O poder da ino-mediação

por Mohanbir Sawhney, Emanuela Prandelli e Gianmario Verona

«Ino-mediários», estão a ajudar as empresas a inovarem mais eficazmente, através de ligações via Internet com uma variedade de clientes actuais e potenciais.

Muitas empresas aprenderam a usar a Internet como uma plataforma poderosa para colaborar com clientes na área da inovação. Criaram painéis de consulta a clientes, para solicitarem ideias para novos produtos, fomentaram comunidades *online* para encorajar o diálogo entre clientes, e construíram *kits* de ferramentas para permitir aos clientes e engenheiros o desenho de produtos em conjunto, de um modo colaborativo. Ao permitir aos negócios alargarem o seu âmbito, e, em simultâneo, manter a riqueza das interacções, a Internet transformou os clientes em participantes activos no processo de inovação[1].

No entanto, as interacções directas com clientes, embora necessárias para facilitar a inovação, não são suficientes. Os canais de comunicação directos têm fortes limitações. Em primeiro lugar, as empresas podem não conseguir alcançar os clientes certos, porque as suas interacções e perspectivas tendem a limitar-se aos mercados em que já actuam. Em segundo, poderão ter dificuldades em alcançar as pessoas no momento certo, porque os clientes tendem a interagir com as empresas em etapas relativamente adiantadas do processo de tomada de decisão. E talvez lhes seja difícil interagir com os clientes no contexto adequado, porque os clientes raramente têm conversas sobre os seus estilos de vida e interesses nos sítios empresariais da Web.

Para explorar plenamente a Internet como facilitadora da inovação, as empresas precisam de complementar os seus canais directos de interacção com o cliente com interacções indirectas, ou com mediação. Esses pontos de contacto podem ser desenvolvidos por terceiros que funcionam como "corretores de conhecimento", ajudando as empresas a ultrapassar os espaços vazios no conhecimento sobre clientes, que impedem a inovação. Chamamos este processo de inovação mediada "ino-mediação", e os actores que a facilitam como terceiros são os "ino-mediários".

Na nossa pesquisa, identificámos três tipos distintos de ino-mediários e observámos como cada tipo pode ajudar as empresas a adquirirem formas diferentes de conhecimento sobre clientes. Através da utilização de *case-studies*, sugerimos formas para as empresas começarem a pensar explorar o poder destes intermediários emergentes. Para as empresas que aprendam a usar em simultâneo o conhecimento sobre clientes de fontes directas ou indirectas, a Internet contém a chave para uma estratégia de inovação multi-canal.

Mohanbir Sawhney é professor de Comércio Electrónico e Tecnologia na Kellogg School of Management da Universidade de Northwestern em Evanston, no Illinois. Emanuela Prandelli e Gianmario Verona são professores assistentes na SDA Bocconi - Boconni University School of Management em Milão, na Itália. Podem ser contactados em mohans@nwu.edu, emanuela.prandelli@sdabocconi.it e gianmario.verona@sdabocconi.it.

Traduzido de «The Power of Innomediation», de Mohanbir Sawhney, Emanuela Prandelli e Gianmario Verona, *Sloan Management Review* (Winter 2003, vol. 44, number 2, pp. 77-82), com autorização do editor. Tradução de Géraldine Correia.
© 2003 by Massachussetts Institute of Tecnology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services International.

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

De info-mediários a ino-mediários

A emergência de ino-mediários surge em paralelo com os info-mediários: terceiros que fazem a mediação entre clientes que procuram tomar decisões de compra e as empresas que pretendem alcançá-los[2]. Os info-mediários reúnem e organizam a informação sobre produtos e serviços para indivíduos que estão a avaliar uma dada compra; também organizam comunidades de clientes na base de interesses comuns ou sectores específicos – exemplos: CNET.com, Homestore.com, e Edmunds.com são exemplos de info-mediários na tecnologia, mercados de compra de habitação e mercados automóveis, respectivamente.

