

# **Os 15 Ps da Inovação**

**Ricardo B. Ramos**

# APRESENTAÇÃO

A inovação é um tema que, cada vez mais, ganha destaque nas empresas. O problema é que, na maioria das vezes, se fala bastante em inovação e não se vê ações reais nesse sentido. Isso ocorre porque inovar não é só aplicar um novo conceito administrativo, não é apenas uma mudança de procedimento, não é uma atualização de software, nem mesmo a troca de um equipamento. Seria bom se fosse. Mas não é. A inovação é, na verdade, o resultado de um esforço pensado e de um trabalho realizado.

Existem empresas que estão no mercado há anos e nunca desenvolveram nenhuma inovação. Sim, há muitas. A questão é que o tempo de vida futura de uma empresa não se conta pelo seu passado, mas pelo que ela vai fazer a partir de agora.

O mundo está em um processo de transformação jamais visto antes. As mudanças estão ocorrendo numa velocidade absurda. Nunca se viu tantos mercados consagrados serem colocados em xeque como nos últimos anos. Impérios corporativos desabam por causa de um clique. As novas gerações não se importam nem um pouco com os hábitos e costumes das gerações anteriores. As pessoas com mais idade se acostumaram com coisas e se submeteram a imposições do mercado que os mais novos sequer conseguem entender a razão de tamanha submissão. Enquanto ficamos nos questionando os motivos para termos aceitado até hoje tantas coisas que não fazem sentido e justificando tal fato pela não existência, àquela época, das possibilidades tecnológicas atuais, os novos consumidores simplesmente nem perdem tempo com isso: querem o que desejam, como desejam, onde desejam e quando desejam. E as empresas que corram para satisfazê-los. Há uma total inversão em relação ao passado, quando as empresas desenvolviam tecnologias para produtos que nos atendiam se o seu lançamento ou melhoria estivesse de acordo com o interesse das empresas. E ficávamos plenamente agradecidos por isso. Hoje, as empresas têm que desenvolver, com máxima brevidade possível, os produtos e serviços que vão atender a anseios que as pessoas nem demonstraram de forma ostensiva ainda. Em certos casos, há a necessidade de desenvolvimento de coisas que as pessoas nem sonham em querer. Mas isso não significa que elas não precisam ou almejam isto. Apenas seus desejos conscientes estão limitados às possibilidades que conseguem enxergar. E, diante de inovações desenvolvidas por visionários, surge um sentimento de “eu sempre quis isso e não sabia que poderia ser feito”. Cada vez que isto acontece, ocorre um salto na exigência humana. Os padrões se elevam e, com eles, aumenta o desafio das empresas. Então, independente do porte, elas precisam inovar.

Mas surge aqui uma questão fundamental: como fazer isso?

Inovação é uma aposta de risco. Para as grandes empresas é um pouco mais fácil, contratam especialistas na área, alguma consultoria ou monta-se um departamento de pesquisa e desenvolvimento. Tenta-se de um modo, tenta-se de outro. O alto lucro permite tais possibilidades. O problema maior é para as empresas de menor porte, em que não há recursos disponíveis para tantos riscos. Então a única opção é garantir as melhorias de praxe e torcer para que nenhum concorrente desenvolva uma inovação que abale substancialmente o mercado. Mas, em um cenário competitivo, depender da ineficiência dos concorrentes é como construir um castelo de areia na praia. Deste modo, as empresas ficam em uma encruzilhada: ou arriscam desenvolver inovações ou arriscam ficar na torcida para que seus concorrentes não sejam inovadores. A segunda opção é, sem dúvida, a aposta mais arriscada porque deixar o futuro da sua empresa nas mãos dos concorrentes não é aconselhável de forma alguma.

Com foco nas empresas que precisam inovar, mas não têm muitos recursos para isso, que foi desenvolvida a metodologia dos 15 Ps da Inovação (15 PINs). Dezenas de outras publicações exploram o

tema com foco apenas na teoria ou sugerem uma aplicação prática que exige um investimento considerável. Aqui você irá encontrar uma opção de metodologia que pode ser implantada com a equipe existente até que a inovação se mostre viável. Além disso, a metodologia dos 15 PINs também ajuda as empresas a sobreviverem, na medida em que as obriga a entender um pouco mais do seu negócio, do seu mercado e do seu funcionamento.

Os 15 Ps da Inovação estão apoiados em diversos conceitos de marketing e empreendedorismo, alguns clássicos e outros bastante modernos, uma combinação de muitos destes pensamentos, extraindo-se elementos importantes de cada um deles. No livro serão citados alguns autores que foram fundamentais para a composição desta metodologia. Essas obras servem como referência bibliográfica e também como uma reverência às suas mentes brilhantes. Entretanto, o foco deste livro é a aplicação prática, portanto não serão realizadas abordagens detalhadas ou pormenorizadas destes conceitos e de algumas ferramentas citadas. Para um maior aprofundamento nos temas abordados e, na verdade, independentemente de qualquer coisa, é recomendada a leitura das obras citadas.

A essência dos 15 PINs baseia-se em uma frase de Steve Jobs em que ele afirma que “a criatividade é apenas conectar coisas.” (JOBS, Steve. *The Next Insanely Great Thing*. Wired, 1996. Disponível em: <https://www.wired.com/1996/02/jobs-2/>. Acesso em: 23/11/2022) Coisas estas que são oriundas do nosso conhecimento, através do estudo, da experiência ou do compartilhamento de informações por outras pessoas. Obviamente, para que estas conexões ocorram, é necessário que aprendamos, não esqueçamos e, no momento necessário, tenhamos estes conhecimentos disponíveis e visíveis. Para nos ajudar a atingir estes itens, foi criado o Painel 15 PINs que serve como registro de informações, de modo a permitir, no momento oportuno, a criação de conexões e geração de valiosos insights. Os modelos dos painéis estão disponibilizados no fim do livro, mas você pode também baixá-los no site [www.15pins.com](http://www.15pins.com). O livro foi escrito para que, à medida que determinados grupos de inovações sejam abordados, as análises e conhecimentos a respeito do tema já possam ser registrados no Painel. Ou seja, não é preciso ler todo o livro para começar a colocar a metodologia em prática. Deste modo, por exemplo, ao terminar a leitura do capítulo sobre Problema Primário já se pode fazer a análise do tema junto com a equipe de sua empresa. E assim por diante.

É possível que, durante o trabalho de coleta de informações, surjam ideias inovadoras. É aconselhável anotá-las para que, no capítulo sobre a Prática, estas ideias possam ser melhor avaliadas e verificadas se valem a pena ser executadas.

Diante desta dinâmica alucinada do mercado, as referências de casos reais se transformam muito rapidamente. O que é digno de referência hoje, pode estar ultrapassado amanhã. Para evitar este tipo de problema, evitou-se ao máximo a citação de casos reais, deixando apenas os considerados essenciais para o entendimento de temas abordados.

Por fim, espero que este livro seja útil para o seu negócio e que as inovações geradas proporcionem muitos dividendos para sua empresa. Desejo-lhe uma boa leitura e diversas boas ideias.

## **CONCEITO DE INOVAÇÃO**

O principal aspecto a ser abordado antes de qualquer outra análise sobre inovação é a sua definição. A partir dela pode-se chegar a percepções e entendimentos diferentes deste tema tão necessário à sobrevivência das empresas. Como alertado antes, a metodologia não tem seu foco voltado para questões acadêmicas, mas, antes de apresentar a definição adotada neste livro, alguns pontos teóricos precisam ser abordados.

### 1) Inovação não é sinônimo de descoberta ou de invenção.

Como descoberta pode-se considerar a revelação de algo que já existia, de forma concreta ou abstrata, independente da interferência do ser humano. Os homens não inventaram a energia elétrica, ela precede a própria existência da humanidade, assim como o fogo, o vento, os átomos, a condensação, o magnetismo e os elementos químicos, por exemplo. Obviamente as descobertas são excelentes matérias-primas para a inovação, não só pelo conhecimento que proporcionam, mas também por possibilitar diversos desdobramentos como sua manipulação, combinação, conservação, criação artificial etc.

Como invenção, se caracterizam coisas que foram desenvolvidas pelo ser humano. Trata-se de algo que não existia na natureza (portanto não era passível de ser descoberto) ou que, já existindo, teve sua finalidade natural alterada de forma relevante e intencional. Na maioria das vezes a invenção se traduz em algo tangível, mas em alguns casos refere-se a um conceito teórico que pode efetivamente ser aplicado ao mundo real como, por exemplo, a criação do limite do cheque especial, a teoria do imposto único ou mesmo um novo discurso de vendas. Os inventos são a base da inovação, entretanto com ela não se confundem pois é necessário que haja alguns requisitos complementares como a criação de valor, por exemplo.

2) Inovação não diz respeito somente à própria empresa, deve-se sempre considerar o mercado do qual ela faz parte. Ou seja, se uma corporação adotar em sua empresa uma inovação já aplicada em seu mercado, não há como considerá-la uma ação inovadora. Se ainda restar dúvida em relação a isto, basta pensar na possibilidade de a empresa implantar uma inovação que concorrentes já tenham implantado há muitos anos. Evidentemente não cabe o título de inovadora à corporação que está apenas atualizando-se e eliminando a defasagem que apresentava em relação a outras.

Isto posto, tentando harmonizar os pontos de vista acadêmico, sociocultural e corporativo, na metodologia dos 15 PINs a inovação é definida como **a implementação de algo novo no mercado buscando gerar valor.**

Decompondo este conceito, temos os seguintes elementos e palavras-chave:

- “Implementação”: revela que não basta se ter a intenção ou mesmo ter uma ideia. Se não houver a realização, a aplicação prática, não há inovação.
- “Algo novo no mercado”: seja utilizando-se de tecnologias, invenções, descobertas ou novas disposições sobre conhecimentos pré-existentes, somente pode-se considerar como inovador aquilo que é inédito em determinado local ou setor de atuação.
- “Buscando”: não existe qualquer certeza de que a inovação será aceita pelo público e trará os resultados que são almejados. O lançamento de uma inovação está cercado de riscos e incertezas.
- “Gerar valor”: é o que efetivamente soluciona o problema de alguém, sanando as dores e proporcionando ganhos para as pessoas e para as empresas.

A busca por inovações é o grande desafio das empresas, entretanto vale salientar que ninguém deve abandonar algo comercialmente promissor simplesmente porque ele não se encaixa no conceito de inovação. Se não houver nenhuma proteção que inviabilize a utilização de uma ideia e se ela é interessante para a sua empresa, deve-se ir em frente, independentemente de seu enquadramento como inovação ou não. Por outro lado, não se deve insistir em um negócio, mesmo inovador, quando ele não for viável comercialmente. Em qualquer situação, o interesse mercadológico sobrepõe conceitos acadêmicos.

## TIPOS DE INOVAÇÕES

Existem diversas formas de classificar as inovações. As mais comuns são quanto ao objeto de inovação, quanto ao local de desenvolvimento e quanto ao grau de novidade e impacto dos resultados.

Em relação à classificação quanto ao objeto de inovação, existem diversas tipificações. Schumpeter propôs cinco tipos: introdução de novos produtos, introdução de novos métodos de produção, abertura de novos mercados, desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos, e criação de novas estruturas de mercado (SCHUMPETER, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1934.). O Manual de Oslo dividiu as inovações quanto ao objeto em 04 tipos: de produto, de processo, de marketing e organizacional (ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.). Bessant, Tidd e Pavitt, por sua vez, estabeleceram 4 Ps como tipos de inovação: produtos, posição, processo e paradigma (modelo mental). (TIDD, J., BESSANT, J. & PAVITT, K. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.)

Quanto ao local de desenvolvimento, as inovações podem ser classificadas como fechadas, quando desenvolvidas inteiramente em instalações da empresa/instituição e com seu próprio pessoal contratado, ou abertas, quando há parcerias com outras pessoas, empresas e instituições.

Por fim, quanto ao grau de novidade e impacto dos resultados, existem basicamente quatro tipos de inovações: incrementais, disruptivas, radicais e pontuais.

As inovações incrementais dizem respeito àquelas que são adicionadas a algo que já existe, sem alterá-lo drasticamente e com possibilidade de manter-se conectado a ele a partir de então. Neste tipo está inserida a absoluta maioria das inovações desenvolvidas e que, uma vez lançadas, passam quase que obrigatoriamente a se integrar ao segmento. Podemos citar, por exemplo, certas inovações criadas para os veículos: freios ABS, *air bags*, cintos de segurança, travas automáticas, vidros elétricos, aquecimento, refrigeração, injeção eletrônica, computador de bordo e muitas outras. Esses itens foram sendo adicionados aos veículos, criando um diferencial num primeiro momento, mas se tornando praticamente indispensáveis para o produto posteriormente. Foram inovações que não vieram para substituir o modelo de negócio dos carros, mas provocaram uma evolução deste segmento. Elas vão alterando sutilmente um produto/serviço, e o seu grande poder de mudança é revelado somente quando se compara o objeto da análise após um determinado período de tempo. Observe um automóvel atual, compare-o com um fabricado há 10 anos e perceba a grande transformação que, pouco a pouco, as inovações incrementais produziram nele.

Enquanto as inovações incrementais promovem a progressão do caminho de um produto ou de um segmento de mercado em pequenos passos, as inovações disruptivas criam novas possibilidades de caminhos a partir do seu surgimento. O termo, cunhado pelo professor Clayton Christensen (CHRISTENSEN, Clayton M.. *O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012) tem seu sentido original mais vinculado à perturbação, de modo que uma inovação disruptiva mexe com o mercado em que está inserida. Na maioria das vezes começa como uma pequena perturbação quase sem relevância, mas que significativamente, com o passar do tempo, revela o seu potencial transformador. Como exemplo, pode-se citar os carros autônomos. Este tipo de veículo não pode ser considerado uma simples evolução do produto automóvel ou do seu modelo de negócio tradicional. Não é apenas uma melhoria, um incremento. Sua adoção implica numa alteração do mercado como um todo, exigindo inclusive uma adaptação da sociedade para sua utilização em larga escala. Certamente contém grande parte das inovações incrementais desenvolvidas para os automóveis de uma maneira geral. Mas é como se, no caminho evolutivo dos automóveis, surgisse um novo “braço”. Esta ramificação, em princípio pequena e na maioria das vezes focada em um nicho específico, possui potencial para tornar-se um caminho alternativo ou mesmo a nova rota principal no seu caminho evolutivo.

Mantendo-se ainda no exemplo do segmento de automóveis, é digna de registro também a introdução dos carros elétricos. Numa observação superficial, pode-se dizer que é apenas de um novo tipo de "combustível" para os automóveis como já os conhecemos, assim como os carros movidos a gasolina, etanol ou gás veicular. Entretanto, diferente destas alternativas, a introdução dos automóveis movidos a eletricidade muda alguns padrões do segmento, ao possibilitar que as pessoas "abasteçam" seus carros em casa, conectando-os em uma tomada. Isto, por si só, já caracteriza um novo caminho deste segmento como se, a partir deste ponto, houvesse uma ramificação. Por um lado, o mercado de automóveis continua com suas inovações incrementais dentro de seu modelo de negócio tradicional. Mas surge então uma disrupção, uma nova opção com possibilidades distintas que podem alterar substancialmente o mercado. No caso em tela, pode ocasionar inclusive o fim dos postos de combustível como os conhecemos hoje. Ou seja, esta inovação tem o poder de mexer com a economia mundial, tornando-se um pesadelo para os países que têm suas riquezas baseadas na exploração de petróleo. A inovação disruptiva é uma fagulha que pode provocar um incêndio devastador.

Perceba que, algumas vezes, braços disruptivos podem não evoluir. Em alguns casos, podem se unir ou um deles servir como apoio para o outro.

Temos também as inovações radicais, aquelas que são absolutamente originais e criam mercados antes inexistentes. Podemos citar os cartões de crédito, as bebidas energéticas, as fotocopiadoras, as impressoras 3D, as máquinas de lavar roupa, entre muitas outras. As possibilidades provenientes das inovações radicais são praticamente infinitas, não somente em virtude de sua essência básica, mas em função dos desdobramentos que um novo mercado propicia. Além disso, as tecnologias que formam a base de uma inovação radical podem ser aplicadas a outros negócios, modificando segmentos de mercado existentes, gerando inclusive inovações disruptivas ou possibilitando outras inovações radicais.

As classificações acima estão todas muito presas às tecnologias, em sentido amplo, mas existe uma outra forte fonte de inovações: os enfoques estratégicos, que dizem respeito à abordagem diferenciada a certos segmentos ou produtos. Por exemplo: ao se resolver criar algo específico para idosos, não é necessário que se tenha uma nova tecnologia para isso, basta apenas uma decisão e pequenos ajustes ao que já existe. Assim foram desenvolvidos smartphones para este público e, aproveitando o universo deste nicho, muitos outros bens e serviços podem ser criados. Do mesmo modo, ao se decidir pelo pioneirismo de implantar em uma determinada praça algo que só existe em outro local, ao se adotar um posicionamento original, ao se estabelecer uma parceria inédita ou ao se criar uma abordagem de contato surpreendente, entre outras possibilidades, não há necessidade de nenhuma tecnologia envolvida. São enfoques estratégicos utilizados como fontes de inovação.

Perceba que, em alguns dos casos apresentados acima, a inovação criada não se enquadra como incremental, disruptiva ou radical. Por esta razão, saliento a necessidade de inserção das inovações pontuais como complemento a este grupo. Este tipo de inovação tem uma aplicação específica e particular. A introdução do conceito de inovação pontual tem por objetivo também aumentar o leque de possibilidades de inserções de inovações no cotidiano das empresas em seus diversos setores, desmistificando ainda a inovação como algo que tenha que mudar a história de um segmento ou mercado. Há como se gerar valor com a implantação de um novo discurso de venda, uma abordagem de comunicação nunca antes adotada, um posicionamento diferenciado, uma parceria inusitada etc.

As inovações estão vinculadas a um fator essencial: o tempo. O que se classifica como inovação hoje, com o passar dos anos deixará de ser assim considerada por diversos motivos: pode se tornar algo comum em virtude do seu uso constante, pode ser descontinuada por perda de adesão (revelando-se como uma espécie de modismo), pode perder sua finalidade (pelo fim do problema que lhe deu origem), pode ser

substituída por outra inovação ou pode ainda ser inserida ou fundida em algo novo. O tempo é sem dúvida o grande algoz das inovações.

Importante salientar também que não se deve classificar as inovações por ordem de importância, estabelecendo algo do tipo: inovações radicais são mais importantes do que as disruptivas que, por sua vez, têm mais relevância que as incrementais e as pontuais. Uma empresa inteligente não pode subestimar as inovações que estão surgindo, quer sejam pontuais, incrementais, disruptivas ou radicais. Até porque uma inovação pontual pode revelar um enfoque estratégico capaz de gerar ideias para uma inovação disruptiva, ou a tecnologia por trás de uma inovação radical pode ser aplicada para uma inovação incremental e assim por diante. Por mais insignificante que inicialmente pareça ser uma inovação, é possível que ali esteja o futuro de um segmento. Somente o tempo irá mostrar. Negligenciar uma inovação, qualquer que seja a classificação que se dê a ela, é como brincar de roleta russa, pois não se sabe o que pode acontecer no próximo movimento do mercado. E o alvo pode ser sua empresa.

## **AS VANTAGENS DA INOVAÇÃO**

Imagine a seguinte situação: você está com sede e só há uma opção de água disponível. Não há o que escolher, nem muito o que se negociar. Possivelmente suas alternativas serão comprar ou não comprar aquele produto, dependendo de sua necessidade e sua possibilidade de pagar o preço pedido. Caso você tivesse diversas opções, certamente pararia um instante para analisar as características de cada produto, as marcas disponíveis, a temperatura dos produtos e o valor de cada alternativa, entre outros aspectos. Quanto mais ofertas estão à disposição, mais as pessoas irão realizar comparações e análises, considerando o preço como fator de ponderação em função da contrapartida que receberão.

Um produto inovador se enquadra como exemplo de única opção disponível. Não há como comparar com outra alternativa porque simplesmente não existe nada semelhante. Trata-se de uma vantagem competitiva sem igual. Entretanto, muitas vezes é necessário que um trabalho estratégico de comunicação seja realizado para despertar o desejo das pessoas, principalmente no que se refere às inovações disruptivas e radicais em que, em função de sua característica essencial, ainda não há efetivamente uma necessidade declarada das pessoas para tal oferta.

Na pior das hipóteses, a inovação serve como incrementador de vantagens, proporcionando um aumento nos diferenciais oferecidos, agregando valor e permitindo assim a cobrança de um preço mais alto pelo que está sendo oferecido.

## **O CICLO VIRTUOSO DA INOVAÇÃO**

Uma das grandes vantagens de se dedicar às inovações é que a necessidade de desenvolvê-las nunca vai acabar. Em grande parte, porque tudo o que atualmente já existe pode ser sempre melhorado e alterado, mas, principalmente, porque cada inovação criada aumenta o leque de possibilidades de conexões e necessidades, em um fenômeno descrito como o Ciclo Virtuoso da Inovação.

Percebamos o seguinte: quando há uma necessidade, buscamos verificar no conhecimento que possuímos (e aqui incluo a possibilidade de um grupo de pessoas) se já existe alguma solução. Caso exista, consideramos atendida a nossa necessidade. Se desconhecemos algo que a atende plena e

satisfatoriamente, o próximo passo é pesquisar, buscar em outras fontes a resposta necessária, fazer uma prospecção. O resultado positivo da pesquisa automaticamente já alimenta o nosso conhecimento. E, caso constatemos que a solução não existe ou que ainda deixa algo a desejar, devemos acionar a nossa criatividade para idealizar a solução necessária. A criatividade vai buscar no nosso conhecimento os elementos para realizar as conexões em busca da ideia mais adequada. Alan Lafley afirmou que “grandes inventores têm um processo, um processo individual, que geralmente envolve conectar coisas que a maioria de nós não vê conexões. Chegam a isso de maneiras diferentes, mas eles tendem a ser naturalmente mais curiosas. Eles tendem a ver mais coisas como possivelmente relacionadas ou conectadas, e sua mente está trabalhando em um processo criativo que lhes permite ter mais ideias.” (LAFLEY, A.G.. *The Game Changer*. Forbes, 2208. Disponível em: [https://www.forbes.com/2008/08/28/pg-lafley-innovation-lead-clayton-in\\_sa\\_0828claytonchristensen\\_inl.html#737e1a952154](https://www.forbes.com/2008/08/28/pg-lafley-innovation-lead-clayton-in_sa_0828claytonchristensen_inl.html#737e1a952154). Acesso em: 23/11/2022.). Portanto, quanto mais “coisas” conhecermos, maior a quantidade de matéria-prima para a geração de possibilidades que solucionem a necessidade.

Desenvolvida, selecionada e executada a ideia, temos então a inovação concretizada. Esta, por sua vez, passa a fazer parte do nosso conhecimento (e de todos que tiverem acesso a ela) alimentando o “banco” de possibilidade de conexões.

Muitas vezes ocorre de a própria inovação gerar novas necessidades, ou seja, novas oportunidades de inovação. Por exemplo: quando os smartphones foram criados, surgiram necessidades como aplicativos, proteção do equipamento, bateria extra, design adaptado para os diversos dispositivos etc. Focando nesta última necessidade, inicialmente as empresas começaram a solicitar aos desenvolvedores e *UX designers* que produzissem uma nova versão de seus websites mais adequadas para serem acessadas através destes aparelhos. Deste modo, esta inovação passou a fazer parte também do acervo de possibilidades. Ao se perceber que novos modelos e plataformas iriam necessitar de outros designs específicos dos websites, criou-se o layout responsivo que se adapta automaticamente a cada dispositivo. Do mesmo modo, o problema criado pelo fim da carga de bateria durante o uso, gerou inovações como carregador externo com necessidade de troca de bateria, carregador externo sem necessidade de troca de bateria, carregador veicular, carregador portátil e outras soluções. Para a proteção do equipamento, foram desenvolvidas capas, películas plásticas, películas de vidro etc.



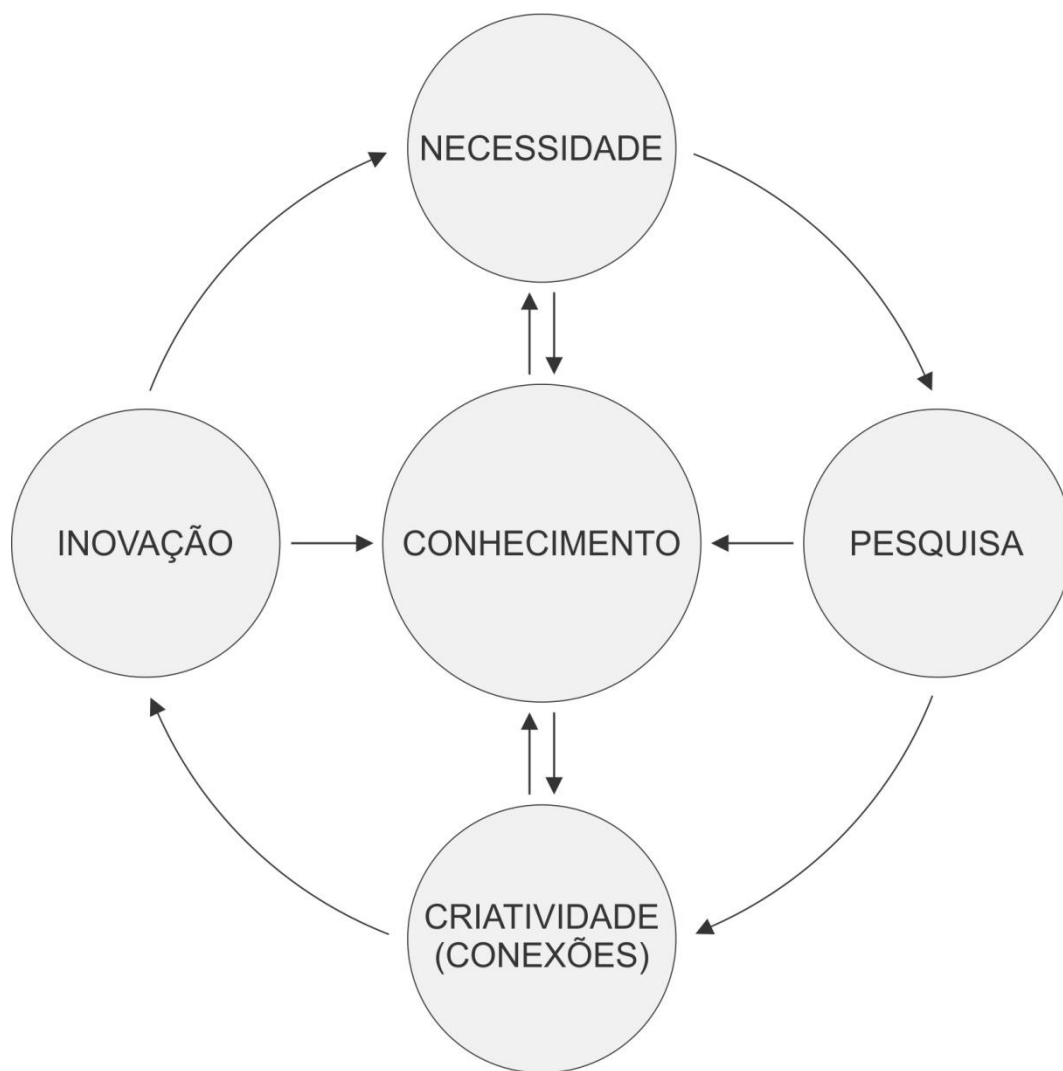


Figura 1: Ciclo Virtuoso da Inovação

Além, claro, de demonstrar que novas inovações geram novas necessidades de inovações, o Ciclo Virtuoso também comprova que a base de todo o processo é o conhecimento. Sem ele, cada passo em busca da solução de uma necessidade é mais demorado e passível de insucesso. Deste modo, trabalhar com uma equipe multidisciplinar, aliada a técnicas eficientes de geração de ideias é de fundamental importância. Pois a somatória dos conhecimentos de cada membro sobre diversos assuntos, bem como suas experiências pessoais, aumenta exponencialmente a possibilidade de desenvolvimento de inovações.



## 15 Ps DA INOVAÇÃO

A maior parte da literatura sobre inovações aborda separadamente diversos aspectos que se referiam às questões teóricas e práticas. As próprias tipificações apresentadas, especialmente no que se refere ao objeto de inovação, não apresentavam facilmente todas as possibilidades de criação de ideias inovadoras. Por exemplo, ao se tipificar algo como uma inovação em marketing, condensa-se em um só tópico elementos como produtos, pagamento, posicionamento, proposição de valor, praça, público-alvo etc. Ou seja, a tipificação acadêmica muitas vezes não facilita a prática da inovação pelas empresas. Se revelou necessário destrinchar estas tipificações buscando apresentar as possibilidades de uma maneira mais clara e completa. Pensando em cobrir estas lacunas, desenvolvi os 15 Ps da Inovação (ou 15 PINs), que são, por ordem alfabética:

- Pagamento
- Panorama
- Parcerias
- Personalização
- Pessoas
- Pontos de Contato
- Posicionamento
- Praça
- Prática
- Problema primário
- Processo
- Produto
- Proposição
- Proteção
- Provas

Devemos tratar os 15 PINs como grupos de enfoque e não necessariamente como tipos de inovação. Na verdade, cada um destes grupos funciona como um guarda-chuva, abarcando sob sua cobertura diversos elementos que, em alguns momentos, podem até se enquadrar em mais de um grupo.

Esta avaliação da inovação em diversos grupos também evita que a empresa sofra uma miopia no que se refere à concorrência e ao mercado. Por exemplo, às vezes uma empresa foca demais apenas no lançamento de Produtos e não percebe que seus concorrentes estão ganhando terreno ao estabelecer uma nova forma de Pagamento ou na abordagem a um grupo específico de Pessoas. Ou mesmo a empresa pode não atentar para algum cenário específico, como mudanças no Panorama da política pública, Parcerias firmadas, Posicionamentos definidos, entre outros aspectos.

Ao se analisar os 15 Ps da Inovação, fica fácil perceber que, para ser inovadora, a empresa não precisa concentrar todos os seus recursos na pesquisa e desenvolvimento de modernas tecnologias apenas com foco nos Produtos, pois existem muitas outras formas de criar inovações.

É importante observar também que a metodologia dos 15 PINs não apresenta resultados positivos apenas no que se refere a inovações. Ao utilizá-la, a empresa irá compreender melhor todo o cenário no qual está inserida e poderá visualizar os movimentos do mercado e as tendências do seu setor de atuação. A análise dos 15 Ps da Inovação obriga a empresa a se conhecer melhor, permitindo uma análise menos automática sobre sua atuação e sua operação, enxergando a situação sob um ponto de vista diferente, possibilitando também uma comparação sobre seus diversos produtos e procedimentos, ressaltando pontos fortes e fracos, e ajudando a priorizar os problemas que devem ser atacados, inclusive as necessidades de atualização que dizem respeito ao déficit de inovação da empresa em relação aos seus concorrentes e ao mercado em geral. Essa visão fora da caixa ajuda a perceber alguns detalhes do seu funcionamento, permitindo que se preste atenção no que faz e entender porque faz as coisas daquele modo, questionando se não pode fazê-lo de um modo diferente, mais eficiente e que gere mais valor.

Por fim, a aplicação dos 15 PINs facilita a inserção de diferenciais, vislumbra oportunidades de novos negócios e, claro, desenvolve possibilidades de inovação.

## **15 PINs: Subconjuntos Básicos**

Podemos separar os 15 Ps da Inovação em:

- 06 PINs Essenciais
- 05 PINs Potenciais
- 04 PINs de Apoio

Os 06 PINs Essenciais compreendem os grupos que determinam um modelo de negócio básico, são eles: Problema Primário, Pessoas, Proposição, Produto, Pagamento e Praça. Ou seja, qual a necessidade que está sendo atendida, para quem, que dores estão sendo sanadas e quais os ganhos estão sendo oferecidos, sob que forma, por quais preços e condições e em que lugar.

Os 05 PINs Potenciais apresentam grupos que podem complementar ou incrementar um modelo de negócio, servindo para distingui-lo da concorrência, mesmo que haja ou não diferenciação entre os 06 Ps Essenciais. São eles: Processo, Pontos de Contato, Parcerias, Posicionamento e Personalização.

