MECÂNICA

A ferramenta FCS tem uma mecânica própria. Numa primeira, fase cada elemento do grupo é encorajado a colocar, no círculo mais exterior, os cinco fatores críticos de sucesso **individuais** que considera mais relevantes, neste caso, para o trabalho em rede. Numa segunda, fase é promovida a exposição, por parte de cada participante, os fatores escolhidos e as razões da sua escolha. Numa terceira fase, o **grupo** é encorajado a clusterizar e a definir os cinco fatores, entre os vários colocados por cada elemento, que definem o consenso do grupo relativamente ao sucesso do trabalho em rede.



Figura 16 – Seleção Individual



Figura 17 – Clusterização

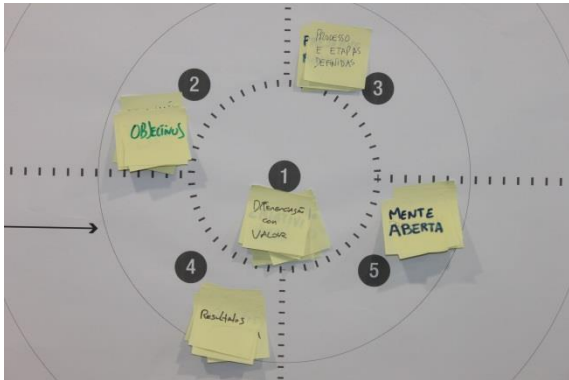


Figura 18 – Consenso de Grupo



Figura 19 – Apresentação

## COMUNICAÇÃO

Recorrendo às técnicas de comunicação de marketing optamos por proceder à comunicação do evento através do canal **e-mail** (ver anexo pág.141) com reforço via o mesmo canal por parte de José Damião, administrador da incubadora, às várias empresas incubadas no Madan Parque.

## ANÁLISE E CONCLUSÕES FINAIS

A elevada participação tornou possível a obtenção de um conjunto de conclusões que definiram o posterior desenvolvimento do projeto. É de salientar que a informação recolhida e analisada neste *workshop* serviu de base para parametrização das ferramentas e definição da posterior interação. Em suma, este *workshop* permitiu-nos compreender quais os fatores individuais e de grupo que os participantes, donos de empresas incubadas, consideram relevantes ao trabalhar em rede, podendo sumariar na seguinte tabela.

Tabela 1 – Tabela de Análise Workshop 1

FCS				
5	4	3	2	1
Perceber as necessidades dos consumidores	Globalização, comercialização e exportação	Foco no Cliente	Facilidade de Comunicação, Canais de Comunicação	Qualidade
Detetar oportunidades	Visão Global	Resultados	Motivação, Confiança	Objetivos Concretos e Claros
Ter capacidade comercial	Open-Mind, Abertura, Espírito Construtivo	Base de Dados, Plataforma	Partilha, Partilha de Informação, Colaboração	Coordenação, Comunicação
Ter capacidade de distribuição	Diferenciação, Originalidade	Resolução de problemas	Networking	Método
Recursos Financeiros	Conhecimento geral e específico, Investigação, Partilha e transferência de conhecimento	Networking, Apresentação das Empresas		Planeamento, Organização
	Confiança, Bom Ambiente			
	Criatividade e Inovação			

Da análise da tabela acima podemos concluir que o fator de ordem 5, foram identificados como fatores críticos de sucesso para um trabalho em rede:

- A capacidade de compreender as necessidades do consumidor.
- A capacidade de detetar oportunidades.
- Ter capacidade comercial, de distribuição e recursos financeiros.

O FCS 5 clarifica-nos alguns fatores críticos de sucesso para o trabalho em rede, nomeadamente a capacidade de compreender as necessidades dos consumidores. Como

evidenciado na bibliografia este ponto é clara a importância da integração de consumidores na rede, em **cocriação** com as empresas incubadas, como forma de compreender e explorar as necessidades do consumidor, respondendo através de produtos, serviços ou novos modelos de negócio que satisfaçam as suas necessidades. Em paralelo é evidenciada a necessidade de existir mecanismos de **prospecção**, internos ou externos, de apresentação ou identificação de oportunidades. Por último é apontado a necessidade da rede possuir capacidade **comercial e recursos financeiros**.

Como fator de ordem 4, foram identificados como fatores críticos de sucesso para um trabalho em rede:

- Ter capacidade de resposta à globalização, com capacidade de comercialização e de exportação;
- Possuir uma visão global;
- Abertura de mente, um espírito aberto e construtivo;
- Um equilíbrio entre conhecimento geral e específico, possuir uma vertente de investigação e existir uma partilha e transferência de conhecimento;
- Confiança entre os membros e bom ambiente de trabalho;
- Criatividade e inovação

O FCS 4 evidencia-nos a importância, como fator de sucesso crítico de sucesso para um trabalho em rede, uma visão global com foco na **internacionalização** e possuir poder comercial. Alguns fatores motivacionais como a necessidade da rede ter um espírito aberto, **construtivo**, bom ambiente, confiança, criatividade e inovação também são evidenciados. São também referidos alguns aspetos mais funcionais, nomeadamente num **equilíbrio entre conhecimentos** gerais e específicos, a **investigação, partilha e transferência** de conhecimento.

Como fator de ordem 3, foram identificados como fatores críticos de sucesso para um trabalho em rede:

- Foco no cliente e nos resultados;
- Ter uma base de dados de suporte e uma plataforma;
- Permitir a resolução de problemas;
- Promover o Networking e apresentação de empresas;

O FCS 3 coloca a sua tónica, como fator de sucesso para um trabalho em rede, o **foco no cliente** mas principalmente um **foco nos resultados**. Foi referida a importância da existência de uma **plataforma** ou base de dados de suporte ao projeto e ao mesmo tempo assinalada a importância de existir capacidade de **resolução de problemas** através do trabalho em rede, ao mesmo tempo que seja uma ferramenta de **Networking** entre empresas e de **apresentação** das mesmas aos restantes elementos.

Como fator de ordem 2, foram identificados como fatores críticos de sucesso para um trabalho em rede:

- Canais que facilitem a comunicação entre elementos;
- Motivação e confiança;
- Partilha em todos os sentidos, quer de informação de esforços colaborativos;
- Capacidade de Networking

O FCS 2 apresenta-nos, como fator crítico de sucesso para um trabalho em rede a necessidade de existência de **canais de comunicação** privilegiados entre os vários elementos. Mais uma vez são evidenciados fatores motivacionais como fatores para o sucesso do trabalho em rede como a motivação, confiança e ao mesmo tempo um esforço comum de **partilha** e de **colaboração** entre empresas. O Networking, como ferramenta de **prospecção** e de angariação de novos clientes.

Como fator de ordem 1, foram identificados como fatores críticos de sucesso para um trabalho em rede:

- Tenha qualidade;
- Sejam definidos objetivos claros e concretos;
- Exista capacidade de coordenação e comunicação;
- Exista um método que guie todo o processo;
- Existam ferramentas de planeamento e de organização;

O FCS 1 define como fator crítico de sucesso qualidade. São ainda clarificados alguns elementos respeitantes ao **processo** em si, nomeadamente na necessidade de serem criados **objetivos claros e concretos** assim como uma capacidade de **planeamento e organização**. Referem ainda a necessidade de existir um método que suporte todos os processos assim como a necessidade de existência de qualidade na rede.

## WORKSHOP 2 – DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

O Workshop 2 decorreu no dia 14 de Janeiro de 2014 e definiu a continuação do trabalho sequencial co-criativo entre as empresas participantes. Foi definido pela apresentação dos resultados do *workshop* anterior e a continuação dos trabalhos colaborativos. Contou com a participação de **6 elementos** em representação de **5 empresas** incubadas. (ver anexo pág. 148)

### OBJETIVOS

Este workshop tinha como principal objetivo fazer um diagnóstico e levantamento das capacidades e competências internas – *core*, técnicas e de mercado – e exploração de competências em falta na incubadora. Por outro lado era pretendida a sistematização das empresas e as respetivas competências internas assim como a sistematização das competências em falta á rede e a identificação dos principais clusters onde estariam presentes. Por último, o planeamento e partilha de projetos enquadrados na estratégia Europa 2020 para a criação de grupos de trabalho.

Estes objetivos pretendiam a identificação, em profundidade, das competências existentes na incubadora Madan Parque ao mesmo tempo que trabalharíamos em alguns fatores apontados como críticos para o sucesso do trabalho em rede:

- Nos aspetos maioritariamente **motivacionais** como a confiança, abertura de mente, espírito aberto, espírito construtivo e motivação, as ferramentas criadas trabalhavam a participação e a abertura dos participantes à exposição e partilha das informações e competências sobre a sua empresa.
- Nos aspetos relacionados com o **Networking**, procura de soluções, prospeção, equilíbrio de conhecimentos, as ferramentas criadas para incidiam sobre a partilha, por parte de cada um dos participantes, dos seus conhecimentos e de potenciais contactos nas áreas em falta na incubadora.
- Nos fatores relativos à necessidade de **planeamento e organização**, definição de objetivos, financiamento, às oportunidades, à prospeção e à internacionalização, foi apresentada a ferramentas com objetivo de estruturar, de acordo com a Estratégia Europa 2020, atuais ou futuros projetos em que as empresas participantes estivessem integradas, assim como a formação de equipas de trabalho para cada uma das áreas de atuação.

## DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO WORKSHOP

A sessão foi iniciada por uma apresentação e debate dos resultados obtido no primeiro workshop.

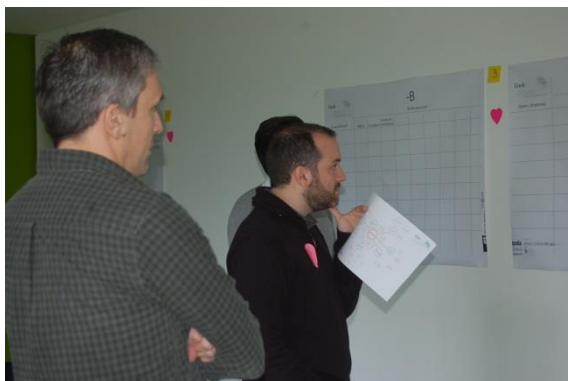


Figura 20 – Apresentação dos Resultados

Na segunda parte, foram realizados exercícios de abertura e desbloqueamento criativo com o objetivo de aproximar e reforçar a necessidade de ajuda entre os vários participantes e reforçar os laços de entreajuda. Foram colocados um conjunto de exercícios de cariz físico onde o participante que estava em segundo lugar só podia descansar quando o primeiro acabasse, por completo, os objetivos definidos no primeiro.



Figura 21 – Exercício de entreajuda

## CARACTERIZAÇÃO DA FERRAMENTA

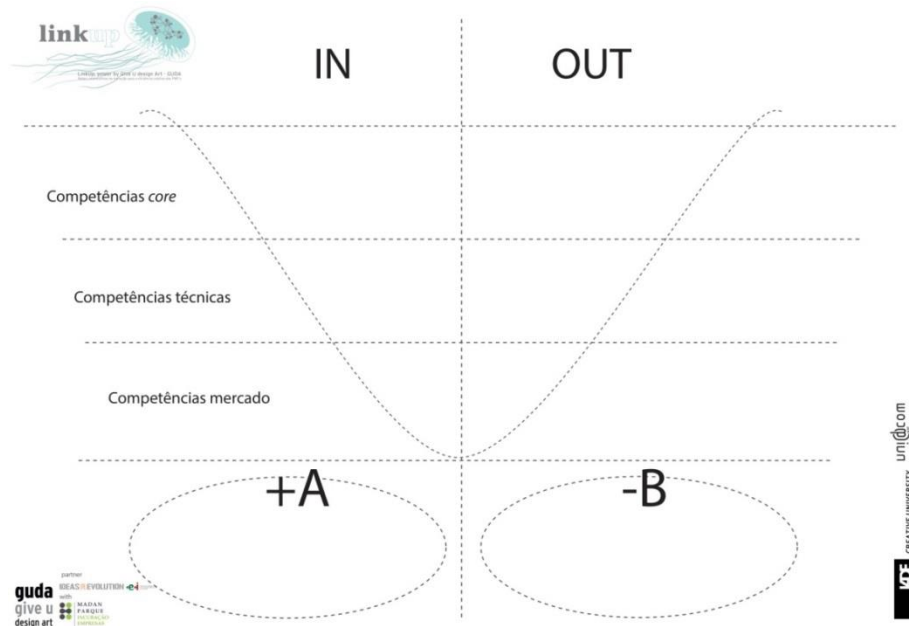


Figura 22 – Ferramenta Skill Sharing

Neste *workshop* foi utilizada a ferramenta *Skill Sharing* (figura 22). Devido à falta de participantes foi criado um único grupo que, em cocriação, permitiu que os participantes expusessem, na vertente interna (*IN*) as competências *core*, definidas como específicas e nucleares das suas empresas, técnicas definidas como competências específicas mas complementares que fazem parte da sua oferta de negócios, de mercado definidas como derivadas da sua capacidade de mercado e mercados em que atua. A vertente interna da ferramenta tinha como objetivo elaborar um diagnóstico sobre as competências existentes dentro da incubadora. Na vertente externa (*OUT*), permitiu que os participantes identificassem as competências de acordo com as mesmas especificidades – *core*, técnicas e de mercado – mas com foco nas competências que consideram atualmente necessárias na incubadora.