Enquanto os info-mediários se focam em agregar informação relacionada com produtos e empresas, os ino-mediários concentram-se em agregar e disseminar conhecimentos gerados por clientes. Muitas vezes, uma empresa isolada pode desempenhar ambos os papéis.

Seja qual for a abordagem específica, os info-mediários usam os conteúdos e as comunidades para facilitar transacções de uma forma que complementa os canais directos de comércio electrónico das empresas. Por contraste com ligações directas, ajudam as empresas a alcançar uma base de clientes mais vasta, ligando-os mais cedo no processo de tomada de decisão; e os clientes usam os info-mediários com um nível de confiança mais elevado devido à sua aparente neutralidade.

Enquanto os info-mediários se focam em agregar informação relacionada com produtos e empresas, os ino-mediários concentram-se em agregar e disseminar conhecimentos gerados por clientes. Muitas vezes, uma empresa isolada pode desempenhar ambos os papéis. Como efeito colateral da ligação de actores na parte de oferta e procura das transacções, os info-mediários também acumulam conhecimentos gerados por clientes. Ao embrulhar esse conhecimento por forma a ajudar as empresas a melhorarem os seus processos de inovação, um info-mediário pode funcionar também como ino-mediário.

Por exemplo, o info-mediário iVillage criou uma comunidade virtual de mulheres muito rica. As discussões na comunidade sobre, digamos, electrodomésticos, cosméticos ou automóveis poderiam ser organizadas e moderadas de uma forma que as tornasse muito úteis para inovadores. Novos gestores de produto, por exemplo, poderiam propor novos conceitos de produto, solicitar feedback sobre novos produtos, e observar conversas para ganhar uma compreensão mais aprofundada das necessidades tácitas e explícitas das mulheres. A posição nodal que os info-mediários ocupam entre clientes e empresas coloca-os numa boa posição para agregar as preferências do cliente, solicitar feedback individual de clientes, e acumular conhecimentos que surjam de conversas espontâneas entre clientes.

Agentes do conhecimento

Os ino-mediários ajudam as empresas a preencher lacunas estruturais no mercado - vazios entre empresas e clientes que apenas podem ser ultrapassadas por corretores, agentes do conhecimento: entidades que ligam, re-associam e disseminam fontes de ideias que de outra forma estariam desconectadas[3].

Os vazios estruturais surgem no contexto da inovação por várias razões. Primeiro, apesar da promessa da Internet de um acesso global, uma empresa individual raramente interage com potenciais clientes, clientes da concorrência e clientes relutantes em mercados emergentes. Existe um vazio estrutural: um alcance limitado na sua rede de relações de aprendizagem. Este é um problema particular para empresas que procuram expandir-se para além dos seus mercados e produtos actuais.

Em segundo lugar, as empresas sofrem de uma falta de neutralidade: os clientes sentem muitas vezes que a informação que conseguem directamente da empresa é facciosa ou reflecte interesses velados. Terão muito mais probabilidade em confiar em terceiros que procuram perceber as suas preferências e opiniões sobre produtos, marcas e fabricantes.

Em terceiro, as empresas podem iniciar um diálogo com os seus clientes apenas num número limitado de contextos.

Os ino-mediários podem ultrapassar os fossos estruturais existentes no mercado criando pontes virtuais entre empresas e clientes através do tempo e espaço.

Os clientes tendem a visitar o sítio da Web de uma empresa quando já estão bem avançados na decisão de compra ou quando já a tomaram. Em resultado, as empresas poderão considerar difícil interagir com clientes quando

ainda procuram uma informação específica ou estão a avaliar diferentes produtos ou opções de fabricantes.

Os ino-mediários podem ultrapassar estes fossos estruturais criando pontes virtuais entre empresas e clientes através do tempo e espaço.

Na dimensão espacial, os ino-mediários permitem às empresas lidar com diferentes tipos e grandes números de clientes e potenciais clientes. Na dimensão temporal, permitem às empresas ouvir os clientes em etapas mais verdes do processo de tomada de decisão. Permitem também às empresas obter conhecimentos do cliente que não estão constrangidos pelos modelos mentais ou pela parcialidade da empresa. Ao permitirem às empresas olhar para além dos seus mercados, clientes e produtos actuais, os ino-mediários podem melhorar a «visão periférica» delas.