Os 04 PINs de Apoio não apresentam itens normalmente passíveis de inovação, porém trazem grupos que contribuem para a realização efetiva de uma inovação, bem como são fundamentais na apresentação do negócio a investidores. São eles: Panorama, Provas, Proteção e Prática.

Numa comparação com as tipificações de inovação citadas anteriormente, tendo também como referência os 04 Ps do Marketing, desenvolvido por Jerome McCarthy (1976), poderia-se supor que os 15 PINs são uma nova forma de classificação das inovações. Mas este não é, nem de longe, o objetivo deste

livro e nem há a possibilidade de fazer isto de maneira eficaz, uma vez que os 04 PINs de Apoio não se encaixariam numa mesma categoria dos outros PINs. Assim sendo, é importante deixar claro que a intenção dos 15 PINs é se prestar como uma metodologia prática de desenvolvimento de inovações, facilitando a visualização de possibilidades e despertando a atenção para alguns grupos que servem como complementos ao seu desenvolvimento.

Por fim, vale salientar que os grupos, após serem analisados isoladamente, podem ser relacionados com os demais grupos. Essa combinação, que pode ser feita facilmente entre os PINs Essenciais e Potenciais, possibilita a intensificação e a otimização da capacidade inovadora dos grupos. Por exemplo, podemos pensar em inovar em Parcerias para viabilizar um Processo ou Pagamento, ou podemos estabelecer uma inovação de Praça para resolver uma necessidade de Pessoas ou de Pontos de Contato. E assim por diante.

### **Inovação no Modelo de Negócios**

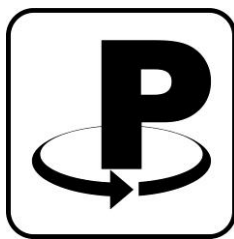
É muito comum ver diversas publicações e depoimentos de estudiosos do tema referindo-se à inovação no modelo de negócios e, fatalmente, irá se questionar porque este tipo de inovação não foi explicitamente incluído nos 15PINs.

Quando falamos em modelo de negócios, estamos nos referindo a algo que uma empresa, lucrativamente, disponibiliza como solução satisfatória para determinado público-alvo em um espaço geográfico definido. Neste conceito, temos os Ps da Inovação que essencialmente estão envolvidos num modelo de negócio básico:

- Produto (representado por “algo”)
- Pagamento (representado por “lucrativamente”)
- Problema primário (representado por “solução”)
- Proposição (representada por “satisfatória”)
- Pessoas (representadas por “determinado público-alvo”)
- Praça (representada por “espaço geográfico definido”)

Entretanto, em alguns casos, os PINs Essenciais podem não ser suficientes para diferenciar uma empresa dos seus concorrentes e, para isso, elas precisam recorrer aos PINs Potenciais (Processo, Posicionamento, Pontos de Contato, Personalização e Parcerias). Estes não necessariamente fazem parte do modelo de negócio, mas, caso a empresa tenha algum deles como elemento essencial para a solução que está ofertando, então ele deve estar obrigatoriamente citado e colocado como destaque na sua composição.

Portanto, quando falamos em modelo de negócios, estamos nos referindo a uma combinação de alguns dos 15 PINs, ou seja, a inovação em modelo de negócios está indiretamente inserida nesta metodologia, só que estamos mirando nos seus componentes e não no seu todo.



## PANORAMA

Na metodologia 15 PINs, o Panorama refere-se ao cenário que envolve o mercado de maneira ampla, obrigando a empresa a observar todos os elementos que, direta ou indiretamente, têm alguma relação com ela. O que se deseja aqui é obter um retrato fidedigno da situação atual, sem qualquer manipulação, bem como enxergar as tendências que se apresentam ou que possam vir a se formar.

Por mais que o setor de atuação de uma empresa pareça estar desconectado de outros setores, isso não ocorre. Não existem vários mundos, apenas um. E totalmente conectado. Cada setor de atuação tem algo a oferecer aos demais. Cada inovação, cada estratégia e cada ação podem ser reaproveitadas de forma integral ou parcial, de forma isolada ou através de combinações.

Portanto, a missão de um empreendedor não se limita apenas a prestar atenção ao seu negócio, é preciso ter o olhar atento a tudo o que acontece no mundo inteiro. E não estou falando apenas sobre o mundo dos negócios, pois os negócios existem em função das pessoas e é necessário saber como elas estão se comportando e os movimentos das empresas em relação a estas mudanças.

Então, a primeira coisa a se fazer é parar um pouco de olhar apenas para seu negócio e prestar atenção ao que está acontecendo no mundo. Enxergar as coisas que estão acontecendo atualmente e tentar vislumbrar o que poderá acontecer no futuro.

## TENDÊNCIAS

Tendências nada mais são do que a projeção futura de algo, a partir da análise do passado e do momento atual. Parece simples, mas não é. A análise de tendências é algo muito complexo, pois – principalmente para o estudo de inovações – na maioria das vezes não há referências históricas circulares e não há quase nenhuma certeza destas projeções. Principalmente porque estamos tratando de comportamentos humanos. Certas tendências que se referem às Pessoas não são óbvias, muitas vezes elas se escondem em atitudes que parecem não ter uma correlação direta. São tendências menos ostensivas, na verdade quase invisíveis, que vão se formando praticamente sem serem notadas, mas provocando um efeito irreversível na sociedade, como o vento movendo sutilmente enormes dunas de areia. Um exemplo disto é a utilização, cada vez maior, de câmeras de vídeos. Aos poucos o mundo está se tornando um imenso *big brother* com câmeras em todos os lugares: nas casas, nas empresas, nas mãos das pessoas, nas ruas, nos computadores, nas TVs, nos carros e até mesmo escondidas em objetos. Prova disso é que tem sido mais comum a utilização de imagens capturadas por câmeras diversas para desvendar crimes e solucionar litígios. Sutilmente o mundo está se ficando vigiado 24 horas por dia e isto começou a acontecer aos poucos, de modo que não temos como determinar em que data este movimento se iniciou.

## Modismos

Um dos pontos principais na análise de tendências é distinguir a diferença entre elas e os modismos passageiros. Um modismo vem e vai após um tempo, ele impacta e é adotado por muitas pessoas, mas depois se encerra sem deixar uma contribuição permanentemente relevante.

Mas os modismos não devem ser ignorados pelas empresas por quatro motivos:

1) Eles podem representar uma excelente oportunidade de fazer negócios. Caso a empresa seja do setor em que um modismo está se revelando e tenha a agilidade suficiente para surfar nesta onda enquanto ela se desenvolve, com certeza poderá tirar um bom proveito da situação. Entretanto, se a empresa demorar e só lançar algo relacionado ao modismo após ele ter acabado ou estar na curva descendente de adoção, certamente irá amargar um grande prejuízo.

2) O modismo em um determinado setor pode ser aproveitado para outro. Por exemplo a moda evidenciada pela combinação de peças de roupas coloridas pode ser expandida para decoração de casas, capas de cadernos, acessórios etc. Também aqui o senso de oportunidade e agilidade na execução devem ser fundamentais para que essa utilização seja colocada em tempo hábil.

3) Os modismos podem revelar problemas ou necessidades. Por exemplo, digamos que o modismo seja o uso de mochilas estudentis pelas pessoas quando elas vão à praia ou a um *picnic*. Pode ser que este modismo específico (uso de mochilas estudentis) revele a necessidade das pessoas por um tipo de bolsa maior para levar objetos a estes lugares. Talvez as bolsas atualmente produzidas com a finalidade de uso em praias e *picnics* não estejam sendo funcionais para o atendimento pleno das necessidades reais das pessoas. Deste modo, o que parece ser apenas um modismo, pode ser um alerta de um problema e, por conseguinte, uma grande oportunidade de inovação.

4) Na comunicação, a utilização de modismos adequados ao seu público-alvo pode revelar uma excelente oportunidade de estreitar laços com os consumidores, mostrando que a empresa está atenta com o que as pessoas gostam. Neste aspecto, mais uma vez a questão da agilidade é fundamental para que a comunicação não chegue tarde e deslocada do momento, o que ocasionaria um efeito contrário ao pretendido e também porque, principalmente entre concorrentes, quem sai na frente ocupa o espaço e fecha a porta para quem vier depois. Neste caso, se uma marca aborda também o modismo em sua comunicação, mas não foi o primeiro a utilizar a temática, pode parecer que está copiando o seu concorrente.

5) Uma sequência de modismos de um determinado segmento pode revelar um padrão. Digamos que, na música pop, haja um modismo de uso de violino no momento do solo instrumental. Esse modismo seja seguido por outro que se revelou pelo uso de flauta. Logo depois o modismo era o uso de piano. Fazendo uma análise histórica, pode-se perceber que periodicamente há uma substituição de instrumentos no espaço da música destinado ao solo. Ou digamos que a moda do momento seja o uso da cor vermelho vivo, mas o modismo seguinte revelou o gosto por tons pastéis, depois a cor da moda era um azul forte, em seguida foi adotado o verde água. Essa sequência de modismos pode revelar uma constante alternância entre cores fortes e cores suaves. Podemos concluir que algumas vezes há um padrão disfarçado de modismos.

6) Modismos de diferentes setores que estejam ocorrendo paralelamente podem revelar uma tendência, desde que se verifique que há correlação entre eles.

## Tendências: um passo adiante

Diferente dos modismos, as tendências têm um caráter permanente ou de longo prazo, de modo que, mesmo quando se encerram, não há retorno ao *status quo ante*. O grande problema das empresas é que elas costumam seguir tendências, ou seja, estão sempre um passo atrás delas e, conseqüentemente, atrás de quem as dita. O mínimo que se espera de uma empresa é que ela acompanhe as tendências, que estejam lado a lado delas enquanto acontecem, conectadas com elas. Mas, ainda assim, esta não é a situação ideal porque o ponto fundamental no que se refere à análise de tendências é que, como falei, ela se baseia no ontem e no hoje para que, a partir daí, se imagine o que virá depois. Entretanto, uma avaliação deste tipo não tem como prever algo que pode surgir amanhã e mudar totalmente os caminhos do segmento avaliado. Este é o “x” da questão. Analisar e projetar tendências não é o bastante, é preciso enxergar além. É preciso ser visionário e apostar nas visões, ciente de que elas podem não dar retorno ao investimento realizado, se estiverem erradas, ou podem ser muito lucrativas, caso se concretizem.

O primeiro passo é lembrar do círculo virtuoso da inovação e estar atento às necessidades que uma tendência pode trazer. Essa é uma grande fonte de possibilidade de negócios. Lembre-se do exemplo que falamos antes da tendência de termos câmeras em todos os locais, veja possíveis desdobramentos como: armazenamento de imagens, serviços de manutenção, reconhecimento físico, sensores de detecção de armas, análise de emoções (medo, tensão etc.), análise de fluxo de pessoas em veículos nas vias, câmeras em veículos, definição de culpados em caso de acidente entre veículos, análise de situação de estradas e muitos outros. Isso é que se chama de análise de pós-tendências, em que se detecta a tendência e se consegue prever seus possíveis desdobramentos com oportunidades decorrentes.

Um outro exercício interessante é imaginar como será o mundo daqui a algum tempo e, dentro de um certo segmento, a partir da situação atual, tentar imaginar o caminho para que se chegue nesta visão do futuro. Deste modo, uma empresa pode visualizar algo e agir para que a sua projeção se confirme, contribuindo para que se torne uma profecia autorrealizável.

Mas, vale lembrar que, em termos de tendências, nada acontece do dia para a noite. Tudo vai acontecendo aos poucos, de modo quase imperceptível. Muitas vezes, juntando tecnologias desenvolvidas por diversas empresas que, de modo figurado ou literal, são os componentes de algo maior. O importante é definir qual o papel que sua empresa vai desempenhar neste espetáculo: vai ser protagonista, coadjuvante ou mera espectadora?

## **PANORAMA ESPECÍFICO**

Após verificar o Problema Primário que atendemos, o nosso Setor de Atuação e os Ramos de Atividades Afins, precisamos refinar o nosso olhar e enxergar os movimentos que estão acontecendo no mercado em que trabalhamos, com uma atenção especial ao que os nossos concorrentes estão fazendo.

Nenhum segmento de mercado permanece inalterado por muito tempo, na verdade, a cada momento estão acontecendo movimentos que implicarão, de alguma forma, em mudanças. Mesmo que todos os concorrentes de um determinado local e setor de atuação se reunissem e decidissem manter permanentemente seus bens produzidos ou serviços sem qualquer tipo de alteração, o mercado em que eles atuam seria impactado por mudanças. Isso ocorre porque, como já alertado anteriormente, essa transformação ocorre pelas pessoas e em função delas. De um modo ou de outro, os consumidores teriam acesso a inovações que estão sendo desenvolvidas em outros locais e demandariam por esses novos produtos, principalmente em virtude da universalização da internet e a cesso às plataformas digitais.

Uma empresa alienada e desatenta ao que acontece no mundo e em seu setor de atuação, está fadada ao encolhimento e ao inevitável fim. E aqui vale um ponto de atenção. Perceba que antes do fim, há um encolhimento de suas vendas. Esse será o último sinal de alerta do público-alvo para a empresa. O gestor que não estiver acompanhando seu faturamento e que demore a reagir a este movimento do mercado será o grande responsável pelo iminente desastre. É preciso monitorar os dados, interpretar as tendências, compreender o que está acontecendo e ter agilidade na busca de soluções e na tomada de decisões.





## PROBLEMA PRIMÁRIO

O próximo grupo a ser analisado visa esclarecer questões fundamentais para o desenvolvimento de inovações em uma empresa, buscando, especificamente, a definição do Problema Primário, além da determinação do Setor de Atuação e o entendimento sobre alguns itens complementares como os Ramos de Atividades Afins.

A não compreensão e definição destes pontos é algo de tal relevância que pode comprometer todos os demais grupos de inovação, por este motivo considera-se como um item primordial, que deve ser estudado antes de qualquer outra coisa. Isso deve ser feito por todos os tipos de empresa, estejam elas em fase de ideação ou já estejam estabelecidas e funcionando há bastante tempo. São requisitos necessários para quem está em busca do desenvolvimento de ideias para trabalhar ou que já tenha bens ou serviços em plena operação.

### **Um mundo cheio de problemas e oportunidades**

Resolver problemas reais das pessoas. Esta é a finalidade maior de qualquer empresa. Uma premissa tão importante que, a partir dela, é que se definem todas as outras variáveis de um negócio. De nada adianta ter um belo produto, processos eficientes e uma talentosa equipe se, no âmago da questão, não se oferecer uma solução satisfatória para um problema real. Não adianta ter um preço espetacularmente baixo se não existir atratividade no que está sendo vendido. É inócua a comunicação, por mais criativa que seja, se não houver demanda para o que está sendo anunciado.

Tratamos como “problemas reais” as necessidades das pessoas que ainda não foram atendidas ou que as soluções disponíveis no mercado, de certo modo, deixam algo a desejar. E, acredite, o mundo está cheio de problemas assim. Vez por outra escutamos alguém dizer coisas do tipo: “gostaria que houvesse algo que fizesse isso” ou “fazer isto é tão complicado”, ou ainda “esse produto é perfeito, mas seria melhor se...”. Sempre que ouvir algo assim, fique atento! Estes tipos de declaração nos colocam diante de oportunidades. Os problemas estão por aí, perambulando pelas ruas à espera de alguém que lhes ofereça uma solução. Eles estão em todo o lugar, em todos os segmentos de mercado e vêm de todos os tipos de pessoas. Às vezes são fáceis de identificar, outras vezes nem tanto.

Para perceber problemas é importante sempre circular, experimentar novas possibilidades, prestar atenção no que ocorre ao seu redor, questionar situações e exercitar a sua curiosidade. Conhecer e conversar com as pessoas (clientes, não clientes, fornecedores, parceiros e outros) é sem dúvida uma das maiores e melhores fontes de descoberta de problemas. Entretanto, muitas vezes as pessoas não têm ciência do que lhes aflige. Simplesmente se acostumaram com os problemas, se adequaram às limitações das soluções oferecidas e deram um jeito de conviver com aquela situação total ou parcialmente ineficiente, aceitando-as resignadamente. Por isso é muito importante não se limitar a perguntar aos outros quais os problemas que eles têm. Uma pesquisa mais articulada com perguntas mais elaboradas e uma observação meticulosa

pode resultar em conclusões e descobertas sobre problemas que as próprias pessoas nem desconfiam ter. É difícil para qualquer um imaginar algo que ainda não existe como uma solução ideal. O mais comum é que as pessoas pensem em problemas que alteram situações existentes. Ou seja, baseados no que conhecem, apenas buscam por soluções para o que já existe, algo do tipo “mais fácil”, “mais rápido”, “mais simples”, “mais barato”, “mais completo” e assim por diante.

Independente da pesquisa com pessoas, o simples fato de prestar atenção nas coisas, comportamentos e situações ao redor pode oferecer bons resultados nesta busca. A essência na detecção de problemas é o inconformismo e o questionamento. É não aceitar passivamente o que não é satisfatório como solução efetiva e, principalmente, nunca aceitar o impossível como uma resposta definitiva. É sempre perguntar “por quê?”, “e se?” e “por que não?”. (LINKNER, Josh. Criativo e Produtivo: os 5 Passos da Inovação Empresarial que Geram Resultados Imediatos. Ribeirão Preto: Novas Idéias, 2014.).

Além dos problemas já existentes, é possível também antever os que possivelmente ainda irão existir. A análise da movimentação de segmentos de mercado e a observação de tendências em geral são excelentes ferramentas de previsão de problemas futuros. Nestes casos, para identificar um problema, é preciso ser ousado e nunca aceitar passivamente coisas do tipo “se não existe, é porque não há como fazer” ou “se fosse viável, as grandes empresas do segmento já teriam executado” ou ainda “se nenhum cliente citou isto como um problema, porque você acha que é?”. Claro que todas estas indagações são importantes, mas não devem servir como condição imediata de abandono da ideia. Na pior das hipóteses, buscar respostas para estas questões podem trazer informações relevantes sobre o negócio.

Resumidamente, as empresas podem inovar ao perceber um problema ou uma insatisfação e oferecer a solução antes das suas concorrentes, revelando um olhar aguçado e atento ao detectar que um problema existe, mas ninguém ainda se propôs a resolvê-lo. Podem também ser inovadoras ao oferecer uma solução antes mesmo das pessoas perceberem que algo é um problema, demonstrando uma excelente capacidade de observar sinais. E, por fim, podem inovar ao trabalhar em soluções para problemas que ainda não existem, mas talvez um dia possam existir. Este tipo de atitude revela as empresas que são visionárias e que têm o olhar voltado para futuro, estando sempre muitos passos à frente de todos. São aquelas que se antecipam, conseguem imaginar possíveis cenários e que não esperam que estes aconteçam para agir.

Inovações também podem surgir ao situar o problema dentro de um contexto, verificando formas de inter-relações e conexões diretas e indiretas com outros problemas e situações. Essa visão estendida revelará áreas de afinidade total ou parcial, interseções, pontos de convergência, semelhanças, relações de dependência ou mesmo pontos de conflito e vácuos. Pode-se também tentar descobrir as possíveis causas e consequências de cada problema, verificando outras inconveniências que a mesma causa cria, bem como identificando possíveis problemas decorrentes das consequências. Tudo isso poderá resultar em oportunidades de inovação e criação de soluções mais eficazes.

## **PROBLEMA PRIMÁRIO**

Saindo do campo da teoria e adentrando em situações reais, a primeira coisa que uma empresa deve buscar é a definição do Problema Primário por sua empresa. Obviamente seu produto soluciona diversos pequenos inconvenientes das pessoas, que chamamos de “dores” (falaremos especificamente a respeito disto no capítulo sobre Proposições), mas, certamente existe um problema maior do qual derivam todas as necessidades.

Uma forma muito fácil de encontrarmos o problema principal que uma empresa atende é tentando caracterizar sinteticamente o seu tipo de negócio. Vamos utilizar como exemplo uma pizzaria. Primeiramente, como podemos definir o que é uma pizzaria? Talvez algo como um local onde as pessoas vão para comer pizza e outros pratos (massas, saladas, entradas, sobremesas etc.) acompanhadas por bebidas como vinhos, refrigerantes, sucos, água, entre outros. O segundo passo é generalizar um pouco mais o negócio e, ao mesmo tempo, eliminar especificações e detalhes. O objetivo aqui é abrir um pouco o foco. Naturalmente uma pizzaria vende pizzas, uma sorveteria vende sorvetes, uma temakeria vende temakis. Se o nome do segmento do negócio é um elemento limitador, vamos esquecê-lo. No caso, podemos dizer que se trata de um restaurante que serve pizza, mas que poderia servir comida tailandesa ou poderia ser uma cervejaria. Porém esqueçamos o tipo de comida ou bebida que especificamente é servida. Deste modo, podemos dizer que a pizzaria, assim como outros tipos de restaurante, é um lugar para onde as pessoas vão com o objetivo de fazer uma refeição. O terceiro passo é listar os seus concorrentes. Você pode imaginar que os concorrentes de uma pizzaria “a”, são as pizzarias “b”, “c” e “d”. São elas, sim. E muito mais! Para a nossa finalidade aqui, deve-se encarar como concorrente qualquer outra empresa (ou mesmo pessoa física) que dispute com você o dinheiro e o tempo que as pessoas possuem para solucionar o problema que você também soluciona. No caso da pizzaria, um *fast food* é concorrente? Sim, pois as pessoas que optarem por comer em um *fast food* não irão naquele momento, ou após ele, a uma pizzaria. Se elas passarem em um supermercado e comprarem comida congelada – inclusive pizza – para comerem em casa, certamente também não irão naquele momento, ou após ele, a uma pizzaria. O mesmo ocorrerá se elas forem a uma padaria comprar pão e queijo para se alimentar logo a seguir. Portanto, *fastfood*, padaria e comida congelada são – entre muitos outros ramos de atividade – concorrentes da pizzaria, pois fazem o que ele faz (disponibilizam comida) e disputam o dinheiro/tempo de uma mesma pessoa.

Juntando estas informações, a que conclusão podemos chegar sobre qual é o Problema Primário a ser atendido por todas estas empresas? Necessidade de se alimentar? Claro que sim. Mas esta resposta possui uma gama muito ampla, incluindo a agricultura, pecuária, transgênicos e outros itens que não se enquadram no grupo de concorrentes de uma pizzaria. De qualquer modo, serve como ponto de partida para um afinilamento. Para nos ajudar a afinar isto, podemos então verificar o que se encontra na satisfação desta necessidade humana (alimentação), mas que não disputa com a pizzaria o mesmo tempo e/ou dinheiro. Nesse caso poderíamos citar a comida que, no dia a dia, as pessoas já têm em casa. Podemos citar também os alimentos que as pessoas produzem em casa sem custo (se tiverem uma horta). O que há em comum entre estes itens? A produção da comida em casa. Excluindo coisas deste tipo, poderíamos dizer que o Problema Primário a ser atendido por uma pizzaria é então a necessidade de fazer uma refeição produzida fora de casa, não importando o motivo.

## **SETOR DE ATUAÇÃO**

A definição do Setor de Atuação de uma empresa é também algo de extrema importância porque, além de confirmar o Problema Primário, envolve um conjunto de possibilidades que uma empresa pode aproveitar, considerando o seu tipo de negócio.

Primeiramente é importante salientar que não se trata de uma mera formalidade burocrática. Determinar o setor em que sua empresa atua ou pode atuar é essencial para conhecer e monitorar o mercado em que o seu negócio está inserido, analisar os seus movimentos e as suas tendências, acompanhar o trabalho dos concorrentes e facilitar a visualização de possibilidades de inovação. Não se refere, de forma nenhuma, a alguma limitação geográfica pois atualmente, principalmente em virtude da internet, atuar

globalmente é uma opção que deve sempre ser considerada. É preciso esclarecer também que não se trata de uma segmentação de mercado em função do público-alvo, pois o objetivo aqui é exatamente o contrário: buscar ampliar o campo de visão a fim de enxergar oportunidades. Assim sendo, se você fechar o seu foco no segmento das pessoas que sua empresa atende, como poderá enxergar possibilidades além disso? Do mesmo modo, o Setor de Atuação não pode ser limitado por um tipo de produto e as proposições que ele oferece, nem por uma determinada forma de pagamento utilizada etc. Definir corretamente seu Setor de Atuação evita que você tenha uma visão muito restrita do seu negócio.

Vale salientar ainda que o Setor de Atuação de uma empresa não é o seu ramo de negócio ou qualquer das atividades econômicas dos sistemas de classificação existentes. Obviamente, para fins contábeis e jurídicos, você vai ter que se enquadrar nestas classificações. Mas, para o desenvolvimento de inovações, elas não ajudam, pois podem ser muito amplas ou muito restritas, bem como separam indústria, comércio e serviços. É o tipo de coisa que não podemos permitir. Afinal, por que uma empresa de serviços não pode, se lhe for oportuno, atuar como indústria ou comércio?

Caso seja perguntado às pessoas que trabalham em uma empresa qual o seu Setor de Atuação, as respostas podem ser diversas, talvez referindo-se aos produtos que a empresa oferece ou tipo de serviço que presta, citando a necessidade humana que atende, delimitando a área geográfica em que atua ou mesmo referindo-se ao público-alvo da empresa. Por exemplo, caso eu faça esta pergunta a algum proprietário de pizzaria, ele poderá responder que sua atividade principal é o fornecimento de pizza, ou que trabalha com o segmento de alimentação, ou que seu setor é a zona norte de uma cidade. Ou pode responder que, em virtude de um certo diferencial que possui, atua atendendo o segmento de pessoas que querem comer pizza e que também buscam as vantagens competitivas que sua empresa oferece.

Para se chegar a um correto enquadramento do Setor de Atuação de uma empresa, é importante ter em mente o seu Problema Primário. No caso de uma pizzaria, como vimos, é a “necessidade de fazer uma refeição produzida fora de casa”. Em decorrência disto, podemos dizer que a “disponibilização de refeições produzidas fora de casa” é o seu Setor de Atuação, sendo irrelevante se a refeição é fornecida pronta para o consumo ou se requer alguma ação complementar (no caso de congelados, kits para preparação etc.) ou se a comida será consumida no restaurante ou mesmo em casa. Não faz diferença também se isto se dá através de indústria, comércio ou serviço.

## **RAMOS DE ATIVIDADES AFINS**

Ao estabelecer o seu Setor de Atuação, uma empresa pode vislumbrar um mar de opções em que pode navegar. Além disso, verificando e mapeando todos os Ramos de Atividades Afins e suas formas de atuação, percebe-se ações que são utilizadas em um segmento específico, mas que podem ser aplicadas (normalmente com alguma adaptação) a outros segmentos, pois nada impede que uma empresa atue como os seus concorrentes. Do mesmo modo, torna-se mais fácil verificar alguma possibilidade não explorada que pode representar oportunidades de negócios e possibilidades de inovação. Este é, na verdade, o objetivo maior da determinação do Setor de Atuação.

Apresentamos abaixo, alguns exemplos de Ramos de Atividade Afins do setor de “disponibilização de refeições produzidas fora de casa”:

- Restaurantes em geral
- *Fast foods*
- *Delivery* de alimentos

- Serviço de coleta e entrega de alimentos por aplicativo
- Padarias
- Supermercados (alimentos congelados)
- Marmitarias
- *Food trucks* e assemelhados
- Refeições naturais e restritivas
- Cafeterias
- Bar
- Kits de refeições para serem preparados em casa
- Lojas de conveniência
- Docerias

E muitos outros.

Importante: um restaurante (ponto físico) pode obviamente fazer a entrega dos alimentos (*delivery*), ou não. Mas perceba que existem restaurantes que só trabalham com *delivery* (sem ponto físico para as pessoas fazerem refeição). Portanto, restaurante (ponto físico) e serviços de *delivery* são ramos de atividade afins distintas, envolvendo processos diferentes. Esse *delivery*, por sua vez, pode ser feito através de um aplicativo. Mas nem sempre o serviço realizado por um aplicativo de entrega de alimentos equivale a um *delivery* de um restaurante. Há aplicativos que reúnem diversos restaurantes e fazem a venda para seus clientes, cobrando uma comissão sobre o que os restaurantes vendem.

Para facilitar a compreensão da técnica indicada, vamos trabalhar com outro exemplo e tentar descobrir o Problema Primário e o Setor de Atuação de uma emissora de televisão.

Vamos então começar pela definição de uma emissora de televisão. Podemos dizer que se trata de uma empresa que produz e exhibe vídeos sobre diversos temas (notícias, entretenimento, esportes, entrevistas, séries, shows etc.) veiculando-os em uma sequência pré-determinada (grade de programação) com intervalos comerciais durante as exibições. O próximo passo é generalizar um pouco esta definição e eliminar detalhes e especificações. Se a emissora produz conteúdo próprio ou se só veicula produções de terceiros é uma opção dela. Trabalhar com diversos temas é uma opção da maioria das emissoras, mas nada as impede de abarcar somente algum assunto específico. A questão da grade de programação também não é uma condição *sine qua non* do negócio, pois é possível que uma emissora de televisão opte por ter uma programação variada, sem uma grade específica. Podemos dizer o mesmo sobre os intervalos comerciais, eles existem como fonte de renda, porém se houver outra forma de que a emissora seja bancada, então o intervalo comercial pode ser descartado. Tirando todos estes detalhes, podemos dizer que uma emissora de televisão é uma empresa que exhibe vídeos.

Em seguida precisamos fazer uma listagem dos concorrentes, ou seja, quem disputa o mesmo dinheiro e tempo disponíveis para a solução do mesmo problema em um determinado momento. Sobre a questão financeira, a televisão, como todo negócio, precisa de dinheiro para se sustentar. Esta conta pode ser paga por anunciantes e/ou pode-se cobrar de seus telespectadores. Portanto, o referido dinheiro em disputa seria o valor pago por alguém para pagar as despesas do negócio. Resta-nos agora o foco no tempo, as pessoas podem deixar de ver vídeos na televisão para ver em serviços de *streaming*, em plataformas de distribuição e compartilhamento de vídeos, em redes sociais e em *players* de mídias físicas, entre outras possibilidades. Portanto, todos estes são concorrentes da televisão. Feita esta análise, podemos presumir que o Problema Primário a ser atendido por todos eles parece ser a “necessidade de ver vídeos” não importando o momento ou a plataforma. Entretanto, precisamos afunilar um pouco porque, sem hesitar, podemos afirmar que videochamadas e imagens exibidas por câmeras de segurança não se enquadram neste

grupo, a não ser que, por algum motivo inusitado, viralizem. E nesta ação – viralizar – está a chave para a solução do nosso enquadramento. Porque não basta ser um vídeo que necessitamos ver, tem que ser algo intencionalmente exibido para ser visto não apenas como complemento (como no caso das videochamadas, onde o objetivo principal é a conversa) e nem por necessidade profissional (como o caso das pessoas que obrigatoriamente precisam ficar olhando imagens de câmeras de segurança). Diante disso, podemos afirmar que o Problema Primário a ser atendido pelas emissoras de televisão e seus concorrentes é o “desejo voluntário de ver vídeos produzidos ou disponibilizados por outras pessoas”.

Em decorrência disto, podemos dizer que o Setor de Atuação de uma emissora de televisão é “disponibilização de vídeos”. Diante disto, uma emissora de televisão aberta deve acompanhar todo o movimento do seu setor e nada a impede de mudar seu modelo de negócio, alterando o formato do seu Produto, sua forma de Pagamento, ou sua Praça (especialmente no que se refere à distribuição), entre outras possibilidades.

Quanto aos Ramos de Atividade Afins, observando seus concorrentes, entendidos como as empresas do mesmo Setor de Atuação que disputam o tempo/dinheiro que as pessoas possuem para solucionar o Problema Primário, podemos apresentar as seguintes opções:

- TV aberta
  - TV fechada com programação diversa
  - Emissoras de TV fechada com programação segmentada
  - Provedores de vídeos via *streaming*
  - Plataformas de distribuição e compartilhamento de vídeos, incluindo redes sociais
  - *Players* de mídias físicas
  - Plataformas de *videogames*
  - Cinemas
- Entre outros.