### MECÂNICA

A ferramenta *Skill Sharing* tem uma mecânica específica e é o resultado dos aspetos identificados no primeiro *workshop* relacionados com o **Networking**, prospeção e partilha de contactos. A primeira fase é dividida em três grandes momentos. O primeiro, representado por *IN* e correspondente à **vertente interna** cada elemento do grupo de trabalho é encorajado a colocar as competências *core*, técnicas e de mercado da sua empresa.

Após concluído este ponto, no segundo momento é pedido a cada elemento do grupo é encorajado a preencher a **vertente externa OUT**, indicando as competências que consideram necessárias e em falta à sua atividade de acordo com as mesmas especificações. No último momento todas as duas vertentes *IN* e *OUT* são alvo da criação de *clusters* para exploração nas ferramentas seguintes.



Figura 23 – Workshop 2 - Skill Sharing

## COMUNICAÇÃO

Recorrendo às técnicas de comunicação de marketing optamos por testar e proceder à comunicação do workshop recorrendo exclusivamente ao canal **e-mail** sem reforço sem qualquer tipo de reforço da Administração da Incubadora (ver anexo pág.142).

## ANÁLISE E CONCLUSÕES FINAIS

A fraca participação neste *workshop* não permitiu o desenvolvimento das restantes ferramentas programadas mas permitiu uma profunda exploração e debate entre os elementos sobre o papel da incubadora para com as empresas, sobre as capacidades existências e criação de sinergias e ainda partilha de contactos relativamente às capacidades em falta. Uma das principais conclusões que adveio da realização deste workshop foi a necessidade do melhoramento do papel da incubadora como elemento promotor das empresas incubadas. Atualmente a ser trabalhada pela incubadora Madan Parque, está um novo serviço, resultante deste *workshop*, que consiste na contratação de um comercial que fazer o trabalho de prospeção de clientes e de apresentação dos serviços e produtos que as empresas incubadas podem oferecer. Será um elemento que terá função contactar os grandes grupos económicos apresentando propostas de serviços presentes no Madan Parque de forma

individual, por empresa mas ao mesmo tempo promovendo projetos integrados envolvendo várias empresas incubadas no Madan Parque.

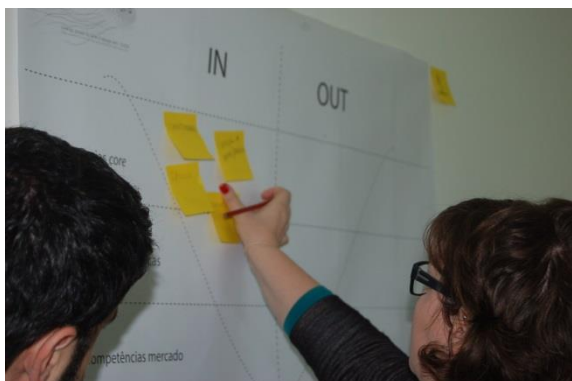


Figura 24 – Seleção Individual



Figura 25 – Partilha e debate



Figura 26 – Consenso Final



Figura 27 – Clusterização

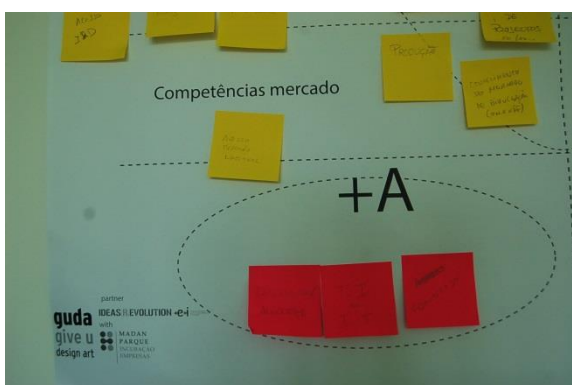


Figura 28 – Clusterização de Capacidades



Figura 29 – Clusterização de Necessidades

### WORKSHOP 3 - DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO CONTINUAÇÃO

O *workshop 3* decorreu no dia 8 de Abril de 2014 e surgiu como continuação do segundo devido à fraca aderência. Foi em tudo semelhante ao anterior mas contou com uma forte participação. Foi definido pela apresentação dos resultados do *workshop* anterior e a continuação dos trabalhos colaborativos. Contou com a participação de **15 elementos** em representação de **11 empresas** incubadas. (ver anexo pág.149:50)

#### OBJETIVOS

Este *workshop* tinha como principal objetivo fazer um diagnóstico, mais alargado, levantamento das capacidades e competências internas – core, técnicas e de mercado – e exploração de competências em falta na incubadora. Por outro lado era pretendida a sistematização das empresas e as respetivas competências internas assim como a sistematização das competências em falta á rede e a identificação dos principais clusters onde estariam presentes. Por último, o planeamento e partilha de projetos enquadrados na estratégia Europa 2020 para a criação de grupos de trabalho.

Estes objetivos pretendiam a identificação, em profundidade, das competências existentes na incubadora Madan Parque e mapeamento das mesmas, ao mesmo tempo que trabalharíamos em alguns fatores apontados como críticos para o sucesso do trabalho em rede:

- Nos aspetos maioritariamente **motivacionais** como a confiança, abertura de mente, espírito aberto, espírito construtivo e motivação, as ferramentas criadas trabalhavam a participação e a abertura dos participantes à exposição e partilha das informações e competências sobre a sua empresa.
- Nos aspetos relacionados com o **Networking**, procura de soluções, prospeção, equilíbrio de conhecimentos, as ferramentas criadas para incidiam sobre a partilha, por parte de cada um dos participantes, dos seus conhecimentos e de potenciais contactos nas áreas em falta na incubadora.
- Nos fatores relativos à necessidade de **planeamento e organização**, definição de objetivos, financiamento, às oportunidades, à prospeção e à internacionalização, foi apresentada a ferramentas com objetivo de estruturar, de acordo com a Estratégia Europa 2020, atuais ou futuros projetos em que as

empresas participantes estivessem integradas, assim como a formação de equipas de trabalho para cada uma das áreas de atuação.

#### CARACTERIZAÇÃO DA FERRAMENTA

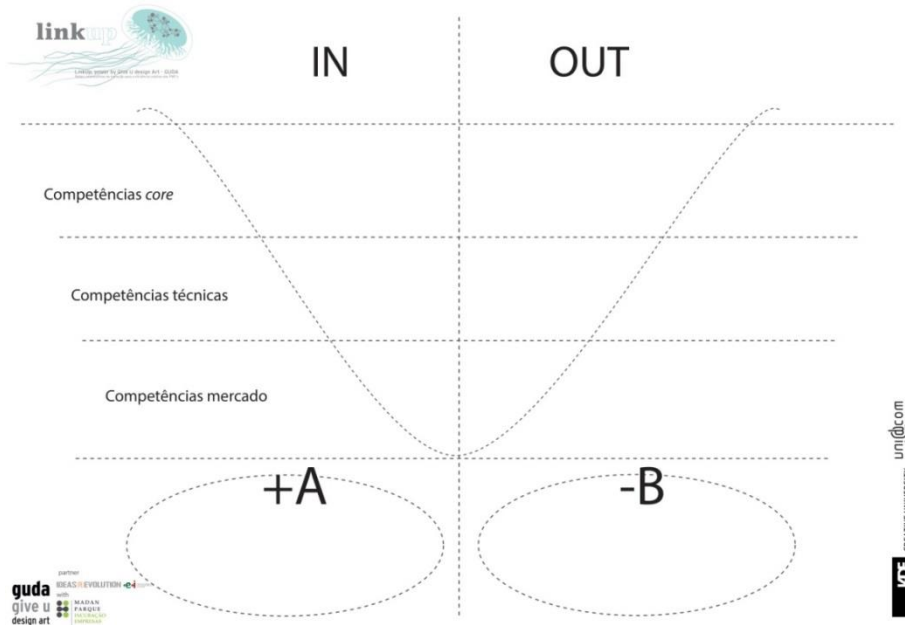


Figura 30 – Ferramenta Skill Sharing

Neste *workshop* foi utilizada a ferramenta *Skill Sharing* (figura 30) à semelhança do *workshop* anterior. Permitiu que os participantes, divididos em grupos, mostrassem, na vertente interna (*IN*) as competências *core*, definidas como específicas e nucleares das suas empresas, técnicas definidas como competências específicas mas complementares que fazem parte da sua oferta de negócios, de mercado definidas como derivadas da sua capacidade de mercado e mercados em que atua. A vertente interna da ferramenta tinha como objetivo elaborar um diagnóstico sobre as competências existentes dentro da incubadora. Na vertente externa (*OUT*), permitiu que os participantes identificassem as competências de acordo com as mesmas especificidades – *core*, técnicas e de mercado – mas com foco nas competências que consideram atualmente necessárias na incubadora. Por último é pedido a clusterização das principais áreas para exploração das mesmas na ferramenta seguinte.

## MECÂNICA

É importante voltar a reforçar que a ferramenta *Skill Sharing* (figura 30) tem uma mecânica específica e é o resultado dos aspetos identificados no primeiro *workshop* relacionados com o Networking, prospeção e partilha de contactos. Sendo igual à exemplificada no *workshop* anterior, a primeira fase é dividida em três grandes momentos. O primeiro, representado por *IN* e correspondente à **vertente interna** cada elemento do grupo de trabalho é encorajado a colocar as competências *core*, técnicas e de mercado da sua empresa. Após concluído este ponto, no segundo momento é pedido a cada elemento do grupo é encorajado a preencher a **vertente externa OUT**, indicando as competências que consideram necessárias e em falta à sua atividade de acordo com as mesmas especificações. No último momento todas as duas vertentes *IN* e *OUT* são alvo da criação de *clusters* para exploração nas ferramentas seguintes.

## CARACTERIZAÇÃO DA FERRAMENTA

O diagrama apresenta a ferramenta *Internal Exploration* sob a forma de uma matriz de 10 linhas e 10 colunas. No topo central, há o símbolo **+A** e o texto "O quê / Competências". À esquerda, há o logótipo "link up" e o texto "Quem / Empresas". A matriz é delimitada por linhas e colunas tracejadas. Na base esquerda, há logótipos de parceiros: "guda", "give u design art", "IDEAS RE EVOLUTION", "e-i", "MARIA PARQUE", "PARKS", "PARKS". Na base direita, há o logótipo "uni@com" e "CREATIVE UNIVERSITY".

Figura 31 – Internal Exploration

Neste *workshop* foi utilizada a ferramenta *Internal Exploration* (figura 31). Permitiu aos grupos criados de participantes que colocassem as empresas presentes do no grupo e as respetivas capacidades. Sendo uma ferramenta de sistematização através de uma matriz, o objetivo pretendido era que surgisse uma matriz das competências existentes na incubadora e

as empresas correspondentes. Outro dos objetivos era facilitar a criação de sinergias entre os vários participantes presentes assim como a identificação das competências com maior ou menor representatividade na incubadora.