Tal como existe uma variedade de mecanismos específicos que fazem funcionar a info-mediação (incluindo portais, vortais, comunidades, meta-mediários, corretores e trocas), existem pelo menos três mecanismos que facilitam a ino-mediação[4]. Os mecanismos diferem consoante a função que desempenham, os tipos de conhecimento do cliente que permitem às empresas obter, e as etapas do processo de inovação que sustentam melhor. Apesar dos ino-mediários tenderem a especializar-se num dado mecanismo, podem estar em mais do que um (para uma visão comparativa dos três, veja o quadro de «Mecanismos para Ino-mediação»).

O operador de rede de cliente

A forma mais simples de ino-mediário é o operador de rede de cliente. Os ino-mediários que encaixam nesta categoria são como versões *online* de vendedores de pesquisas de mercado que operam painéis de clientes. Sustentam a inovação recrutando e mantendo redes de clientes, e depois fornecendo o acesso a segmentos de clientes específicos com o objectivo de solicitar feedback. Os operadores de rede de clientes são muito úteis nas etapas de teste de conceitos ou testes de marketing, quando as empresas querem saber como os clientes vão reagir a novos produtos ou conceitos de produtos.

Através deste mecanismo, as empresas interagem com clientes através de pesquisas, ou do acompanhamento dos comportamentos de compra, por isso o conhecimento que obtêm é mais explícito do que tácito. Por outras palavras, podem usar o ino-mediário para descobrir o que os clientes «sabem que eles sabem» e o que compram efectivamente – mas, ainda, não o que os clientes sabem mas ainda não podem expressar directamente, ou o que fazem sem estarem completamente conscientes do seu comportamento.

Um exemplo de operador de rede de cliente é a empresa de pesquisa de mercado *online* comScore Networks **(ver caixa).**

Veja-se o caso de um fabricante automóvel que procura

O exemplo da comScore

A comScore recrutou uma amostra global de mais de 1,5 milhões de pessoas em painéis, que concordaram em ter o seu comportamento na Internet vigiado, anónima e confidencialmente. A empresa usa este vasto painel para fornecer informações a empresas sobre os clientes, os clientes da concorrência, ou clientes potenciais; inclui o que as pessoas compram, com que frequência, e em que sítios, e como respondem à publicidade *online* e às ofertas de marketing.

A ComScore reúne as informações de compra *online* do painel, e associa-as com dados sobre o seu comportamento de compra *offline* (obtido através de fontes como os *scanners* de retalhistas e bases de dados de cartões de crédito) para criar uma «plataforma de conhecimento de clientes» – uma visão a 360 graus dos comportamentos de navegação e compra dos clientes através da Internet inteira.

A ComScore faz mais do que controlar o comportamento de compra geral do painel; oferece também um «serviço de rede privado» a empresas que querem perceber e interagir com segmentos específicos de clientes. Para montar uma rede privada, recruta um painel de clientes segundo os parâmetros da empresa e controla as suas actividades na Internet. As empresas podem usar as redes privadas para testarem novos conceitos de produtos alternativos, ofertas de marketing, e comunicações de marketing com um grupo seleccionado de consumidores localizados num «jardim fechado». A empresa permite também aos seus clientes da rede privada conduzirem inquéritos, para que possam acumular preferências e dados sobre percepções, para além de dados comportamentais. Para além de recrutar activamente painéis de clientes constituídos por pessoas que «optaram por entrar» (e sabem, por isso, que o seu comportamento está a ser controlado com fins específicos), a comScore permite aos seus clientes observarem passivamente o comportamento de consumidores, montando painéis virtuais de clientes.

definir a sua comunicação e programas, com o objectivo de liderar as vendas de novos veículos, componentes e serviços no pós-venda, e financiamento e seguros para segmentos de clientes específicos. Ao montar uma rede privada com a comScore (como a descrita na caixa), o fabricante pode controlar anonimamente grupos como os "que tencionam" (compradores que estão activos no mercado), os "leais" (os que compraram a marca no passado), os que detém produtos da concorrência e os compradores pela primeira vez. Estes grupos são recrutados virtualmente na base de dados próprios da comScore, de uma actividade *online* observada passivamente, por via comportamental, ou outros dados recolhidos através de inquéritos, bem como dados das bases de clientes do fabricante que podem ser confidencialmente confrontadas com os ficheiros da comScore.