### ***Players de Referência***

O *Player de Referência* é o concorrente que domina um ramo de atividade, representando o segmento para a maioria das pessoas. Nem todos os mercados possuem um *Player de Referência*, ou seja, mesmo existindo empresas em operação, nenhuma delas se consolidou como a marca que representa o segmento, deixando esta lacuna aberta para um concorrente mais agressivo. Isto acontece quando as empresas em atuação se acomodam e não fazem os investimentos em comunicação necessários para ocupar este espaço. Deste modo, quando um novo entrante se lança com ações de *marketing* de alto impacto buscando tornar-se o *Player de Referência*, as concorrentes que já estão em operação terão que travar uma batalha de comunicação, com a necessidade de pesado investimento em mídia, gastando muito mais do que precisariam fazer se tivessem um trabalho contínuo de consolidação e, ainda pior, sem a certeza de que irão conseguir o resultado almejado.

Na análise do mercado, a não-existência de um *Player de Referência* pode indicar uma excelente oportunidade, demonstrando um vácuo que sua empresa pode ocupar.

### ***Miopia em marketing***

A não observação correta do Problema Primário e do Setor de Atuação de uma empresa provoca um fenômeno descrito como Miopia em *Marketing*, uma tese desenvolvida por Theodore Levitt. Em 1960, este

economista estadunidense alertou que muitas empresas estavam focadas no produto ou mesmo em um problema específico e não no seu público-alvo. Deste modo, elas não estavam percebendo a amplitude da cadeia em que estavam inseridas, tendo uma visão estreita de suas possibilidades de atuação e do movimento do mercado. Como exemplo principal, o autor citou as companhias que produziam estradas de ferro para trens. Estas empresas julgavam atuar apenas no ramo ferroviário e, assim, se limitavam a observar simplesmente o que estava acontecendo neste tipo de negócio, em vez de visualizarem as alterações que estavam se configurando no seu real Setor de Atuação: transporte. Se elas tivessem o foco no consumidor e no Problema Primário (necessidade de transporte), teriam explorado oportunidades de negócios com os automóveis, caminhões e aviões. Outro exemplo citado por Levitt foi o dos estúdios de Hollywood que pensavam que seu negócio se limitava ao ramo cinematográfico (foco no produto) em vez de se enxergar como empresa do setor de entretenimento (foco no consumidor e no seu Problema Primário). Portanto, com a chegada da televisão, diversas empresas fecharam e outras tiveram que passar por uma drástica reestruturação e reorganização porque viam a televisão como uma ameaça, ao invés de a enxergarem como uma oportunidade de expandir seu negócio.

Mesmo sendo extremamente conhecida, pela antiguidade de sua publicação e pela importância das suas considerações, a *Miopia em Marketing* ainda é muito comum hoje em dia e tem provocado a destruição de corporações consideradas fortes e inabaláveis. Tomemos como exemplo o que aconteceu com a Kodak, a empresa acreditava que a essência de seu negócio era a captura de imagens em filmes e a revelação de fotos, ou seja, seu foco estava voltado para produtos específicos. Se tivesse sempre em mente que o Problema Primário a ser atendido para seu público era a necessidade de registro de momentos e também a apresentação destes registros para outras pessoas, teria visto todas as vertentes que envolvem esta situação, com especial destaque aos meios digitais, armazenamento não-físico e exposição através de diversas plataformas.

O conhecimento da *Miopia em Marketing* é essencial no campo das inovações. É preciso conhecer qual o Setor de Atuação em que a empresa se enquadra para que se possa ter em mente a busca de soluções adequadas ao Problema Primário, considerando que as pessoas podem ter necessidades e pontos de vista diferentes para um mesmo problema, de acordo com o tempo e o local. Esse enquadramento também é importante para que se possa ter uma ampla visão de todas as possibilidades que o setor proporciona, encarando a forma com que seus concorrentes atuam, não apenas como ameaças, mas como oportunidades de fazer negócios.

Tomemos como exemplo uma empresa que desenvolve equipamentos para que cadeirantes possam ter acesso a ônibus. Digamos que estase defina como uma empresa que desenvolve “equipamento de acessibilidade em transportes coletivos”. Observe que, ao se definir assim, ela não enxergará todo o seu potencial de atuação. Mas, caso ela tenha em mente de que é uma empresa do setor de acessibilidade, seu foco aumentará porque passará a observar todas as possibilidades de atuação e movimentos deste mercado. Mas quais seriam as consequências práticas disto? Suponha que esta empresa faça um trabalho de desenvolvimento de ideias inovadoras com sua equipe. Com o enquadramento no Setor de Atuação correto, deste processo certamente sairão ideias de alertas sonoros ou sinalização em braile para cegos, indicadores visuais e aplicativos web para deficientes auditivos, formas de interação para mudos e assim por diante. Mas tudo isso seria descartado se a empresa mantivesse o foco apenas em “equipamento de acessibilidade em transportes coletivos”. A definição correta de seu Setor de Atuação permite oferecer soluções completas, ampliando o seu portfólio, otimizando o trabalho da equipe e o aproveitamento de sua estrutura e conhecimento, entre outras vantagens. Além disso, possibilitaria também a realização de parcerias mais fortes e benéficas. Imagine, por exemplo, que o CEO desta empresa fosse se reunir com o prefeito de uma cidade, depois de diversas tentativas frustradas graças aos muitos compromissos do gestor público. Tendo foco em “equipamento de acessibilidade em transportes coletivos”, o encontro, na melhor das hipóteses,

poderia resultar numa parceria sobre acesso de cadeirantes aos ônibus. Entretanto, caso a empresa tivesse em mente o Setor de Atuação mais completo, na reunião poderiam se firmar parcerias sobre acessibilidade em vias públicas e transportes coletivos, além de possibilitar, por exemplo, a exploração de áreas públicas com contrapartida na facilitação da acessibilidade, inserção do seu equipamento no transporte escolar e muitas outras possibilidades. Ou seja, o leque de possibilidade de negócios seria muito maior.

### **Abrindo o leque de opções**

A definição do Problema Primário e do Setor de Atuação significa que a empresa está presa a estas opções e que pode atuar somente dentro destes limites? Uma pizzaria não poderá trabalhar com o setor de vestuário? Uma empresa de televisão aberta não pode produzir vídeos para cinemas? Obviamente não existe e nem deve existir nenhum impedimento para isso, muito pelo contrário.

A atuação em um setor diferente do seu original pode ocorrer fruto de um encadeamento, em razão de uma oportunidade percebida, pela iniciativa de investir em novos negócios ou pela estratégia de abordar o universo de algum nicho (situação que veremos no capítulo sobre Pessoas).

Dissemos anteriormente que, para uma emissora de televisão, a produção de vídeos era opcional. O que não significa dizer que é uma opção descartável. Produzir vídeos também é um negócio, com concorrentes próprios e que atende à necessidade das pessoas. Portanto, nada impede que uma emissora de televisão também produza vídeos, tanto para consumo interno quanto para cessão para outras empresas que componham os Ramos de Atividade Afins.

Um exemplo de uma sucessão de encadeamentos seria o caso de uma pizzaria que resolve criar uma promoção que prevê a doação de uma camisa ao cliente que consumir 10 pizzas. Devido ao resultado positivo desta iniciativa, o proprietário do negócio percebe que sairá mais em conta produzir as próprias camisas, em vez de terceirizar a produção. Para manter o interesse do cliente que já tiver ganho uma camisa, ele resolve mudar as estampas, criando “coleções”. Estas peças passam a fazer sucesso e as pessoas acham o *design* tão legal que muitas querem saber se podem adquiri-las sem ter que necessariamente comprar as pizzas. Atendendo ao desejo das pessoas, o proprietário da pizzaria disponibiliza a venda avulsa e, quando menos percebe, já está atuando no setor de vestuário de forma independente do setor de alimentação produzida fora de casa.

A observação de uma oportunidade pode ser dar, por exemplo, quando a pizzaria resolve introduzir um fardamento para sua equipe, mas deseja que seja algo leve, com um *design* moderno. Ao procurar fornecedores para produzir o que deseja, a empresa descobre que não há esta opção no mercado, pois todas as empresas que nele atuam só trabalham com fardamentos numa padronização clássica. Ao comentar tal fato com outros empresários, o proprietário da pizzaria descobre que se trata de uma necessidade também de outras empresas e resolve investir em tal negócio. Mesmo aparentando ter uma conexão (o que, de certo modo, todos os negócios têm ou podem ter), percebe-se que, neste caso, há uma decisão clara de que se deve ou não investir em um novo Setor de Atuação. Observe que outros empresários já haviam percebido esta lacuna no mercado, mas não resolveram investir nisto.

Um exemplo de iniciativa de ampliar negócios ocorre quando um empresário, bem sucedido em determinado setor, resolve investir em outras empresas já estabelecidas ou que estejam chegando ao mercado (*startups*), independentemente de serem ou não do seu setor de atuação original. Neste caso, mesmo que o proprietário da pizzaria resolva aplicar seus recursos somente em empresas do seu setor de atuação, a fim de aproveitar o *know-how* e *network* que já possui, uma coisa não levou naturalmente a outra.



Outra forma de ampliar o leque de oportunidades de inovação se dá através da conexão de setores, observando-se melhor os demais Ramos de Atividades Afins. Perceba que citamos o cinema como concorrente da televisão, afinal atende à mesma necessidade (ver vídeos), disputando o mesmo dinheiro no mesmo momento. Mas perceba que o cinema também é uma forma de diversão. A pessoa que vai a um cinema talvez não vá até lá apenas com a finalidade de ver um filme, pode ser que queira tão somente passar um momento agradável fora de casa. Neste aspecto, um cinema concorre com um boliche, com um circo ou com um show musical, entre outros. De fato, muitas vezes vamos ao cinema e somente lá escolhemos o que vamos assistir, deixando claro que nosso interesse não estava somente ligado ao filme em si. Neste caso, os problemas principais atendidos pelos cinemas são dois: necessidade de assistir vídeos e necessidade de momentos de lazer. Note que não colocamos o primeiro problema como necessidade de assistir filmes. Trocamos esta palavra por vídeos e, ao fazer isto, ampliamos as possibilidades de um cinema. Eu, por exemplo, já fui a alguns deles para assistir transmissão de palestras ao vivo. Com relação à necessidade de momentos de lazer, a compreensão disto é importante porque, caso o cinema foque apenas na exibição de filmes, sua preocupação será tão somente com a programação do que será exibido e com os aspectos técnicos referentes a isso. Porém, caso a empresa entenda que resolve também o problema da necessidade de lazer, nada a impede de explorar isto. A inserção de um pequeno bar ou lounge em suas instalações ou realizar uma exposição podem ser boas alternativas. a exibição de shows musicais e jogos esportivos em cinemas também são bons exemplos do acolhimento aos dois principais problemas as serem atendidos pelo cinema. Então, inserindo-se neste Setor de Atuação composto, um cinema pode ampliar a experiência do seu público e, obviamente, aumentar sua receita.



## **POSICIONAMENTO**

Faça um exercício: imagine uma marca (representando uma empresa ou produto), e pense que sentimento você associa a ela. Mesmo que você talvez não consiga traduzir isso em uma palavra específica, a marca vai surgir em sua mente relacionada a algum tipo de emoção/situação/sensação. Esta associação representa o Posicionamento da marca, que pode estar associada a um aspecto tangível e/ou intangível. O posicionamento revela-se para o consumidor como um elemento de segurança, advinda do sentimento de que ele efetivamente vai receber o que espera daquela marca.

A marca de uma empresa não é apenas um conjunto audiovisual. A marca tem traços de personalidade. São características que as pessoas vão associando a ela a cada contato. É exatamente na percepção das pessoas que se estabelece o Posicionamento. O grande desafio das empresas é fazer com que o seu Posicionamento desejado esteja alinhado com a percepção do público.

O Posicionamento é a estratégia competitiva que busca fazer com que uma marca - através da experiência de uso, das ações desenvolvidas e da comunicação de certas características - ocupe um local específico na mente das pessoas, distinguindo-a dos seus concorrentes. Mesmo atuando no campo da intangibilidade, o Posicionamento tem se revelado também como uma forma bastante eficiente de diferenciar as empresas e os seus produtos.

O grupo Posicionamento possui dois subgrupos básicos:

- Institucional – com foco mais amplo, é normalmente adotado pelas empresas, devendo ser respeitado em todas as suas decisões e seguido em todos os seus produtos e ações.
- Mercadológico – mais voltado à necessidade específica de cada um dos seus Produtos, levando-se em conta o espaço que deseja ocupar no mercado do seu segmento.

Antes de decidir qual será o Posicionamento mercadológico dos produtos (o que faremos em outro capítulo), precisamos definir o Posicionamento institucional da empresa.

### **POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL**

Uma empresa raramente possui apenas um produto. Seu crescimento e seu trabalho de pesquisa e desenvolvimento naturalmente levam a uma diversificação no seu mix de mercadorias ou serviços ofertados. Com isso, se estabelece uma distinção entre a marca da empresa e a de seus produtos. Enquanto as marcas dos produtos buscam um posicionamento com foco no mercado que atuam, que resultem em diferenciação perante seus concorrentes e aumento das vendas, a marca da empresa tem por objetivo estabelecer uma imagem positiva perante os consumidores dos seus produtos e a sociedade em geral. Obviamente, este Posicionamento institucional também pode (e deve!) ser usado na busca da diferenciação

da empresa e sua humanização, demonstrada através do apoio ostensivo a causas que a empresa apoia. Isso vai muito além de campanhas publicitárias, de declarações do seu CEO, de selos de “amiga de uma alguma coisa” em sua embalagem ou de um certificado de “empresa socialmente legal” exposto em alguma parede. O Posicionamento institucional tem a ver com ações e experiências. Nada contra a divulgação de apoio a determinadas causas, mas é preciso que este apoio não se limite ao discurso, pois o Posicionamento não pode ser da boca para fora. A associação que ele ocupa na mente das pessoas deve necessariamente refletir os pensamentos e ações da empresa, ou seja, deve estar alinhada com os seus valores, estratégias e atitudes, bem como devem sempre orientar os diversos PINs, a fim de se evitar contradições e dubiedades. Por exemplo, uma empresa que apoia a diversidade não deve fazer parcerias com empresas que se oponham a esta causa, empresas que têm Posicionamento de sustentabilidade não devem usar insumos que prejudicam o meio-ambiente em seus Produtos ou mesmo em seus Processos e, caso não haja alternativa, devem adotar uma política de compensação.

Nenhuma empresa é obrigada a ter um Posicionamento institucional oficial. Mas, aquelas que abraçam uma causa, ganham a preferência das pessoas que se identificam com este apoio. Entretanto, não se deve adotar esta estratégia buscando unicamente o aumento de vendas. Caso se levasse em conta apenas este interesse, uma vez que a empresa não atingisse o *market share* desejado com o Posicionamento adotado, cairia na tentação de promover um reposicionamento de ocasião, abraçando talvez uma nova causa, possivelmente desconectada da causa inicialmente apoiada. Em se tratando de Posicionamento, isto seria equivalente a um suicídio. Os seus consumidores e a sociedade em geral questionariam a personalidade da marca, carimbando-a como não confiável, do mesmo modo que fazemos com pessoas que mudam de opinião bruscamente.

Abraçar causas e estar em total sintonia com elas é agir, em qualquer situação, respeitando os seus princípios. Uma empresa que faz campanhas publicitárias alardeando que respeita a todos, mas que não promove a igualdade e nem abraça a diversidade em sua equipe, vai ser vista pelas pessoas como uma empresa falsa, hipócrita. Deste modo irá revelar que seu Posicionamento institucional não é autêntico, podendo ser taxado de oportunista, o que certamente levará a um grande desgaste na imagem da marca e na credibilidade da empresa, podendo até mesmo comprometer a sua sobrevivência.

Além do aspecto da diferenciação, o Posicionamento institucional pode efetivamente ajudar na criação de produtos inovadores. A preocupação com o meio-ambiente pode fazer com que uma empresa se dedique à busca de matérias-primas naturais e inéditas, ou mesmo desenvolver novos produtos, embalagens ou ações promocionais a partir da necessidade de reciclagem e reutilização, por exemplo. A preocupação com a saúde das pessoas pode também proporcionar bens e serviços inovadores a partir do conhecimento de novos problemas desta área, bem como pode estimular a formação de novas parcerias, entre outras possibilidades.

## **POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO**

Cada um dos Produtos selecionados tem concorrentes específicos e necessita diferenciar-se deles, através de seus atributos e/ou por meio de um posicionamento específico, ao qual chamamos de Posicionamento Mercadológico, que pode ser feito através de apelos racionais ou emocionais na busca de comunicar o que o produto faz, para quem se destina, por que o cliente deve comprá-lo e em que ele se diferencia dos seus concorrentes.

Quando se busca a diferenciação a partir dos aspectos concretos, são enfocados itens como composição, tamanho, durabilidade, design, características técnicas, potência, velocidade, disponibilidade, lugar de origem, serviços agregados e preço, entre outros. Nestes casos, temos um apelo racional, evidenciado pela comparação direta de um produto com outro baseado apenas em determinadas características.

Entretanto, pode-se trabalhar com a diferenciação baseada em aspectos psicológicos, que estão ligados a elementos subjetivos como sensação de liberdade, prazer, realização pessoal, sucesso, merecimento e prestígio, por exemplo. Este tipo de abordagem tem um apelo emocional, vinculado a atributos intangíveis difíceis de comparar e de se copiar, porque promovem associações na mente das pessoas que, uma vez estabelecidas e consolidadas, não são facilmente removíveis.

A análise das proposições (dores e ganhos) é uma excelente ferramenta para a determinação do Posicionamento Mercadológico que também deve estar em sintonia com todos os elementos dos Pontos de Contato. Por exemplo: não adianta querer posicionar uma empresa como moderna, se sua logo apresenta uma fonte clássica, por exemplo. O slogan também é um elemento fundamental, uma vez que busca sintetizar em uma frase a essência do Posicionamento definido. A dificuldade de uma marca em encontrar seu Posicionamento pode apresentar um flanco aberto na estratégia das empresas, permitindo que concorrentes (antigos ou novos) possam se posicionar como primeiros ou especialistas em determinadas segmentos.

Para se estabelecer um Posicionamento Mercadológico de forma correta, é preciso ter foco, evitando expressar para as pessoas uma qualidade que é necessariamente inerente ao segmento de atuação da empresa. Até é possível (e em alguns casos é recomendável) que se deva suscitar a lembrança da categoria da qual fazem parte, porém, o mais importante é fazer emergir alguma qualidade que foi definida como a mais notória, peculiar e benéfica para as pessoas.

Um erro comum é dizer com outras palavras o que as empresas concorrentes já estão dizendo. Al Ries e Jack Trout ressaltam que “duas empresas não podem representar a mesma palavra na mente” das pessoas (RIES, Al; TROUT, J.; *As 22 Consagradas Leis do Marketing*. São Paulo: Makron Books: Madia e Associados, 1993.). Se uma empresa está se posicionando com foco em um conceito que já está associado a outra empresa, corre o sério risco de estar reforçando a posição de sua concorrente.

Também vale a pena ressaltar que o conceito escolhido deve ter conexão com a realidade. De nada adiantar se trabalhar com um slogan do tipo “a número 1 na escolha das pessoas”, se a marca não for a número 1 na escolha das pessoas. Neste caso, as pessoas vão fazer uma análise mental, verificar que o referido produto não ocupa a posição citada em sua percepção, nem na percepção coletiva, e vai repudiar a marca, passando a desconfiar de qualquer informação ou atributo que ela divulgue.

Quanto ao público-alvo, é importante ressaltar que o Posicionamento não vai só atingir e chamar a atenção apenas das pessoas que se encaixam no foco dele. O Posicionamento alcança todas as pessoas, atraindo também aquelas que simpatizam ou almejam estar no grupo focado. Por exemplo, se uma empresa mira a classe de esportistas, vai alcançar os atletas profissionais, os amadores e vai também impactar os não atletas que sabem que o esporte é importante, bem como aqueles que desejam ser vistos como esportistas. Além disso, como resultado do alcance a todas as pessoas, a marca vai ser escolhida por qualquer tipo de comprador no momento de presentear alguém que se encaixa no perfil de esportista.

O Posicionamento Mercadológico obviamente não é imutável, mas é um conceito duradouro que precisa estar alinhado com as necessidades mercadológicas. Entretanto, enquanto o produto estiver no período de prova ou em situações específicas, em função do *feedback* das pessoas, o Posicionamento poderá ser ajustado.

Eventuais mudanças no Posicionamento Mercadológico devem ser feitas de maneira inteligente, de modo a não estabelecer possíveis confusões na mente do consumidor. Por exemplo, se uma marca possui um Posicionamento baseado na tradição, deve ter o cuidado de evitar buscar um novo posicionamento em função de uma modernização específica (processo, pagamento etc.) ou do lançamento de um novo produto. Neste caso, melhor seria transferir a característica da tradição (confiabilidade) para o novo produto e não o contrário. Este exemplo também serve de alerta para o fato de que não é por que uma marca adotou determinado Posicionamento que deva ser displicente com outras características e atributos.

### **Inovando no Posicionamento Mercadológico**

Para inovar neste grupo de inovação, deve-se primeiramente relacionar os pontos de paridade do segmento, além dos pontos comuns e pontos de diferença dos seus players.

Os pontos de paridade são as associações que as pessoas fazem e que definem, a grosso modo, que tipos de características são necessárias para que um produto possa ser considerado como fazendo parte de um determinado segmento. Por exemplo, um sabão em pó normalmente é apresentado em caixa de papelão em formato de paralelepípedo reto ou, com uma percepção de qualidade inferior ou econômica, em uma embalagem tipo saco de plástico. Neste sentido, talvez as pessoas apresentem alguma resistência para associar como membro deste segmento, um produto com embalagem de vidro em formato cilíndrico, por exemplo.

Mas, nada impede que exatamente este “desenquadramento” dos padrões não possa ser explorado como uma diferenciação, mas é uma estratégia que exige um grande investimento em comunicação porque não adianta falar de diferenciais competitivos se as pessoas não souberem em que categoria o Produto está enquadrado e, conseqüentemente, não identificarem quais são os seus concorrentes. Caso se opte pela quebra de pontos de paridade, algumas estratégias que podem ajudar o consumidor a enquadrar o produto em uma categoria são: inserir o nome do segmento em sua marca ou slogan (como citamos no caso do Circo de Soleil), descrever o produto (deixando claro o seu segmento), comunicar os benefícios do produto (induzindo as pessoas a, automaticamente, enquadrá-lo em determinada categoria) e compará-lo com concorrentes que sejam referência no segmento.

Os pontos comuns são aqueles fatores que normalmente são utilizados pelos players do segmento, mas que não chegam a configurar um ponto de paridade. Por exemplo, no caso do sabão em pó, podemos verificar que existe uma certa padronização nos preços (mesmo que haja faixas bem definidas), linha de comunicação, formas de uso (tanque ou máquina de lavar), etc.

Entretanto, uma vez estabelecidos estes pontos de paridade e pontos comuns, revela-se então aqui a primeira oportunidade de inovação que pode levar as empresas a alcançarem o que W. Chan Kim e Renée Mauborgne definiram como “Oceano Azul”. KIM, W.Chan e MAUBORGNE, Renee. *A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante* – São Paulo: Sextante, 2018.). A partir da análise dos pontos, pode-se propor uma nova concepção para o segmento de atividade, questionando-se o valor de cada um destes fatores, excluindo, reduzindo ou intensificando alguns e ainda adicionando outros, de modo a se criar uma categoria nova, exclusiva. O mais notório exemplo desta estratégia é o Circo de Soleil que, aboliu o uso de animais como atrações e abriu mão de contratar astros circenses. Por outro lado, adotou um tema para cada espetáculo, com várias produções musicais e artísticas integradas (agregando elementos de teatro e balé), em um ambiente refinado e confortável que não eram típicos dos circos comuns. Dos pontos comuns com os demais circos podemos dizer que restaram o uso do picadeiro (de uma forma diferenciada), alguns tipos de atrações próprias do segmento (malabaristas, palhaços etc.), apresentações com alguns momentos de tensão e perigo e, de fundamental importância, o

nome “Circo”. Deste modo, o Circo de Soleil conseguiu se posicionar como representante exclusivo de um novo padrão de espetáculo circense, possibilitando trabalhar com um preço mais elevado e realizando vários espetáculos simultâneos por todo o mundo.

Considerando que não há dúvidas a respeito do segmento e que já sabemos quais são os seus pontos de paridade e pontos comuns, o próximo passo é analisar os pontos de diferença, que são as características e atributos favoráveis que as empresas trabalham para diferenciar-se das demais concorrentes, de modo que lhe pareçam ser de propriedade exclusiva. Os pontos de diferença compõem a essência do Posicionamento, estabelecendo o que deve nortear a formação da percepção que as pessoas devem ter sobre aquela empresa ou produto.

Deve-se avaliar os pontos de diferença das empresas concorrentes analisando-se o Posicionamento Mercadológico delas, verificando quais as suas proposições e quais pessoas elas querem atrair. O mais importante neste momento é mapear o segmento, buscando possíveis lacunas que os players estejam deixando.

A análise do público que não gosta de consumir a marca líder por algum motivo pode, caso isto seja relevante, revelar uma oportunidade, pois pode que a nova concorrente aborde um posicionamento diferenciado e amplo, enquanto a marca líder mantém-se aprisionada ao seu posicionamento original,

Outra alternativa, um pouco arriscada, é desqualificar as concorrentes e se estabelecer como a marca de qualidade real. Para isso é preciso estar embasada em dados e, ainda assim, só terá efeito positivo se as pessoas tiverem ciência e acreditarem nesta informação. Lembrando sempre que o concorrente em foco irá certamente reagir e provocar uma guerra de comunicação, onde certamente quem tiver maior credibilidade e maior poder de investimento será a marca vencedora.

Há ainda a chance de, havendo pontos comuns que sejam negativos, se posicionar como solução a esta “falha”. Por exemplo, se todas as marcas de um certo produto são difíceis de preparar, é interessante se posicionar como a opção mais fácil de usar (caso isto seja efetivamente verdadeiro).

Também pode-se reunir duas qualidades de relevância. Por exemplo, a marca A se destaca pelo fator X e a marca B se destaca pelo fator Y. Sua marca pode se posicionar como possuidora dos fatores X e Y (caso realmente possua estas características), ou de algum outro fator.

Mas, uma excelente opção é inovar ao estabelecer uma nova categoria em que seja o primeiro. A população do mundo aumenta sempre mais, as pessoas tornam-se mais exigentes e isso leva naturalmente à expansão e segmentação das categorias.

Importante: Steve Blank e Bob Dorf, alertam que a escolha pelo uso de "superlativos vagos, como o mais fácil, melhor e o maior, carecem de significado. Reivindicações demonstráveis e que podem ser provadas, como mais rápido e mais barato são contundentes" (BLANK, Steve; DORF, Bob. *Startup: Manual do Empreendedor. O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Companhia*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.).

Vale lembrar que os posicionamentos institucionais e mercadológicos não são excludentes. Ou seja, é possível que o posicionamento de um produto possa ter um foco de vendas, reforçado pelo apelo institucional da empresa. Este tipo de posicionamento duplo, caso seja bem equacionado na sua comunicação, certamente renderá bons frutos ao produto e, conseqüentemente, à empresa.

Por fim, é importante salientar que a adoção de uma estratégia de Posicionamento (seja Institucional ou Mercadológica) não é obrigatória. Entretanto, a percepção das pessoas sobre determinada marca existe independentemente do desejo de seus proprietários. Deste modo, se as empresas ativamente não buscarem

fazer com o público tenha a percepção desejada por elas, estará deixando para as pessoas esta atribuição (que certamente terá resultados caóticos), não irá agregar valor (deixará a empresa/produto competindo praticamente em função do preço) e ficando completamente vulnerável à ação dos concorrentes e aos movimentos do mercado.



## PESSOAS

As Pessoas são a base de qualquer negócio. É para elas, por elas e com elas que tudo acontece. Na verdade, não existe inovação sem o foco nas Pessoas.

Conhecer as Pessoas é fundamental para o sucesso de qualquer um dos outros grupos de inovação. Aliás, no mundo corporativo, nada prospera se não for enxergado sob a ótica delas. Tudo deve ser ofertado para o atendimento das suas necessidades. O que temos em inovação são os Problemas das Pessoas, Proposição para as Pessoas, Produtos para as Pessoas, Pagamento pelas Pessoas, Processos realizados por Pessoas, Parcerias com foco nas Pessoas, Pontos de Contato com as Pessoas, Praça onde estão as Pessoas, Posicionamento perante as Pessoas e, por fim, a própria Personalização.

O grupo Pessoas envolve o público-alvo e o time de colaboradores (equipe). São dois subgrupos determinantes para o sucesso de qualquer empresa, pois sem público-alvo não há necessidade de equipe (uma vez que não há sequer um problema a ser resolvido) e, sem a existência de um time de colaboradores, não haveria como oferecer às Pessoas a solução que elas demandam.

Nesta primeira análise sobre as Pessoas, vamos tratar do público-alvo, pois a definição sobre a equipe só pode ser feita quando já tivermos em mente quais os Produtos que pretendemos desenvolver.

### PÚBLICO-ALVO

A pergunta natural decorrente de um problema listado é: isso é um problema para quem? Com efeito, qualquer necessidade está associada a Pessoas. Uma inovação só poderá ser assim considerada se gerar valor para alguém. Sem atender a este requisito, nenhum produto poderá ser caracterizado como inovador.

Mas, como conhecer o seu público? Como conhecer seus clientes?

CRM? Pesquisas? Observação? Seja lá o que você puder fazer, faça! Conhecer as pessoas que utilizam ou irão utilizar a solução que você oferece é a melhor maneira de entrar e se manter no jogo. E este conhecimento com certeza será uma fonte inesgotável de *insights* inovadores.

Entretanto, conhecer seus clientes não é só saber se são homens ou mulheres, suas idades, suas classes sociais etc. Ter esta fotografia não vai te dizer muita coisa sobre eles. Em se tratando de informações, para a criação de inovações, apenas estes dados não irão servir para quase nada.

Se você fosse expor como conhece a fundo a pessoa que você admira, o que diria sobre ela? Garanto que não falaria apenas que é uma mulher ou homem, de tal idade e que ganha “x” reais por mês. Conhecer alguém é muito mais que isso. Demonstramos conhecer alguém quando sabemos quais são seus comportamentos, hábitos, gostos e preferências. Conhecemos alguém quando sabemos o que esta pessoa



faz no seu dia a dia. Quando compreendemos o que está por trás da sua forma de pensar, decidir e agir. Conhecemos as pessoas quando temos conhecimento das coisas que a atraem e daquelas que a desagradam.

Conhecer as pessoas não é uma tarefa fácil. Mas, acredite, elas vão te ajudar a fornecer as informações que você precisa. Ainda assim, isto é só o ponto de partida para que as empresas possam estabelecer uma conexão real com as mesmas, estratégia que abrange a experimentação, utilização, compra, relacionamento, fidelização, engajamento, indicação, análise de satisfação, *upsell* e tantos outros conceitos essenciais relacionados aos consumidores.

A análise das pessoas serve para melhor especificação dos clientes, bem como o conhecimento dos não clientes. Este último segmento merece uma atenção especial, pois demonstra que há necessidade de produtos com características específicas ou proposição diferenciada, revelando muitas vezes nichos não explorados pelas empresas ou grupos de consumidores insatisfeitos com as ofertas existentes. São pessoas que necessitam de produtos com características singulares, diferentes dos já disponíveis. Inovar e atender a esta necessidade proporcionará boas vendas e irá angariar a simpatia dos membros deste segmento por ser a primeira empresa a se preocupar com a necessidade deles. E vale salientar que apesar de, na maioria das vezes, tratar-se de algo voltado a um determinado grupo de pessoas, há ainda a possibilidade de que o produto seja aceito pelo público em geral.

Muitas vezes, a descoberta de novos nichos de mercado cria inovações de alto impacto, abalando grandes corporações consolidadas. Isso é possível porque as empresas tradicionais menosprezam mercados de baixo valor (*low-end*) e não se arriscam a trabalhar com produtos de potencial impreciso. Esta postura abre brechas para o surgimento de empresas com ofertas diferenciadas que, devido à sua estrutura enxuta e sua meta comercial pouco ambiciosa (pelo menos, no início), se satisfazem plenamente com o que estes mercados mais modestos podem lhes oferecer e colhem os frutos de um crescimento do público consumidor.