## MECÂNICA

A ferramenta *Internal Exploration* (figura 31) tem uma mecânica específica. É o resultado da necessidade de clarificação e mapeamento das capacidades existentes na incubadora utilizando as informações recolhidas na ferramenta *Skill Sharing* (figura 30). É preenchida em dois grandes momentos. O primeiro momento, os vários participantes são encorajados a colocar a sua empresa na primeira coluna da matriz e, no segundo, são encorajados a colocar as várias competências ao longo da primeira linha. Por último, após mapeadas as competências foi liderado um debate para encontrar potenciais sinergias entre as várias empresas.

## CARACTERIZAÇÃO DA FERRAMENTA

O que procurar?	PME'S	Incubadoras	Centros de investigação	-B Onde procurar?						

Figura 32 – External Prospecction


Neste *workshop* foi utilizada a ferramenta *External Exploration* (figura 32). Permitiu aos grupos criados de participantes que colocassem as principais competências em falta explorarem os possíveis setores onde proceder à sua procura. Sendo uma ferramenta de sistematização através de uma matriz, era pretendido que desta partilha é que surgisse um

mapa de competências a integrar na rede, como indicações sobre que áreas deveria ser realizada a prospeção assim como o começo do planeamento para abordagem destes mesmos setores.

## MECÂNICA

A ferramenta *Externa Exploration* (figura 32) tem uma mecânica específica. É o resultado da necessidade de clarificação e mapeamento das capacidades a integrar na incubadora utilizando as informações recolhidas na ferramenta *Skill Sharing* (figura 30). É preenchida em dois grandes momentos. O primeiro momento, os vários participantes são encorajados a colocar as várias competências a procurar na primeira coluna da matriz e, no segundo, são encorajados a colocar as várias áreas, entidades, institutos ou áreas de atividade sobre os quais devem procurar. Por último, após mapeadas as necessidades e onde obtê-las foi liderado um debate entre os vários elementos do grupo sobre qual a melhor forma de abordagem aos mesmos.

## CARACTERIZAÇÃO DA FERRAMENTA



Matriz de orientação							PT 2020 Strategy
Smart Growth			Sustainable Growth		Inclusive Growth		
INNOVATION	EDUCATION	DIGITAL SOCIETY	CLIMATE ENERGY MOBILITY	COMPETITIVENESS	EMPLOYMENT AND SKILLS	FIGHTING POVERTY	SEA ECONOMY




Figura 33 – LinkUp 2020 Planning Matix

Neste *workshop* foi ainda utilizada a ferramenta *LinkUp Planning Matix* (figura 33). A introdução desta ferramenta vai ao encontro com os avanços no planeamento da própria incubadora, do objetivo do projeto e pela necessidade de planeamento e internacionalização

evidenciados anteriormente. Permitiu aos participantes colocar os projetos enquadrados na estratégia Europa 2020 e partilhar, com os restantes elementos, dos quais fazem parte. Sendo uma ferramenta de sistematização através de uma matriz era pretendido que os participantes colocassem os projetos que já estão integrados, que existisse uma partilha de oportunidades ou *calls* que os participantes tivessem conhecimento e que fosse possível a criação de grupos de trabalho para os mesmos. Foi promovido um diálogo com todos os participantes, explorando as suas motivações, capacidades e disponibilidade para a criação de grupos de trabalho multidisciplinares para a preparação de projetos específicos.

## MECÂNICA

A ferramenta *LinkUp Planning Matix* (figura 33) tem uma mecânica específica. É o resultado da necessidade de clarificação e mapeamento de projetos, financiamento e internacionalização das informações recolhidas ao longo dos *workshops*. É preenchida à medida que é moderado um debate. Primeiro, foi necessário clarificar o âmbito de cada área de atuação e respetivos *flagships*. Numa fase posterior, e após ser explicado foi liderado um debate, moderado pela equipa LinkUp sobre cada um dos *flagships* e, ao mesmo tempo, colocando as empresas que se demonstraram interessadas e com capacidades de integrar os vários grupos de trabalho.

## COMUNICAÇÃO

Recorrendo às técnicas de comunicação de marketing, tendo em conta todo o processo até então, optamos por uma abordagem pelo canal **e-mail** no dia 27 de Março de 2014 (ver anexo pág. 143), procedido de reforços dia 2 e 7 de Abril (ver anexo pág. 144 e 145). Paralelamente, foi feita um reforço pessoal, uma **visita pessoal** a cada uma das empresas incubadas pelo diretor da incubadora José Damião e por mim Tiago Correia, como forma de incentivar à participação, esclarecer qualquer tipo de dúvidas decorrentes do projeto e reforçar a importância da participação.

## ANÁLISE E CONCLUSÕES FINAIS

Da análise do workshop de dia 8 de Abril de 2014 foi possível identificar e mapear um conjunto de competências presentes entre as empresas do Madan Parque. Na generalidade, e

identificando algumas competências mais relevantes, estão as relacionadas com **Informática e Sistemas de Informação, Marketing e Comunicação, Gestão, Investigação e Ciências**.

Explorando a fundo cada uma das competências, na área *core* de **Informática e Sistemas de Informação** o Madan Parque tem competências técnicas bastante relevantes no desenvolvimento de Software e desenvolvimento Web. Não obstante, é possível concluir que existem competências nas áreas de consultoria informática, desenvolvimento web (CRM e CMS, desenvolvimento e desenho de TI, implementação e suporte de sistemas de informação). Estão presentes, em paralelo mas com menor expressão, competências técnicas nas áreas de *Cloud Computing*, Virtualização e criação de plataformas.

Na área *core* **Marketing e Comunicação** existe uma expressiva capacidade técnica nas áreas de Design, Criatividade e Inovação. Em paralelo, estão presentes competências técnicas com menor expressão nas áreas de Comunicação, na sua vertente institucional e comercial, como também a nível da divulgação de produtos, empresas e iniciativas, Marketing, Branding, Publicidade, Estratégia de Marca e Web Design.

Na área *core* de **Gestão** estiveram presentes, entre os participantes do *workshop*, empresas com capacidades gerais de gestão sendo esta a capacidade com maior expressão. Foi possível identificar em paralelo capacidades técnicas interessantes nomeadamente na gestão de projetos informáticos e tecnológicos, na gestão de território e na gestão de processos.

Na área *core* de **Investigação** foi possível identificar capacidade técnicas relevantes na investigação tecnológica, Ciências, R&D e ainda nas áreas de Ambiente e Energia.

Surgiram ainda algumas capacidades com relevância principalmente na área de **mobile**, desenvolvimento de APPs e capacidade de desenvolvimento de **ideias de negócio**. Foram também identificadas capacidades técnicas de **consultoria e auditoria** nas áreas de tecnologia, processos tecnológicos, informática e eficiência energética. Nas **Ciências** foram identificadas competências técnicas de Bioengenharia, genómica, laboratoriais, biotecnologia e *Healthcare*. Como aspeto relevante para o âmbito do projeto foi identificada também a presença de empresas com capacidades e experiência em **projetos europeus**. Na área do **ambiente e sustentabilidade** é de relevar a presença de empresas com capacidades de realizar estudos de impacto ambiental, económico e social, certificação energética, relatórios de sustentabilidade projetos de avaliação energética. Existe também a presença de capacidades técnicas relacionadas com a **regulamentação**, nomeadamente cartas de regulamentação e apoios jurídico, empresas com capacidades de **networking e redes**

internacionais e nacionais, capacidades técnicas de **formação** nas áreas de engenharia e ciências. Está presente ainda capacidade de **licenciamento**, quer transferência quer venda de propriedade intelectual e finalmente capacidades de **financiamento**.

Da segunda ferramenta, análise de necessidades, foi possível explorar as capacidades em falta ou necessárias para o Madan Parque assim como idear algumas estratégias e fontes para a integração dessas capacidades na rede Madan Parque. Na generalidade foram identificadas algumas competências chave em falta nomeadamente nas **Parcerias, Financiamento, Oportunidades, Planeamento, Serviços e Marketing**.

Explorando a fundo cada uma das necessidades foram apontadas na vertente de **Parcerias** surgiu a necessidade de, por um lado conhecer melhor as competências técnicas de possíveis parceiros a integrar a rede, um mecanismo facilitador da criação de sinergias com outras empresas, quer na vertente interna como externa e ainda um elemento facilitador do acesso a redes de empresas.

Na vertente de **Financiamento** foi apontado pelos participantes do workshop a necessidade de possuir na rede mecanismos ou agentes facilitadores de acesso a financiamento para investigação, desenvolvimento de TI, desenvolvimento de novos produtos. Em específico foi também referido como necessidade a pesquisa e integração de algumas capacidades específicas como programação, css e html e, ao mesmo tempo, financiamento que promova a inovação e criação de novas ferramentas de um modo abrangente, quer produtos, serviços ou processos.

Na vertente das **Oportunidades** foi referida a necessidade de existir um mecanismo que possibilite o acesso a novos mercados internos, externos assim como a facilitação de processos de internacionalização de empresas e de exploração de novas oportunidades de negócio.

Na área do **Planeamento** foi apontado pelos participantes a necessidade em falta de existir um mapeamento de I&D assim como a criação de um elemento facilitador que promova a investigação em lógicas mais colaborativas. Ao mesmo tempo foi evidenciada a necessidade de existir um planeamento dos financiamentos para todos os aspetos acima evidenciados assim como um elemento facilitador que promova a ligação das empresas e incubadoras com os centros de conhecimento.

Na lógica dos **Serviços**, um dos principais focos em paralelo com o Marketing e Comunicação, foi clarificada a necessidade de ser criada uma força de vendas que promova a apresentação das empresas e do seu portfólio a potenciais clientes, um serviço ou empresa

facilitadora da dinamização da incubadora, principalmente na sua vertente interna, um serviço de networking que promova o acesso a redes internacionais e ainda necessidades relacionadas com Recursos Humanos e gestão.

No **Marketing e Comunicação** foi evidenciada a necessidade de ajuda e produtização dos produtos e serviços das empresas incubadas para comunicação exterior em paralelo com a definição clara de uma estratégia de comunicação e marketing para os mesmos.

Podemos sumarizar de acordo com a seguinte figura 34.