Em suma, em vez de produzir uma fotografia única, parada no tempo, de um dado comportamento, como um inquérito a clientes faria, a rede privada descrita permite ao fabricante comparar continuamente as compras, monitorar compras de produtos não-automóveis (para ajudar a desenhar promoções cruzadas ou programas de lealdade), de conteúdos informativos e de entretenimento preferidos (para a publicidade e patrocínios), e inclusive a resposta a programas de marketing a decorrer. Para mais, a utilização de uma observação passiva elimina o problema do comportamento como resultado do acto de auto-controlo, um problema comum na observação activa sob a forma de inquéritos convencionais ou painéis.

O operador de comunidades de clientes

Enquanto os operadores de rede de clientes ajudam as empresas a importarem conhecimentos de clientes individuais, pouco podem fazer para ajudá-las a acumular conhecimentos gerados através de interacções entre clientes. Ora, o operador das comunidades de clientes é justamente um ino-mediário que se especializa em associar empresas a pessoas que formam uma comunidade com base em interesses comuns.

Os operadores de comunidades começam tipicamente como info-mediários, criando comunidades para facilitar transacções, e evoluem para um papel de ino-mediários. São particularmente úteis na fase de idealização do processo de inovação, quando as empresas tentam perceber os estilos de vida de clientes, motivações e necessidades não preenchidas. São também valiosos na fase de desenho do produto, quando os projectistas e gestores precisam de comunicar e colaborar com clientes para optimizarem os designs. Os operadores de comunidades podem também ajudar as empresas a identificarem e fazerem perfis de pessoas influentes e líderes de opinião numa população de clientes, para moldar as opiniões dos primeiros a experimentar, e acelerar a difusão de novos produtos através do passa-palavra ou "passa pelo rato" (do computador).

No mercado automóvel, o caso da Edmunds mostra como um info-mediário evoluiu para se tornar um operador de comunidades de clientes que apoia a inovação. A Edmunds iniciou-se em 1966 como editor de guias de compra automóvel. Apesar dos seus guias serem populares e ganharem fama por fornecer informação fidedigna, a capacidade da empresa em ajudar os clientes estava limitada pelas características do próprio media impresso. A informação impressa só podia ser actualizada por trimestre ou por ano, e o alcance da distribuição de publicações em papel era limitado, tal como a quantidade de conteúdos que o guia podia incluir.

Depois, em 1994, a empresa lançou a Edmunds.com, colocou os conteúdos na Web, disponibilizou-os gratuitamente e tornou-se rapidamente num dos líderes para informações globais, imparciais e conselhos para potenciais compradores de automóveis. A Edmunds reconheceu que havia um conflito de interesses - que era impossível ser imparcial e ao mesmo tempo fazer parte do processo de venda. Em consequência, não vende nada a clientes. Em vez disso, concentra-se nos conteúdos editoriais e gestão de comunidades, ganhando dinheiro referindo pistas qualificadas a parceiros de marketing, que incluem concessionários automóveis, stands de carros em segunda mão, e financiamento, seguros e empresas de garantia.