Vale alertar que, no estudo do público-alvo, é fundamental distinguir os compradores dos consumidores finais (nem sempre são a mesma pessoa), bem como descobrir quem são os influenciadores, aqueles que podem ajudar ou atrapalhar no processo de escolha. Também não podemos nos esquecer das pessoas jurídicas, foco das empresas que têm atuação B2B. Neste caso, o importante é compreender o negócio dos clientes tão aprofundadamente quanto for possível. Sabemos que muitas vezes quem olha de fora tem uma visão melhor ou, no mínimo, sob um ponto de vista diferente, enxergando problemas e soluções que quem está “de dentro” muitas vezes não percebe. Aproveite isto. Essa preocupação de entender o negócio do cliente sob uma nova perspectiva vai dar destaque à sua empresa, que será vista como vendedora de soluções e não empurradora de produtos. Além disso, conhecer o negócio de um cliente específico possibilita *insights* com grande potencial que podem se tornar produtos inovadores para diversas outras empresas.

Caso o cliente da sua empresa seja um intermediário para a venda ao consumidor final, é importante conhecer ambos para que se possa satisfazer a necessidade de todos os envolvidos. Em outros casos, a empresa se apresenta como uma plataforma para conciliar interesse de duas partes, proporcionando o que é necessário para que as necessidades de ambas sejam atendidas. Os *market places* são um bom exemplo disto, apresentando-se como uma solução para quem quer vender e para quem deseja comprar certos produtos. Neste caso, é fundamental conhecer bem os interesses das partes desta relação porque se a solução for boa apenas para os vendedores ou apenas para os compradores, não se mostrará viável para ninguém, inclusive para sua empresa.

## **Nichos / Ecossistemas**

Uma mesma pessoa pode estar em diferentes grupos de público-alvo em função do interesse específico em um determinado momento (jantar com a esposa, lanche nos fins de semana com a família, almoço de negócios, *hobbie*, prática esportiva etc.). Além disso, cada situação destas agrega pessoas completamente diferentes, mas que muito se assemelham quando estão inseridas nestas mesmas circunstâncias. Assim sendo, podemos dizer que cada situação específica reúne alguns tipos de pessoas que, naquela ocasião, possuem um padrão aproximado em função do interesse / contexto. Isso é o que conhecemos como nichos de mercado. Em função de suas características e necessidades comuns, além de dividirem aquele momento específico, esses nichos estão envolvidos em uma série de outras situações que também lhes oferecessem soluções para satisfação dos seus desejos e resolução dos seus problemas. Toda essa gama de produtos e serviços que envolve um nicho é o que chamamos de ecossistema.

Trabalhar com ecossistemas representa uma excelente oportunidade de gerar novos negócios. O universo em questão representa a reunião de diversos interesses daquele nicho. Por exemplo, mulheres grávidas que frequentam uma academia também estão em busca da compra do enxoval do bebê, estão procurando informações sobre a gravidez, estão decidindo em que maternidade farão o parto etc. Mesmo que elas não frequentem a mesma academia, em outras situações estarão juntas. O importante é fazer um mapeamento de situações correlatas de modo que se consiga entender este ecossistema. Como outro exemplo, podemos verificar que uma loja de brinquedos pode trabalhar com diversos itens que as crianças precisam e desejam, tais como livros, doces, roupas, viagens, alguns produtos eletrônicos, reforço escolar, práticas esportivas, aulas de idiomas etc.

Dica: no trabalho de atendimento aos ecossistemas dos nichos, realizar parcerias pode ser extremamente benéfico para as empresas envolvidas, pois pode-se compartilhar os públicos que cada uma atende permitindo expandir o universo para ambas.

## **Expandindo horizontes**

Primeiramente vamos entender algumas siglas que representam o tipo de modelo de negócio que uma empresa normalmente trabalha:

- B2C (*Business to Consumer*): venda direta, sem intermediários, para o consumidor final (pessoa física), não envolvendo nenhuma intermediação de terceiros.

- B2B (*Business to Business*): venda de uma empresa para outra, com a finalidade de transformação, composição de outro bem, realização de serviço ou mesmo para o consumo da empresa.

- B2E (*Business to Employee*): variação do B2C em que a venda é destinada para os funcionários ou colaboradores da empresa, normalmente com preços e condições diferenciadas.

- B2B2C (*Business to Business to Consumer*): venda para outra empresa que revende o produto para o cliente final. Neste caso, a empresa intermediária praticamente presta um serviço para que a outra empresa alcance o consumidor final. Os *market places* são um bom exemplo deste tipo de negócio.

- C2C (*Consumer to Consumer*): trata-se de relação de consumo entre 02 pessoas. Muito comum nos negócios através das redes sociais e algumas plataformas *online* de uma maneira geral, desde que o vendedor não seja formalmente caracterizado como empresa. Algumas empresas podem ser beneficiar desta relação, intermediando este processo e sendo remuneradas por percentual do valor da negociação ou pela cobrança de aparição em destaque etc.

- B2G (*Business to Government*): venda para órgãos públicos (municipais, estaduais e federais).

- *G2C (Government to Citizen)*: receitas para os órgãos públicos proveniente dos cidadãos, normalmente através de impostos, taxas e tarifas, bem como as formas de prestação de serviços para eles.

- *G2B (Government to Business)*: receitas para os órgãos públicos proveniente das empresas, normalmente através de impostos, taxas e tarifas, bem como as formas de contratação destas empresas para compras de mercadorias ou execução de serviços. No caso de inovações, é importante pensar de que modo os órgãos públicos podem fornecer serviços diferenciados para as empresas, bem como pensar em formas de parceria para a execução de serviços para o público.

- *Franquia*: modelo de negócio caracterizado pela existência de um franqueador (empresa que detém uma marca ou algum de tipo de bem ou serviço) que concede, mediante pagamento, o direito de exploração comercial a outras empresas ou mesmo pessoas físicas (franqueados), oferecendo também toda a orientação e seu *know-how* para a instalação, operação, vendas e outros itens que favorecem o sucesso do negócio.

A listagem destes itens serve como elemento facilitador de visualização de novas possibilidades de mercado, porque muitas vezes as empresas trabalham com algum tipo de público e ficam tão focados nele que esquecem outras possibilidades. Por que uma empresa que trabalha com B2B não pode trabalhar com B2C? Sem essa visão expandida, não existiriam, por exemplo, os Atacarejos (lojas que vendem para os consumidores finais, mas que também oferecem vantagens para revendedores).

É importante também entender que, por trás de cada sigla dessas, temos pessoas. O negócio com as empresas, órgãos públicos etc., se dará através do contato com seres humanos. Por isso, no desenvolvimento das estratégias de abordagem, não se pode perder de vista qual a argumentação adequada para cada pessoa que irá facilitar ou poderá dificultar a concretização do negócio.

## COLABORADORES

O outro subgrupo de Pessoas refere-se ao time que, direta ou indiretamente, trabalhará com o objetivo de concretizar os Produtos.

Ninguém constrói nada sozinho. O corpo de colaboradores de uma empresa é de fundamental importância para o sucesso dela. Neste aspecto, é primordial formar uma equipe talentosa e afinada com a essência da empresa e de seus líderes.

Uma empresa, por menor que seja, precisa exercer atividades diversas e, quanto mais ela tiver talentos desenvolvendo estas ações, melhor será seu resultado. É praticamente impossível alguém deter todos os conhecimentos e habilidades necessárias para o funcionamento satisfatório do empreendimento. E, seguramente, nenhuma empresa se desenvolverá apoiada em apenas uma pessoa.

Especificamente no que se refere à inovação, temos que enxergar os colaboradores sob dois pontos de vista:

- Gestão inovadora das equipes
- Gestão de equipes para inovações

### Gestão Inovadora das Equipes

Sob esta perspectiva, tratamos de como ser inovadores na gestão dos colaboradores da empresa. Isso pode ser feito através da alteração das funções, reformulação do sistema de trabalho das equipes ou pela mudança de composição dos times de colaboradores.

Temos numa empresa diversos setores: vendas, RH, contabilidade, cobrança, produção, central de relacionamento, marketing, almoxarifado, atendimento, entre outras. Comumente estas equipes são formadas por profissionais que tradicionalmente ocupam as funções previstas naquele departamento. Assim, temos no setor de contabilidade trabalham pessoas graduadas em contabilidade. No setor de RH trabalham pessoas com formação acadêmica correlata. E assim por diante. Mantendo-se esta tradição, podemos inovar na variação de atribuições ou empoderamento que damos às pessoas dos times. Podemos subordinar, por exemplo, a central de relacionamento ao departamento de vendas e marketing. Ou podemos fazer com que todos os membros da equipe de atendimento tenham maior autonomia, com a capacidade de resolver problemas imediatamente sem consultar à sua chefia imediata. Podemos também nomear líderes (entre os não-gestores) para representar a equipe do departamento em reuniões na diretoria. Podemos, ainda, fazer com que esta função seja rotativa a cada mês.

Considerando a mudança na composição das equipes, pode-se, por exemplo, só contratar pessoas formadas em psicologia para a equipe de vendas ou mesmo contratar engenheiros com especialização em marketing para a gerência técnica. Não se assuste, são só possibilidades! De uma maneira geral, deve-se refletir sobre o que cada pessoa faz, qual o perfil indicado para cada função e de que modo poderia executar seu trabalho de uma maneira mais eficiente.

A gestão inovadora de equipes representa um novo olhar na forma como as empresas organizam o trabalho de seus colaboradores. É fundamental que se saia do automático e se observe o funcionamento do seu time, procurando também se atualizar sobre as formas, objetivos e resultados de novos métodos de gestão, analisando-os para saber se são adequados, ou não, para a sua empresa.

Existem diversos métodos de gestão de equipes. alguns mais simples, outros mais complexos. alguns mais ortodoxos, outros mais heterodoxos. Não é o objetivo deste livro apresentar modelos que podem ser aplicados nas empresas, até porque você pode inovar e desenvolver uma forma particular de fazer isto. O importante é ter uma atitude questionadora e avaliar se o modelo de gestão que está sendo utilizado é o mais indicado para a sua empresa ou se algum método alternativo poderá gerar mais resultados. Entretanto, não adianta buscar a implantação de um sistema heterodoxo se o CEO da empresa não se sentir confortável em comandar uma empresa assim.

Por fim, vale ressaltar que a gestão eficiente de pessoas torna a empresa mais produtiva, conseguindo atrair e reter melhores talentos. Além disso, é um tipo de inovação difícil de ser copiado pelas concorrentes porque requer uma reestruturação da empresa passando, principalmente, pela mudança de paradigmas e pensamentos.

## **Gestão de Pessoas para a Inovação**

Independente do modelo estrutural implantado, é importante fazer com que as pessoas sejam estimuladas a apresentar e desenvolver ideias inovadoras.

Neste sentido, podemos destacar o intraempreendedorismo, em que os colaboradores com perfil empreendedor têm suas ideias aproveitadas pela empresa, normalmente com uma participação no negócio. Afinado com este conceito, outra prática utilizada em muitas empresas é a disponibilização de tempo livre, durante horário de expediente, para que colaboradores possam desenvolver novas ideias e projetos, utilizando os equipamentos da empresa para isso.

Os modelos acima demonstram exemplos também de empresas que têm uma preocupação com a inovação, mas que acreditam que esta tarefa não compete simplesmente ao departamento de pesquisa e desenvolvimento. São corporações preocupadas em disseminar a busca de ideias inovadoras, cientes de que qualquer pessoa pode idealizar novas possibilidades de negócios ou mesmo sugerir uma forma diferente e mais eficiente de executar algum processo. Essas empresas normalmente estão buscando a implantação de uma cultura de inovação em seu ambiente e em sua equipe. Para isso, é preciso vencer alguns desafios como ensinar as pessoas a pensar de forma criativa, porém dentro de um escopo racional e estratégico, e motivar os colaboradores a exporem suas ideias nenhum tipo de restrição ou qualquer tipo de classificação entre ideias boas e ruins. Um dos receios mais comuns das pessoas é o medo de serem ridicularizadas por terem feito uma sugestão considerada inapropriadas por alguns.



## PROPOSIÇÃO

Dentro dos Ramos de Atividades Afins há uma relação custo/benefício (dores e ganhos) diferenciada de acordo com as diversas possibilidades de atuação das empresas. Naturalmente todas desejam apenas oferecer ganhos aos seus clientes, mas é muito difícil (para não dizer que é impossível) que um produto/serviço consiga alcançar 100% de êxito nesta missão, até porque o pagamento por si só não pode ser considerado um ganho para as pessoas. E se não é possível satisfazer totalmente às demandas de todas as pessoas, é preciso estabelecer o que a empresa prioritariamente vai ter como foco e, a partir de então, definir o que será oferecido para atender às necessidades do seu público-alvo. É de fundamental importância, primeiro compreender o que as pessoas precisam e o que a empresa vai priorizar como meta de atendimento, depois é que se deve pensar nas várias soluções possíveis. Algumas destas soluções certamente atenderão a alguns pontos e não atenderão a outros. Justamente para que as limitações destas opções não interfiram no que será estabelecido como necessidades de atendimento prioritário é que só devemos pensar em produtos após a definição das proposições.

Para se ter uma boa definição das proposições deve-se compreender as necessidades das pessoas e, para isso, é fundamental conhecer seu público-alvo, entender seu comportamento.

### ATRIBUTOS FUNDAMENTAIS

Os Atributos Fundamentais são aqueles itens essenciais que têm que estar presentes em praticamente qualquer bem ou serviço do seu ramo de atividade: qualidade, bom atendimento, segurança, atendimento a requisitos técnicos, higiene, preços competitivos etc. Em alguns setores existem atributos fundamentais específicos. Por exemplo, no setor de alimentação, é indispensável a observação de requisitos básicos como: manipulação segura dos alimentos, observação do prazo de validade, conservação correta, transporte adequado, sabor, apresentação visual etc. No setor de vestuário, deve-se observar aspectos como classificação de tamanhos padronizados, qualidade do tecido e da costura, etiquetas com instruções sobre como lavar e passar, entre outros.

Os Atributos Fundamentais são elementos tão básicos que provavelmente, em uma pesquisa, as pessoas nem os citem como necessidades, simplesmente porque não imaginam que estes fatores não sejam sequer cumpridos.

É de suma importância fazer uma lista destes atributos e observá-la sempre, pois é possível que haja uma preocupação demasiada com o diferencial e que se esqueça do essencial. Quantas vezes deixamos de frequentar um restaurante porque não gostamos do sabor da comida ou do atendimento do garçom? Poderia até mesmo ser um local com um ambiente maravilhoso, requintado, mas tudo isso torna-se irrelevante diante de uma falha no cumprimento dos atributos fundamentais.

A lista dos atributos fundamentais não deve existir somente para “cumprir tabela”. Ela deve ser usada também para uma constante avaliação pelos clientes e para lembrar as empresas de nunca serem displicentes com relação a estes itens. Por exemplo, é preciso periodicamente que a empresa verifique o estado dos seus equipamentos de conservação e transporte, observe a higiene do ambiente, saiba do seu público o que achou do atendimento etc. Uma empresa que, por um descuido básico, recebe uma advertência da vigilância sanitária pode nunca mais recuperar seus clientes. Neste aspecto, podemos destacar também problemas técnicos como, por exemplo, uma empresa que possui um site com design ultramoderno, mas a sua banda de acesso à internet faz com que as pessoas demorem a carregar a página ou, no momento da compra, o e-commerce apresente problemas.

Fica fácil perceber que os Atributos Fundamentais são o básico do básico. Mas, sem o seu devido atendimento, os diferenciais da empresa caem por terra.

## SITUAÇÕES ESPECÍFICAS

Com o estabelecimento do Problema Primário (como vimos no grupo Problema Primário) temos, obviamente, algo muito amplo e genérico, a partir do qual encontramos necessidades específicas em função do contexto, fator que tem relação com algum interesse pontual em um determinado momento.

Por exemplo, considerando a “necessidade de fazer refeição fora de casa”, conseguimos, através de conhecimento prévio, pesquisas documentais ou observação, extrair diversas situações em que as pessoas precisam ter esta necessidade atendida:

- Jantar com a esposa
- Lanche nos fins de semana com a família
- Almoço de negócios
- Café da manhã quando está viajando
- *Happy hour* com os colegas
- Aproveitar o horário da refeição para fazer compras no shopping e alimentar-se rapidamente
- Alimentar-se em restaurante da própria empresa onde trabalha
- Interesse em um comer um tipo de prato específico: pizza, massas, *sushi*, *temakis*, *cupcakes*, sanduíche, opções vegetarianas ou veganas, etc.
- Ter um momento só seu, longe de todo mundo que conhece
- Não ir para casa a fim de não ver algum convidado que lá esteja
- Variar o cardápio por estar cansado de comer a mesma coisa em sua residência
- Ida a um clube ou praia, lá ficando para fazer a refeição

Na verdade, vão surgir inúmeras situações. O ideal é relacionar todas para que se possa ter uma visão geral das mais diversas necessidades específicas pois, dentro de seu Setor de Atuação, qualquer uma delas pode reverter-se em oportunidade de inovação. Faça sua relação, mas fique livre para, a qualquer momento, inserir novas situações.

## DORES E GANHOS

As dores retratam o aspecto negativo das situações, fatores que incomodam as pessoas. Tangíveis ou intangíveis, normalmente são as maiores e mais notórias necessidades das pessoas. Envolve tudo o que é desagradável, inconveniente, difícil, complicado, chato, desinteressante, ou seja, tudo em que a relação custo x benefício seja questionada, mesmo que seja algo gratuito.

Segundo Alex Osterwalder e Yves Pigneur (OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.), as dores das pessoas podem se caracterizar como obstáculos (que impedem ou limitam a realização de tarefas); como riscos (consequências indesejadas em potencial); ou como resultados, problemas e características indesejadas classificadas como dores funcionais (algo que não funciona a contento), sociais (referente à possíveis constrangimentos perante outras pessoas), emocionais (que provoca mal estar psicológico no cliente) ou secundários (incômodos que não são um problema do produto em si, mas estão indiretamente relacionados com ele).

De uma maneira geral as dores estão relacionadas com valor financeiro não justificado, perda de tempo, esforço evitável, mal-estar, preocupação, frustração, dúvida, aborrecimento, necessidades não atendidas, recursos ou funcionalidades inexistentes ou insuficientes, desempenho insatisfatório, qualidade abaixo do desejável, consequências negativas, riscos desnecessários, obstáculos para aquisição ou execução e dificuldade na compreensão, na execução ou no consumo, entre outros.

Importante: diferente do que trabalhamos no capítulo Problema Primário (gama ampla envolvendo o setor de atuação e problema principal a ser atendido), as dores estão relacionadas com problemas das pessoas nas Situações Específicas. Trata-se de um aprofundamento, uma observação menos genérica.

Entretanto, além das dores, existe outra necessidade das pessoas com a qual devemos nos preocupar: os ganhos. Não podemos nos limitar a apenas a aliviar o que incomoda as pessoas, é importante também proporcionar uma experiência agradável, benéfica e, preferencialmente, surpreendente. Estes ganhos envolvem os resultados positivos, benefícios, vantagens, boas surpresas, economia de tempo e dinheiro, comodidade, praticidade etc. Da mesma forma que as dores, os ganhos envolvem aspectos tangíveis e intangíveis.

Os ganhos podem ser esperados (o que as pessoas imaginam que a solução deve oferecer), desejados (o que poderia ter) ou inesperados (benefícios que o cliente nem imagina que possam ser oferecidos: coisas que vão surpreender-lhes por que estão além de suas expectativas). Obviamente, em pesquisas, os ganhos inesperados são fatores que dificilmente serão apontados pelas pessoas.

As dores e ganhos podem ser necessidades de praticamente todas as pessoas ou podem ser de um determinado segmento.

Ao se listar as dores e ganhos das pessoas, deve-se evitar assinalar termos vagos, subjetivos ou imprecisos. “Mais ou menos”, pouco, muito, grande, pequeno, melhor, pior e coisas do tipo podem ter um significado para mim e outro para você. O ideal é tentar fazer com que adjetivos ou expressões genéricas sejam traduzidos em fatores concretos, de preferência quantificáveis. Por exemplo: “perda de tempo” refere-se a quanto tempo? “Algumas vezes” são quantos dias por mês ou quantas vezes por dia? “Caro” ou “barato” diz respeito a que quantia de dinheiro? “Grande” ou “pequeno” representa que medida em metros, centímetros etc.? “Melhor” ou “pior” dizem respeito a que aspectos? Do mesmo modo, palavras como inconveniente, incômodo, chato e arriscado, por exemplo, não retratam uma necessidade específica. Por isso deve-se questionar por que é inconveniente, o que incomoda, o que deixa a pessoa chateada e por que considera algo arriscado, deixando claro, no caso, o que efetivamente está em risco.



Às vezes, a necessidade das pessoas não fica tão clara e é preciso descobrir o que está por trás daquilo que foi mencionado. Por exemplo, ficar bem informado seria um ganho para quem gosta de ver notícias. Mas trata-se de uma resposta intermediária, incompleta, porque leva a outra pergunta: para que as pessoas precisam ficar bem informadas? E aí as respostas podem variar de pessoa para pessoa. Alguns podem querer ficar bem informados para poderem ter uma opinião crítica dos fatos, talvez só para sua satisfação pessoal ou para demonstrar conhecimento numa discussão. Outros porque sabem que precisam saber o que está acontecendo para tomarem decisões profissionais. Talvez alguns precisem disto por que vão estudar para algum concurso que exigirá conhecimentos gerais. E assim por diante. Por trás de dores ou ganhos genéricos, existem sempre motivos específicos.

Muitas vezes a solução de uma dor reflete-se em um ganho e o não atendimento de um ganho está relacionado a uma dor. Por exemplo, a dor é custar mais de “x” reais e o ganho seria custar menos que estes mesmos “x” reais. Portanto, quando se for relacionar as dores e ganhos, deve-se evitar a colocação de uma mesma necessidade de forma oposta nas duas listas porque só aumenta a quantidade de itens, mas não acrescenta nenhuma informação relevante. Em situações assim, o ideal é que a necessidade seja listada como “dor”.

Utilizando os Ramos de Atividades Afins do Problema Primário “Necessidade de fazer refeição fora de casa”, podemos listar possíveis dores e ganhos. Por exemplo:

- **Ramos de Atividades Afins**

- Pizza

- **Dores**

- Demora na entrega

- Não tem opções para quem está de dieta.

- **Ganhos**

- Poder criar seu próprio sabor, combinando ingredientes.

- **Ramos de Atividades Afins**

- Sushi

- **Dores**

- Ter opções de pratos tradicionais para quem está acompanhando e não gosta de sushi (adultos e crianças).

- **Ganhos**

- Sushis tipo infantil, com "desenhos" etc.

- **Situação Específica**

- Lanche com a família

- **Dores**

- Necessidade de espaço de lazer para as crianças.

- Gostos diferenciados (um filho gosta de doces, outro gosta de sorvete).

- **Ganhos**

- Brindes para as crianças.

- Alimentação saudável para as crianças.

- Espaço de lazer com atividades diversas e/ou que promovam alguma forma de aprendizado.

- **Situação Específica**

- Almoço de negócios

- **Dores**

- Espaço reservado (quando o negócio for confidencial).
- Gostos diferenciados (alguns gostam de carnes, outros são vegetarianos etc.).
- Ambiente elegante e calmo.
- Amplo estacionamento (diversas pessoas em diversos carros)
  - o **Ganhos**
- Papéis, canetas e calculadora à disposição.
- Impressora que possa se conectar a algum dispositivo móvel.
- Sistema multimídia que possa ser utilizado para exibir alguma apresentação.

É natural que algumas dores e ganhos sejam comuns a mais de um tipo de Situação Específica, entretanto, se não são tão genéricas ao ponto de estarem relacionadas nos Atributos Fundamentais, deve-se mantê-la em cada uma das situações mesmo que haja uma redundância. A razão disto é que, quando efetivamente se definir qual o produto escolhido e, conseqüentemente, se verificar as Situações Específicas que ele atende, não se pode correr o risco de não observar os fatores relacionados para estes itens.

A análise das dores e ganhos ajuda na compreensão do Setor de Atuação como um todo e facilita a visualização de possibilidade de inserção de certos itens relativos a alguma Situação Específica em outra circunstância.

### **Proposições possíveis**

O propósito de alguma coisa é a meta que se busca alcançar. Não é um objetivo numérico, mas é aquilo que é tratado como foco principal de atendimento dentre todos os benefícios tangíveis e intangíveis que se pode oferecer a uma pessoa. Não precisa ser necessariamente apenas um item, mas a escolha de diversos propósitos pode, em alguns casos, confundir a percepção do seu público-alvo e dispersar a atenção da empresa para o que de fato é seu foco principal. No entanto, é possível definir-se um propósito principal e alguns propósitos secundários, estando estes condicionados ao primeiro e podendo também serem alterados de acordo com as oportunidades.

Antes de definir qual será o propósito escolhido pela empresa, é importante listar alguns destes possíveis candidatos. Isso deve ser feito mesmo que a empresa já esteja em operação e já tenha um propósito definido, porque enxergar outras opções servirá para ratificá-lo ou retificá-lo.

No caso em análise, poderíamos listar as seguintes proposições:

- Diversificação de especialidades
- Ambiente temático
- Comodidade (localização, distribuição, facilidade de preparo, opções personalizadas)
- Rapidez na entrega da refeição
- Sofisticação / Requite
- Cardápio restritivo (intolerâncias alimentícias)
- Restrição ao consumo de alimentos de origem animal
- Alimentação dietética / fitness
- Ambiente reservado / discricção

- Espaço para grandes grupos de adultos
- Espaço familiar / infantil
- Serviços complementares (espaço para eventos privados, área de descanso, lavagem de carro, brindes para crianças, sorteio de prêmios, programa de fidelização, guarda de objetos, espaço de lazer: karaokê, *garage band*, *jukebox*, parque aquático etc.)

Após a definição da Proposição é que se deve definir o Produto, pois certamente existirão muitas formas de atender a uma mesma Proposição.



## PERSONALIZAÇÃO

A personalização é uma das maiores tendências do mercado. Produtos podem ser descontinuados, processos podem ser alterados, nichos podem ser ultrassegmentados, mas a busca pela personalização será inevitável, tratando-se de um caminho sem volta. Atualmente já se possui mais dados sobre as pessoas do que efetivamente se pode explorar e, quanto maior for a possibilidade de processar estas informações e extrair as peculiaridades a respeito de cada um dos indivíduos, mais singular será o que se pode oferecer a eles. E a conexão destas informações com novas tecnologias proporcionará uma verdadeira revolução em praticamente todos os segmentos de mercado. Exatamente por isto, a personalização tem peso suficiente para se apresentar com um grupo de inovação específico. Praticamente tudo o que é oferecido como bem ou serviço pode ser personalizado. E será. Comida, roupa, meio de transporte, utensílios de casa ou de trabalho, móveis e muito mais.

Diferente das pessoas mais antigas que aceitavam as limitações e os padrões do que lhes era ofertado, as novas gerações não aceitam certas imposições. Elas querem o que desejam, no momento que lhes for conveniente, no lugar em que estejam e, principalmente, da forma que lhes agrada. E por que não deveria ser assim? Acredite, o tempo em que será preciso pagar mais caro para se ter produtos feitos sob medida está acabando. Nada de tamanhos P, M, G ou GG; nada de sofás de apenas 2 ou 3 lugares; nada de objetos com apenas algumas opções de regulação, nada de moldes pré-definidos. A pergunta que o vendedor fará será apenas: “como você deseja?”. Em alguns casos, será simplesmente: “deseja que seja produzido conforme suas preferências?”.

No que se refere às proposições, podemos afirmar que atualmente a personalização é tratada com ganho, um benefício colateral e acessório. Isso porque a maior parte das pessoas ainda não sabe que existe a possibilidade de ter o que desejam sob medida. Durante quanto tempo nos limitamos, por exemplo, a aceitar a grade de programação das emissoras de televisão? Tínhamos que adequar nossas atividades para que pudéssemos ver nossos programas favoritos em determinada hora de certos dias. Jamais imaginávamos que isso poderia mudar. Mas mudou.

Assim como hoje em dia a inflexibilidade da grade de programação da TV aberta é uma dor para os telespectadores, em algum tempo a falta de personalização de cada ramo de atividade será uma dor para seus usuários ou consumidores. Ou seja, as pessoas vão passar a se incomodar quando não puderem ter seus desejos atendidos da forma que lhes for conveniente e passarão a priorizar quem lhes proporcionar isto.

Por fim, a personalização chegará ao nível mais essencial e se tornará um Atributo Fundamental de tal modo que a não personalização será um defeito grave, inaceitável.

Você pode estranhar o fato de a Personalização ser abordada neste livro antes mesmo de falarmos de produtos. Há uma razão para isso. Se a questão da Personalização for vista após pensarmos em produtos, haverá uma grande chance de apenas nos limitarmos a verificar se os bens ou serviços escolhidos permitam alguma forma de personalização. Seria um erro, pois como já foi dito, a personalização está ligada à

proposição e, portanto, já deve ser considerada no momento em que iremos pensar nos possíveis produtos, independentemente do tipo de público para qual o mesmo deverá ser ofertado.

### **Pessoas: as maiores fontes de informação**

As maiores fornecedoras dos subsídios que as empresas precisam para oferecer uma experiência cada vez mais personalizada serão, obviamente, as pessoas. Seja através de gestos, palavras, olhares, atenção ou até indiferença, cada forma de expressão humana é uma fonte de informações. A quantidade de dados que se pode obter das pessoas em pouco tempo permitirá que, além de simplesmente atender às suas solicitações, se possa surpreendê-las, oferecendo-lhes opções que elas nem mesmo se dão conta de que necessitam ou necessitarão.

Este tipo de ação será ainda mais fácil quando os dados forem comparados com o de outras pessoas que fazem parte dos mesmos grupos ou nichos. Será algo como se, baseado na experiência de um conjunto, já se soubesse o passo seguinte que um indivíduo naturalmente fará ou precisará fazer. Algoritmos de sugestões de ofertas baseadas nas compras que outras pessoas fizeram são o primeiro passo neste tipo de ação. Mas imagine, por exemplo, que você possui um cargo em uma empresa e almeje uma promoção funcional. Que tal saber que tipo de livros foram lidos ou quais cursos foram realizados por profissionais que percorreram com sucesso esta mesma carreira?

Os sistemas de avaliação das pessoas no que se refere às suas experiências com bens, serviços ou situações também deverão compor este conjunto de dados úteis para surpreender os indivíduos. Este tipo de coleta de informação pode ser expresso, quando a pessoa ativamente insere seus dados no sistema, ou tácito, quando suas ações são registradas e analisadas sem que as pessoas se deem conta disto. As avaliações expressas são bastante comuns e se revelam pela solicitação de preenchimento de campos de dados. A coleta de informações de forma tácita pode ser feita de diversas formas. Um exemplo disto é o que pode ser feito por uma rádio (aqui entendida de maneira ampla como qualquer forma de oferta de áudio disponibilizado em canal específico podendo ser acessado por diversas pessoas ao mesmo tempo) que, ao disponibilizar músicas via *streaming*, registra as canções que a pessoa ouviu e repetiu (avaliação positiva) ou “pulou” (avaliação negativa). Também pode-se colher este tipo de informação em um site (ou assemelhado) que, ao disponibilizar diversos produtos, analisa quais produtos foram mais pesquisados, clicados, os que tiveram seus detalhes acessados ou, em contraposição, os que foram sumariamente ignorados. Obviamente estes recursos técnicos já estão disponíveis e muitos deles disponibilizados em relatórios. Mas o importante é o que, com o auxílio da tecnologia, isto será utilizado para melhorar a experiência singular de cada pessoa. Cada vez mais este tipo de avaliação tácita será empregado, baseada na repetição do uso, descarte prematuro ou troca de marca, bem como a partir do compartilhamento espontâneo dos registros, comentários em postagens e da indicação (ou não!) para outras pessoas. Será uma espécie de comunicação passiva fornecida por uma pessoa nos nichos do qual faz parte. Entretanto, a pessoa deve estar consciente e permitir a coleta destes dados, mas ficará agradecida se isto for utilizado para seu próprio benefício.