# ANÁLISE DE CAPACIDADES

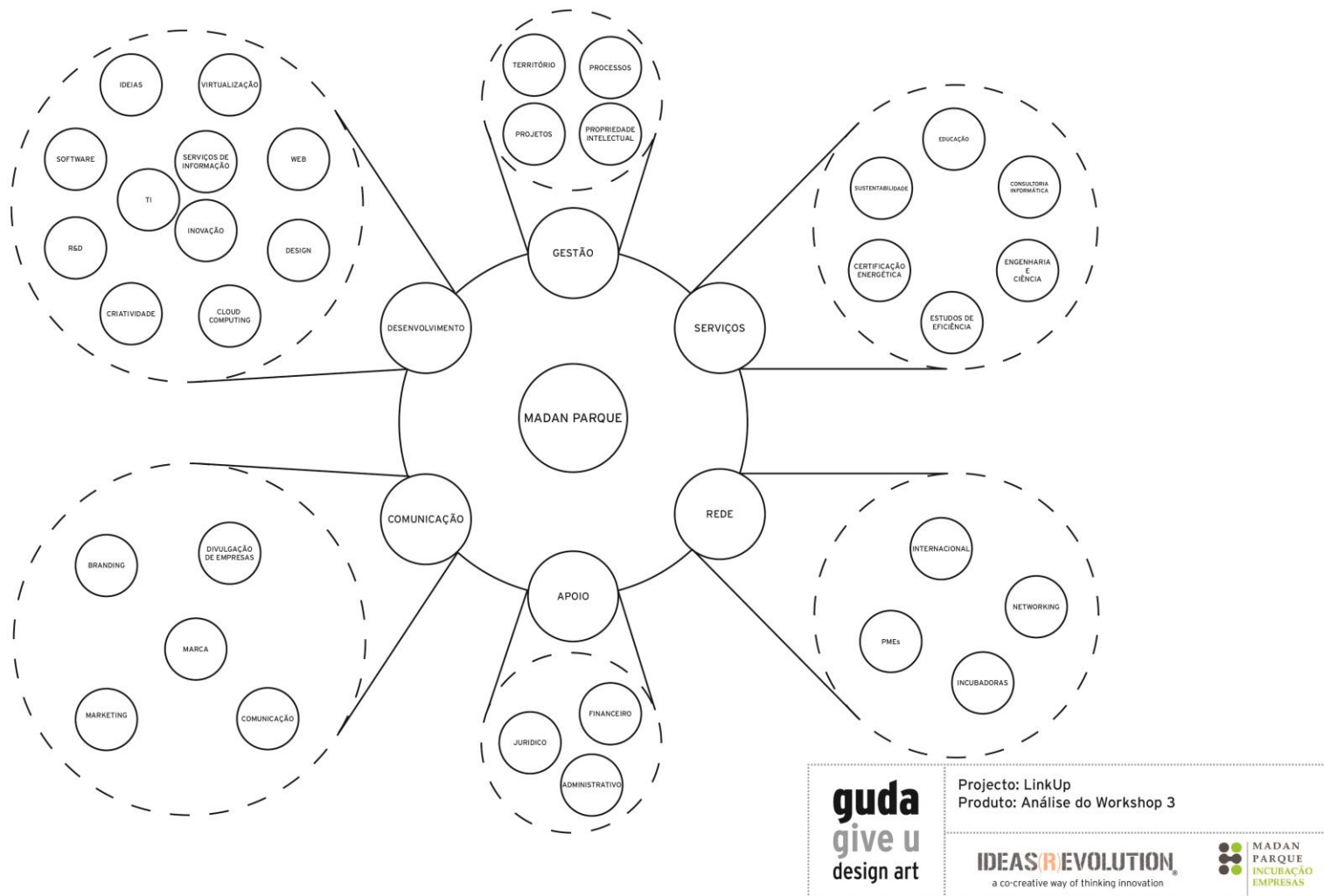


Figura 34 – Mapa de capacidades Madan Parque

Como resultado do *workshop* foram criados grupos de trabalho especialmente direcionados para *flagships* de atuação. Desta forma foram criados os seguintes grupos

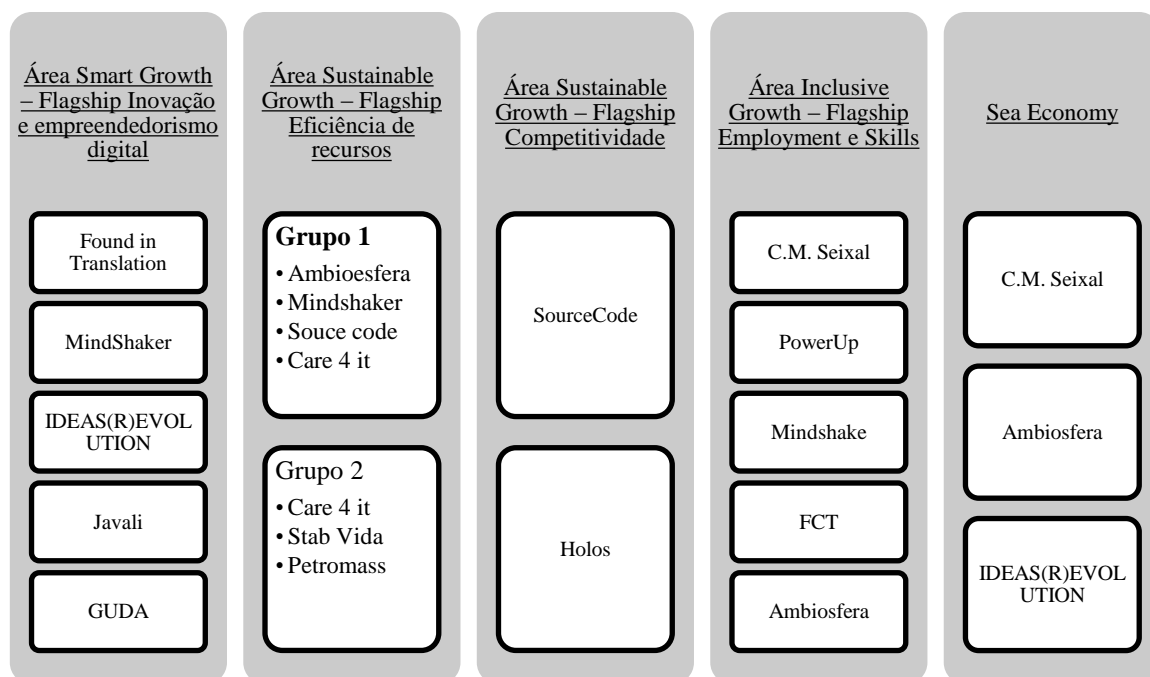


Figura 35 – Grupos de Trabalho definidos



## REFLEXÕES, CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES

As redes, e todas as questões relacionadas com as estratégias de comunicação, em paralelo com o conceito de inovação são dois elementos amplamente estudados pelas mais variadas áreas de conhecimento. É indiscutível a importância das redes, sejam de pessoas ou de empresas, e da inovação no contexto económico atual.

Desta forma, através exploração e compreensão dos aspetos que promovem o trabalho em rede, foi possível obter um conjunto de resultados que irão permitir a definição de estratégias de comunicação para a ativação, motivação e envolvimento para de empresas. Foi também possível observar um conjunto de aspetos que promovem a criação de sinergias internas e a definição da estratégia de comunicação externa.

Tendo em conta as questões inicialmente definidas podemos evidenciar que existem um conjunto de aspetos-chave que promovem a ativação, motivação e envolvimento das empresas incubadas para um trabalho em rede.

Primeiro, relacionado com a ativação, concluímos que através da utilização de vários canais para a comunicação utilizado para a comunicação dos vários *workshops* e através da comparação do número de elementos participantes obtivemos:

- A 8 de Novembro de 2013, **30 participantes** no primeiro *workshop*, utilizando canal e-mail enviado pelo diretor da incubadora **Dr. José Damião**;
- A 14 de Janeiro, **6 participantes** no segundo *workshop*, utilizando canal e-mail e enviado **exclusivamente pela equipa promotora do projeto**;
- A 8 de Abril, **15 participantes** no terceiro *workshop*, utilizando canal e-mail, **reforço presencial do diretor da incubadora** e de um elemento da equipa do projeto mais **dois emails de reforço** dia 2 e 7 do mesmo mês.

Podemos concluir que a estratégia de comunicação de marketing interna para a ativação da rede deve passar pela presença de um elemento interno à rede, ou com capacidade de ativação da mesma, as ações devem ser comunicadas através de contacto presencial com reforço via e-mail e a periodicidade da realização das interações têm influência na participação devendo ser realizadas, planeadas e comunicadas no início das interações.

Segundo, concluindo através da realização e da posterior análise das ferramentas, podemos concluir que a estratégia de comunicação de marketing deve ser parametrizada de

acordo dinâmica da rede, das empresas e das áreas de atividade presentes. No entanto, para este caso específico, a motivação e envolvimento dependem de um conjunto de aspetos identificados. As **capacidades da rede** – o que a rede capacita nas empresas – **necessidades da rede** – o que é necessário que a rede possua - e **motivações da rede** – os fatores que levam à integração das empresas.

Relativamente às **motivações**, concluímos que existe um conjunto de fatores motivacionais que ativam e motivam o envolvimento das empresas em redes para a inovação:

- Partilha, transferência de conhecimentos e investigação entre empresas;
- Possibilidade de criação de novas redes de networking e novas formas de promoção da empresa;
- Partilha de informação entre membros;
- Divisão de esforços numa lógica colaborativa.

Relativamente às **necessidades**, concluímos que existe um conjunto de elementos que a rede tem de possuir de forma a ativar e motivar o seu envolvimento em redes de empresas para a inovação:

- Mentalidade aberta e espírito construtivo;
- Um foco profundo no cliente e nos resultados;
- Novos canais facilitadores da comunicação;
- Criatividade, inovação e confiança;
- Objetivos claros e concretos;
- Um método orientador do processo;
- Qualidade.

Relativamente às **capacidades**, concluímos que existem um conjunto de elementos que a rede deve capacitar nas empresas, de forma a ativar e motivar o seu envolvimento em redes de empresas para a inovação:

- Prospeção e identificação de oportunidades;
- Competência comercial, de distribuição e de alocação de recursos financeiros;
- Incremento da exportação e perspectivas de internacionalização;

- Resolução de problemas;
- Novos canais de comunicação;
- Planeamento, organização e comunicação;
- Ferramentas de Networking

Além destas conclusões, é-nos possível evidenciar a aplicação de um conjunto de conceitos às das conclusões da primeira questão de investigação. A cocriação, apresentada no subcapítulo - *Novos paradigmas na inovação nos negócios* – amplia a capacidade de prospeção e identificação de capacidades através da promoção do diálogo, partilha de conhecimentos e experiências através da integração e interação entre stakeholders. As novas lógicas de inovação apresentadas no subcapítulo - *Inovação nas PME's* – relativas à divisão e partilha de capacidade comercial, distribuição e alocação de recursos financeiros como forma de superar estas dificuldades. Os novos *mindsets* e as lógica de inovação aberta das empresas apresentadas no subcapítulo - *Mindset inovador nas organizações e subsubcapítulo inovação aberta* – como caminhos a seguir na criação um espírito construtivo, colaborativo e participante. As novas lógicas inovação aberta, apresentadas no subsubcapítulo - *inovação aberta e no subcapítulo Inovação nas PME's* – através das lógicas de partilha e transferência de conhecimentos, partilha de informação, esforço colaborativo e na interligação entre os vários agentes na promoção da investigação. As ferramentas de inovação apresentadas no capítulo com o mesmo nome, na capacidade que estas têm de promover a criatividade, a inovação e gerar sentimentos de confiança entre os vários elementos assim como na sua capacidade de resolução de problemas e de na facilitação da comunicação entre elementos.

Sabendo e compreendendo as capacidades, necessidades e motivações, a segunda questão de investigação aprofunda o processo de criação de sinergias entre empresas incubadas. Neste aspeto, podemos concluir que a melhor forma de criação de sinergias internas é através da criação de projetos integrados, envolvendo várias empresas em torno de uma motivação, objetivo e projeto específico. Podemos concluir também que a melhor forma de promover a criação de projetos integrados é nivelando os graus de conhecimento entre empresas incubadas, relativamente às competências presentes na rede, cruzando as necessidades existentes com capacidades e iniciando potenciais parcerias.

De forma a responder à última questão de investigação, a qual questiona a forma como podem ser definidas as estratégias de comunicação de marketing para promoção externa da

rede concluímos que passa pelo reconhecimento das necessidades presentes na rede e, posteriormente, a prospeção de potenciais públicos-alvo em cinco vertentes:

- **Parcerias:** de forma a aceder a outras redes, empresas, integrando-as ou desenvolvendo projetos conjuntos. As incubadoras desempenham um papel essencial devido às amplas redes empresariais, universitárias, locais e internacionais que promovem;
- **Financiamento:** de forma a aceder a oportunidades e financiamento para desenvolvimento de projetos. As incubadoras, devido à sua proximidade com órgãos estatais, as relações que promovem com diversas fontes de financiamento públicas e privadas, a sua estrutura preparada para financiamento de projetos e empresas, definem como importantes intermediários nas questões de obtenção de financiamento;
- **Oportunidades:** de forma a garantir o acesso a novos mercados através de processos de internacionalização e ajuda à exportação. As incubadoras devido às suas características fazem parte de núcleos e redes internacionais que podem ser canais privilegiados a outros mercados;
- **Planeamento:** acesso a capacidades de desenvolvimento de investigação, financiamento e proximidade com centros de investigação. As incubadoras fazem parte de institutos universitários ou entidades que promovem o desenvolvimento científico e tecnológico estando em posição privilegiada para a gestão destes processos;
- **Serviços:** acesso a serviços de promoção, venda de produtos e serviços da rede e das empresas, serviços de acesso a redes e captação de recursos humanos e gestão. Considerando o foco de análise, as Incubadoras são elementos com capacidade de alocação de recursos para o desenvolvimento de serviços para toda a rede;
- **Marketing e Comunicação:** capacidade de criação de portfólio da rede e das empresas para a comunicação e venda junto dos potenciais clientes

Concluímos, quando considerada uma rede de empresas numa incubadora, a própria, devido à dimensão reduzida dos elementos que a constituem e a todos os pontos acima evidenciados remete-nos para uma modificação do papel da incubadora definindo-a como um **elemento mais participante**.