Em 1996, a Edmunds criou o ***Town Hall***, uma comunidade *online* automóvel que representa uma colecção de milhares de quadros de mensagens, com discussões *online* sobre temas relacionados com automóveis **(ver caixa na pág. seguinte)**. Controlados por 13 gestores de comunidade, possui mais de 500 mil utilizadores registados, que colocaram 1,5 milhões de mensagens, tornando-o numa das maiores comunidades mundiais de clientes automóveis. Os visitantes do *sítio* expressam a sua opinião e relatam as suas experiências sobre todos os assuntos relacionados com compra, venda e propriedade de um automóvel. Alguns clientes entram apenas na comunidade quando precisam de comprar um carro,

mas muitos dos que estão registados contribuem regularmente, e alguns participam em discussões quase todos os dias. Fóruns individuais são dedicados a todo o tipo de veículos e todos os aspectos da experiência de compra e posse de um automóvel. Adicionalmente, conversas ao vivo permitem aos participantes interagir com os editores da Edmunds.com e com representantes do sector, como os designers e engenheiros.

Através da sua oferta no ***Town Hall***, a Edmunds age como ino-mediário, gerando rendimentos para si ao vender serviços que ajudam as empresas a inovar. O papel de ino-mediário permite à Edmunds ajudar empresas do sector a estarem em linha com clientes mais empenhados, activos e informados do que os que visitam os sítios da Web geridos por fabricantes individuais. Deixa-as também espreitar para comunidades de entusiastas de automóveis, que participam em discussões no ***Town Hall***, mas que não visitariam necessariamente o sítio da Web individual de uma dada empresa fabricante ou marca. Os operadores de comunidades de cliente como a Edmunds, iVillage, LiquidGeneration (para a geração Y) e WebMD (na saúde) são canais importantes de conhecimento, para empresas que procuram ganhar perspectivas de clientes que as ajudem a criar novos produtos e serviços.

O operador do mercado da inovação

O operador de rede de clientes e o operador de comunidade de clientes são modelos "um para muitos", em que empresas individuais são conectadas a muitos clientes através de um mediador. O operador do mercado da inovação, de que vamos falar agora, é um mecanismo de "muitos para muitos", cujo objectivo é conectar vendedores de inovação a potenciais compradores.

Neste caso, as inovações consistem tipicamente em propriedade intelectual – uma descoberta, patente ou tipo de *know-how*. Assim, o tipo de conhecimento disponível para venda é a competência especializada de profissionais.

Para perceber como funcionam os operadores do mercado da inovação, considere-se um exemplo da indústria farmacêutica, em que o custo médio para descobrir e desen-

O caso da Edmunds.com

A Edmunds criou inicialmente o ***Town Hall*** como um serviço para clientes de automóveis, mas rapidamente se apercebeu de que poderia ser um recurso valioso para os seus parceiros do sector. Por isso, permite aos executivos de marcas automóveis lançarem discussões como convidados, ou responder a perguntas colocadas por clientes. Os gestores de produtos podem mesmo criar as suas próprias sub-comunidades - sobre um novo modelo que poderão trazer para o mercado brevemente, por exemplo. Algumas empresas do sector foram mais longe, criando comunidades privadas, para as quais pagam uma taxa mensal à Edmunds, para gerir e manter a sua secção do sítio. A Subaru usa este serviço para obter feedback de um grupo diversificado de clientes, que é analisado e re-empacotado pela Edmunds de acordo com as necessidades específicas e requisitos da Subaru.

Por exemplo, a companhia automóvel pode descobrir que modelos competitivos são comparados com os carros da Subaru com mais frequência, que características e opções são mais escolhidas por clientes na configuração dos carros Subaru, e que fatia dos clientes estão interessados em *leasing versus* compra de Subarus.

Ao associar-se à Edmunds, a Subaru pode maximizar a qualidade dos contributos do cliente e filtrar conversas menos relevantes ou menos profundas. Por exemplo, a Subaru possui um Clube de Proprietários Subaru (Subaru Crew Owners Club) - um grupo seleccionado de proprietários entusiasmados com os seus Subarus. O clube é uma fonte valiosa de feedback de clientes para gestores de produto e marca sobre melhorias do produto, bem como sugestões para o desenho de componentes específicas.

Quando a Edmunds organiza eventos de conversa ao vivo, consegue envolver espontaneamente mais de 200 participantes por sessão, que agem como um grupo clínico, fazendo comentários e dando conselhos sobre produtos e experiências dos produtos aos gestores de produto.