Outra fonte importante de informação é ouvir as pessoas. Pergunte o que você deseja saber. Questione sobre possibilidades. Faça as pessoas entenderem que você quer atendê-las de forma personalizada. Em muitos casos será preciso exemplificar o que você pode fazer por elas, para que as mesmas consigam visualizar as possibilidades.

Entretanto, vale salientar que a personalização não significa apenas conhecer cada pessoa separadamente. A personalização tem a ver também com saber a situação de cada pessoa no momento do contato.

## **Segmentação x Nichos x Personificação x Customização x Personalização**

Segmentar é dividir algo em partes. Portanto, quando falamos em segmentação de público, estamos falando que, de todo o público, vamos decompô-lo por algum critério. Por exemplo, podemos dividir nossos clientes pelo sexo, faixas etárias, classes sociais etc. Atualmente esta prática está caindo em desuso por ser extremamente falho. Por exemplo, podem haver pessoas de 50 anos que gostam de surfar ou andar de skate. Pode haver pessoas que ganham um salário da classe C, mas, com a ajuda financeira dos pais, passam a ter hábitos de classe B.

Em virtude das falhas da segmentação, algumas empresas optam por trabalhar com nichos, levando em consideração alguns hábitos ou características comportamentais e psicológicas. Os nichos são interessantes de serem trabalhados, mas estão longe de ser o mesmo que a personificação, uma vez que cada pessoa pode pertencer a diversos nichos.

A personificação é o agrupamento de características que representam alguns tipos de pessoas que compõem o público-alvo no momento da Situação Específica. Deste modo, são determinadas as personas que representam um target. Por exemplo, podemos dizer que grande parte dos clientes que vão a um jantar de negócios são empresários de meia-idade que gostam de um ambiente elegante, apreciam pratos requintados e bebidas sofisticadas. Claro que existem diversas pessoas assim e que, em diversas outras características, não têm nada em comum. Mas, como a empresa não tem a condição de pensar em cada uma delas – que seria a personalização efetivamente –, então resume-as neste ser hipotético que personifica, através das características selecionadas, parte considerável do público que se quer atingir naquele momento.

Na busca de amenizar a necessidade particular de cada cliente, algumas empresas têm optado pela customização, de modo que são disponibilizadas opções que as pessoas podem escolher. Por exemplo, você pode escolher um carro na cor que você achar melhor dentre as que estão sendo apresentadas e pode ainda optar por inserir alguns acessórios que são mostrados em uma lista. Perceba que, no entanto, você não pode definir a cor que quer, demandando, por exemplo, um carro verde neon se esta opção não estiver disponibilizada pela empresa. Não se trata, portanto, de uma personalização. A diferença se revela no verbo básico: escolher ou definir. Na customização o cliente pode escolher entre opções pré-estabelecidas e, por maior que sejam as opções, são sempre limitadas. Na personalização não há um limite estabelecido, as pessoas definem o que querem e a empresa vai simplesmente atendê-las satisfatoriamente.

Mesmo não se tratando de uma forma de personalização propriamente dita, a customização já pode ser utilizada como diferencial competitivo. Além disso, as empresas que optam por esta forma de atendimento demonstram que estão afinadas com o que seus clientes desejam e, portanto, naturalmente mais atentas com esta proposição, de modo que seus produtos têm maiores chances de se tornarem efetivamente personalizáveis porque a empresa já tem em mente que as pessoas querem uma solução deste tipo.

Sabemos que a personalização não é fácil de ser atingida e, considerando a dificuldade e as limitações atuais, enquanto não se puder trabalhar diretamente com cada uma das pessoas, a customização, o trabalho com nichos e uso de personas são possibilidades bastante válidas para as empresas. Entendemos também que, mesmo que se tenha um sistema personalizado implantado, a coleta de informações se dará pouco a pouco e que, em determinadas situações, será necessário completar lacunas com informações provenientes de análise de segmentos ou personas, se possível, associadas com comportamentos de grupos.

### **O que, quando e como?**

Como já foi dito, em breve teremos acesso a praticamente todas as informações sobre todas as pessoas. Porém, no que se refere a dados, tão importante quanto possuí-los, é saber utilizá-los. Então, antes que o futuro chegue e você não saiba como utilizar este arsenal quase infinito de informações, vamos fazer um pequeno exercício preparatório.

Imagine que agora, neste exato momento, você possuísse um grande banco de informações sobre uma pessoa, te possibilitando saber pelo que ela se interessa e o que não a atrai. Saberia o seu estilo de roupa, quais os problemas de saúde que possui, que remédios toma, que filmes assiste, que estilo musical lhe agrada, qual a sua profissão, se é casado ou não, se possui filhos ou não, quando está estressada ou calma, quando vai dormir. A partir do que ela tem e busca, você poderia inclusive projetar seus sonhos e desejos. Considere também as atividades que as pessoas fazem: escovar dentes, tomar banho, se olhar no espelho para escolher roupas, se maquiar ou pentear os cabelos etc. Perceba que estas informações provêm dos mais diversos aparelhos conectados, sistemas de identificação e também da observação. Agora pense no que você faria com todos estes dados. Como usaria isto a favor de uma empresa? Obviamente estas informações podem ser utilizadas para os diversos grupos de inovação, mas, por enquanto, vamos pensar sob o ponto de vista da personalização de produtos ou serviços. Portanto, detenha-se somente com o que pode ser oferecido sob medida para a pessoa. Obviamente, na maioria das vezes você vai precisar de alguma espécie de aparato tecnológico que talvez ainda não exista. Não importa. Foque no que será oferecido. Isto é só um exercício, não limite sua criatividade pensando em restrições. Você pode, por exemplo, imaginar um espelho que já mostra as possíveis combinações de roupa que ela possui (aproveite para sugerir a compra de outras peças!), informando inclusive as datas em que estas peças foram usadas. É possível pensar em uma escova de dentes que detecte possíveis cáries ou bactérias incomuns. E que tal se, de alguma forma, cada vez que for se alimentar, a pessoa puder ser alertada sobre a quantidade de nutrientes que estará consumindo? Obviamente são muitas possibilidades, portanto é importante que se mantenha o foco no seu Setor de Atuação e ver de que forma pode se oferecer algo personalizado para seu público-alvo.

Além de apenas pensar em soluções para cada situação, podemos detectar tendências, associar processos de escolha com os interesses e práticas das pessoas, compreender o que lhes agrada ou desagradam, perceber a conexão de atividades que proporcionam possibilidades de parceria, estabelecer um posicionamento mais adequado, criar ou otimizar produtos ou processos para melhor se enquadrarem no dia-a-dia e proporcionem melhor experiência ou economia de tempo, entre muitas outras possibilidades.

### **Personalização para pessoas jurídicas**

Do mesmo modo que as empresas que são focadas no atendimento de pessoas físicas, aquelas que prestam serviços para outras empresas devem se esforçar para oferecer opções sob medida para seus clientes. Isto já é um tipo de ação mais comum e deverá ser explorada cada vez mais.

Assim sendo, a empresa que oferecer serviços B2B deverá se empenhar em conhecer a operação da sua contratante, não se limitando a esperar as suas solicitações, mas, pelo contrário, propondo soluções necessárias, surpreendendo e demonstrando assim todo o potencial desta relação onde todos saem ganhando: a empresa ofertante, a demandante e o seu público.



## PRODUTO

Jerome McCarthy (McCARTHY, E. J. Marketing Básico: uma Visão Gerencial. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.) quando desenvolveu os famosos 4Ps do Marketing, definiu Produto como aquilo que, oferecido ao consumidor, tem a capacidade de lhe proporcionar satisfação ou benefício, quer seja um bem ou um serviço. Se, em algum momento, houve o questionamento sobre o fato de o Produto enquadrar os serviços, hoje é dia é cada vez mais difícil separar estes dois elementos. Por exemplo, a assistência e garantia que um fabricante oferece não interferem na escolha da compra de um carro? Por outro lado, as qualidades físicas do veículo oferecido não são importantes para um serviço de aluguel de automóveis? Os SaaS (*Software as a Service*) são um produto ou um serviço? A intenção aqui não é de forma alguma adentrar nestas discussões, muito pelo contrário, o importante é atender às necessidades dos clientes, seja através de um bem ou um serviço. É fundamental enxergar melhor todos os aspectos envolvidos, quer sejam tangíveis ou intangíveis. Quantos fatores, por exemplo, são determinantes na escolha pela decisão de compra em uma loja: facilidade/custo de estacionamento, atendimento, qualidade dos produtos, preço, comodidade no pagamento, conforto da loja etc. Todos estes, e mais outros tantos, são itens que devem ser analisados pelas empresas, por que o cliente coloca todos em uma balança para verificar a relação custo-benefício que lhes permitirá tomar a decisão final.

Na metodologia 15 PINs, ampliou-se um pouco mais esse conceito porque o grupo Produtos enquadra também as ações realizadas pela empresa que, de qualquer forma, possam resultar em uma inovação. Por exemplo: a adoção de um Posicionamento, a melhoria de um Processo, a concretização de uma Parceria uma abordagem diferenciada em um Ponto de Contato. Tudo isso não pode ser caracterizado como um bem ou serviço oferecido às pessoas. Mas são iniciativas que podem resultar em uma inovação.

### Diferenciação e Diversificação

Os produtos podem ser classificados como commodities ou diferenciados. Phillip Kotler afirmou que “uma commodity não passa de um produto à espera de diferenciação”. (KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.). Lembrando que a diferenciação não serve apenas para destacá-lo da concorrência, porém, ainda mais importante, serve para auferir-lhe uma personalidade.

A diferenciação pode ser baseada em aspectos reais, a partir das características do Produto, ou psicológicos, gerando uma imagem na mente das Pessoas. É possível também oferecer uma diversificação de negócios e produtos para diversos tipos de público, atuando em novos ramos de atividade ou segmentando o mercado. Estas opções possibilitam maior fonte de recursos e ajudam a manter a estabilidade da empresa, ao compensar momentos em que determinado ramo ou produto está em alta enquanto outro está em baixa. Esta diversificação também pode servir para atender a várias necessidades de uma mesma pessoa, fortalecer o portfólio, diminuir a ociosidade, otimizar a distribuição e rentabilizar a comunicação, além de servir como elemento de acompanhamento de tendências (a partir da análise de



resultado das vendas) e como elemento de ataque ou neutralização dos concorrentes em algum segmento específico.

### **Possibilidades de criação de Produtos**

Na diversificação dos negócios, a empresa deve considerar as seguintes possibilidades:

a) Novo ramo de atividade, novo produto e nova marca

Isto se dá quando uma empresa pretende se inserir em um ramo de atividade em que não atua e que, ainda, não traz consigo (ou não queira trazer) alguma marca que já seja do conhecimento das pessoas. Digamos, por exemplo, que uma empresa que atua no ramo de pizzaria resolva abrir uma temakeria e não pretende nem sequer usar o nome que remeta ao público que se trata do mesmo grupo da pizzaria. Talvez não faça uso da marca porque no ramo anterior não possui um bom conceito ou porque está arriscando e não quer comprometer uma marca de sucesso com algo que pode não dar certo. Pode ser também que não queira confundir as marcas, até mesmo em virtude de possuir sócios que não fazem parte do empreendimento anterior. A opção para o não aproveitamento de uma marca, principalmente quando esta é bem aceita pela população, deve ser sempre bem estudada.

b) Novo ramo de atividade, novo produto e marca existente

Temos aqui a mesma situação do item anterior, porém a empresa fez a opção de utilizar a marca que possui. Trata-se de aproveitar a força de uma marca existente para transferir para o novo negócio a percepção de qualidade que já conquistou. Essa estratégia facilita muito a comunicação com o cliente. A marca anterior pode ser apresentada por um mesmo nome de outro produto ou pode ser inserida como a identificação da corporação da qual faz parte.

c) Ramo de atividade em que já atua, novo produto e nova marca

Esse tipo de estratégia é utilizado quando se quer lançar um novo produto no ramo de atividade em que já atua, mas opta-se por lançá-lo com uma nova marca sem nenhuma associação com a marca já conhecida, normalmente quando se acredita que a vinculação entre as marcas pode criar alguma confusão em função de diferenciação do posicionamento escolhido para elas.

d) Ramo de atividade em que já atua, novo produto e marca existente

Neste caso, a empresa percebe que a utilização de uma marca existente em um novo produto ajuda nas chances de sucesso deste, não trazendo prejuízos à sua posição mercadológica. Essa estratégia proporciona aos novos produtos herdar a percepção de qualidade de outros produtos da marca, facilitando a aceitação pelas pessoas.

e) Ramo de atividade em que já atua, produto existente e marca nova

Busca-se com esta estratégia atacar a concorrência e/ou ampliar o *market share* da empresa neste ramo de atividade, alcançando os diversos tipos de pessoas que a consomem. Por exemplo: se a empresa já tem uma pizzaria voltada para a classe AB, mas também deseja oferecer aquele produto para a classe DE. Então, para não macular a imagem que a marca possui, cria-se uma nova marca voltada para este novo público-alvo. Esta estratégia é válida quando a nova marca/produto consegue tirar público das marcas de empresas concorrentes e não canibaliza as marcas da própria empresa.

f) Ramo de atividade em que já atua, produto existente, marca existente e nova apresentação

Temos aqui uma extensão da apresentação dos produtos existentes introduzindo novos formatos, sabores, ingredientes, tamanhos etc. Trata-se de uma extensão vertical, que gera menos riscos para as empresas e possui alta taxa de sucesso. Entretanto é necessário ter cuidado no gerenciamento destes produtos para evitar a criação de itens cuja venda não compense os seus custos e despesas, levando a empresa a descontinuá-los e, de qualquer modo, deixando alguns consumidores descontentes com isto.

Nas situações acima, quando se diz que uma empresa opta por trabalhar com uma marca existente, também deve-se enxergar a possibilidade de realizar uma combinação de marcas, reunindo duas ou mais marcas fortes. Nesta estratégia é necessário avaliar o equilíbrio no peso das marcas (a menos que se busque a transferência de valor de uma para outra), a coerência na aplicação de cada marca no ramo ou produto e a real possibilidade de complementação das marcas, a fim de que as pessoas percebam que se trata de uma unidade.

No caso de lançamento de novos produtos ou extensão dos mesmos, se a empresa acreditar que há o fator risco muito alto, pode tentar lançar produtos de forma temporária ou como uma edição limitada. Deste modo, não há o comprometimento da marca ou da empresa caso o produto não tenha boa aceitação.

Importante destacar que há ainda a possibilidade de aumento do portfólio de oferta considerando o aproveitamento do universo dos nichos do público-alvo.

## **Ciclo de vida dos Produtos**

Todo produto possui um ciclo de vida, composto pelas seguintes fases: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio. A inovação incremental permite a ampliação deste ciclo, dando novas razões para que os consumidores adotem o produto. Além disso, como a tendência é de que os concorrentes imitem o produto líder ou inovador, a implantação de outras inovações permite que o produto-referência esteja sempre um passo adiante de suas imitações.

Há ainda a possibilidade de o produto ser lançado em uma nova praça ou para um novo segmento de mercado, iniciando assim um novo ciclo específico para estes mercados.

Eventualmente, um produto pode ser retirado do mercado antes que o seu ciclo de vida se complete. Isso pode ocorrer por uma decisão estratégica, evitando o desgaste da marca da empresa fabricante ou pelo fato desta já ter lançado no mercado um novo produto (disruptivo ou consideravelmente incrementado) que irá substituir o anterior.

## **Idealizando novos produtos**

Obviamente, oferecer um produto é o que toda empresa tem por objetivo, porém, em se tratando de inovação, não é neste ponto que tudo se encerra, havendo ainda muitas possibilidades de se inovar antes ou após o lançamento de um Produto. Na metodologia 15 PINs não será neste momento em que necessariamente iremos definir o produto, esta decisão se dará na aplicação da Prática 3. Iremos agora iniciar o processo de combinação dos dados coletados em busca de possíveis produtos. Nosso objetivo é elencar um rol de sugestões que poderá ser ampliado a qualquer momento e que já pode até incluir algumas que já tenham sido elaboradas e que constem no Quadro 3 (observações, destaques e *insights*).

Neste momento, já definimos o Problema Primário, o Setor de Atuação, os Ramos de Atividades Afins, o Público-alvo, a Praça e o Posicionamento Institucional, além disso, já devemos ter algumas coisas interessantes no quadro de Observações, destaques e *insights*. Ou seja, já temos em mãos um vasto material

em que podemos pensar em diversas possibilidades de Produtos. Para isto, o ideal é ter estes dados que já foram coletados e listados até o momento dispostos de forma que a equipe envolvida possa ter uma visão geral de todos estes itens para que se possa começar a fazer conexões.

Atenção: não se trata de uma sessão de *brainstorm*, mas, de qualquer modo, nenhuma ideia deve ser descartada, a fim de não provocar alguma forma de bloqueio nos envolvidos. Repito: posteriormente, no capítulo sobre Prática 4 é que as ideias serão analisadas e selecionadas ou descartadas.

No momento de pensar em ideias de Produtos não esqueça de avaliar as opções que vimos há pouco a respeito dos Ramos de Atividade (novo ou no qual já atua), uso ou não de produtos e marcas existentes.

Um Produto inovador promove conexões inéditas e inusitadas destes fatores, vislumbrando possibilidades não exploradas.

No caso do exemplo que estamos trabalhando, combinando esta série de elementos, digamos que foram pensadas as seguintes opções:

- Restaurante multifuncional com vários ambientes distintos, possibilitando opção de *happy hour* (durante a semana) e lazer com a família (nos fins de semana). Pode ter espaço de doces, sorvetes, área *kids* bem diversificada, *karaokê* e clube da cerveja.
- Espaço que reúne vários *food trucks* com um mix de diversos tipos de comida, em área comercial, oferecendo um espaço em que as pessoas possam relaxar, ver televisão ou conversar enquanto esperam a hora de voltar ao trabalho. Lembrando que os *food trucks* podem, à noite ou no final de semana, se deslocar para alguma outra área que tenha mais movimento nestes dias e horários.
- Restaurante com ambiente mais reservado, podendo ser usado para almoço de negócios (durante o dia), para jantar romântico e espaço para *chefs* amadores cozinharem para pequenos grupos (à noite). Podendo ter um espaço de cafeteria, clube do whisky ou clube do vinho.
- Marmitaria com diversas especialidades (cardápio elaborado por *chefs*), inclusive com opções veganas e opções de alimentação restritivas. Pode oferecer também opções de comida congelada para serem vendidas em supermercados ou padarias.
- *Fast food* com comida barata e com toque *gourmet*.
- Supermercado disponibilizando setor com farto cardápio restritivo em relação aos alimentos de origem animal.
- *Food truck* com cardápio restritivo em relação aos alimentos de origem animal.
- Restaurante que todo dia ofereceria cardápios diferentes, sendo 01 opção com pratos básicos e outras 02 opções com especialidades diferentes.
- Doceria com espaço para realização de festas infantis particulares.
- *Self service* sem cozinha para as empresas. As empresas disponibilizariam o espaço para os funcionários almoçarem, mas não precisariam se preocupar em ter cozinha, pois seria levada a comida pronta e, ao final, seria recolhido o lixo resultante da refeição, deixando o espaço limpo.
- Kit semipronto de frutos do mar para as pessoas prepararem e comerem em casa

Muitas serão as opções possíveis, no caso listei apenas algumas que, seguindo a sistemática, posteriormente deverão ser criteriosamente avaliadas. O importante aqui é entender que é possível chegar a diversas opções de produtos a partir das conexões dos itens que trabalhamos até agora.



## PRAÇA

Como vimos anteriormente a atividade empresarial existe em função das Pessoas e, para isso, é preciso que os produtos cheguem até elas, onde quer que elas estejam, com a qualidade desejada, na quantidade certa, no menor tempo possível, da mais forma mais econômica e viável.

Efetivamente, ninguém é proprietário de nenhum bem ou usuário de algum serviço, mesmo que já o tenha pago, até que ele esteja à sua disposição para ser utilizado quando desejar. Existe uma máxima que diz que as pessoas têm todo o tempo do mundo para tomarem uma decisão de compra, mas, uma vez efetivada a aquisição, querem dispor do bem ou serviço imediatamente, ficando rapidamente impacientes com qualquer tipo de demora. Por este motivo, tudo o que tem a ver com o grupo Praça é de fundamental importância para as empresas porque está relacionado com a resolução efetiva do Problema das Pessoas, ou seja, está diretamente conectado com a satisfação de suas necessidades.

De maneira resumida, podemos afirmar que o grupo Praça envolve tudo o que está relacionado à disponibilização de um produto às pessoas e, basicamente, podemos dividir este tópico em dois subgrupos: local e logística.

### LOCAL

Quando nos referimos ao local, temos em vista o espaço territorial no qual o Produto será ofertado. Pode ser uma rua, avenida, bairro, comunidade, cidade, vilarejo, estado, distrito, país, continente ou até mesmo o mundo inteiro.

Definir o local é extremamente importante porque está diretamente relacionado com os custos e despesas pois, obviamente, quanto maior a abrangência de ação, maiores serão os investimentos necessários para o sucesso do negócio. Considerando que, ao se definir o local, serão feitos esforços de Pontos de Contato para estimular a compra pelas Pessoas da área definida, é fundamental que a distribuição do Produto seja feita de forma eficiente a fim de que, após serem impactadas pela comunicação, as Pessoas efetivamente encontrem o produto nos pontos de venda. Um desalinhamento nisto causará frustração no público-alvo e desperdício do valor investido na comunicação.

A definição de local deve sempre levar em consideração o panorama do mercado (especialmente no que se refere ao potencial de consumo e à concorrência), a capacidade produtiva (possibilidade de produzir a quantidade necessária de produtos para as pessoas da área escolhida ou, no caso de serviços, a capacidade de atendê-las satisfatoriamente), a capacidade logística (disponibilização efetiva dos produtos ao público-alvo), a capacidade de investimento em Pontos de Contato (não adianta disponibilizar um produto e o público-alvo não tomar conhecimento disto) e os fatores culturais (idioma e peculiaridades locais).

Inovar no que se refere ao local, é ser o primeiro a oferecer determinado produto na área escolhida, ou seja, ser pioneiro. O produto ofertado não precisa ser necessariamente inovador, mas o fato de uma empresa o oferecer, antes de suas concorrentes, em uma determinada área territorial, demonstra a visão empreendedora de uma empresa e a qualifica como inovadora no fator Praça.

## **Planejamento da Expansão**

Na definição do local, é muito simples escrever que deseja atuar em todo o continente ou mesmo no mundo inteiro. Isso não é impossível, mas é preciso ir passo a passo. O grande erro dos grandes conquistadores foi que, ao desejar ter um império, resolveu expandir muito rápido sem consolidar as bases que havia conquistado, deste modo, seguiu em frente com sua ambição e deixou para trás áreas desguarnecidas.

Lembre-se da 3ª Lei de Newton: "A toda ação há sempre uma reação oposta e de igual intensidade". Nos mercados, isso também ocorre. Os concorrentes reagem à sua ação. Se já existem concorrentes estabelecidos, eles não vão ficar parados aplaudindo o seu crescimento. Se ainda não existem concorrentes e você está navegando em um oceano azul, certamente em breve surgirão alguns predadores para agitar estas águas.

O ideal é seguir estes 3 passos: conquistar, consolidar e expandir.

1) Conquistar: é o ato de chegar a atuar na Praça que você definiu com o impacto desejado, levando em consideração a necessidade de comunicação com o público local;

2) Consolidar: é conseguir estabelecer sua presença de forma sólida, alcançado o *market share* desejado no local, mas protegendo o seu espaço;

3) Expandir: uma vez que você conseguiu se consolidar em um local, é hora de se preparar o próximo local a ser conquistado. Mas fique atento à sua capacidade de acompanhamento do mercado dos locais consolidados.

A expansão desordenada e mal planejada pode fazer ruir todo o seu "império" colocando tudo o que você conquistou em risco. Através das redes sociais, uma falha grave em um determinado local se espalha imediatamente para o público de outras regiões, obrigando você a se ter que criar uma estratégia de gerenciamento de crise que poderia ser evitada se o seu crescimento fosse mais cauteloso e pensado.

## **LOGÍSTICA**

Efetivamente, ninguém é proprietário de nenhum bem ou usuário de algum serviço, mesmo que já o tenha pago, até que ele esteja à sua disposição para ser utilizado quando desejar. Existe uma máxima que diz que as pessoas têm todo o tempo do mundo para tomarem uma decisão de compra, mas, uma vez efetivada a aquisição, querem dispor do bem ou serviço imediatamente, ficando rapidamente impacientes com qualquer tipo de demora. Por este motivo, tudo o que tem a ver com o grupo Praça é de fundamental importância para as empresas porque está relacionado com a resolução efetiva do Problema das Pessoas, ou seja, está diretamente conectado com a satisfação de suas necessidades.

Para o desenvolvimento de inovações neste subgrupo, é preciso pensar estrategicamente e conhecer detalhes que envolvem o produto ofertado, desde a sua concepção até os resíduos e rejeitos provenientes do seu uso, observando fatores como: produção (inclusive componentes utilizados), embalagem,

armazenagem, distribuição, transporte, tempo (nos diversos processos envolvidos), prazo de validade, ciclo de consumo, possibilidade de logística reversa, entre muitos outros.

Conhecer a composição (matéria-prima e insumos) do produto é um importante ponto de análise porque daí decorrem fatores de interesse do grupo Praça, tais como: perecibilidade, durabilidade, resistência, peso, vulnerabilidade a fatores externos, flexibilização de formatos, reutilização e reciclagem. Às vezes a simples alteração de um componente, principal ou acessório, resulta em grandes benefícios para o consumidor e para a empresa.

A análise da embalagem é importante para a otimização do transporte e atendimento das necessidades das pessoas. Uma pequena mudança de formato, por exemplo, pode ocasionar uma grande economia para a empresa. Do mesmo modo, a escolha do material da embalagem pode alterar consideravelmente a armazenagem e transporte, bem como interferir no prazo de validade do produto.

A questão do espaço tem a ver com os locais, tanto de produção, quanto de venda e consumo, passando por aspectos como armazenamento, transporte e rotas de distribuição. Importante analisar também os locais onde o produto é fabricado, onde serão estocados, onde são adquiridos pelos clientes e onde efetivamente são consumidos. Também é fundamental saber todo o percurso/rota que existe neste processo, analisando-se as paradas e as conexões.

No subgrupo logística, o fator tempo envolve o lapso temporal entre a compra da matéria-prima e a sua transformação até o momento de consumo. Cada vez mais, o tempo é um elemento importante para o sucesso do negócio das empresas e um fator de decisão das pessoas. Para ambos, ganhar tempo é um diferencial decisivo. Portanto deve-se analisar todas as tecnologias disponíveis e observar aspectos como horários e períodos de compra e consumo. Vale salientar que o termo “comprado” envolve todas as formas de aquisição (onerada ou gratuita) e que a palavra “consumido” equivale a todas as formas de utilização do bem ou serviço. Também é importante destacar a questão da organização do inventário e das novas tecnologias de controle.

Em todos estes aspectos, a adequação das quantidades às demandas do público-alvo, é um fator de extrema importância. Esta análise influencia na otimização da produção, armazenagem e distribuição.

Quanto à questão do ciclo de consumo de um produto, primeiramente é importante diferenciar o que no marketing se conhece como ciclo de vida de um produto. Intimamente ligada às vendas do produto com o passar do tempo, o ciclo da vida, como já vimos anteriormente no grupo Produtos, é composto por: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Já quando nos referimos aqui ao ciclo de consumo, principalmente para efeitos de inovação no grupo Praça, estamos observando as etapas pelas quais passa um produto desde a sua preparação até o que resta após sua utilização. Deste modo, temos: pré-produção, produção, disponibilização, compra, uso/consumo e descarte (rejeitos e resíduos). Entender o que acontece com os produtos em cada uma destas fases pode trazer grandes insights de inovação e de marketing de uma maneira geral.

A pré-produção está relacionada com a estratégia, pesquisa e desenvolvimento. No caso do subgrupo logística, tem forte ligação com a decisão sobre materiais e insumos.

Na análise da produção, além dos fatores composição, local e formatos, já vistos anteriormente, é importante verificar também aspectos como: produção contínua ou por etapas, terceirização, fornecedores dos componentes, produção por encomenda, personalização e muitos outros fatores que podem interferir no que se refere ao grupo Praça.

A questão da disponibilização envolve a análise da dispersão geográfica e das informações referentes ao mix de produtos, avaliação dos mercados reais e potenciais, possibilidade de franquias e

cooperações, observação da concorrência e cenários, análise de fatores diversos (ambientais, tecnológicos etc.), armazenagem e controle de estoque, transporte, frota, canais de distribuição, agentes, intermediários, assistência e contatos com o pessoal envolvido, controle dos prazos de validade, exposição, materiais de apresentação de produtos, equipamentos de pontos de venda e merchandising, entre outros.

Considerando que as pessoas normalmente compram um produto para, em um momento posterior, consumirem/utilizarem o mesmo, a análise dos fatores de decisão escolha e de compra são fundamentais para a logística. Questões como o processo de escolha, comparação com os concorrentes, quantidade e a frequência de compra, e forma com faz o pedido, entre outros, exigem uma observação atenta.

A fase seguinte tem a ver com o momento e a forma com que as pessoas fazem uso ou consomem o produto. Trata-se de um processo de conhecimento e análise resultante de pesquisas ou, principalmente, da observação direta das pessoas ao utilizarem o produto. Há uma combinação com outros produtos? Quais os locais, circunstâncias e momentos de consumo? Com quem e como as pessoas compartilham o momento e o produto? Qual a experiência no consumo e utilização? A que outros fatores estes momentos estão associados? Qual a importância de um serviço de assistência? Tudo isso e muito mais deve ser analisado e pode gerar excelentes *insights* de inovação.

Por fim, é de suma importância saber como as pessoas realizam o descarte do produto após seu uso. Entender o que as pessoas não aproveitam e como se desfazem dos rejeitos e resíduos pode também resultar em inovações. Sem esquecer de que se trata de um elemento fundamental para a questão sustentabilidade ambiental. Neste aspecto, a logística reversa é um ponto que merece destaque. Seja praticada em virtude de lei ou por estratégia da empresa, esta prática pode se converter em um excelente diferencial competitivo para as empresas. Tratando do planejamento, operação e controle do retorno dos produtos após a sua venda, a logística reversa está intimamente ligada à qualidade do produto e do processo de vendas em virtude da devolução de produtos por defeito ou erro no processamento de pedidos, por exemplo. Mas está principalmente relacionada à destinação dos produtos após o consumo, tratando da coleta, reutilização, reciclagem ou desmanche, propondo soluções para que os resíduos não virem lixo ou sejam descartados de maneira não apropriada. Neste processo, a empresa pode se beneficiar com a geração de recursos oriundos da reciclagem do material descartado ou mesmo na capitalização da imagem social da empresa ao expandir suas ações de coleta (em prol do meio-ambiente) ou ainda, se for possível, ao doar o material recolhido para instituições sociais que de alguma forma possam reutilizar ou se favorecer com a doação. Ou pode-se também oferecer um sistema de recompensa ou vantagem para o consumidor que ajudar a empresa neste processo.

Ainda sobre o tema da logística reversa é importante salientar que estudos apontam que anualmente centenas de bilhões de dólares são desperdiçados em negócios não explorados com os resíduos gerados. Conhecida como economia circular, uma nova forma de gestão de produtos propõe que fatores como manutenção, redistribuição, remanufatura, reutilização, reciclagem e serviços podem gerar novos modelos de negócios como, por exemplo, o uso de eletrodomésticos os quais não utilizamos com muita frequência. Será que o uso e pagamento sob demanda não seria mais interessante do que a posse?



## PAGAMENTO

O grupo Pagamentos envolve todas as questões relacionadas a valores, custos, despesas, monetização, formas de receita e precificação, inclusive a oferta de produtos gratuitamente para as pessoas.

Atenção: caso você trabalhe em uma instituição governamental ou em uma organização sem fins lucrativos, pode achar a princípio que este grupo não é aplicável para você. Mas, seja qual for o tipo de organização, ela possui despesas e, portanto, alguém precisa pagar a conta. Uma empresa sem fins lucrativos significa que despesas = receitas, portanto quanto mais arrecadar, mais poderá oferecer no atendimento ao objetivo que se propõe. Uma instituição governamental que conseguir uma fonte de renda criativa, obviamente poderá oferecer muito mais à população.