A incubadora, como as próprias empresas o referiram, deve ter uma **participação mais ativa na rede**, na **gestão e promoção** da mesma para a **facilitação**, da obtenção de financiamentos para projetos, **exploração e acesso** a novos mercados, **criação de parcerias** com outras redes de forma promover o desenvolvimento de inovação. Além disso, a incubadora deverá **centralizar em si a gestão** e definição das estratégias de comunicação de marketing da própria rede.



## **SÍNTESE CONCLUSIVA E INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Num contexto extremamente competitivo e marcado por uma grave crise, as PME's continuam a ser tipologias de empresa essenciais para inovação, competitividade, desenvolvimento económico e social. A sua versatilidade, adaptação e capacidade de trabalhar informação, produzindo conhecimento e desenvolvendo produtos é notória.

As incubadoras, por sua vez, servem de plataformas para o desenvolvimento de novas empresas, fazendo a ligação entre a academia e o mercado, promovendo um conjunto de serviços que aceleram e permitem o sucesso das empresas. Desta forma, o estudo e a compreensão do funcionamento das redes de PME's nas incubadoras é relevante para usufruir da capacidade inovadora das empresas em paralelo com as capacidades de desenvolvimento e suporte das incubadoras.

É-nos possível sintetizar as estratégias de comunicação de marketing internas através da seleção de canais de comunicação que, na ativação, caracterizam-se pela necessidade de presença de um elemento interno que auxilie, acompanhe e faça o reforço da comunicação durante o processo de ativação. A periodicidade das interações e da posterior comunicação deve ser inicialmente definida e comunicada aos membros da rede.

Cada rede de inovação deve ser analisada especificamente e definida a estratégia de comunicação de marketing que melhor se adegue às motivações, necessidades e capacidades, promovendo o envolvimento das empresas com o objetivo de desenvolver sinergias internas e projetos conjuntos.

As estratégias de comunicação de marketing externas devem centralizar e envolver a incubadora num papel mais ativo gestão e comunicação de marketing da própria rede. A proposta de modelo a construir posteriormente, sumariza a vertente ativação, motivação e manutenção do envolvimento das empresas no desenvolvimento de sinergias internas e comunicação externa.



Figura 36 – Focos de Desenvolvimento Madan Parque

As estratégias de comunicação de marketing devem focar a sua mensagem na promoção e desenvolvimento de novos projetos entre empresas com foco nas capacidades mais relevantes presentes na incubadora. Neste caso Madan Parque devem centrar-se no desenvolvimento de Tecnologias de Informação, Produto, Comunicação e Programação. O desenvolvimento deste projetos devem ser suportados por serviços cinco tipos de serviços providenciados pela incubadora:

- **Networking e criação de parcerias:** serviços de apoio à criação de redes e contactos com outras empresas, de grandes grupos económicos e outras incubadoras;
- **Internacionalização:** serviços de suporte ao desenvolvimento, prospeção e comercialização em novos mercados;
- **Gestão, serviços de produtização:** criação e gestão de portefólio das empresas assim como da rede e um serviço de gestão dos restantes serviços;
- **Comercial e Força de Vendas:** serviços de comercialização dos produtos e serviços da rede e das empresas integrantes.

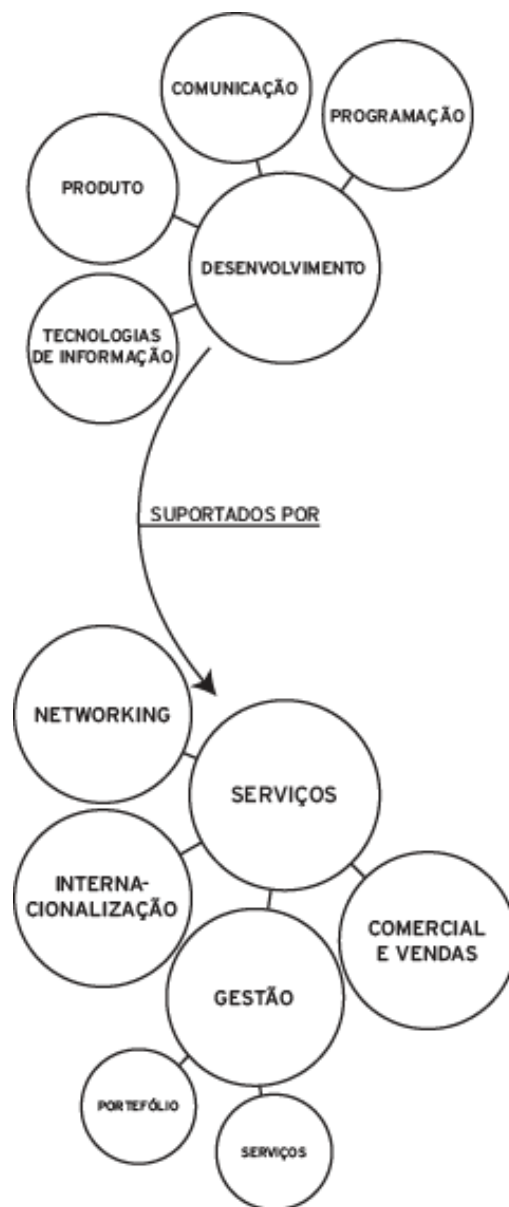


Figura 37 – Tipologia de serviços internos Madan Parque

Todos estes serviços promovem, numa relação bidirecional, a criação de dois tipos de operações, ou seja, do desenvolvimento de novos serviços podem surgir a necessidade de definição de novas operações assim como da criação de novas operações pode advir a criação de novos serviços.

As operações, geridas pela incubadora, são definidas em dois principais eixos e é a partir deste momento que se define os pilares para a gestão da comunicação e das estratégias de comunicação de marketing internas.

- **Sinergias:** através do contacto e da promoção da rede a outras incubadoras, empresas e territórios de forma comunicar os seus produtos e a fomentar interesse para a venda ou criação de parcerias;
- **Comunicação:** através da promoção junto da academia, empresas, incubadoras e outras redes.

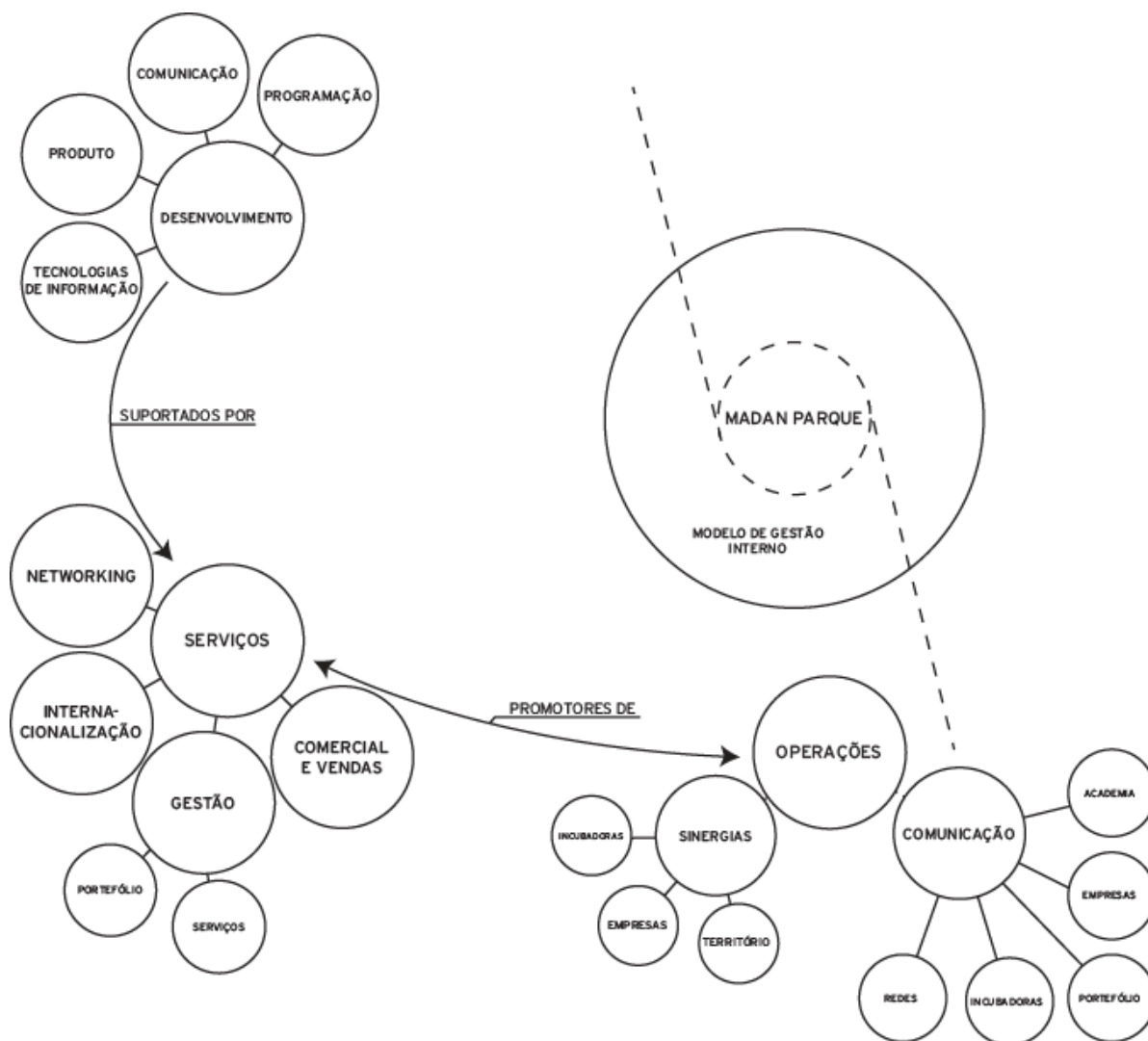


Figura 38 – Modelo de gestão interno

A segunda parte do modelo de gestão está orientado o planeamento estratégico e desenvolvimento de serviços de suporte interno para a comunicação externa de marketing da rede de inovação.

Mais uma vez sendo identificada pelos participantes, a comunicação externa em redes de inovação deve estar centralizada no Madan Parque, onde os serviços a serem desenvolvidos no modelo interno são potenciados por redes de networking, redes de

empresas setoriais e europeias assim como a criação de protocolos específicos com entidades externas.

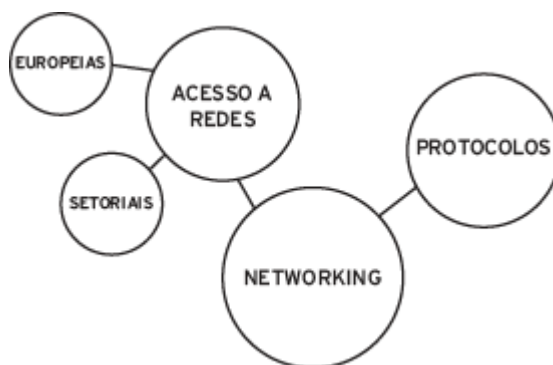


Figura 39 – Tipologia de serviços externos Madan Parque

Foco de todo este processo está a criação e desenvolvimento de novas oportunidades, influenciado pelas operações internas e pelas redes de networking criadas, para a incubadora e para os incubados nomeadamente, na penetração de novos mercados, na criação de força de vendas, na definição de novas estratégias de marketing e comunicação, no desenvolvimento de novos negócios, projetos e obtenção de financiamento criados a partir da gestão de operações interna ficando assim definida a vertente externa.