O *output* típico que a Edmunds fornece às empresas automóveis que subscrevem a sua oferta privada de comunidades, inclui dados sobre o tráfego do sítio, vias de navegação seguidas por utilizadores registados, resultados de inquéritos de marketing conduzidos para elas, e resumos das perspectivas das conversas dos clientes na comunidade. Um empregado da Subaru participa no quadro de mensagens do Subaru Crew, colocando imagens, estimulando conversas, realçando comentários astutos, e identificando as melhores sugestões a partilhar com os gestores de marca da Subaru.

volver uma nova substância é superior a 500 milhões de dólares, e o período de tempo da descoberta à patente é de 15 anos. As empresas do sector estão constantemente em busca de novas formas de melhorar a velocidade e reduzir os custos do seu processo de desenvolvimento da inovação.

Em Junho de 2001, a Eli Lilly criou uma plataforma com base na Internet chamada InnoCentive, que sustentava a inovação facilitando o diálogo directo entre a empresa, por um lado, e os utilizadores, por outro. Mas a InnoCentive evoluiu rapidamente como mercado de inovação, actuando como uma terceira entidade independente para conectar um vasto leque de empresas em busca de «inovação», com uma vasta base de potenciais solucionadores de problemas.

A InnoCentive opera hoje como subsidiária da Eli Lilly; é gerida por uma equipa autónoma e localiza-se em Andover, no Massachusetts, nos Estados Unidos, longe da sua parente sediada em Indianapolis. Apesar de ter começado com a solução de problemas de química sintética com pequenas moléculas, um ano após a sua formação, a InnoCentive estava a oferecer os seus serviços de inovação mediados a empresas farmacêuticas, químicas, de biotecnologia, agro-negócios e produtos de consumo **(ver caixa)**.

Os operadores de mercados de inovação como a InnoCentive mesclam os benefícios dos mecanismos de distribuição, que são centrais para o sucesso da abordagem de fonte aberta à inovação, com as vantagens de ter uma organização patrocinadora que coordena o mercado, fixa as regras de base, ganha confiança e cria incentivos para a

O caso da InnoCentive

A abordagem da InnoCentive difere em grande medida da forma como a pesquisa por contrato é geralmente sub-contratada. O processo segue quatro etapas. Primeiro, os cientistas revêem os desafios InnoCentive tal como são colocados por empresas com problemas que necessitam de uma solução; os pormenores de cada desafio incluem uma estrutura molecular, especificações dos problemas, incentivo em dinheiro e prazo-limite para submeter as soluções propostas. Em seguida, se os cientistas desejam participar na competição, registam-se no sítio como potenciais solucionadores de problemas. Em terceiro, escolhem um problema específico para trabalhar, assinam o acordo que transfere a posse da propriedade intelectual resultante para a empresa, e conseguem uma «sala de projecto» onde podem desenvolver o seu trabalho, seja como indivíduos, seja como membros de uma equipa. A sala de projecto é um espaço virtual no sítio, que permite aos cientistas submeter ideias, armazenar documentos e conduzir conversas com a empresa que os solicitou, para obter uma clarificação ou pormenores adicionais sobre o desafio. Os pesquisadores podem continuar a interagir sistematicamente, até serem capazes de fornecer uma proposta de solução na sua própria sala de projecto. Finalmente, a empresa revê todas as soluções propostas, determina qual a melhor que poderá ser reproduzida num laboratório, e entrega um prémio em dinheiro ao cientista ou equipa com a solução vencedora.

Para empresas solicitadoras, a InnoCentive é um mecanismo conveniente, com eficácia de custo e velocidade suficiente para ir pesquisar no conhecimento científico distribuído pelo planeta. Permite-lhes expandirem as suas capacidades de I&D de forma flexível, sem aumentar os custos de pessoal. E como todos os pagamentos são contingentes consoante soluções satisfatórias, as empresas não incorrem em despesas adicionais, enquanto cada vez maior número de investigadores trabalham num problema específico. Para mais, como os cientistas de várias disciplinas e localizações podem participar, problemas que eram considerados insolúveis foram resolvidos por cientistas, que adoptaram abordagens surpreendentes, ou por pessoas que não eram necessariamente especialistas no ramo associado ao desafio. Para potenciais solucionadores de problemas, a InnoCentive oferece uma forma rápida e fácil de encontrar problemas-desafios que correspondem à sua experiência e competência, e garante a promessa de uma recompensa financeira.