## PRECIFICAÇÃO

A definição do preço é parte de uma estratégia que envolve os custos e despesas, o valor agregado, o perfil do público-alvo, o grau de proteção contra imitações e o lucro desejado. Ao se criar uma inovação, o empreendedor fica tentado a aplicar o preço mais alto possível, maximizando o seu lucro. Entretanto, se o seu público-alvo não perceber o valor agregado suficiente para justificar este preço ou se os clientes potenciais não têm a capacidade de compra imaginada, o resultado será desastroso. Se o preço estratégico para atrair os compradores não for suficiente para cobrir os custos/despesas ou não apresentar uma margem de lucro satisfatória, melhor mudar de negócio. E, enfim, caso a inovação não possa ser protegida através dos recursos legais (veja capítulo sobre o grupo Proteção), aplicar um preço muito alto vai possibilitar uma alta margem de lucro, mas também vai atrair muitos concorrentes para o seu ramo de atividade, de olho numa fatia deste negócio tão lucrativo. Portanto, nestes casos, o ideal é estabelecer um preço adequado para o público-alvo, porém que faça possíveis concorrentes pensarem duas vezes antes de entrar neste mercado.

De toda forma, deve-se evitar o erro de definir seu preço unicamente em função dos que são praticados pela concorrência. O ideal é definir o preço que será atrativo para o mercado e, a partir daí, verificar como sua estrutura de custos deve ser ajustada para tornar possível trabalhar com o valor definido. Muitas pessoas enaltecem Henry Ford pela utilização otimizada da linha de montagem, o que proporcionou a venda de carros a um preço acessível. Mas, na verdade, as coisas aconteceram de modo contrário: ele estabeleceu o valor que teria que oferecer para tornar os seus veículos atraentes para seu público-alvo e, a partir daí, teve que moldar o seu processo de produção para chegar a um custo viável.

Vejam o que disse Ford a respeito da precificação: “Nossa política consiste em reduzir o preço, ampliar as atividades e melhorar o artigo. Note-se que a redução de preço vem em primeiro lugar. Nunca consideramos fixos quaisquer custos. Por isso, primeiro reduzimos o preço até o ponto em que acreditamos que haverá mais vendas. Então tratamos de fixar esse preço, sem nos importar com os custos. O novo preço força os



custos a baixar. O procedimento mais comum é calcular os custos e então determinar o preço. Embora esse método possa ser científico num sentido restrito, não é científico num sentido lato, pois de que serve saber o custo se ele apenas lhe revela que você não pode fabricar o artigo a um preço ao qual possa ser vendido? Mais importante, porém, é o fato de que, embora se possa calcular um custo – e é claro que todos os nossos custos são cuidadosamente calculados –, ninguém sabe qual deveria ser esse custo. Uma das formas de descobrir (...) é estabelecer um preço tão baixo que força todos do lugar a chegar ao seu ponto máximo de eficiência. O preço baixo faz com que todo o mundo lute para conseguir lucros. Fazemos mais descobertas, relacionadas com a fabricação e venda, usando este método forçado do que com qualquer outro método de investigação despreocupada.” (LEVITT, T.. Marketing Myopia. Harvard Business Review, 1960. Disponível em: <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>. Acesso em: 23/11/2022.).

Note que, deste modo, a política de precificação força a busca por inovações para baratear a produção e a logística. Mas, vale ressaltar, que um dos pilares de sua política é melhoria do artigo, ou seja: a busca por um preço atrativo não pode comprometer a qualidade do produto. Isso aumenta ainda mais o desafio da inovação.

## FORMAS DE RECEITA

Recentemente temos visto diversas empresas se destacarem por apresentar em seu modelo de negócio uma forma alternativa de ser remunerada, diferente do tradicional pagamento à vista ou a prazo, no momento da compra ou *a posteriori*, em parcela única ou em múltiplas, entre outras tantas possibilidades.

Hoje é muito comum vermos produtos oferecidos a custo zero para os clientes, sendo as empresas ofertantes remuneradas por terceiros. Não é, claro, um modelo novo. Televisão e rádio já fazem isto há muito tempo, mas, principalmente nos meios digitais, cada vez mais temos diversos tipos de negócios baseados nesta forma de remuneração cuja moeda de troca para os anunciantes é a grande quantidade de usuários que acessam a plataforma e terão contato como que está sendo ofertado.

Na verdade, a ofertas de algo “grátis” é extremamente comum hoje em dia, de modo que as pessoas têm à sua disposição um leque de opções de serviços pelos quais não precisam desembolsar nenhum valor financeiro. Porém tudo tem um custo e, obviamente, esta conta precisa ser paga por alguém e, em alguns casos, o pagador são empresas ou usuários que precisam de mais recursos ou desejam mais benefícios além dos que são gratuitamente oferecidos. Para isso, a empresa precisa possuir uma estrutura bastante enxuta, atuar em um mercado de grande alcance e oferecer um produto escalável, de modo que custo de disponibilização não aumente proporcionalmente ao número de acesso/utilização.

Entretanto, não é pelo fato de uma empresa ou determinado ramo de atividade oferecer um produto de forma gratuita que não se possa ofertar algo pago. Veja o caso das TVs. as emissoras de televisão no princípio de sua atividade ofereciam o acesso gratuito, sendo remuneradas em função da publicidade. Posteriormente foi criada a TV fechada, por assinatura. Depois foram introduzidas as opções de pagamento *on demand* e serviços pré-pagos. Algumas empresas oferecem canais básicos (abertos para qualquer tipo de assinatura) ou canais diferenciados disponíveis mediante um pagamento mensal adicional. Por fim, temos a cobrança de assinatura para se ter acesso a vídeos por *streaming*. Todas estas formas de receita, em determinado momento, foram inovadoras neste segmento.

Mas, para ser inovador com relação a fontes de receita, não significa que seja necessário criar uma nova forma de pagamento. Talvez baste simplesmente introduzir uma das formas já existentes de uma maneira original e inédita no seu negócio ou no seu ramo de atividade.

Abaixo, listarei uma série de formas de receita que são usadas no mercado:

- Venda do produto: é a forma mais básica de pagamento, em que se é cobrado um valor pelo bem ou serviço oferecido, podendo ser à vista ou a prazo;
- Disponibilização de espaços publicitários: exibição de diversas formas de publicidade, independente do bem ou serviço ser oferecido gratuitamente ou não;
  - Cobrar para que as pessoas tenham acesso a conteúdo sem publicidade;
  - Ceder gratuitamente um produto para alguns usuários e cobrar de outros tipos de usuário (exemplo: não cobrar de pessoas físicas e exigir pagamento de pessoas jurídicas), com ou sem vantagens adicionais;
  - Receber pela intermediação de transações. A empresa oferece um serviço ou plataforma que facilita a transação entre partes e recebe um pagamento (fixo ou variável) por isto;
  - Locação de produto, *factoring* etc.;
  - Cobrar um valor mensal (assinatura) pela oferta de produto próprio ou produzido por terceiros;
  - Reunir pessoas para juntas pagarem, normalmente a cada mês, um produto que será destinado a uma delas, até que todas recebam o produto. O que conhecemos como consórcio, modelo de negócio em que o organizador recebe um percentual sobre os valores cobrados;
  - Vender via leilão, em que a proposta mais alta fica com o produto;
  - Oferecer benefício por indicações e/ou afiliações;
  - Oferta de lista de clientes, pessoas cadastradas ou bancos de dados de uma maneira geral (desde que autorizados pelos usuários);
  - Oferecer um equipamento (gratuitamente ou por um baixo valor) e lucrar com a venda dos insumos necessários para o seu funcionamento, venda de acessórios ou mediante a cobrança de serviços necessários;
  - Cobrar pela oferta de um benefício estendido;
  - Ofertar produto ou serviço alternativo ao comumente utilizado;
  - Oferecer descontos ou benefícios pela compra antecipada;
  - Oferecer descontos ou benefícios para as compras em período de baixa (horários, dias, meses);
  - Cobrar somente pelo que for efetivamente utilizado ou consumido;
  - Baratear consideravelmente ou ceder gratuitamente o produto por um período de tempo para, após esse prazo, cobrar o valor integral;
  - Dar um novo produto junto com outro produto (já conhecido e de boa aceitação), para fazer com que as pessoas experimentem o primeiro;
  - Dar um produto com a expectativa que gere uma demanda para outro bem ou serviço;
  - Oferecer pacotes promocionais (compre a + b e economize X%).
  - Ceder gratuitamente apenas uma quantidade limitada do produto e, após atingido este limite, cobrar para que se possa ter ou acessar mais;

- Ceder gratuitamente o acesso a algumas funcionalidades ou tipo de conteúdo, mas cobrando para que o usuário tenha acesso a outras funções ou seções específicas. Modelo conhecido como “*freemium*”, junção de *free* + *premium*;

- Dar um brinde na compra de um produto;

- Cobrar por algum serviço complementar (frete, embalagem, garantia adicional etc.);

- Baratear consideravelmente ou oferecer gratuitamente algum serviço complementar normalmente cobrado (frete, embalagem, garantia adicional etc.);

- Baratear consideravelmente ou ceder gratuitamente uma das partes do serviço (por exemplo: oferecer viagem de ida grátis e cobrar pela viagem de volta);

- Baratear consideravelmente ou ceder gratuitamente o acesso ao produto para algumas Pessoas, servindo de isca para atrair outras (público-alvo);

- Ceder gratuitamente um produto para um tipo de pessoas que necessariamente ou normalmente vêm acompanhadas por outras que não têm direito ao benefício;

- Oferecer condições especiais nas compras acima de determinado valor;

- Oferecer bonificação em função da constância ou relevância da utilização;

- Oferecer desconto na próxima compra;

- Oferecer descontos progressivos para compras maiores;

- Oferecer cupom de desconto para atrair novos consumidores e/ou evitar que eles comprem em outro local (fidelização);

- Oferecer desconto em parcelas iniciais mediante contrato de longo prazo com parcelas mais altas posteriormente. Ou oferecer o inverso;

- Oferecer desconto ou isenção de pagamentos de parcelas (normalmente as últimas) mediante a adimplência das demais parcelas;

- Oferecer desconto, bonificação ou restituição de valor pago mediante o cumprimento de determinadas condições;

- Oferecer produtos de graça para aumentar número de usuários ou compor banco de dados para uso próprio ou de terceiros pagantes;

- Oferecer produtos gratuitamente mediante ação que evita a contratação de pessoas que deveriam ser pagas (exemplo: acesso a algo mediante resposta a uma pesquisa ou preenchimento de uma informação ou tradução);

- Oferecer o compartilhamento de produtos ao invés de sua venda, sendo remunerado pelo serviço e/ou pela intermediação;

- Cobrar ou intermediar pagamento para que as pessoas (do seu banco de dados, usuários, seguidores etc.) contratem algo, normalmente por um custo menor que o valor normal de mercado;

- Fazer com que pessoas paguem direta ou indiretamente por algo que ainda não existe ou que existe em escala pequena, mas que pode oferecer algum benefício posterior para quem colaborou ou para a sociedade de uma maneira geral. Exemplo: investimentos, *crowdfunding*, organismos governamentais;

- Ser remunerado em função do benefício ou resultado (redução de custos, aumento de receita, aprovação de projeto etc.) que se proporciona a alguma empresa ou alguém;
- Desenvolver ou idealizar algo e permitir (mediante pagamento) que outro comercialize de uma forma geral ou insira isto em seus produtos;
- Permitir que as pessoas paguem quanto acham que devam pagar;
- Pagar as pessoas para usarem o produto, uma vez que isso possa trazer benefícios que compensem este repasse.

Esta lista não pretende ser exaustiva, muito pelo contrário, afinal queremos que as empresas inovem cada vez mais no que se refere às fontes de receita. Muitas destas opções podem inclusive ser trabalhadas simultaneamente, oferecendo opções variadas para públicos diversos. Porém, quanto mais fontes de receita você trabalhar, mais preocupações você terá e isso, principalmente quando o negócio está no início, pode ser um elemento complicador. Observe com cuidado se isso não irá atrapalhar na gestão da empresa, gerar conflito entre públicos-alvo distintos ou dificultar a análise de dados.

Todas estas e outras possibilidades devem ser pensadas levando-se em consideração, obviamente, o valor do produto, o tamanho do mercado, a estimativa de vendas e previsão de crescimento. Lembrando-se sempre que “o papel aceita tudo” e que, portanto, deve-se ter cuidado com estimativas irreais ou acentuadamente otimistas.

### **Inovação nos meios de pagamento**

Além de buscar inovação nas fontes de receita, é possível inovar nos meios de pagamento, ou seja, pode-se oferecer novos recursos tecnológicos para que o valor em questão seja efetuado de forma diferenciada, como por exemplo: pagamento através de dispositivos diversos, formas alternativas de pagamento online, reconhecimento físico e muito mais.

### **Previsão de receitas**

Não se pode investir em um negócio sem saber quanto ele pode render e, para isso, é preciso ter uma noção de quanto será sua receita mensal. Sabemos que é muito difícil fazer uma estimativa desse tipo para algo que ainda não está em operação. Mas, é necessário ter uma ideia desses valores.

A melhor possibilidade de fazer isso é estimar quanto os concorrentes em média estão ganhando. Porém, é preciso considerar ações que eles estão fazendo e seu negócio, pelo menos inicialmente, não irá realizar, bem como é necessário respeitar a proporcionalidade de diversos fatores como quantidade de pontos de venda, quantidade de itens ofertados, valor da marca, investimento em comunicação. Se você está abrindo uma farmácia, não pode simplesmente se basear no faturamento do *player* de referência, sua previsão será mais realista se usar como parâmetro uma farmácia de bairro.

Para fins de projeção, pegue este valor de referência e coloque-o como sendo o valor que será alcançado no décimo-segundo mês. Depois divida este valor por 12 e multiplique pelo mês de atuação. Por exemplo, no primeiro mês, o faturamento será de 1/12 do valor de referência. No segundo mês será de 2/12 e assim por diante. Se tudo correr extremamente bem, talvez se chegue perto disso.

Temos sempre a impressão de que a inovação será um enorme sucesso de vendas. Mas o mundo real tem sido um pouco diferente. Então é melhor que as previsões sejam de conservadoras a moderadas.

Previsões descoladas da realidade levarão a decisões de investimento erradas e a frustrações de todas as partes.

O primeiro ano é de fundamental importância para o negócio porque ele vai nos permitir saber como será a recepção do nosso Produto pelo público-alvo e irá dar a indicação do que precisa ser ajustado para garantir o seu sucesso. Portanto, devemos ter em mente que o faturamento é apenas uma referência.

Porém, o mais importante, é que buscar essa análise o fará conhecer muito do seu mercado e dos seus concorrentes. Não podemos ficar brincando de fazer inovação. Se tem um levantamento a fazer, faça-o com cuidado. Essa informação, bem como a análise de custos, exige uma grande dedicação. É um trabalho chato de se fazer, mas é de fundamental importância. Porque será exatamente a comparação entre a previsão de receita e o levantamento de investimento que será decisivo para a escolha dos Produtos que serão desenvolvidos.

Obviamente, a maioria dos Produtos não proporcionará o retorno de investimento em apenas 01 ano. Isso é quase impossível. Mas a empresa também não pode se dedicar a algo que os custos de investimento são tão alto em relação à previsão de faturamento. Se algum produto se revelar assim, mas tenha em seu cerne algo que mostre uma grande potencialidade, talvez seja interessante buscar alguma Parceria para diminuir custos ou dividir o investimento.

Por fim, vale lembrar que Produtos que não sejam bens ou serviços, e se classifiquem como realização de ações podem não exigir este levantamento.

## INVESTIMENTO

O objetivo da grande maioria das empresas/instituições é obter lucro e, assim sendo, tão importante quanto as fontes de receita são os custos e despesas necessárias para sua operação. Isto envolve os recursos humanos, equipamentos, estrutura, matéria prima, encargos, taxas, impostos, custos de divulgação e de logística, entre outros.

O objetivo dos 15 PINs é criar um método para o desenvolvimento de inovações, mas não é possível fazer isso sem se preocupar com a rentabilidade do negócio. A inovação deve, o mais rápido possível, alcançar o seu *break even point*, ou seja, o ponto em que o valor de faturamento cubra os seus custos e despesas.

A análise da lucratividade da empresa também é importante para que os investidores estimem o seu *payback*: o momento em que receberão de volta todo o valor investido. Por este motivo, muitos deles preferem investir em negócios escaláveis, aqueles em que o crescimento do faturamento não gera aumento proporcional dos custos e despesas, resultando em uma possibilidade de retorno mais rápido.

Por fim, vale salientar que, para uma apresentação rápida do modelo de negócio, o foco maior é a demonstração de como a empresa vai ganhar dinheiro, ou seja, quais serão suas fontes de receita, sua previsão de crescimento e, claro, o seu lucro. Nesse primeiro momento não é necessário apresentar o detalhamento dos custos e despesas. Entretanto, para a elaboração de um plano de negócio mais robusto e possivelmente para a finalização da parceria com investidores, será necessário detalhar melhor quais serão seus custos e despesas.

Infelizmente, muitas empresas só se preocupam em reduzir custos em momento de crise ou quando um concorrente entra no mercado oferecendo preços mais baixos. E, muitas vezes, apenas nestas situações

críticas, descobre que consegue melhorar a sua eficiência e alcançar a sua meta de custo definida. Em outras palavras, só numa crise, descobrem que poderiam ter tido um lucro maior ou oferecido um Produto com valor mais atraente há muito tempo. O problema é que talvez cheguem a este resultado tarde demais. Entretanto, caso mantenham sempre essa lição em mente, vão trabalhar constantemente para atingir uma alta eficiência, mantendo-se lucrativa e oferecendo preços atrativos e condizentes com a realidade dos seus clientes, sem comprometer a qualidade.

W. Chin Kim e Renée Maubrogne, no livro *A Estratégia do Oceano Azul* (KIM, W.Chan e MAUBORGNE, Renee. *A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante* – São Paulo: Sextante, 2018.), esclarecem que as empresas possuem 03 alavancas para atingir a meta de custo:

1) Dinamizar operações e implementar inovações de custo, desde a fabricação até a distribuição. Esta alavanca sugere a análise e questionamento de todos os detalhes da operação, inclusive materiais utilizados, funcionalidades, mão de obra, processos, localização das instalações, logística etc.

2) Parcerias. Sob nosso ponto de vista, algo tão importante que é apresentado como um dos Ps de Apoio e merece um capítulo todo seu neste livro.

3) Mudar o modelo de precificação do setor. Esta alavanca propõe a mudança do modelo de negócio, sugerindo verificar opções como locação ou leasing ao invés de vender, compartilhar produtos em vez de ter um próprio e exclusivo, participação nos resultados em vez de receber um pagamento fixo e outras diversas formas de se atingir o preço estratégico através de um modelo alternativo ao usual. Neste sentido, nossa lista de opções de formas de monetização apresentada no capítulo sobre Pagamento (Fontes de receita) pode ser bastante útil para análise de possibilidades alternativas.

No momento atual, o importante é que o Encarregado de análise de um Produto consiga realizar uma lista com os investimentos necessários para o desenvolvimento e lançamento da inovação. Para isso é necessário ter uma visão abrangente sobre o negócio. O quadro 14 referente às Pessoas (Colaboradores) pode ser uma boa referência para se iniciar este trabalho pois, para que os profissionais possam desempenhar sua função vão precisar de equipamentos. Na maioria das vezes, pelo menos computadores serão necessários. Mas, mesmo assim, a configuração do equipamento para o pessoal de contabilidade será diferente do programador ou de um designer gráfico, bem como os softwares necessários. Já a equipe de atendimento ao usuário pode precisar de algum equipamento específico de telemarketing. Se será um produto industrializado talvez seja necessário comprar um equipamento específico ou ajustar um existente. Analisando-se a Praça, há o custo de logística para que o Produto chegue até o consumidor. Se vai ser feito um site deve-se prever o custo de hospedagem, ferramentas de e-commerce, provedor de e-mails, banco de dados etc. Deve ser previsto custo de embalagens, comunicação no ponto de venda, material de apresentação, mídia, locação de sala, equipamentos de refrigeração/aquecimento, energia, água, viagens e muito mais. Tudo isso deve ser apresentado no quadro sobre investimentos porque será fundamental para a decisão da empresa sobre o prosseguimento ou não com o desenvolvimento do Produto.

Observação: Importante que, os custos sejam diferenciados entre Desenvolvimento e Operação. Os custos de Desenvolvimento devem ser colocados no seu total dentro do tempo previsto para a conclusão e os custos de Operação devem ser mensurados como referentes a 01 (um) ano de operação.



## PARCERIAS

O grupo Parcerias apresenta, sem dúvida, uma das mais abrangentes formas de inovação. Trata-se da união de duas ou mais empresas com objetivos comuns, trazendo resultados positivos para ambas e para seus públicos-alvo. Mesmo revelando-se como uma das armas mais poderosas como possibilidade de inovação, as Parcerias ainda são uma ferramenta pouco explorada.

Além disso, as parcerias e as colaborações, elementos básicos da inovação aberta, mantêm as empresas mais antenadas com a realidade do mercado, mais alertas a novas ameaças e oportunidades, e mais próximas dos movimentos inovadores que, mesmo que ainda incipientes no presente, podem se configurar em um novo caminho de determinado segmento futuramente.

Quando imaginar uma parceria, visualize uma balança em que os pratos dela, referente à contribuição de cada parceiro na ação, devem estar com o mesmo peso. Para se chegar a este equilíbrio, deverão ser considerados todos os fatores envolvidos e analisados aspectos tangíveis e intangíveis: investimentos, força da marca de cada empresa, know-how de cada uma delas, objetivos desejados, entre outros. Todos estes elementos vão sendo colocados nesta balança imaginária de modo que, ao final da definição da parceria, ambos os parceiros percebam que nenhum deles está sendo beneficiado em detrimento do prejuízo do outro.

Obviamente caberá a um dos parceiros tomar o primeiro passo desta proposição e, garanto-lhes, tomar a iniciativa de propor parcerias é sempre a melhor opção. Para exemplificar isto, basta dizer que, considerando sempre a boa ética das empresas, quando uma delas propõe algo a outra, mesmo que esta não considere a empresa proponente como a melhor opção para este tipo de parceria, se a ideia for interessante o fato de respeitar a idealização e iniciativa da ação fará com que seja firmado o acordo com esta ou, caso decline do convite, saberá que corre o risco de ver a empresa proponente levar adiante a ideia com um dos seus concorrentes.

As Parcerias podem ser temporárias, com uma data pré-definida para início e término, ou permanentes, não se estabelecendo datas limites, podendo durar diversos anos desde que continue sendo de interesse das partes. Porém, mesmo tratando-se de uma ação temporária, seus efeitos incidem por um tempo maior, pois há fatores impostos entre os parceiros que incluem ações e comportamentos que devem ser respeitados após o término do contrato.

Parcerias também podem ser realizadas com concorrentes diretos ou indiretos, no que se chama de “coopetição” e é possível em diversas situações, incluindo realização de eventos de interesse comum, fortalecimento de causas sociais e/ou ambientais, fortalecimento ou proteção do segmento e ações que chamem atenção para as marcas envolvidas destacando-as das demais concorrentes.

Obviamente as Parcerias não precisam ser feitas somente entre empresas. Uma fábrica de roupas pode fazer uma parceria com estilistas, uma construtora pode fazer uma parceria com um arquiteto, uma fabricante de utensílios domésticos pode fazer uma parceria com um designer, uma produtora de filmes

pode fazer uma parceria com um determinado ator, uma marca qualquer pode fazer uma parceria com uma celebridade, formador de opinião ou influenciador. É preciso abrir a mente e ver de que forma a Parceria pode trazer resultados para todos os envolvidos, independente de quem seja.

A melhor forma de se visualizar possibilidades de Parcerias é fazer uma relação com empresas que se enquadram nos diversos outros PINs e, em seguida, imaginar questões que possam suscitar algum tipo de oportunidade comum:

- Problemas: quem tem foco na solução dos mesmos problemas que a sua empresa também busca solucionar? De que forma estas empresas podem ser suas parceiras?
- Pessoas: que outras empresas, mesmo atuando em segmentos diferentes, também procuram impactar o mesmo público-alvo que você? Será que, em iniciativas individuais e paralelas de membros de sua própria equipe, não exista alguma possibilidade interessante de parceria?
- Produtos: quem oferece algum tipo de produto que, de alguma forma, complementa o seu?
- Proposição: que outras empresas oferecem benefícios semelhantes aos seus ou, ainda melhor, o que as empresas oferecem aos clientes de modo que possam compensar ou neutralizar os pontos negativos ou lacunas dos seus Produtos?
- Pagamento: quem adota opção de pagamento semelhante à utilizada por sua empresa? Que empresas podem ajudar a vender o seu produto? Que empresas podem ajudar a pagar o seu produto para os seus clientes? Que empresas têm algo que a sua necessita e que, ao mesmo tempo, podem se interessar por algo que a sua oferece? Opções como *coworking* também se revelam como formas de parceria em busca de redução de custos. Investidores também podem ser grandes parceiros no desenvolvimento do negócio através de sua experiência, conhecimentos técnicos e rede de relacionamento, resultando no que se chama de *smart money*.
- Praça: que empresas podem se interessar em atuar em locais que você pretende se instalar? Quem utiliza mesmos canais de distribuição de modo que uma ação conjunta possibilite economia para ambas?
- Personalização: quem teria interesse em oferecer uma solução de inovação com foco em personalização para indivíduos comuns, oferecendo, por exemplo, um kit personalizado?
- Posicionamento: que empresas, possuindo um posicionamento comum, poderiam ter interesse em realizar uma ação conjunta que valorizasse a essência do Posicionamento em questão? Este tipo de parceria é mais indicado para empresas não concorrentes em termos de Posicionamento mercadológico ou mesmo concorrentes, no caso de posicionamento institucional, onde a causa, na oportunidade em questão, é mais importante do que interesses de mercado. A observação do Posicionamento deve ser encarada não somente como possibilidade de parceria, mas também como fator restritivo na escolha de parceiros, não sendo recomendada, por exemplo, a associação com empresas que não compartilhem dos mesmos ideais ou que atuem em desacordo com o Posicionamento institucional da sua empresa
- Processos: quais empresas podem ajudar a tornar processo da sua empresa mais eficiente e econômico? Por outro lado, que empresas podem ter um melhor processo se utilizarem uma solução desenvolvida pela sua? É importante imaginar formas de realização de alguns processos ou parte deles fora da empresa, de forma que se proporcione alguma forma de economia ou não necessidade de investimento, principalmente no início do empreendimento e em serviços de retaguarda.
- Pontos de contato: quem teria interesse de realizar ações de promoção ou de comunicação comuns, resultando em custos menores para ambas e/ou maior impacto? Muito recomendado para eventos, ações de guerrilha, compartilhamento de pontos de venda, entre muitas outras possibilidades de *co-branding* (do qual falaremos um pouco mais a seguir). Que parceiros podem ajudar a divulgar e atrair clientes para sua empresa?



- **Panorama:** quais os fornecedores que podem ajudar sua empresa a criar valor para seu cliente? Se o fornecedor está desenvolvendo uma inovação para o seu segmento, que tal uma parceria de uso exclusivo oferecendo-se alguma forma de contrapartida para isso? De que modo a sua equipe e a dos seus fornecedores, compartilhando expertises, podem desenvolver produtos inovadores? Como os fornecedores podem ajudar na indicação a potenciais clientes ou na recomendação de profissionais que possam contribuir para o sucesso da empresa? Diante do exposto acima, é fácil perceber a importância dos fornecedores como parceiros-chave para o sucesso das empresas pois, mesmo uma grande corporação, não tem como desenvolver todas as ações necessárias e imprescindíveis para o seu negócio. Importante também ressaltar que observar o cenário do mercado como um todo, acompanhando inclusive o que outras empresas e instituições estão desenvolvendo, é fundamental para o desenvolvimento e adoção de inovações.
- **Prova:** que outras empresas teriam interesse em dividir o custo de uma pesquisa que possua um objetivo ou público-alvo comum?
- **Proteção:** as Parcerias podem servir também como elemento de criação e fortalecimento de barreiras de entradas para novos concorrentes de ambos os parceiros.
- **Prática:** empresas podem, por exemplo, se unir para dividir custos de palestras, workshops ou treinamentos *in company*. Na prática de inovações na empresa, stakeholders podem ser convidados para participar do processo de desenvolvimento de ideias. A troca de informações entre empresas de um mesmo segmento, bem como sua união para a conquista de objetivos comuns, são formas interessantes de Parceria que resultam no fortalecimento do setor. De maneira resumida, podemos dizer que, mais do que uma simples recomendação de Prática, o desenvolvimento coletivo de ideias e o compartilhamento de aprendizagem, de conhecimento e de experiência são fundamentais para o aumento do potencial inovador da empresa.

Após fazer esta relação e se pensar em outras possibilidades, deve-se listar que tipo de parceria poderia ser oferecida, quais os prós e contras, de que modo sua empresa pode contribuir, qual seria a contrapartida desejada da potencial parceira e fazer um esboço do que estaria sob a responsabilidade de cada uma das partes. Este tipo de análise é importante para decisão interna e para ser mostrada no momento da apresentação da proposta de Parceria. Obviamente, no caso da enumeração de Parceiros conflitantes, deve-se eleger a ordem de prioridade para a abordagem.

De uma maneira geral, o desenvolvimento de Parcerias consiste em: idealizar possibilidades, formatar as ideias (detalhamento), listar potenciais parceiros (analisando e buscando conhecer o seu modelo de negócio), apresentar a proposta ao potencial parceiro, formalizar (definindo bem as responsabilidades de cada um), colocar em prática a parceria e avaliar os resultados.

## **Co-criação**

Uma das inovações mais recentes no que se refere a Parcerias é o fenômeno da co-criação, que envolve os *stakeholders* (equipe, outras empresas, organizações diversas, fornecedores e clientes, entre outros), tanto no processo de criação de um produto, quanto da necessidade de adaptação ou atualização do mesmo. Para isso, as empresas devem disponibilizar formas para que os parceiros possam colaborar ativamente do processo fazendo suas sugestões e observações antes do produto ser lançado, bem como após o seu lançamento.

Para o sucesso de um processo de co-criação, é fundamental que a empresa esteja aberta ao diálogo e respeite a opinião, críticas e comentários de todos, entendendo que toda espécie de informação é útil para o sucesso do Produto e da própria empresa, servindo como elemento auxiliar nas tomadas de decisão.

Através da análise destas informações e *feedbacks* pode-se obter dados valiosos sobre novas possibilidades, valores, necessidades e prioridades.

A disponibilização de canais de conexão com as pessoas otimiza e amplia esta interação. Além disso, o monitoramento das marcas e produtos nas redes sociais é de suma importância porque, de forma direta ou indireta, as pessoas darão às empresas *feedbacks*, *insights* e informações de extrema importância.

### **Co-Branding**

A divulgação de marcas em conjunto, seja em uma ação ou em uma associação de bens ou serviços, é denominada *co-branding* e trata-se de uma união com objetivos estratégicos comuns, além de se revelar como uma forma de diferenciação competitiva das marcas envolvidas em relação aos seus concorrentes.

O *co-branding* é recomendado quando se deseja chamar a atenção do consumidor através do aumento da atratividade, quando há a necessidade de vendas rápidas ou quando se busca crescimento do *market share*. Pode ser usado também como estratégia de fidelização, conhecimento, experimentação e/ou fortalecimento da imagem de uma ou de ambas as marcas envolvidas. É ainda uma excelente ferramenta para se alcançar novas pessoas e novas praças de uma maneira mais econômica do que através de uma ação isolada.

Entretanto, é preciso que a Parceria seja bem elaborada para evitar que não seja vista pelo público-alvo como uma ação de empurrar produtos indesejados ou que, em vez das marcas se fortalecerem juntas, haja um efeito contrário, ou seja, uma parceira enfraquece a imagem da outra. O *co-branding* deve ser, antes de tudo, uma relação de ganha-ganha em que a Parceria deve gerar resultados superiores à ação individual.