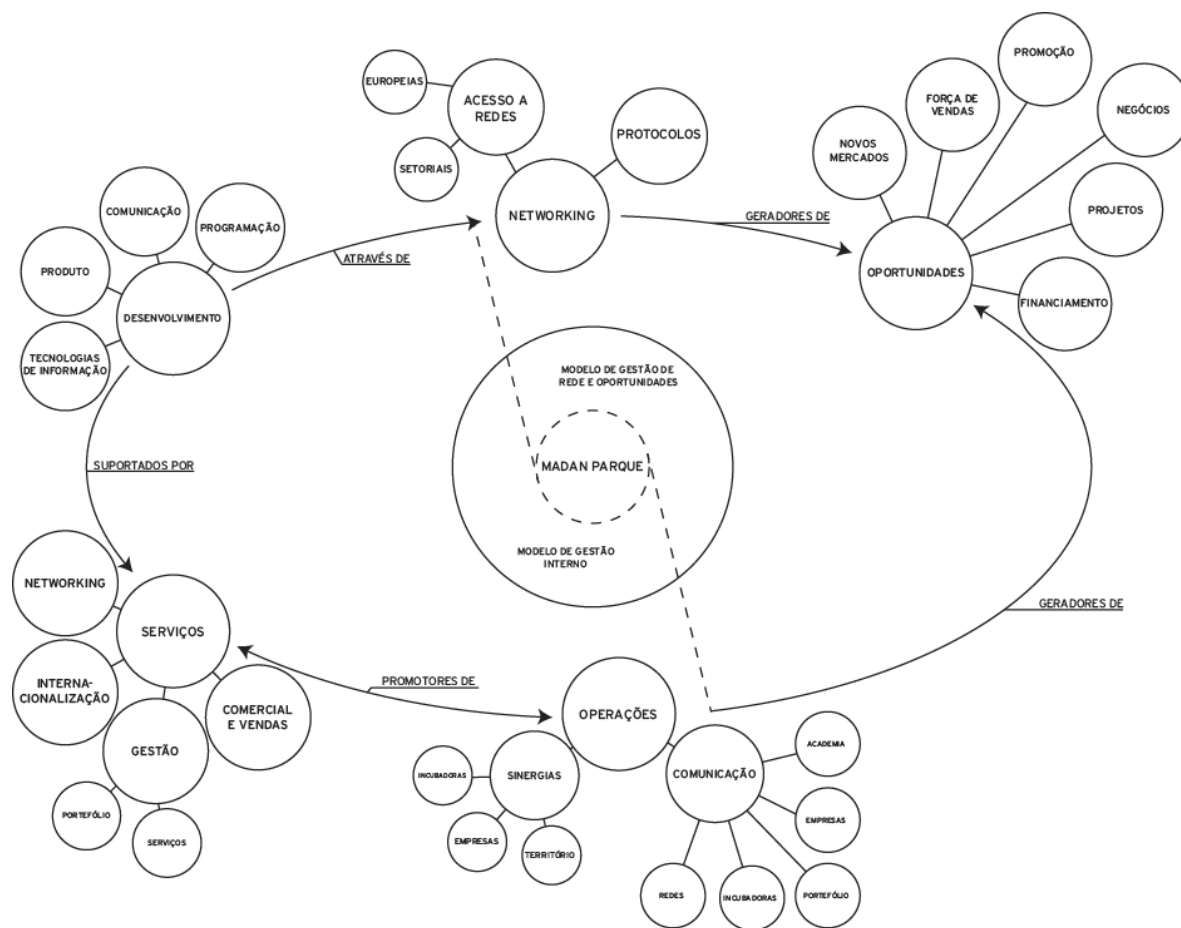


Figura 40 – Modelo de final de Comunicação de Marketing

Com a apresentação do modelo, observamos que as estratégias de comunicação tradicionais B2C. Analisando comparativamente as estratégias B2B as suas características:

- Estas são definidas por cadeias longas de distribuição até ao consumidor, o que não acontece neste caso, assemelhando-se em parte a estratégias B2C;
- São poucos mas grandes compradores não se verificando neste caso, nem propriamente a B2C, definidos por muitos e pequenos compradores. Neste caso as estratégias de comunicação estão centradas nas relações Rede, Empresa e Cliente;
- Pouca ou nenhuma relação entre fornecedor e consumidor, o que não se aplica neste caso, assemelhando-se mais a B2C, pois requer uma relação forte, de confiança entre todos os elementos Rede, Empresa e Cliente;
- Têm um cariz profissional e com vários influenciadores de compra nomeadamente técnicos e profissionais, aplicando-se nesta tipologia;

- A sua procura é flutuante e não é elástica dependendo do consumo do consumidor final aplicando-se nesta tipologia;
- Os compradores estão centralizados e normalmente é uma compra diretamente aos fabricantes, não se aplicando somente na centralização.

Desta forma as estratégias de comunicação necessitam considerar mais do que somente o foco B2B e B2C. Tendo em conta a crescente relevância das redes de inovação, a multiplicidade de ferramentas de comunicação e estratégias de comunicação de marketing, adequam-se em parte a estes novos paradigmas mas não integram o conceito de rede na estratégia.

Desta forma, não falamos de comunicação B2B, pois a rede considera-se como um todo, nem de B2C pois o consumidor é específico, individual e perfeitamente definido. Estamos a contribuir com este trabalho com uma primeira abordagem e exploração, considerando como investigação futura três novos conceitos:

- Estratégia de comunicação de Marketing B2N (*Business to Network*) derivado do estudo sobre os aspetos comunicacionais e que promovem a ativação, motivação e envolvimento na comunicação de um negócio ou projeto para uma rede de empresas;
- Estratégia de comunicação de Marketing N2N (*Network to Network*) através da compreensão dos fatores que promovem a criação de sinergias e a comunicação entre empresas dentro da rede;
- Estratégia de comunicação de Marketing N2C (*Network to Consumer*) através da exploração das estratégias de comunicação de marketing para a promoção externa da rede.



## BIBLIOGRAFIA

- Ackerman, M. (2000). The intellectual challenge of CSCW: the gap between social requirements and technical feasibility. *Human-Computer Interaction*, 15(2-3), 179-203.
- Acs, Z., & Audretsch, D. (1990). *Innovation and small firms*. Boston, Massachusetts: The MIT Press.
- Adjei, M. T., Noble, C., & Noble, S. M. (2012, Junho 13). *Enhancing Relationships With Customers Through Online Brand Communities*. Retrieved from MIT Sloan Management Review: <http://sloanreview.mit.edu/article/enhancing-relationships-with-customers-through-online-brand-communities/>
- Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 5(27), 254-267.
- Artz, K., Norman, P., Hatfield, D., & Cardinal, L. (2010). A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation of Firm Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 725-740.
- Banco de Portugal. (2012). *Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2011/2012*. Central de Balanços. Lisboa: Departamento de Estatística.
- Bergek, A., & Norman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1), 20-28.
- Berger, W. (2009). *Glimer: How Design can transform your business, your life, and maybe even the world*. London: Random House.
- Brabham, D. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving an introduction and cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 75-90.
- Brandtzæg, P. B., Følstad, A., Obrist, M., Geerts, D., & Berg, R. (2010, Dezembro). Innovation in online communities—towards community-centric design. *User Centric Media*, pp. 50-57.
- Brandtzæg, P., & Heim, J. (2008). User loyalty and online communities: why members of online communities are not faithful. *Proceeding INTETAIN '08 Proceedings of the 2nd international conference on INtelligent TEchnologies for interactive enterTAINment*. Brussels, Belgium: ICST (Institute for Computer Sciences, Social-Informatics and Telecommunications Engineering) ICST.
- Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2011). *Business-to-Business Marketing*. London: Sage Publications.
- Brown, J. S., & Haggel III, J. (2006, Maio). *McKinsey Quarterly*. Retrieved from Creation nets: Getting the most from open innovation: [http://www.mckinsey.com/insights/innovation/creation\\_nets\\_getting\\_the\\_most\\_from\\_open\\_innovation](http://www.mckinsey.com/insights/innovation/creation_nets_getting_the_most_from_open_innovation)
- Burrone, E., & Jaiya, G. (2005). *Intellectual Property (IP) Rights and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises*. Geneva: World Intellectual Property Organization.
- Cassiman, B., & Veugelers, R. (2006). In Search of Complementary in Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition. *Management Science*, 52(1), 68-82.
- Catozzella, A., & Vivarelli, M. (2007). The catalysing role of in-house R&D in fostering the complementary of innovative inputs. *IZA Discussion Papers*, No. 3126.
- Chatti, M. A., Jarke, M., & Frosch-Wilke, D. (2007). The future of e-learning: a shift to knowledge networking and social software. *International journal of knowledge and learning*, 404-420.
- Chesbrough, H. (2003a). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), pp. 35-41.

- Chesbrough, H. (2011). Bringing open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 85-90.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2003b). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Clarysse, B., & Moray, N. (2004, January). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55–79.
- Dahan, E., & Hauser, J. (2002). The virtual customer. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(5), 332-353.
- De Souza, C. S. (2005). *The semiotic engineering of human-computer interaction*. MIT press.
- Diehl, J., Toombs, L., & Maniam, B. (2013). Small and Medium Sized Enterprises in the Global Economy. *Journal of American Academy of Business*, 19(1), 45-51.
- Drucker, P. (1997). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. England: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. (1999). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duarte, V., & Sarkar, S. (2011). Separating the wheat from the chaff – a taxonomy of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), pp. 435-459.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press Books.
- Edelmann, N., Höchtel, J., & Sachs, M. (2012). Collaboratin for open innovation processes in public administration in public administration. (Y. Charalabidis, & S. Koussouris, Eds.) *Empowering Open and Collaborative Governance*, 21-37.
- Edwards, T., Delbridge, R., & Munday, M. (2005, Outubro). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, 25(10), 1119-1127.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- European Commission. (2008, Junho 25). Comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões. «Think Small First» Um «Small Business Act» para a Europa . Bruxelas: COM(2008) 394 final.
- European Commission. (2010). Communication from the commission EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels: COM (2010) 2020 final.
- European Commission. (2011b). *Key figures on European business — with a special feature on SMEs*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2012). *SBA Fact Sheet 2012 - Portugal*. Retrieved from SME Performance Review : [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/portugal\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/portugal_pt.pdf)
- European Union. (2012). *Europe in figures: Eurostat yearbook 2012*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Cambridge: MIT Press.

- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 341-354.
- Gilsing, V., Van Burg, E., & Romme, A. (2010). Policy principles for the creation and success of corporate and academic spin-offs. *Technovation*, 1(30), 12-23.
- Gorodnichenko, Y., Svejnar, J., & Terrell, K. (2010, Janeiro 1). Globalization and innovation in emerging markets. *American Economic Journal: Macroeconomics* 2, 194-226.
- Governo de Portugal. (2013, Abril). *Programa Nacional de Reformas*. Retrieved from Comissão Europeia: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/prgregp2013\\_portugal\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/prgregp2013_portugal_pt.pdf)
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hagedoorn, J., & Wang, N. (2012). Is there complementarity or substitutability between internal and external R&D strategies? *Research Policy*, 41(6), 1072-1083.
- Hall, B. H. (2011). Innovation and Productivity. *NBER Working Paper No. w17178*.
- Hall, B., Lotti, F., & Mairesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy. *Small Business Economics*, 33(1), 13-33.
- Hansen, M., & Julian, B. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6), 121.
- Harrison, N., & Watson, T. (1998). The Focus for Innovation in Small and Medium Service. *Conference Proceedings of the 7th Annual Meeting of the Western Decision Sciences* (pp. 7–11). NV: Reno.
- Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Hippel, E. V. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), pp. 791-805.
- Hippel, E. v. (2001). User Toolkits for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247-257.
- Hippel, E. V., & Mangelsdorf, M. E. (2011, Setembro 21). *MIT Sloan Review*. Retrieved from The User Innovation Revolution: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-user-innovation-revolution/>
- Jawecki, G., Füller, J., & Matzler, K. (2009, Julho 17). Innovation creation in online consumer groups. *Journal für Marketing*, pp. 117-123.
- Jespersen, K. R. (2011, Dezembro). Online channels and innovation: are users being empowered and involved? *International Journal of Innovation Management*, 15(06), pp. 1141-1159.
- Jespersen, K. R., & Buck, N. (2010). Usage of ICT tools in new product development: creating user-involvement. *Innovation in Business and Enterprise: Technologies and Frameworks*, 76-90.
- Johansson, F. (2007). *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Karlsson, M. (2010). Collaborative Idea Management - Using the creativity of crowds to drive innovation. *Applied Innovation Management*, 1-26. Retrieved Fevereiro 3, 2014, from Innovation Management: <http://www.managementexchange.com/sites/default/files/media/posts/documents/Collaborative-idea-management-at-Ericsson.pdf>
- Kathryn, B. (2010). *Gestão de design: Gerir a estratégia, os processos e a implementação do design*. Diyerge.
- Klamka, R., Chatti, M. A., Duval, E., Hummel, H., Hvannberg, E. T., Kravcik, M., . . . Scott, P. (2007). Social Software for Life-long Learning. *Journal of Educational Technology & Society*, 10(3), 72-83.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Hoboken, New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.
- Laursen, K., & Salter, A. (2004). Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation. *Research Policy*(33), 1201-1215.
- Lazar, J., & Preece, J. (2002). Social considerations in online communities: usability, sociability, and success factors. In H. V. Oostendorp, *Cognition in a Digital World* (pp. 127-151). Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010, Janeiro). Open innovation in Sme's - An intermediated network model. *Research Policy*, pp. 290-300.
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and products intangible. *Harvard Business Review*, 93-101.
- Lijphart, A. (1997). Social Theory and Comparative Politics. In M. Lichbach, & A. Zuckerman, *Comparative Politics: Rationality, Culture, and Structure* (pp. 239-276). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lindon, D., Freitas, L., Lendervie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lundvall, B.-Å. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.
- Madan Parque. (2014, Abril 20). Lista de Associados Madan Parque. Caparica, Almada, Portugal.
- Mateus, A., & Rosa, C. A. (2011, Setembro). IV International conference Senses & Sensability. *Creative Intelligence methodology IDEAS(R)EVOLUTION: A proposal for two new stages of the design thinking process when applied to territorial innovation through an activation platform for "Dialog with the Tribe"*. IADE, Lisboa, Portugal.
- Mateus, A., Rosa, C. A., Gomez, L. R., & Leonor, S. (2012). Oeste Ativo Ecosystem for Innovation: a regional business regeneration program through the design thinking based methodology IDEAS(R)EVOLUTION - a Co-creative way of thinking brands and integrated innovation. *Proceedings CUMULUS conference*, (pp. 139-148). Santiago, Chile.
- Mateus, A., Rosa, C. A., Leonor, S., & Loureiro, A. L. (2012, Junho 30). PPEC 2011-2012: Medida "Painel de consumidores em redes inteligentes". *User Centered Innovation Program - Diagnóstico, Co-criação, Estratégia e Experimentação*. Évora, Évora, Portugal.
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach*.
- Miller, M., Marks, A., DeCoulode, M., Hagel, J., Brown, J. S., & Kulasooriya, D. (2011). *Social software for business performance The missing link in social software: Measurable business performance improvements*. Deloitte Center for the Edge.
- Mills, M. (2008). Comparative Research. In L. Given, *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (pp. 100-103). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitchell, S., Stewart-Weeks, M., Villa , N., & Bulchandani , R. (2011). *Participation, Collaboration, and Community - The Role of the Network as the Platform* . Retrieved from Cisco: <http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/ps/Participation-Collaboration-and-Community.pdf>
- Mustar, P., Wright, M., & Clarysse, B. (2008). University spin-off firms: Lessons from ten years of experience in Europe. *Science and Public Policy*(35(2)), 67-80.
- Nagy, S. (2013). The internationalization of the Spanish SME sector. *Society and Economy*, 31(5), 71-86.

- Nambisan, S. (2003, Março). INFORMATION SYSTEMS AS A REFERENCE DISCIPLINE FOR NEW PRODUCT DEVELOPMENT. *MIS Quarterly*, 27(1), pp. 1-18.
- Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs: new opportunities and limitations in the face of globalization. *Technovation*, 24(2), 153-161.
- Noveck, B. (2009). *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*. Harrisonburg, Virginia: Brookings Institution Press.
- Obrist, M. (2007). Finding individuality in the technological complexity: Why people do it themselves. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 2(1), pp. 203-211.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris, France: OECD PUBLICATIONS.
- Oneto, K. (2012, Outubro 24). *For Brands, 2012 Is The Year Of The Story. So Who's Telling It Best?* Retrieved Maio 20, 2014, from Fast Company: <http://www.fastcompany.com/3002379/brands-2012-year-story-so-whos-telling-it-best>
- O'Shea, R., Allen, T., Morse, K., O'Gorman, C., & Roche, F. (2007, January). Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, 1-16.
- Page, S. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. New Jersey: Princeton University Press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. California: Sage Publications.
- Pfeffermann, N. (2011). Innovation Communication as a Cross-Functional Dynamic Capability: Strategies for Organizations and Networks. In M. Hülsmann, & N. Pfeffermann, *Strategies and Communications for Innovations: An Integrative Management View for Companies and Networks* (pp. 257-289). Springer Berlin Heidelberg.
- Porter, M. (1990, Março). *The Competitive Advantage of Nations*. Retrieved from Harvard Business Review: <http://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations/ar/1>
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*. Nova Yorque: McGraw-Hill.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, pp. 50-61.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004a). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), pp. 5-14.
- Preece, J. (2001). Online communities: Designing usability and supporting socialbility. *Behaviour & Information Technology*, 20(5), 347-356.
- Preece, J. (2004). Online Communities: researching sociability and usability in hard to reach populations. *Australasian Journal of Information Systems*, 11(2), 146-1522.
- PwC. (2013). *Publicações PwC Portugal*. Retrieved Outubro 20, 2013, from PwC Portugal: [http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2013/pwc\\_principais\\_desafios\\_industria.pdf](http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2013/pwc_principais_desafios_industria.pdf)

- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy and Leadership*, 36(5), 9 - 14.
- Ramaswamy, V. (2009). Are You Ready for the Co-Creation Movement? *IESE-Insight Magazine*, 29-35.
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 195-196.
- Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010, Outubro). *Building the Co-Creative Enterprise*. Retrieved from Harvard Business Review: <http://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise/ar/1>
- Romero, D., & Molina, A. (2011). Collaborative networked organisations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 22(5-6), 447-472.
- Rosa, C. (2011). Country Winner Global Innovation Venture Partner Program of Lógica Ibérica. *Always On Monitor with the tribe*. Lisboa.
- Roser, T., Samson, A., Humphreys, P., & Cruz-Valdivieso, E. (2009, Janeiro 17). *The London School of Economics an Political Science personal web pages*. Retrieved from The London School of Economics an Political Science: [http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation\\_Report.pdf](http://personal.lse.ac.uk/samsona/CoCreation_Report.pdf)
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), 5-18.
- Sanders, L., & Simons, G. (2009, Dezembro). *A social vision for value co-creation in Design*. Retrieved from Technology Innovation Management Review: <http://timreview.ca/article/310>
- Schneider, C., & Veugeles, R. (2008, November 5). On Young Highly Innovative Companies: Why They Matter and How (Not) to Policy Support Them. *Industrial and Corporate Change*, vol. 19(4), 969-1007.
- Schumpeter, J. (1947). The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, 140-159.
- Shane, S. (2004). *Academic Entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation*. Aldershot: Edward Elgar.
- Shirky, C. (2005). A Group is Its Own Worst Enemy. In *The Best Software Writing I* (pp. 183-209). Apress.
- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Londres: Penguin Press.
- Shumpeter, J. (1943). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008). *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company*. Boston, Massachussets: Harvard Business Press.
- Smith, G. (2007). *Tagging: People-powered Metadata for the Social Web*. Berkley: New Riders.
- Stake, R. (1994). Case Studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Strategies of qualitative inquiry* (Vol. 2). London: Sage Publications.
- Sutton, J. (2007). Quality, Trade and the Moving Window: The Globalisation Process. *The Economic Journal*, 117(524), F469–F498.
- Tamasy, C. (2007). Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development? *Growth and Change*, 3(38), 460-473.

- Tapscott, D., & Williams, A. (2010). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. London, England: Penguin Books.
- Tavoletti, E. (2012). Business Incubators: Effective Infrastructures or Waste of Public Money? Looking for. *Journal of Knowledge Economy*, 1-21.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004, Janeiro). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68, pp. 1-17.
- Verganti, R. (2008, Setembro). Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda. *Journal of product innovation management*, 25(5), pp. 436-456.
- Vuong, V., Peters, B., Roberts, M., & Fryges, H. (2013). Firm R&D, Innovation, and Productivity in German Industry. *Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2013: Wettbewerbspolitik und Regulierung in einer globalen Wirtschaftsordnung - Session: R&D and Innovation I*, No. A10-V3.
- West, J. (2006). Does appropriability enable or retard open innovation? In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West, *Open innovation: Researching a new paradigm* (pp. 109-133). Oxford: Oxford University Press.
- Wilson, B. (1984). *Systems: Concepts, Methodologies and Applications*. Nova Yorque: John Wiley & Sons.
- Winograd, T., & Flores, F. (1986). *Understanding computers and cognition: A new foundation for design*. Norwood, Nova Jersey: Intellect Books.
- Wymenga, P., Spanikova, V., Barker, A., Konings, J., & Canton, E. (2012, Setembro). *EU SMEs in 2012: at the crossroads: Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*. Retrieved from SME Performance Review: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf)
- Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.



## ANEXOS

**Email enviado dia 07/11/2013**

Caros Incubados,

Venho por este meio "CONVOCAR-VOS" para o arranque de uma nova ferramenta colaborativa - a Plataforma LinkUp/Madan - que pretendemos reforçar o potencial de sinergia e trabalho entre as empresas incubadas, com atividades de facilitação na criação e desenvolvimento de ideias, produtos, serviços e ideias de negócio.

A "convocatória" é extensível a mais representantes da empresa, para o Warmup de Ativação do projeto LinkUp/Madan a realizar dia 8 pelas 10 horas, no auditório do Madan Parque.

O projeto LinkUp ([www.linkup.pt](http://www.linkup.pt)) é desenvolvido através de uma parceria tripartida, Madan Parque, IDEAS(R)EVOLUTION([www.ideasrevolution.pt](http://www.ideasrevolution.pt)) e GUDA ([www.giveudesignart.com](http://www.giveudesignart.com)), e define-se como um modelo de Networking Empresarial Aplicado, focado na criação de redes colaborativas e de inovação entre PME's, Centros de Incubação e Centros de Conhecimento (Academia).

A sessão de ativação vai ser realizada de acordo com uma estrutura já validada e publicada internacionalmente onde será realizado em cocriação com os representantes das empresas:

- Ação de desbloqueamento criativo com a participação de dois Personal Trainers.
- Comunicação da metodologia de trabalho e as várias fases de desenvolvimento do projeto.
- Debate, liderado pelo Professor Américo Mateus, para diagnóstico com base nas ferramentas IDEAS(R)EVOLUTION de troca de opiniões, sugestões e exploração das necessidades presentes e futuras da incubadora.
- Definição com a participação das empresas dos objetivos gerais do projeto, objetivos específicos e ainda prospeção sobre elementos externos necessários ao seu correto desenvolvimento.
- Demonstração da plataforma tecnológica que servirá de base para uma interação 24/7 que irá suportar as interações ao longo do projeto.

Desta forma a participação de todas as empresas na sessão de ativação é de elevada importância na medida em que servirá para apresentar o projeto que vai ser desenvolvido ao longo do ano, fazer um levantamento de necessidades internas da incubadora e ouvir as empresas participantes para que seja possível convidar empresas e elementos externos ao Madan úteis para a facilitação na criação e desenvolvimento de ideias, produtos, serviços e ideias de negócio.

Relembramos que a participação sua empresa é extremamente importante para o futuro da incubadora.

Agradecemos que confirme a sua presença para o email [tiagocorreia.guda@gmail.com](mailto:tiagocorreia.guda@gmail.com).

Muito Obrigado!

## **Email enviado dia 07/02/2014**

Caros Incubados,

Convidamos mais uma vez todas as empresas para a segunda etapa seguindo as lógicas participativas do modelo LinkUp.

Desta forma vai ser realizado o Workshop 2 – Diagnóstico Participativo, no dia 14 de Fevereiro, pelas 11 horas no Auditório Madan Parque. O workshop irá ser definido por uma apresentação dos resultados do workshop anterior, relativo aos elementos apontados como essenciais ao trabalho em Networking, que servirá de ponto de partida para o começo dos trabalhos.