Em Junho de 2002, mais de 10 mil cientistas de 105 países estavam registados no sítio da InnoCentive, e mais de metade deles eram de fora dos Estados Unidos[5]. Mais de 3.000 salas de projectos estavam abertas e 14 prémios tinham sido anunciados, de 2.000 dólares a 75.000 dólares; várias dúzias de prémios adicionais estavam na calha. Os cientistas que participam incluem investigadores reformados, professores de universidade, investigadores que trabalham para a pesquisa clínica de organizações independentes, e mesmo cientistas que trabalham para empresas farmacêuticas não-concorrentes. Apesar dos pagamentos em dinheiro serem modestos segundo o padrão dos EUA, a InnoCentive descobriu que as recompensas monetárias eram significativas para cientistas de países em desenvolvimento. A satisfação de resolver um problema difícil também parece motivar muitos cientistas a participarem nos desafios da InnoCentive.

participação. O operador de mercados da inovação mantém o equilíbrio entre a estrutura e o caos, tão importante na gestão da inovação distribuída[6].

O futuro da ino-mediação

Com base nas experiências das empresas que analisámos, podemos retirar algumas generalizações sobre o valor dos ino-mediários e os contextos em que seria de esperar que criassem mais valor.

A ino-mediação é particularmente relevante em quatro situações: em mercados que são fragmentados no lado da procura e da oferta (como os produtos de grande consumo e os mercados de consumidores duráveis); em mercados de empresas como os equipamentos médicos ou software de empresa, em que o conhecimento tácito detido pelos clientes é importante; em mercados emergentes como o de aparelhos móveis, em que as preferências e necessidades dos consumidores não são bem percebidas e estão em evolução rápida; e nos mercados de estilo de vida ou orientados para a moda, como o de equipamentos e acessórios, em que o aspecto de criação do conhecimento é importante.

As empresas podem utilizar os mercados de inovação para melhorar radicalmente as suas hipóteses de descobrir especialistas que as possam auxiliar na resolução de problemas complexos.

Nestes contextos, a pesquisa de mercado tradicional é problemática, porque é difícil acumular e interpretar dados[7]. Para mais, as empresas nesses contextos são travadas pela distância cognitiva e física entre clientes e empresas. Finalmente, a grande variedade de marcas e fabricantes nestes contextos fragmenta a atenção dos clientes e torna a ligação cliente-empresa menos eficaz.

Nestas situações, a inovação mediada oferece benefícios significativos tanto a clientes como empresas. Ino-mediários como a comScore podem ultrapassar o problema de um alcance limitado, agregando os clientes de muitas marcas e fabricantes, em redes que enumeram milhões. Esse serviço torna-se especialmente valioso em sectores como o automóvel, serviços financeiros e viagens.

Tal como a Edmund's, os ino-mediários podem também ultrapassar os problemas de interpretação, fornecendo uma compreensão mais profunda do contexto do cliente, em comunidades de sectores específicos (como o automóvel ou o imobiliário), segmentos demográficos (como a geração Y ou as mulheres) ou centros de interesse (como a pesca ou culinária). E as empresas podem beneficiar da especialização, permitindo que as suas actividades de inovação estejam abertas a especialistas do mundo inteiro, como torna possível a InnoCentive.

Em indústrias como a farmacêutica, agro-química e equipamentos médicos, em que a especialização e competência estão distribuídas por uma vasta e diversificada base de pessoas, as empresas podem utilizar os mercados de inovação para melhorar radicalmente as suas hipóteses de descobrir especialistas que as possam auxiliar na resolução de problemas complexos.