A divulgação deve ser feita de maneira equilibrada para que uma marca não ofusque a outra ou ainda que, numa venda conjunta, o consumidor não tenha a impressão de que está comprando um produto e ganhando o outro.

Uma dificuldade a ser considerada é a questão da Prova pois, se cada produto já possui uma série de elementos que podem interferir no resultado de uma ação, numa Parceria fica ainda mais complicado definir os fatores reais que podem ter ocasionado um possível resultado abaixo do esperado.

Por fim, vale repetir que, assim como em todas as formas de Parceria, deve haver o perfeito equilíbrio entre os interesses dos envolvidos e também a sinergia entre os valores defendidos por ambas as empresas em seus posicionamentos.

### **Uma falsa proposta de parceria**

Em 2015 a Burger King fez uma proposta de parceria à sua arquirrival McDonald's para, em homenagem ao Dia da Paz, lançarem o "McWhopper", um hambúrguer que combinaria os populares "Whopper" do Burger King e o "Big Mac" do McDonald's. O sanduíche seria vendido exclusivamente em uma lanchonete em Atlanta, nos Estados Unidos, visualmente adaptada com os estilos dos parceiros para receber essa "fusão". Até as embalagens do produto e os uniformes dos funcionários seriam desenhados para mesclar as duas marcas. Um vídeo e um site foram disponibilizados pelo Burguer King para que todos pudessem entender melhor a ideia da "parceria". Coloco aqui a palavra parceria entre aspas porque definitivamente esta ação se mostrou mais como uma estratégia de marketing da proponente do que realmente uma proposta, pelos motivos que elenco a seguir.

Uma proposta de parceria deve ser feita sem holofotes, nos bastidores, para que, quando a ação for anunciada, os parceiros envolvidos a apresentem conjuntamente como sendo uma ação de todos eles, independente de quem tenha partido a iniciativa. Quando uma empresa lança a ideia publicamente e depois é que convida o pretenso parceiro, já demonstra de que não está realmente a fim de uma união com pesos iguais para os envolvidos.

No caso do Burger King, por exemplo, caso a McDonald's aceitasse o convite, não seria vista pela população como parceira no projeto, as pessoas teriam a percepção de seria uma espécie de apoiadora, pois todos teriam o conhecimento de que toda a ação foi idealizada pela sua concorrente. Ciente disto, a McDonald's emitiu nota elegantemente recusando a proposta e, ao fim do comunicado, deixou claro de que não é assim que se propõe uma parceria, ao solicitar que faça uma simples ligação telefônica da próxima vez.



## PROVAS

No mundo das inovações, descobrir rapidamente se as ideias e iniciativas não irão dar certo é de fundamental importância, faz parte de um princípio que se chama *fail fast*. Na verdade, a grande maioria das inovações não vai dar certo por uma série de fatores. Portanto, descobrir rapidamente se a ideia que sua empresa está desenvolvendo vai falhar proporcionará uma grande economia de tempo e dinheiro. Deste modo, em vez de se desenvolver todo o produto, comprar um grande estoque de matéria prima, ajustar toda a linha de produção, fazer um alto investimento em comunicação, entre muitas outras necessidades, o ideal é que se faça algumas Provas antes de tudo isso para saber se aquele Produto e modelo de negócio serão aceitos.

Antes de um Produto ser submetido à análise das Pessoas, o que se tem é um conjunto de hipóteses. Presume-se que a empresa tem um Produto que é a solução para o Problema de algumas pessoas em uma determinada Praça, com uma Proposição que as atrai, de modo que seria aceitável o Pagamento solicitado. Ou ainda que os Processos, Personalização, Parcerias, Pontos de Contato e Posicionamento propostos têm o potencial de alavancar este negócio.

Digamos ainda que, sem nenhum teste de validação prévia, você lance um Produto no mercado e ele não obtenha o sucesso esperado. Como saber quais dos componentes do modelo de negócio foi o responsável pelo fracasso? Se, após o insucesso, você quiser descobrir onde errou para não errar outra vez, terá de fazer uma pesquisa. Ou seja, terá que fazer o que deveria ter feito antes de lançar o Produto.

Por mais que o planejamento tenha sido muito bem feito, somente as Provas irão mostrar a realidade. O papel aceita tudo, qualquer número e qualquer suposição. Mas só quando submetidas à aprovação das pessoas é que as suposições são ou não confirmadas.

Seguindo a linha de pensamento de *lean startups*, revelada no livro *A Startup Enxuta*, escrita por Eric Ries (RIES, Eric. *A Startup Enxuta: Como Usar a Inovação Contínua para Criar Negócios Radicalmente Bem-Sucedidos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.), sempre que possível é aconselhável lançar um produto com funcionalidades reduzidas, um MVP –Mínimo Produto Viável, que deve ser ampliado aos poucos, validando cada hipótese que precisa ser confirmada para que seja dado o passo seguinte. Esta estratégia permite o lançamento de produtos de uma maneira mais rápida e evita, caso não haja a validação das hipóteses, a perda de tempo com muitos detalhes que não seriam necessários ou relevantes. Além disso, o conceito de produção enxuta, baseado no ciclo construir-medir-aprender, permite ajustes durante o desenvolvimento baseados não apenas em pesquisas e testes teóricos, mas na experiência real das pessoas ao utilizarem o produto.

A primeira validação necessária diz respeito à comprovação da existência do problema. Às vezes acreditamos que ele existe e, na verdade, as pessoas acham que é algo não suficientemente relevante a ponto de quererem pagar por uma solução, qualquer que seja. O teste do problema deve ser feito através de questionários que até podem ser feitos pela *internet*, mas o ideal é perguntar diretamente às pessoas. Na

verdade, o grande objetivo aqui é obter informações, saber se o problema existe e como se faz para solucioná-lo ou amenizá-lo. Se possível, descubra quanto as pessoas pagam por estas soluções atuais. Fale pouco e escute muito. Um mesmo problema pode ser encarado de diferentes pontos de vista e também com diferentes formas de solucioná-lo. Você pode inclusive perguntar qual seria uma possível solução ideal, mesmo que ainda não exista, algo que pudesse resolver este incômodo em um passe de mágica. Tente extrair o máximo deste contato com pessoas. Um problema leva a outro, portanto não se preocupe se começar a pesquisar sobre “A” e acabar com as Pessoas falando de “Z”. Não ache isto ruim, pois descobrir problemas e entender como eles são resolvidos atualmente é o primeiro passo para desenvolver inovações. Busque obter informações sobre a forma de uso das soluções existentes e de que modo isto está relacionado com outras pessoas. Se possível, tente também saber como as pessoas se informam sobre tal tipo de solução ou itens relacionados (periódicos, sites, blogs etc.), isso poderá ajudar a desenvolver o seu plano de comunicação posteriormente.

A segunda prova fundamental é a determinação do tamanho do mercado, ou seja, existindo o problema, quantas pessoas pagariam por uma solução para ele. Pode-se confirmar a hipótese de existência de uma quantidade expressiva de pessoas e a consequente continuação das atividades ou pode ser que a pesquisa revele o contrário. É importante também saber se o mercado em foco está em expansão ou retração.

A comprovação da inexistência do problema e de um mercado consumidor considerado insuficiente (desde que não haja a possibilidade de substituição ou ampliação) são os dois motivos que levam ao fim sumário das atividades relacionadas a determinada ideia. Entretanto, mesmo que se tenha confirmado que se trata de um problema real com uma solução desejada por uma fatia considerável da população, ainda assim não é hora de começar a produção em escala. Partindo de uma ideia do Produto e do modelo de negócio, é importante descobrir quais são os fatores-chave de sucesso, reveladas por suposições que, caso não sejam confirmadas, inviabilizarão o modelo de negócio imaginado para o produto pensado. Essas premissas variam de negócio para negócio. Para alguns casos, pode ser a adesão e o envolvimento das Pessoas (como é o caso de plataformas colaborativas). Para outros modelos de negócio pode ser a forma de pagamento. Em outros produtos pode ser a proposição definida. E assim por diante. Esses fatores-chave de sucesso podem ser identificados fazendo-se a seguinte pergunta: que pressuposto deve ser confirmado para que este negócio não seja um fracasso? Por exemplo: se as pessoas não estivessem dispostas a vender seus objetos que estão sem uso, os classificados online não teriam sucesso. Por mais que o problema do negócio fosse a necessidade de pessoas comprarem objetos usados por um preço mais em conta, se não houvesse vendedores, esse modelo de negócios não teria sucesso. E vice-versa: por mais que as pessoas quisessem vender objetos sem uso, se não houvesse compradores, suas necessidades não seriam satisfeitas. Então, para este modelo de negócio, o interesse de vendedores e compradores em negociar produtos usados revelam os pressupostos que devem ser previamente confirmados.

Se a pretensão é criar um produto para fazer as crianças dormirem mais, é imprescindível saber se as crianças têm poucas horas de sono e se isto chega a ser considerado como um problema pelos os pais. Note que são duas premissas, a primeira delas (constatação das poucas horas de sono) é a mais importante porque, caso não confirmada, não há o que se fazer a respeito. Se esta hipótese não for validada, não adianta desenvolver qualquer tipo de produto com esta finalidade. A segunda premissa (se isso é considerado um problema pelos pais) não invalida a ideia, mas, caso não confirmada, irá exigir um esforço de comunicação para alertar os pais sobre os malefícios que a falta de sono pode acarretar aos filhos.

Após definidas os fatores-chave de sucesso, deve-se pensar em qual a forma mais simples de testá-los. Para cada um dos pressupostos é possível que sejam aplicados testes diferentes, pesquisados separadamente, a fim de que não haja confusão nas respostas. Ainda no caso dos classificados online, por exemplo, jamais se deveria perguntar se as pessoas pesquisadas teriam o interesse de vender ou comprar

objetos usados. Uma resposta positiva a este questionamento – da forma como foi feito – não validaria nenhuma das hipóteses, porque não seria possível determinar se as pessoas têm interesse em comprar (hipótese 1) ou vender (hipótese 2). Portanto, neste caso, é necessário fazer estas duas perguntas em separado.

Os testes de validação dos fatores-chave de sucesso poderão:

- 1) Confirmar o modelo de negócio como foi idealizado.
- 2) Mostrar a necessidade de ajuste de algum ou alguns dos PINs.
- 3) Revelar ser necessária uma alteração substancial de algum componente fundamental que leve a uma “pivotagem” ou “rearticulação” do negócio.
- 4) Demonstrar a total inviabilidade do negócio proposto como, por exemplo, comprovando que o problema não existe ou é irrelevante, ou ainda que, mesmo existindo o problema, o público potencial não é quantitativamente compensador.

Importante também ressaltar que o *feedback* obtido nos testes pode gerar também *insights* para criar outras inovações que atendam necessidades das pessoas, bem como pode resultar na descoberta do melhor argumento de venda.

Após identificada a existência do Problema, verificado que o tamanho do público-alvo é aceitável e que os fatores-chave de sucesso foram confirmados, é importante realizar o teste de conceito, em que os potenciais consumidores avaliam a ideia concebida para o produto, confirmando se o que foi idealizado irá efetivamente atender às suas necessidades (proposição) com relação àquele problema e, principalmente, se elas pagariam por esta solução. Mas lembre-se: cada hipótese deve ser analisada separadamente. Portanto a questão do pagamento só deve ser feita após a apresentação do conceito, porque independente dele ser aprovado ou reprovado, deve revelar se as pessoas pagariam ou não por ele e se elas pagariam ou não por outra solução. Pode ser que o produto que você idealizou ainda não seja o que as pessoas precisam. Isso é comum. Se você obtiver a aprovação dele, ótimo, siga em frente. Caso não seja aprovado, descubra que tipo de produto é o que as pessoas efetivamente desejam.

É importante que não se deixe a equipe ficar abalada com a não confirmação de alguma hipótese, devendo-se ressaltar o aprendizado obtido e a satisfação de se descobrir logo algo que evitou a perda de tempo de todos, mudando o foco em seguida para a busca das alterações necessárias para a realização dos devidos ajustes. Em contrapartida, a confirmação de cada hipótese deve ser trabalhada como fator de motivação para as pessoas da equipe porque demonstra que estão no caminho certo.

Após aprovado o conceito do produto, mas antes de ser lançada sua versão final em larga escala, é importante também avaliá-lo, através de protótipos, amostras iniciais ou de um MVP (mínimo produto viável). Isto vale para praticamente todo tipo de produto, de alimentos (avaliação do sabor e outras características) a produtos eletrônicos, ou mesmo algum serviço. Às vezes este teste pode ser feito através de desenhos, apresentação em *powerpoint*, um *site* gratuito, uma amostra de papel, madeira ou outro material que dê para dar uma ideia do produto.

Você pode estar pensando que este tipo de pesquisa é mais fácil quando se trata de produtos digitais e que, para negócios tradicionais, validar o produto é um pouco mais complicado. Não podemos deixar de concordar que, em alguns casos, talvez esta validação não seja tão fácil e que o custo de uma pesquisa, dependendo do porte da empresa, seja relativamente alto. Nestes casos, devemos pensar em possibilidades como: amostras grátis, edições limitadas ou promocionais, estruturas físicas menores, realização de serviço sem custo, lançamento em área reduzida, teste em eventos e outras opções em que o negócio seja submetido

a uma avaliação de maneira mais rápida e econômica. Por exemplo: antes de abrir uma lanchonete, que tal testar com um *food truck* ou *food bike*? Antes de fabricar um novo skate em grande escala, que tal fazer um protótipo e pedir para skatistas avaliarem? Antes de abrir um grande escritório, que tal trabalhar *home office*? Antes de inaugurar uma floricultura, que tal vender suas flores em eventos? Antes de disponibilizar para todo o público, que tal testar com alguns clientes? Antes de instalar uma loja de cosméticos, que tal vender porta a porta? Antes de ter um grande estoque, que tal produzir sob encomenda? Use a criatividade.

O ideal é que as pessoas testem o produto em suas situações normais de uso. Para isso, caso não seja possível uma pesquisa etnográfica (que envolve um contato real no dia-a-dia de pessoas, a fim de compreender a cultura e o comportamento de determinados grupos), a doação de amostras com coleta posterior de *feedback* pode ser uma alternativa interessante.

Após termos problema, pessoas, proposição, produto e pagamento confirmados, temos então a possibilidade de resolver os aspectos referente à praça, ou seja, onde iremos inicialmente atuar e como faremos a distribuição. Mesmo neste PIN é possível realizar alguma validação, caso se esteja inovando na área de atuação, na logística ou nos canais de distribuição. Somente após a confirmação de todas estas questões, teremos finalmente a definição do modelo de negócio.

Importante: mesmo que haja condições de se lançar um produto em larga escala, é aconselhável começar oferecendo-o somente a um pequeno grupo de clientes: os *early adopters*. São pessoas dispostas a pagar para ter o prazer de utilizar o produto em primeira mão e, mais do que isso, são solícitos em dar *feedbacks* sobre ele.

As provas envolvem tanto as inovações em desenvolvimento, quanto os produtos já lançados. Acho que todos que usam um determinado *software*, em algum momento já passaram pela situação de achar que a versão anterior era melhor do que uma versão recém-lançada. Isso acontece porque algumas empresas insistem em fazer novas versões com uma porção de alterações que eles pressupõem que são melhores que as anteriores e, às vezes, estragam tudo.

Imagine que você está se relacionando com uma pessoa e gostaria que ela fosse um pouco mais romântica. Esta outra pessoa, por sua vez, percebe sua insatisfação e, ao invés de perguntar o que te incomoda, resolve mudar tudo! Ser uma nova pessoa para te fazer feliz. Resultado: insatisfação maior que a anterior, com grandes possibilidades de fim do relacionamento. Tudo por que faltou uma pergunta: que ponto você quer que eu melhore? Ou: o que você acharia se eu agisse de outro modo em relação a determinado aspecto?

Nessa linha de raciocínio, o ideal seria que as empresas pesquisassem seus usuários para saber quais as funcionalidades que, na opinião deles, carecem de melhorias. Posteriormente deveriam pedir para algumas pessoas avaliarem as soluções propostas para estes itens e, só depois desta aprovação, atualizar a versão para todos.

Uma boa forma de pesquisar inovações / alterações é utilizando-se os testes AB, em que algumas pessoas são expostas ao produto com determinadas características (layout, cor, forma de exposição etc.) e outros grupos são submetidos a outras opções, a fim de avaliar qual apresenta um melhor resultado. Importante: caso se trate de alteração de produto existente, deve manter-se um grupo-controle para o qual nenhuma mudança deve ser oferecida.

Também é importante ressaltar que as provas proporcionam um aprendizado para a empresa que, assim, vai formando um banco de informações que ajudarão muito em projetos futuros.

Um dos grandes segredos com relação às provas é de que, na verdade, você não deve partir efetivamente para avaliar a confirmação da “sua” hipótese, da “sua” opção. Se assim o fizer, em caso de

não confirmação, você não saberá o que as pessoas querem, saberá apenas que elas não querem a solução proposta por você, ou seja, não querem a “sua” solução para aquele determinado ponto. Parta sempre do pressuposto de que sua opção, assim como muitas outras, estão erradas e de que o importante é chegar ao que as pessoas querem no que se refere ao PIN pesquisado. O importante não é chegar somente a um “sim” ou “não”, este tipo de resposta em geral não proporciona nenhum aprendizado. Neste sentido, vale salientar de que, quando se altera um dos PINs, pode haver a necessidade em modificar diversos deles de acordo com a nova formatação, inclusive mexer em hipóteses já confirmadas. Por isso há a necessidade de entender o que as pessoas querem e não apenas se aprovam esta ou outra opção.

Por fim, cabe um alerta. O mundo das inovações é muito dinâmico, mesmo que determinado ponto já tenha sido aprovado, caso haja uma mudança considerável no panorama, principalmente por causa de ações dos concorrentes, é preciso reavaliar os pontos envolvidos. Por exemplo, se houve a confirmação anterior de que as pessoas pagariam por determinado produto, caso um novo entrante ofereça algo similar por valor menor ou sem custo, é necessário reavaliar a opinião das pessoas sobre a questão do pagamento.

## **MVPs**

A cada dia que passa, o mercado torna-se mais acelerado. Isso significa que as empresas não podem passar muito tempo preparando todos os detalhes do produto, é preciso lançá-lo rapidamente. Mesmo o conceito do produto sendo aprovado, há um grande risco de que ele, após efetivamente produzido, venha a não satisfazer às pessoas por diversos motivos. Além disso, é importante salientar também que não existe produto definitivo e que sempre há a possibilidade / necessidade de melhoramento.

Tudo isso fundamenta a necessidade de que a primeira versão do produto seja um MVP – Mínimo Produto Viável. Uma versão enxuta apenas com as funcionalidades essenciais para o seu funcionamento básico, de modo que as pessoas vão ter efetivamente atendidas suas necessidades, porém com poucos recursos adicionais, ou seja, quase sem nenhum benefício supérfluo. Em vez de esperar o produto ficar 100% pronto e com todas as funcionalidades possíveis implantadas, o ideal é lançar o MVP e ir implementando as melhorias continuamente, de acordo com o *feedback* obtido das pessoas. Para determinar quais seriam as funcionalidades essenciais de um produto, foque no que efetivamente atende à proposição (necessidades e benefícios).

Mas, apesar de estar operacionalmente focado no enxugamento de funcionalidades, este não é o objetivo do MVP. O que se pretende com ele é saber se o produto soluciona o problema e se as pessoas realmente estão dispostas a pagar por ele ou, em alguns casos mais específicos, se as pessoas vão aderir a ele de tal forma que outros interessados poderão pagar por isso. O MVP deve possibilitar e efetivamente realizar os ajustes necessários para, de acordo com o *feedback* dos *early adopters*, ser considerado aprovado. Após sua validação é que se deve pensar em acréscimos funcionais que, por sua vez, devem ser adicionados aos poucos para que se possa avaliar sua aceitação.

O uso do MVP acelera o processo de lançamento e evita desperdício de tempo e dinheiro em funcionalidades que talvez as pessoas não considerem relevantes ou que até mesmo rejeitem. Obviamente, a maior parte do público potencial prefere adquirir um produto completo e cheio de funcionalidades que talvez nunca cheguem a utilizar. Mas, focar na produção disto inicialmente não é aconselhável, por isso é fundamental que os primeiros usuários buscados tenham o perfil de *early adopters*.

## **As provas não acabam após o lançamento**



Mesmo após o seu lançamento, as inovações precisam ser analisadas. Para isso é preciso definir quais são os KPIs (indicadores-chave de performance) que devem ser específicos, mensuráveis e quantificáveis. Entretanto, indicadores que não têm como foco o cumprimento de uma estratégia, são apenas números. A definição dos KPIs que serão monitorados deve ser feita levando-se em conta os objetivos estratégicos e as expectativas de resultado.

Os indicadores mais comuns são os que se referem a:

- Pessoas: adesão, indicação/recomendação, satisfação, perfil do público consumidor.
- Produtos: experimentação, download/instalação, continuidade de uso, funcionalidades acessadas, desinstalação.
- Praça: locais de compra, uso e consumo, plataformas utilizadas.
- Pagamento: vendas, participação de mercado, formas de aquisição, resultado *free x premium*, ticket médio.
- Processo: forma de utilização, associação de uso com outros produtos.
- Pontos de Contato: cadastramento, participação em promoção, consumo de amostragem, *sampling*.

Os KPIs acima informados são apenas exemplos de fatores a serem analisados, cabe à empresa definir o que deve monitorar em função de seus objetivos estratégicos.

Mas indicadores precisam ter uma referência e uma meta, pois eles só são úteis quando se pode fazer alguma coisa para alterar a situação ou quando se deve tomar certas decisões em determinadas situações.



## PROTEÇÃO

A gestão de desenvolvimento de um Produto envolve um grande esforço de geração e seleção de ideias, realização de Provas diversas, ajustes e reajustes. Agora imagine que, depois de tudo isso, alguém simplesmente copiasse sua ideia e disponibilizasse por um preço menor, não precisando incorporar custos referente ao desenvolvimento da inovação. É para evitar este tipo de problema que a questão da Proteção é de fundamental importância. Patentes, registro de marcas e de desenhos industriais, sigilo, termos de confidencialidade, segurança jurídica de parcerias e a questão da criação de barreiras para novos entrantes são algumas formas de se realizar essa Proteção.

A legislação sobre a proteção da propriedade intelectual e as operações para o seu cumprimento podem variar de um país para outro e, muitas vezes, o tempo que diz respeito ao direito de exclusividade, se expira antes mesmo do autor ter seu registro formalizado.

Este livro não tem por finalidade esmiuçar detalhes a respeito desta questão que, algumas vezes, gera conflitos internacionais e são discutidos em batalhas jurídicas que duram muitos anos. A intenção aqui é apresentar as possibilidades de Proteção como um dos fatores de fundamental importância para a gestão de inovações. Para isso, evitando adentrar em especificidades e controvérsias, foi tomado como base o TRIPS – Trade Related Intellectual Property System (Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio), bem como as legislações definidas na Convenção de Roma (1961), Convenção de Paris (1967) e Convenção de Berna (1971).

No TRIPS, são citadas as possibilidades de Proteção Intelectual a seguir nomeadas, as quais apresento sua definição, tendo por base também as legislações citadas. Entretanto, vale salientar, o TRIPS é um acordo entre os Estados-Parte, não gerando diretamente obrigações e direitos a particulares, devendo estes se regularem por legislação interna de cada país, servindo o TRIPS como um padrão mínimo desejado no que diz respeito aos direitos de propriedade intelectual.

De qualquer modo, o mais importante é consultar a legislação pátria para se obter detalhes sobre a proteção da Propriedade Intelectual de cada país.

### **Direito Autorais e Conexos**

#### Obras literárias e artísticas

Conforme a Convenção de Berna, “abrange todas as produções do domínio literário, científico e artístico, qualquer que seja o modo ou a forma de expressão, tais como os livros, brochuras e outros escritos; as conferências, alocações, sermões e outras obras da mesma natureza; as obras dramáticas ou dramático-musicais; as obras coreográficas e as pantomimas; as composições musicais, com ou sem palavras; as obras

cinematográficas e as expressas por processo análogo ao da cinematografia; as obras de desenho, de pintura, de arquitetura, de escultura, de gravura e de litografia; as obras fotográficas e as expressas por processo análogo ao da fotografia; as obras de arte aplicada; as ilustrações e os mapas geográficos; os projetos, esboços e obras plásticas relativos à geografia, à topografia, à arquitetura ou às ciências”.

Segundo o TRIPS, “a proteção do direito do autor abrangerá expressões e não ideias, procedimentos, métodos de operação ou conceitos matemáticos como tais”.

### Direitos Conexos

Como, em alguns casos, a obra não diz respeito somente ao autor propriamente dito, a proteção estende-se também, em cada país, aos “artistas intérpretes ou executantes”, às “execuções realizadas, fixadas pela primeira vez ou radiodifundidas”, aos “produtores de fonogramas”, aos “fonogramas publicados ou fixados pela primeira vez”, aos “organismos de radiodifusão” e às “emissões radiodifundidas pelos emissores”.

### Programas de Computador e Compilações de Dados

São protegidos com o mesmo tratamento das obras literárias, em código fonte ou objeto, os softwares e “as compilações de dados ou de outro material, legíveis por máquina ou em outra forma, que em função da seleção ou da disposição de seu conteúdo constituam criações intelectuais”.

### Marcas

São definidas como “qualquer sinal, ou combinação de sinais, capaz de distinguir bens e serviços de um empreendimento daqueles de outro empreendimento”, podendo ser registradas como tal “sinais, em particular palavras, inclusive nomes próprios, letras, numerais, elementos figurativos e combinação de cores, bem como qualquer combinação desses sinais”.

O registro da marca registrada impede que terceiros, sem o consentimento do autor, utilizem em operações comerciais “sinais idênticos ou similares para bens ou serviços que sejam idênticos ou similares àqueles para os quais a marca está registrada, quando esse uso possa resultar em confusão”.

### Indicações Geográficas

Trata-se de um registro declaratório de indicações que “identifiquem um produto como originário do território de um país, ou região ou localidade deste território, quando determinada qualidade, reputação ou outra característica do produto seja essencialmente atribuída à sua origem geográfica”. Esta definição pressupõe dois aspectos possíveis de proteção: o vínculo estritamente geográfico, sem levar em consideração qualquer outro fator, e também a necessidade de levar em consideração, além da procedência geográfica, fatores como qualidade e característica do produto, incluindo o processo de produção / extração.

Para melhor ilustrar a compreensão do que se refere às indicações geográficas podemos citar como exemplo: Champagne, Cognac, Vinhos do Porto e Bordeaux, Tequila, Charutos Cubanos, Presunto de Parma, Queijos Roquefort, Camembert e Parmigiani, entre muitos outros produtos.

## **Desenhos Industriais**

Pode-se definir desenho industrial como a aparência total ou parcial de um produto, composta por suas formas, texturas, cores, linhas, contornos e materiais. É a plástica, o aspecto estético ou ornamental que distingue um produto de outros. O desenho industrial é revelado através de elementos tridimensionais, bidimensionais ou táteis.

O TRIPS estabelece a proteção para desenhos industriais criados independentemente, que sejam novos ou originais. Esta proteção, entretanto, limita-se à aparência ou apelo visual, não abrangendo aspectos funcionais.

## **Patentes**

Segundo o TRIPS, “qualquer invenção, de produto ou de processo, em todos os setores tecnológicos, será patenteável, desde que seja nova, envolva um passo inventivo e seja passível de aplicação industrial”. As patentes não poderão sofrer qualquer discriminação “quanto ao local de invenção, quanto a seu setor tecnológico e quanto ao fato de os bens serem importados ou produzidos localmente”.

As Patentes podem ser de Invenção, que se trata de uma atividade inventiva revelada através de algo completamente novo, e de Modelo de Utilidade que apresenta uma nova forma ou disposição de algo já existente, resultando em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação.

Poderá ser negada a patente para invenções que atentem contra a ordem pública ou a moralidade, podendo prejudicar a vida ou a saúde humana, animal ou vegetal ou, ainda, que causem “sérios prejuízos ao meio ambiente”. Ficará a critério de cada Estado-Membro considerar como não patenteáveis os “métodos diagnósticos, terapêuticos e cirúrgicos para o tratamento de seres humanos ou de animais”.

Quando o objeto da patente for um produto, o titular terá o direito de evitar que terceiros sem seu consentimento produzam, usem, coloquem a venda, vendam, ou importem o referido bem.

Quando o objeto for um processo, o titular da patente terá o direito de evitar que terceiros sem seu consentimento usem o processo ou mesmo que usem, coloquem a venda, vendam, ou importem com esses propósitos produtos obtidos diretamente pelo processo patenteado.

Os titulares da patente também terão o direito de “cedê-la ou transferi-la por sucessão e o de efetuar contratos de licença”.

## **Cultivares**

Como Cultivares se compreendem novas variedades de vegetais resultantes de pesquisas, ou seja, que não foram descobertas na natureza. O TRIPS prevê a possibilidade de proteção “seja por meio de patentes, seja por meio de um sistema *sui generis* eficaz, seja por uma combinação de ambos”. Mas, para que tal proteção seja cabível, é necessário que tenha havido a intervenção humana na composição genética do vegetal de tal modo que se obteve, em razão disto, uma variedade que não existia espontaneamente no meio ambiente.

## **Topografias de Circuitos Integrados**

O Tratado sobre Propriedade Intelectual em Matéria de Circuitos Integrados, citado no TRIPS, ainda é alvo de questionamentos por alguns países que optam, alternativamente, por um sistema de reciprocidade, que

estabelece que circuitos integrados criados em um país serão protegidos, desde que este também assegure proteção aos produzidos no outro país.

Em alguns países é necessário o pedido de registro para assegurar a proteção, porém em outros, esta garantia se dá a partir da data da primeira exploração comercial, onde quer que ocorra no mundo.

### **Proteção de Informação Confidencial**

O que se conhece como sigilo empresarial, segredo industrial ou segredo de negócio, no TRIPS é tratado como “informação confidencial”, sendo necessário que, para ser alvo de proteção, tenha qualquer valor competitivo e comercial para as empresas. É uma importante forma de proteção, baseando-se no fato de que manter um segredo garante o desconhecimento pela concorrência e possibilidade de uso exclusivo de certa tecnologia ou processo por mais tempo do que os recursos formais asseguram. Ou seja, não há prazo limite para a manutenção de um segredo. Enquanto uma patente tem uma garantia de proteção de 20 anos, tornando-se pública após este prazo, a informação confidencial não tem prazo para fim da proteção, de modo que, enquanto a empresa conseguir manter a informação sobre total sigilo, nenhum concorrente poderá copiá-la.

Outra característica é a de que, enquanto para se obter uma patente é necessário apresentar pormenores técnicos, expondo-se detalhes da tecnologia a que se busca proteção, na informação confidencial ou sigilo industrial, estes aspectos são mantidos fora do alcance de terceiros, não sendo expostos em nenhum documento público, limitando-se somente às pessoas autorizadas a conhecê-los, devendo estas zelar por sua proteção, cumprindo o código de ética e conduta da empresa ou ainda mediante assinatura de documento específico.

Mas, trata-se de um recurso extremamente arriscado, pois não proporciona nenhuma garantia jurídica caso o sigilo venha a ser violado, bem como, também não garante a exigência de qualquer valor referente a venda, cessão ou aluguel da tecnologia caso a informação se torne pública.

O TRIPS entende o recurso da informação confidencial como uma possibilidade legal e busca lhe proporcionar um mínimo de garantias a fim de evitar a competição desleal, desde que a informação “não seja conhecida em geral nem facilmente acessível a pessoas de círculos que normalmente lidam com o tipo de informação em questão, seja como um todo, seja na configuração e montagem específicas de seus componentes” e “tenha sido objeto de precauções razoáveis, nas circunstâncias, pela pessoa legalmente em controle da informação, para mantê-la secreta”.