Resumindo, o conteúdo e a estrutura dos workshop será a seguinte:

1ª - Ferramenta – Abertura - Composto por técnicas de desbloqueamento criativo e apresentação da metodologia de desenvolvimento do projeto.

2ª - Ferramenta - Opportunity sharing for project start-up - Ferramenta participativa de levantamento de oportunidades IN e OUT de Exploração e partilha de oportunidades e desafios de mercado.

3ª - Ferramenta - Skill sharing for project start-up - Ferramenta participativa de levantamento de SKILLS para levantamento e partilha das existentes, identificação de capacidades internas e identificação de possíveis empresas para integração na rede.

4ª Ferramenta - Planeamento

4.1 - Ferramenta de planeamento, de ações, oportunidades e de objetivos do projeto. Definição do modelo de gestão mais apropriado, responsabilidades e tarefas.

4.2 - Apresentação do mapa estratégico para o projeto LinkUp, por José Damião e Alcino Pascoal enquadrado na estratégia Europa 2020 para o Madan Parque.

Voltamos a evidenciar que a participação de todas as empresas nos workshops é de elevada importância na medida em que será a partir do mesmo que irão ser partilhados futuros projetos a desenvolver assim como abrir portas ao desenvolvimento de novos tirando partido da rede LinkUp.

Qualquer dúvida estamos sempre disponíveis para esclarecimento.

Agradecemos que confirme a sua presença dia 14 de Fevereiro, pelas 11 horas, no Auditório Madan Parque, para o email: tiagocorreia.guda@gmail.com.

Muito Obrigado!

Sem mais assunto.

Até Breve

## Email enviado dia 27/03/2014

Caros Incubados no Madan Parque,

Convidamo-lo a participar, no dia 8 de Abril de 2014, no Workshop 3 – Diagnóstico Participativo (cont.) que vai ser realizado no Auditório Madan Parque, pelas 11 horas.

Neste workshop vão ser apresentados os resultados do Workshop 1 e dar continuação ao trabalho do Workshop 2, alargando a sua participação a todas as empresas incubadas e relacionadas com o Madan Parque. A estrutura de ferramentas será semelhante ao Workshop 2 devido à necessidade abrangência e envolvimento de um maior número de empresas.

No passado dia 14 de Fevereiro foi realizado Workshop 2, o primeiro da etapa de Diagnóstico Participativo, no Auditório Madan Parque e contamos com a presença das empresas Javali, AHUA SurfBoards, Mindshaker e Give U Design Art, a facilitação do Professor Américo Mateus com a metodologia IDEAS(R)EVOLUTION e de José Damião como suporte administrativo.

O conteúdo do Workshop 3 será o seguinte:

1ª - Ferramenta – Abertura - Composto por técnicas de desbloqueamento criativo e apresentação da metodologia de desenvolvimento do projeto.

2ª - Ferramenta - Opportunity sharing for project start-up (cont.) - Ferramenta participativa de levantamento, IN (internas) e OUT (externas), para a exploração e mapeamento das oportunidades/desafios de mercado das empresas incubadas ou relacionadas com o Madan Parque.

3ª - Ferramenta - Skill sharing for project start-up (cont.) - Ferramenta participativa de levantamento de SKILLS e capacidades técnicas, IN (internas) e OUT (externas), para exploração e mapeamento das capacidades existentes na rede Madan Parque assim como identificar possíveis capacidades em falta para a integração de novas empresas na rede.

4ª Ferramenta – Planeamento - Criação de uma matriz de planeamento, de partilha e construção com as empresas participantes, LinkUp - Europa 2020 dos projetos em que atualmente estão envolvidas. Será apresentado por José Damião e Alcino Pascoal os projetos em que o Madan Parque está integrado assim como call for projects existentes, relevantes para as empresas e que estejam enquadrados nos focos da estratégia Europa 2020.

Voltamos assinalar que a participação de todas as empresas é de elevada importância na medida em que será a partir do mesma que irão ser partilhados futuros projetos a desenvolver assim como abrir portas ao desenvolvimento de novos, tirando partido da rede de Networking LinkUp.

Agradecemos que confirme a sua presença dia 8 de Março, pelas 11 horas, no Auditório Madan Parque, para o email: [tiagocorreia@giveudesignart.pt](mailto:tiagocorreia@giveudesignart.pt)

Qualquer dúvida estamos sempre disponíveis para esclarecimento.

**Email enviado dia 2/04/2014**

Caros Incubados no Madan Parque,

Venho novamente reforçar e convidar a vossa participação, no dia 8 de Abril de 2014, no Workshop 3 – Diagnóstico Participativo (cont.) que vai ser realizado no Auditório Madan Parque, pelas 11 horas.

Neste workshop vão ser apresentados os resultados do primeiro e continuados os trabalhos do segundo onde contamos com a motivadora participação da Javali, AHUA SurfBoards, Mindshaker e Give U Design Art, a facilitação do Professor Américo Mateus com a metodologia IDEAS(R)EVOLUTION e de José Damião.

No final irá ser apresentada, e colocada numa lógica participativa, uma matriz de planeamento LinkUp 2020. Serão apresentados os projetos e redes Europeias que o Madan Parque e a equipa LinkUp estão integrados no âmbito da Europa 2020, assim como de todos os participantes, de forma a potenciar o envolvimento das empresas incubadas no Madan Parque em novos, atuais e futuros projetos de financiamento Europeu.

Os resultados até então foram bastante motivadores!

Em antemão podemos informar que foi discutido uma redefinição do papel do Madan Parque na promoção das empresas incubadas e dos seus serviços, estando atualmente a ser formalizada e desenvolvida por José Damião.

Em paralelo foram identificadas as capacidades existentes das empresas participantes e potenciadas futuras sinergias. As capacidades em falta foram discutidas e apontadas empresas parceiras exteriores.

Voltamos assinalar que a vossa participação é de elevada importância!

Agradecemos que confirme a sua presença dia 8 de Abril, pelas 11 horas, no Auditório Madan Parque, para o email: [tiagocorreia@giveudesignart.pt](mailto:tiagocorreia@giveudesignart.pt)

Qualquer dúvida estamos sempre disponíveis para esclarecimento.

Muito Obrigado!

Sem mais assunto.

Até Breve

## **Email enviado dia 7/04/2014**

Caros Incubados no Madan Parque,

É já amanhã, dia 8 de Abril de 2014, o Workshop 3 – Diagnóstico Participativo (cont.) a ser realizado no Auditório Madan Parque, pelas 11 horas.

Como reforçado anteriormente neste workshop vão ser apresentados os resultados do primeiro e continuados os trabalhos do segundo, facilitados pelo Professor Américo Mateus com a metodologia IDEAS(R)EVOLUTION e de José Damião.

Voltamos assinalar que a vossa participação é de elevada importância para partilhar a visão sobre o papel do Madan Parque na promoção das empresas incubadas e dos seus serviços, identificar as capacidades existentes para potenciar futuras sinergias e identificar as necessidades em falta para integração de empresas parceiras exteriores.

No final serão apresentados os projetos e redes Europeias que o Madan Parque e a equipa LinkUp estão integrados no âmbito da Estratégia Europa 2020 de forma a potenciar o envolvimento das empresas incubadas em novos, atuais e futuros projetos de financiamento Europeu.

Agradecemos que confirme a sua presença dia 8 de Abril, pelas 11 horas, no Auditório Madan Parque, para o email: [tiagocorreia@giveudesignart.pt](mailto:tiagocorreia@giveudesignart.pt)

Qualquer dúvida estamos sempre disponíveis para esclarecimento.

Muito Obrigado!

Sem mais assunto.

Até Breve

## Lista de presenças workshop 1

Empresa	Colaborador	Area	Presente
HTS	Luís Miguel Nunes	Consult Informática	Sim
SIMBIOSE	Hugo Trovão	Web/Mobile Development	Sim
SIMBIOSE	Daniel Mota	Web/Mobile Development	Sim
In Kitchen	Catarina Patrão	Cathering/Arquitetura	Sim
Tree Institute	Miguel Lourenço	Plataforma Social/ SB	Sim
Javali	Valter Roque	Sistemas de Informação	Sim
Javali	Mario P. Martins	Sistemas de Informação	Sim
Javali	João Barata	Sistemas de Informação	Sim
Javali	Pedro Caldeira	Sistemas de Informação	Sim
FCT/UNL	Ana Sofia Esteves	Gestora de Propriedade Intelectual	Sim
Madan Parque	José Damião		Sim
Madan Parque	Alcino Pascoal		Sim
Madan Parque	Petra Lešáková		Sim
AHUA SURF	Nuno Mesquita	Desportos Aquaticos (SURF)	Sim
MindShaker	Luis Correia	Web/Mobile Development	Sim
MindShaker	João Paulo Almeida	Web/Mobile Development	Sim
SQIMI	Tiago Severina	Sistemas de Gestão de Informação	Sim
PowerUp	António Cabral	Business Developmen/Design	Sim
PowerUp	Daniel Lança Perdígão	Business Developmen/Design	Sim
PowerUp	Alberto Lago	Business Developmen/Design	Sim

Boereboom	Helena Sousa		Sim
StabVida	Orfeu Flores	Biologia Molecular	Sim
StabVida	Tatiana Flores	Biologia Molecular	Sim
Artica	Filipe Cruz	Multimédia/ Design	Sim
Visão Estratégica	Pedro Filipe		Sim
FIT	Nuno Fernandes	Tradução	Sim
NGNS	Pedro Duque	Inovação	Sim
NGNS	Rui Almeida	Inovação	Sim
HOLOS	Ana Gaspar	Sistemas de Tecnologia e Inovação	Sim
Senha	Mónica Amorim Ferreira	Consultoria Alimentar	Sim
Marlene Roque	Marlene Roque	Arquitetura	Sim

## Lista de presenças Workshop 2

Empresa	Representantes	Área de Atividade	Confirmados
Care4it	Pedro Caldeira	Sistemas de Informação	SIM
AHUA SURF	Nuno Mesquita	Desportos Aquaticos (SURF)	SIM
MindShaker	Luis Correia	Web/Mobile Development	SIM
MindShaker	João Paulo Almeida	Web/Mobile Development	SIM
PowerUp	António Cabral	Business Developmen/Design	SIM
GUDA	Susana Leonor	Design	SIM

### Lista de presenças workshop 3

Empresa	Confirmado	Presença	Presença
1756 TPWC			
AHUA	SIM	Nuno Mesquita	
Ambiosfera	SIM	Nuno Carvalho	SIM
APMP		Teresa valente	
Artica CC			
Bluehorizon		Mário Boucinha	
Boereboom		Helena Sousa	
Bright Innovation		Patrícia Costa	
bVIVA			
Fio D'Ariane	SIM	Luís Barroso	SIM
FIT	SIM	Nuno Fernandes	SIM
Geratriz		Gustavo Pita	
GlobalNews		Ricardo Bruno	
GUDA	SIM	Susana Leonor Sofia Martins	SIM
Holos	SIM	Ana Gaspar	SIM
Horizonte de Projecto			
HST			
InspirennovIT		Paulo Bengala	
Javali	SIM	João Barata	SIM
LinkTIC		Dinis Lopes	
Mindshaker	SIM	João Almeida Luís Correia	SIM
NeoBiz		António Grilo	
Normareng		Sandra Lopes	

PowerUP		Daniel Lança Perdigão António Cabral	SIM
Proteomass		João Pombo	
Qualitas		Pedro Agostinho	
S3 Portugal		Bernardo Henriques	
Senha	NÃO	Mónica Ferreira	
Sítio e Lugar			
SMBS	NÃO	Hugo Trovão	
SQIMI		Tiago Severina	
STAB Vida		Tatiana Flores	SIM
TREE Institute		Miguel Lourenço	
Treebo			
UCEA		João Pedro Teixeira	
Unparallel Innovation		Pedro Malo	
Visão Estratégica		Pedro Filipe	
Waterstone		Gonçalo Cabecinhas	
FCT		Ana Esteves	SIM
CM Palmela		Sandra Paulino	
CM Seixal	SIM (2)	Dra Paula Magalhaes Dra Laura Baptista	SIM