À medida que a Internet evoluir como médium realmente global, os clientes tornar-se-ão mais sofisticados, os públicos serão mais fragmentados, e os mercados serão realmente internacionais. Estas tendências auguram bons momentos para o crescimento contínuo dos ino-mediários, como catalisadores da inovação. Os modelos que descrevemos apenas «arranham» a superfície do leque potencial de mecanismos de ino-mediação. Mecanismos ainda mais recentes da ino-mediação continuarão a emergir, e os que descrevemos tornar-se-ão mais sofisticados em termos de serviços oferecidos e tipos de ligações a clientes. Entretanto, as empresas que aprenderem a usar estes canais mediados de colaboração com clientes, encontrarão caminhos mais fáceis para a inovação, algo de que todas as organizações precisam se quiserem sobreviver. ■

Notas

1. O envolvimento de clientes como participantes activos no processo de marketing chama-se marketing colaborativo. Veja M. Sawhney, "Don't Just Relate - Collaborate," MIT *Sloan Management Review* 43 (Primavera 2002): 96.

2. O termo info-mediário é da autoria de J. Hagel e J. Rayport em "The Coming Battle for Customer Information," *Harvard Business Review* 75 (Janeiro-Fevereiro 1997): 5-11.

3. Para um trabalho sobre os fossos estruturais, veja R.S. Burt, **Structural Holes: The Social Structure of Competition** (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1992). Os fossos estruturais conduzem a oportunidades para corretores, agentes do conhecimento. Para um artigo orientado para a prática sobre corretores de conhecimento, veja A. Hargadon e R.I. Sutton, "Building an Innovation Factory," *Harvard Business Review* 78 (Maio-Junho 2000): 157-166. Para uma aplicação do conceito de corretor do conhecimento a ambientes virtuais, veja P. Cillo, "La Creatività nell'economia della Virtualità," em **Economia della Virtualità**, ed. S. Vicari (Milão: Egea, 2001), 61-88.

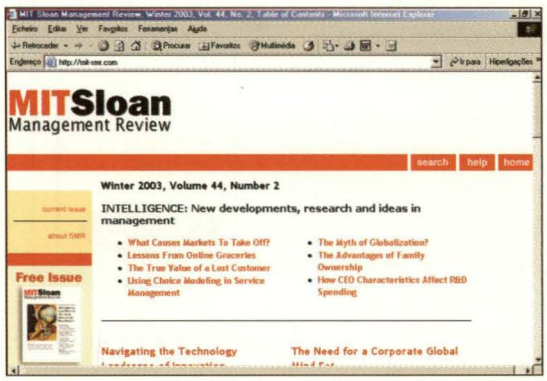
4. Para uma lista de definições pormenorizadas de modelos de gestão de info-mediação, veja "Business Models on the Web," do curso Managing the Digital Enterprise, M. Rappa, North Carolina

State University, Raleigh, Carolina do Norte, http://digitalenterprise.org/models/models.html.

5. A gestão da InnoCentive avaliou inicialmente que teria de enfrentar a resistência de organizações de pesquisa clínica (CRO), porque o seu mercado da inovação parecia substituir-se aos seus serviços. Mas as CRO tornaram-se uma parte importante na solução dos problemas. Podem disponibilizar o pessoal científico em excesso durante períodos de menos trabalho, para resolverem problemas colocados no sítio da InnoCentive. Este desenvolvimento inesperado com um ino-mediário é paralelo ao dos info-mediários, que eram vistos, de início, como des-intermediadores dos canais tradicionais de intermediários, mas agora são vistos como complementares.

6. Para pormenores sobre o modelo de inovação centrado nas comunidades, veja M. Sawhney e E. Prandelli, "Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets," *California Management Review* 42 (Verão 2000): 24-54. Para analises de casos de comunidades nos sectores da moda e dos motociclos, veja G. Verona and E. Prandelli, "A Dynamic Model of Customer Loyalty To Sustain Competitive Advantage on the Web," *European Management Journal* 20 (2002): 299-309.

7. Veja D. Leonard and W. Swap, **When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups**, Boston: Harvard Business School Press, 1999.



http://mit-smr.com