### **Registro de domínios e redes sociais**

Nem todas as formas de Proteção são citadas no TRIPS ou em Tratados internacionais, um destes exemplos é o registro de domínios e a abertura de contas em redes sociais. Com o desenvolvimento das tecnologias e recursos digitais, antes de se pensar no nome da empresa é importante consultar se já existe algum domínio de internet associado ao nome desejado. Caso haja, mesmo que se refira a outro segmento de atividade, é importante lembrar que as pessoas naturalmente deverão digitar este endereço na busca de sua empresa/produto e, obviamente, não chegará onde ela e você desejam. O mesmo ocorre em redes sociais, mesmo que a empresa não tenha nenhum interesse de administrar contas nas diversas redes sociais, é importante criá-las como modo de assegurar de antemão estes canais, evitando a apropriação deles por terceiros.

A existência de domínios e contas de redes sociais que possam levar às pessoas aos canais de contato errados, ensejarão da empresa um esforço muito grande em comunicar as URLS (endereços) e perfis oficiais.

### **Termos de Confidencialidade**

O Termo de Confidencialidade ou Acordo de Confidencialidade é um tipo de contrato por meio do qual duas partes, durante a elaboração ou a execução de um projeto, se comprometem a manter em sigilo as informações estratégicas que serão compartilhadas entre ambas.

É utilizado também quando empresas em processo de negociação, precisam conhecer mais sobre a outra antes da finalização do acordo.

A utilização do documento busca evitar que uma das partes utilize, publique ou divulgue, sem a autorização da outra, informações e práticas confidenciais, tais como técnicas e processos de produção, segredos industriais e estratégias de mercado.

O Termo de Confidencialidade pode ser registrado em cartório ou mesmo ter sua existência mantida em sigilo, caso tenha cláusula prevendo isto.

### **Segurança Jurídica de Parcerias**

As propostas de Parceria surgem de uma parte interessada para a outra parte prospectada. Muitas vezes a proposta é interessante, mas a outra parte pode sentir-se tentada em realizá-la com um concorrente da empresa que propôs a parceria. Além do respeito à ética corporativa, infelizmente não existe nenhum impedimento jurídico que impeça esta prática.

Em casos de negociações entre grandes empresas, obviamente as mesmas devem solicitar o devido apoio dos respectivos departamentos jurídicos, inclusive com a possível utilização de um Termo de Confidencialidade. Mas entre pequenas e médias empresas, a possibilidade de utilização desta prática desleal é considerável. Para minimizar este risco, recomenda-se que, pelo menos inicialmente, não sejam apresentados todos os detalhes da proposta.

## **AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS**

### **Barreiras de entrada**

Um dos elementos das cinco forças definidas por Michael Porter (PORTER, M.; *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.) é a ameaça de novos entrantes. Com efeito, quando um segmento se mostra atrativo e lucrativo, passa a chamar a atenção de outras empresas que rapidamente vão querer uma fatia deste mercado. Neste aspecto, um dos principais pontos para reduzir esta ameaça é a existência de barreiras de entrada, ou seja, fatores que dificultam a chegada de novos concorrentes no segmento de atuação.

Como exemplos de barreiras de entrada, podemos citar:

- Exigências legais e governamentais: necessidade de cumprimento de certos requisitos legais para a operação. A regulamentação de certos setores pode dificultar ou até mesmo impedir a entrada de concorrentes.

- Necessidade de capital elevado: quanto maior for a necessidade de investimento para se atuar em um segmento, menor tende a ser o número de concorrentes interessados nele, principalmente quando os recursos tiverem que ser destinados em gastos não recuperáveis em publicidade ou Pesquisa e Desenvolvimento.

- Economias de escala: o custo de operação de uma empresa é menor quanto maior for a sua escala de produção, pesquisa, marketing, compra de matéria-prima, distribuição e serviços, entre outros fatores. Deste modo, os novos entrantes devem se submeter a uma menor escala e ter, conseqüentemente, gastos maiores ou, para competir em paridade de custos com os atuais players do segmento, deve investir em uma escala maior, ocasionando um aumento de risco do negócio.

- Desvantagens de custos independentes do tamanho: para as empresas já estabelecidas, alguns custos são menores, independente da economia de escala. Por exemplo, acesso e possível contrato de exclusividade com os melhores fornecedores de matéria-prima, localização privilegiada, know-how (aprendizado e experiência), melhor potencial de negociação na compra de ativos e possibilidade de contratação dos melhores profissionais.

- Diferenciação do produto: quanto mais diferenciado o produto, maior a necessidade de investimento dos novos entrantes no esforço de buscar uma forma de também diferenciar-se.

- Marca patrimonial e lealdade dos clientes: uma marca forte e consolidada exige maior investimento dos novos entrantes para estabelecer-se e quebrar a lealdade dos clientes. Em mercados inovadores, as primeiras empresas devem vislumbrar sempre a possibilidade de se tornarem sinônimos do segmento. Este fator que, quando bem explorado, as torna quase invulneráveis à concorrência.

- Propriedades intelectuais e industriais: patentes, direitos autorais, indicações geográficas, segredos empresariais, entre outras proteções de propriedades intelectuais e industriais possibilitam um tempo para exploração exclusiva do Produto e, conseqüentemente, impedem a entrada de novos concorrentes durante este período. Mais adiante, no capítulo sobre Proteção falaremos um pouco mais sobre isto.

- Possibilidade de reação: quando do estudo para verificar a viabilidade de entrada em um mercado, os novos entrantes avaliam a possibilidade de reação das empresas existentes, observando, entre diversos fatores, como os competidores estabelecidos atacam os novatos, qual o potencial de investimento nesta reação, qual a influência sobre os canais de distribuição e setores governamentais e qual a possibilidade de inclinação de redução de preços (normalmente através de ações promocionais) com a diminuição temporária de suas margens de lucro apenas para prejudicar os novos concorrentes.

- Canais de distribuição: como bem salientou Michael E. Porter, “quanto mais limitados forem os canais de atacado e varejo e quanto mais os concorrentes já estabelecidos dominem estes canais, obviamente mais difícil será a entrada neste setor industrial. Algumas vezes esta barreira é tão elevada que, para transpô-la, um novo competidor deve criar seus próprios canais de distribuição”.

- Efeito de rede (*network effect*): em certos tipos de Produto, as pessoas normalmente terão que eleger uma opção dentre as disponíveis e, neste sentido, elas tendem a escolher as que as outras pessoas estão utilizando mais. Por exemplo, você preferiria comprar um aparelho telefônico de um sistema existente que a grande maioria das pessoas já está utilizando ou adquirir um outro de um sistema diferente que poucas pessoas utilizam, ou seja, que não lhe proporcionará se comunicar com a maior parte das pessoas? Isso é o que se chama efeito de rede, um fator que propicia uma vantagem competitiva à empresa em função da

quantidade de usuários que ela possui. A um entrante que queira adentrar num mercado que já é dominado por uma empresa que já se beneficia deste efeito, a saída é se posicionar como uma opção alternativa (e melhor!), oferecendo consideráveis vantagens para que as pessoas a utilizem, pelo menos inicialmente, como redundância.

Nosso o objetivo aqui é conscientizar as empresas da possibilidade de, uma vez estabelecidas em seu segmento de mercado, utilizar estas barreiras a seu favor, principalmente nos pontos que dependem unicamente de sua ação como, por exemplo:

- Formalizar contratos de exclusividade com os grandes fornecedores, obrigando novos entrantes a se contentar com parceiros de menor qualificação.

- Ocupar pontos físicos privilegiados, estando sempre atento para que sua loja e pontos de venda estejam na melhor localização, deixando para os novatos locais de menor destaque.

- Ter uma política de constante modernização de equipamentos, destinando sempre parte da receita para esta finalidade. Isto obrigará os novos entrantes a terem que realizar altos investimentos iniciais para que possam se equiparar ao seu padrão.

- Contratar e reter os melhores profissionais, deixando para os concorrentes e novas empresas do segmento apenas a possibilidade de formação de uma equipe menor qualificada.

- Buscar ter sempre produtos diferenciados, aumentando sua vantagem competitiva e fazendo com que seja maior a necessidade de investimento dos novos entrantes no esforço de buscar uma forma de também diferenciar-se.

- Investir na sua marca e estimular a lealdade/fidelidade dos seus clientes, pois, com isso, maior será a necessidade de investimento dos novos entrantes.

- Consolide-se como *player* de referência do segmento. Não deixe esta lacuna aberta para concorrentes. Uma boa forma de avaliar este fator é realizar pesquisas do tipo *top of mind*. Busque sempre ser a marca mais lembrada em seu segmento de atuação.

- Propriedades intelectuais e industriais: sempre que possível faça uso das proteções de propriedades intelectuais e industriais como registro de patentes, direitos autorais, indicações geográficas, segredos empresariais, entre outros.

- Mesmo com poucos ou nenhum concorrente, mantenha um investimento constante em comunicação. Mostre sempre que tem poder de fogo para reagir à entrada de novos *players*, sufocando suas campanhas publicitárias. Estreite sua relação com os veículos de mídia, seja parceiro deles. Aproxime-se dos influenciadores, pois não ficará bem eles dizerem que o produto do seu concorrente é melhor que o seu, depois de diversas vezes ter elogiado o que sua empresa oferece. Eles vão levar em conta também, o risco do novo produto não se estabelecer e perder o vínculo com sua empresa, caso um novo entrante queira fazer alguma ação com eles.

- Tenha sempre uma ação promocional na carta da manga. Esta é uma boa forma de oferecer vantagens temporárias, minando a chegada de novos concorrentes, sem ter que baixar o preço de forma direta. Uma boa opção para isso é buscar parcerias.

- Domine os principais canais de distribuição, exigindo o entrante a se contentar com canais alternativos, normalmente com maior custo.

- Explore o efeito de rede (*network effect*), se este é um fator-chave de seu segmento de mercado, então invista nele, analise todas as formas de ampliá-lo cada vez mais.



Lembre-se sempre que, quanto maior a necessidade de investimento, maiores os riscos para quem deseja atuar no seu segmento, diminuindo a atratividade do negócio e, conseqüentemente, minimizando a chance de chegada de os novos concorrentes.

## **Fornecedores**

O poder dos fornecedores deve ser visto com grande preocupação quando:

- Possuem pouca ou nenhuma concorrência em função dos produtos que oferecem, bem como quando estão em menor quantidade do que as empresas que se utilizam de seus produtos
- Para que a empresa o troque por um de seus concorrentes, terá que arcar com alto custo de mudança em função de vinculação por especificações do que está sendo produzido pela empresa, integração ou conexões técnicas, investimento em equipamentos auxiliares específicos, por exemplo.
- A empresa ou o seu segmento de atuação não são relevantes para o fornecedor. Ou seja, não fará diferença se o fornecedor deixar de ter a sua empresa na carteira de clientes dele ou não haja interesse do fornecedor em usar seu poder para proteger (de maneira ampla) ou desenvolver (através de P&D, por exemplo) um determinado segmento.
- Há a possibilidade de o fornecedor vender o produto diretamente para o consumidor final.

## **Clientes**

O poder dos clientes deve ser visto com atenção quando:

- Há forte concentração ou realiza compras em grandes volumes, especialmente quando há necessidade de alto custo fixo em função da produção específica para atender estes grupos.
- Os produtos oferecidos em seu segmento de atuação são padronizados ou sem diferenciação, resultando pela escolha em função do preço. Isso se acentua quando o que sua empresa disponibiliza faz parte do produto que seu cliente oferece a terceiros (especialmente se este item representa uma fração considerável nos custos dele), quando seu cliente trabalha com baixas margens de lucro e quando a qualidade do que sua empresa oferece não têm muita importância para o comprador.
- O que você oferece não resulta em significativa economia de dinheiro e/ou tempo para o comprador.
- Há a ameaça do seu cliente tornar-se produtor do que compra à sua empresa.
- Existe a possibilidade, especialmente no segmento varejista, dos clientes poderem influenciar a decisão de compra dos consumidores através da exploração de Pontos de Contato como, por exemplo, argumento dos vendedores, promoções, publicidade e exposição em Pontos de Venda.

## **Concorrência**

Os concorrentes de uma empresa representam, em qualquer segmento, uma grande fonte de preocupação permanente, mas esta atenção deve ser redobrada quando:

- São numerosos e possuem praticamente a mesma relevância em termos de tamanho e poder.
- O crescimento do consumo do segmento é menor que o desejo (e conseqüente ações) de crescimento dos concorrentes, gerando uma guerra por *market share*.
- Há baixa diferenciação entre produtos e baixos custos de mudança por parte dos compradores.

- Existência de custos fixos elevados que comprometem a saúde financeira da empresa em virtude de eventuais quedas nas vendas, resultando em possível tentação de redução de preço em situações de risco.
- Alta perecibilidade dos produtos, resultando em grande possibilidade de que concorrentes reduzam o preço para desovar estoques prestes a vencer.
- Capacidade de produção normalmente aumentada em grandes incrementos, alterando o equilíbrio da oferta e demanda por matérias-primas e ocasionando maior risco de ociosidade em função de sobrecapacidade e possível estratégia de corte de preços para evitar isto.
- Altas barreiras de saída, fazendo com que empresas com baixos rendimentos ou até mesmo atuando com prejuízo, mantenham-se em atividade prejudicando todo o segmento. Este tipo de fato ocorre normalmente ocorre quando os ativos são muito especializados, quando existe apego da administração da empresa por um determinado negócio ou quando há interesse do governo em manter determinada empresa e atividade.
- Grande diversidade de pensamento e estratégia dos concorrentes em relação a um determinado segmento de atuação, resultando em uma competição desregulada e desequilibrada.

### **Produtos substitutos**

Quando um segmento de mercado ganha destaque, não só atrai novos concorrentes diretos, como também aumenta o risco de aparecimento de produtos substitutos. Portanto, esta possibilidade não deve ser negligenciada pelas empresas, pois certamente resultarão na limitação ou diminuição das margens de lucro bem como podem destruir players que resolvam investir pesado para atender a um determinado mercado que aparentemente estava em ascensão, mas teve sua demanda fracionada por soluções alternativas.

A existência de produtos substitutos evidencia a máxima de que não existe apenas uma solução para os problemas. Deste modo, opções alternativas estão propensas a serem lançadas, especialmente se forem mais baratas, apresentarem melhor rendimento ou se apresentarem proposição de valor mais adequada ao desejo dos compradores.

### **PROTEÇÃO PARA AS PESSOAS**

Importante ponto também a ser observado é a Proteção para as pessoas, tanto para a equipe quanto para o público consumidor. A Proteção para as pessoas diz respeito à observação de todos os fatores que, de alguma forma, possam ocasionar problemas para as pessoas na realização (de forma ampla) ou utilização dos bens e serviços. Isto envolve todas as etapas do processo: pesquisa e desenvolvimento, produção, armazenamento, distribuição, transporte, divulgação, comercialização, consumo/utilização e descarte de resíduos.

Este tópico envolve direta ou indiretamente as questões trabalhistas e as diversas relações de consumo, independente de envolver ou não qualquer espécie de pagamento.

A Proteção das pessoas durante a realização do trabalho está fortemente abrangida pela legislação trabalhista e deve ser seguida independentemente do tipo de Produto, quer se trate de algo inovador ou não.

Quanto à proteção dos usuários é preciso ter especial atenção às regras da vigilância sanitária e as regulações referentes aos direitos do consumidor (envolvendo questões como segurança contra os riscos provocados pelo uso; a divulgação adequada; a informação completa e clara; a especificação correta sobre

quantidade, características, composição, qualidade, preço e forma de pagamento; a utilização de métodos comerciais coercitivos ou desleais; bem como o uso práticas abusivas ou imposições ilegais ou prejudiciais aos usuários). Vale salientar que é também de suma importância o cuidado com tudo o que se refere à coleta, guarda e tratamento de dados dos usuários.

Além disso é necessário ter cuidado com outros aspectos como danos patrimoniais e morais, prejuízos causados ao meio ambiente, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico, paisagístico, por infração à ordem econômica e a outros interesses difusos e coletivos.

Importante: se sua empresa for trabalhar com *e-commerce*, cuidado com as fraudes cada vez mais comuns e elaboradas no ambiente online. Contrate um bom sistema antifraude com validação no cadastro e nas transações.



## PONTOS DE CONTATO

Como uma marca se conecta com as pessoas? Através do nome? De sua logomarca? Pela embalagem? Pelo seu site? Pelas redes sociais? A resposta é: por tudo isso e muito mais! Todas as formas que alguém vê, escuta, experimenta ou se relaciona com uma marca são Pontos de Contato. Isso inclui comentários, vendas, cobranças, avaliações e até mesmo *fake news*. Sem falar das relações emocionais, lembranças e todas as experiências proporcionadas através dos sentidos humanos.

Este é um dos maiores Grupos dos 15PINs e é praticamente ilimitado porque tudo o que é criado hoje em dia revela uma oportunidade de contato. E, a cada vez que isto acontece, a imagem de sua empresa vai sendo formada ou reformada na mente das pessoas.

### Marketing Mix: Promoção x Comunicação x Pontos de Contato

Jerome MacCarthy, quando definiu os famosos 4 Ps que compõem o Marketing Mix, destacou a Promoção (que ele resume como “a comunicação entre o vendedor e o comprador”) como um destes elementos. Constituída, segundo ele, por propaganda, venda, publicidade, relações públicas e “várias outras formas de promoção”, os Pontos de Contato abordados neste livro têm como base a mesma essência que MacCarthy estabeleceu para a Promoção. Optamos, entretanto, pelo termo Pontos de Contato por dar uma dimensão maior e de mais fácil compreensão do que Promoção.

De qualquer forma, os Pontos de Contato possuem os mesmos objetivos básicos definidos por MacCarthy para a Promoção. São eles: informar, persuadir e lembrar.

- Informar diz respeito a fazer com que as Pessoas de uma determinada Praça conheçam o Produto, assimilando que Problema resolve e qual a sua Proposição, além dos aspectos referentes ao seu Pagamento. Pode ainda destacar seu Posicionamento, algum tipo de Processo diferenciado, Personalização possível, Parceria realizada ou mesmo alguma ação em Pontos de Contato.

- Persuadir consiste em convencer as pessoas a desejarem o produto e tomarem uma ação (compra/experimentação).

- Lembrar tem por objetivo evitar que, uma vez que não haja novidades a informar e de que a persuasão já tenha sido concretizada, a marca não seja substituída por outra.

### Os 3Ms da comunicação eficiente

A comunicação é a mensagem que, partindo de um emissor, é recebida por um receptor. Analisando-se os itens informados como opções de Pontos de Contato, esta mensagem pode ser passada de modo consciente ou inconsciente. Uma má apresentação de um vendedor passa uma mensagem negativa. Do mesmo modo,

uma loja suja ou embalagens danificadas passam este mesmo tipo de mensagem. Na verdade, cada Ponto de Contato pode transmitir uma mensagem diferente para cada Pessoa.

Quando se fala em comunicação, é sempre válido salientar que a mensagem não é o que emitimos, e, sim, o que o receptor compreende. Por isso é importante avaliar o conteúdo da mensagem para que esta esteja adequada ao destinatário, bem como evitar que, de algum modo, possam surgir interferências neste processo como, por exemplo, sentidos diferentes, dúvidas ou gatilhos que levem a uma má interpretação ou despertem sentimentos indesejados.

Para que uma mensagem chegue até o receptor, é preciso de um meio, que se caracteriza como o canal utilizado para realizar esta ponte. Existem diversos tipos de meio: televisão, rádio, mídia externa, internet, mensagem direta, impressos etc. Cada meio possui características específicas e apresenta vantagens ou desvantagens em relação aos outros, devendo-se, portanto, avaliar também a adequação da mensagem ao canal utilizado.

Até pouco tempo, quando se falava em comunicação eficiente, se chamava a atenção exatamente para estes dois fatores: a mensagem e o meio. Entretanto, para que uma comunicação seja realmente eficiente, é preciso avaliar um terceiro fator: o momento. O momento tem a ver com a hora e o local em que o receptor se encontra. De nada adianta uma mensagem ser clara, relevante e estar adequada ao meio utilizado, se ela chegar em um momento inoportuno. Não tem praticamente nenhum valor a informação de uma promoção de um restaurante em São Paulo se o receptor estiver em outra cidade ou, sendo específica para o almoço daquele dia, se chega ao conhecimento do público-alvo após as pessoas já terem almoçado.

Dentro dessa abordagem, deve-se primeiro considerar o Momento, depois o Meio e, por fim, a Mensagem adequada dentro da macroestratégia de comunicação. Neste sentido, para que a comunicação seja realizada de forma eficiente e eficaz nestes 3 Ms (Momento, Meio e Mensagem), a Personalização se revela como uma ferramenta extremamente importante, pois ela possibilita uma melhor escolha do momento mais adequado para o contato com cada Pessoa.

### **Análise PDV x PDV**

O objetivo maior de toda comunicação é gerar uma ação: a "venda" que, em seu sentido amplo, pode ser realizada mediante pagamento ou mesmo de forma gratuita. Quando falamos em bens ou mercadorias, a venda é caracterizada pela transferência da posse, seja ela realizada formal ou informalmente, em caráter permanente ou temporário. No caso de serviços, ela se caracteriza pela assinatura do contrato, autorização, download etc., A venda ocorre em um local chamado Ponto de Venda (PDV) que pode ser físico ou virtual. Pode ser uma loja, um quiosque, um stand, uma estrutura móvel, um site, um *market place*, um perfil em rede social, pode até mesmo ser uma pessoa que se dirige a outra oferecendo os produtos ou serviços, tendo as condições de realizar a venda caso o receptor aceite o que lhe foi proposto.

Uma comunicação atinge sua finalidade quando impacta as Pessoas e as faz concretizar a aquisição, independente se elas se dirigiram a um PDV ou foram alcançadas por ele (PDV móvel ou ativo). Então o PDV é a meta.



Figura 2: PDV no centro do *target*

Neste sentido, é importante salientar que normalmente, quanto mais distante do PDV, maior é o investimento necessário para alcançar as pessoas, convencê-las e direcioná-las ao local de aquisição. O valor para, com sucesso, impactar uma pessoa que já está no PDV é muito menor porque ela está mais propensa a comprar algo, ela só precisa de um último estímulo, a abordagem final.

Deste modo, existem três variáveis que devem ser levadas em consideração no esforço de levar as pessoas ao PDV e à consequente efetivação da venda: a Pessoa (público-alvo) e sua Distância do Ponto de Venda, numa relação diretamente proporcional ao Valor necessário para o seu encaminhamento e efetivação da compra. Por este motivo, esta análise foi denominada como PDV x PDV (Pessoas/Distância/Valor em relação ao Ponto de Venda).

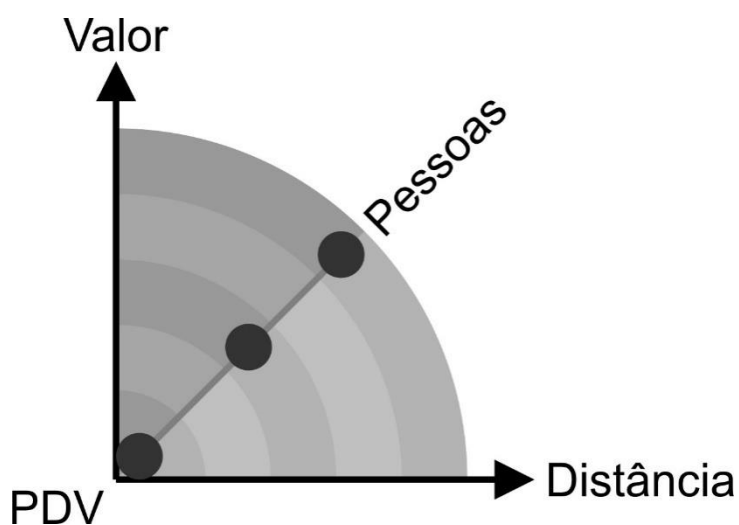


Figura 3: Análise PDV x PDV

Observe pelo gráfico acima que, na média, quanto maior a Distância da Pessoa em relação ao PDV, maior será o Valor necessário para a atração. Deste modo, visando a economia em termos de investimentos em comunicação, primeiro devemos garantir a fidelização dos atuais clientes e impactar os que já se encontram no Ponto de Venda. Depois devemos procurar atrair aqueles que, por algum motivo, têm fácil acesso ao nosso PDV e, por fim, é que devemos ir em busca do público-alvo mais distante.

Para impactar o cliente que já se encontra no PDV, devemos prestar atenção no seguintes Pontos de Contato:

- O ambiente do local: climatização, música ambiente, iluminação, sinalização interna, organização, layout do espaço físico, cheiro, local de espera, limpeza;
- Apresentação dos funcionários: uniforme ou vestimenta; higiene, forma como se falam uns com os outros;
- Atendimento do vendedor: simpatia, cordialidade, atenção, argumentação, tom de voz, nível de conhecimento do produto oferecido, flexibilidade na negociação;
- Embalagem: inclusive a experiência de presentear e desempacotar o produto.

Obs.: caso o PDV seja virtual, aspectos como layout, experiência do usuário (UX), disponibilização de informações sobre os Produtos, agilidade no *chat* etc. são Pontos de Contato que devem ser observados.

Se o cliente não está exatamente no PDV, mas está próximo a ele ou com fácil acesso a ele, podemos verificar mais alguns Pontos de Contato que servem para atrair as pessoas:

- Fachada;
- Vitrine;
- Arquitetura da loja;
- Acessibilidade,
- Estado de conservação e limpeza do prédio;
- Estacionamento;
- Placas e sinalização indicativa;
- Panfletagem;
- Envio de mensagens para *smartphones* e outros recursos tecnológicos semelhantes.

Obs.: No ambiente virtual, esta proximidade por ser equiparada às procuras pelo seu setor de atuação, ramo de atividade e concorrentes em sites de busca.

Quando as Pessoas estão distantes do PDV, podemos utilizar os seguintes Pontos de Contato:

- Diversas formas de propaganda e publicidade;
- Presença digital, incluindo, mas não se limitando a: site e/ou loja online, blogs, aplicativos, atuação e postura nas redes sociais;
- Notícias e resenhas em veículos de comunicação diversos (TV, jornal, revistas, rádio, portais etc.);
- Ações com influenciadores;

- Participação em feiras e eventos;
- Identificação da frota.

Alguns Pontos de Contos devem ainda ser observados de uma maneira geral, independente da Distância das Pessoas em relação ao PDV. Estes Pontos são cruciais e devem ser vistos com bastante cuidado pelas empresas pois podem interferir em todo o esforço da comunicação. Podemos citar, por exemplo:

- Logomarca (aspectos como design, fonte escolhida, cores);
- Slogan (refletindo o Posicionamento);
- Serviços complementares: entrega, montagem, ajustes, reservas, assistência física ou virtual;
- Postura em situações atípicas: necessidade de troca de produto, reclamações, críticas e sugestões.

Obviamente que, além dos itens que foram citados, existem ainda muitos outros Pontos de Contato para serem utilizados, até porque novas tecnologias ampliam este leque a todo o instante e porque inovar e criar novas formas de se apresentar para as Pessoas é a essência deste PIN.

### **Relacionamento das Pessoas com a marca**

Ao analisar os Pontos de Contato, precisa-se basicamente avaliar o nível de relacionamento de cada Pessoa com a marca. Note que não estamos falando em Pessoas no plural, pois cada indivíduo tem uma percepção diferente de cada marca, se enquadrando nos seguintes níveis de relacionamento com ela:

- Desconhecimento – neste nível, a pessoa ainda não foi impactada de forma nenhuma pela marca. Na verdade, ela nunca nem ouviu falar. É como se a marca nem existisse.
- Consciência da existência – aqui a pessoa já foi apresentada de modo superficial à marca. Viu em algum lugar, ouviu falar, escutou ou leu algum comentário, mas desconhece maiores detalhes e possivelmente nem sabe ao certo o seu setor de atuação.
- Conhecimento – a pessoa já sabe de detalhes sobre a empresa, em que mercado atua, que produtos oferece, quais os seus valores, posicionamento etc. Mas ainda não teve nenhuma experiência de compra ou consumo.
- Repúdio – após conhecer a marca, mas antes mesmo de experimentá-la, a pessoa pode repudiá-la por não concordar com seu Posicionamento e/ou ações.
- Experimentação – ocasionada através da compra, consumo ou degustação, inclusive através da ação de um outro consumidor que, tendo comprado o produto, oferece-o a outras pessoas. Não é necessário que a pessoa tenha passado pelas fases de consciência da existência e conhecimento, pois a pessoa pode vir a experimentar o produto tendo total desconhecimento anterior da marca antes desta oportunidade.
- Rejeição – uma vez experimentado o produto, é possível que a experiência seja negativa a tal ponto que a pessoa rejeite totalmente a marca/produto, evitando a repetição da experiência, passando inclusive a desaconselhar outras pessoas a não consumirem o produto.
- Indiferença – após experimentar, a pessoa pode constatar que se trata de um produto sem diferencial em relação a outros e que, portanto, pode voltar a consumi-lo ou não, dependendo de fatores como: ausência de sua marca preferida, preço menor ou promoção interessante.



- Preferência – revela que, entre as opções existentes, a pessoa irá optar por este produto. Entretanto, na falta dele, comprará outro produto qualquer. Nesta situação já há um grau de indicação ocasional, aceitam pagar um pouco mais caro que o valor médio e se sentem mais confortáveis e acessíveis para experimentarem outros produtos desta mesma marca.

- Lealdade – neste nível de relacionamento, caso a pessoa não encontre o produto, não levará nenhum outro substituto e, possivelmente, se dará ao trabalho de ir a outros estabelecimentos comerciais até que encontre o produto desejado. São pessoas que recomendam o produto constantemente para as outras pessoas do seu círculo e não questionam o seu preço de venda. Caso a marca cometa algum erro ou falha, as pessoas leais costumam dar mais algumas chances, perdendo algum deslize.

- Comprometimento – chegamos ao ponto máximo da relação entre pessoas e marcas. Além de serem leais, as pessoas comprometidas se identificam de tal modo com as marcas que as têm como companheiras do seu dia-a-dia. Se interessam em interagir com elas, dar sugestões para a sua melhoria e participar de campanhas, causas e eventos realizados. São os conhecidos “advogados da marca”, defendendo-a em caso de ataque por qualquer pessoa, seja seu amigo ou um desconhecido.

Tão importante quanto saber em que estágios as pessoas se encontram em relação à sua marca, é conhecer as alavancas que podem fazê-las subir de nível. Para isso, é necessário entender suas necessidades e de que modo o Produto e as ações da empresa as satisfazem, especialmente no que se refere a Pontos de Contato e Posicionamento. Tenha sempre em mente que a meta é o Comprometimento com a marca ou, no mínimo, a Lealdade. Abaixo disso, há um grande risco de perda de clientes e diminuição da margem de lucro.

## **Surpreendendo as Pessoas**

Três coisas podem acontecer quando uma pessoa se depara com um Ponto de Contato:

- Ter sua expectativa atendida;
- Decepcionar-se; ou
- Surpreender-se.

Atender à expectativa dos clientes é cumprir a promessa feita através da comunicação (promoções, variedade informada, etc.) ou através do Posicionamento adotado (discurso e prática condizentes).

Quando falamos em decepções em Pontos de Contato, na maioria das vezes estamos nos referindo ao não atendimento das expectativas e a pequenas deslizes que uma marca comete. Obviamente as Pessoas toleram eventuais pequenas falhas, mas uma sucessão de erros (mesmo que pequenos) ou uma grande decepção pode provocar um estrago considerável na relação das Pessoas com a marca.

Porém a situação ideal é quando as Pessoas são surpreendidas. Ou seja, a experiência com aquele Ponto de Contato supera as expectativas. E isto não ocorre por acaso. Trata-se de um esforço pensado e planejado. Mas, vale ressaltar, o que surpreende hoje não causará o mesmo efeito amanhã pois, já tendo sido conhecido, naturalmente perderá o seu poder de impacto e há a tendência de que seja copiada, tornando-se comum, de modo que as pessoas assimilam este tipo de ação como padrão no mercado em geral ou mesmo naquela empresa. A partir daí, as pessoas estabelecem um novo e mais elevado patamar de expectativa, aumentando também a possibilidade de decepções a partir de então. Ou seja, quem não se esforça para surpreender terá, mais cedo ou mais tarde, que adotar a ação inovadora implantada por outra

empresa. E quem conseguiu definir esta ação surpreendente terá um novo desafio, desprendendo um novo esforço para se criar uma nova surpresa.

Fica fácil perceber, diante de tudo o que foi exposto, que, em relação aos Pontos de Contato, surpreender é, na grande maioria das vezes, resultado de uma inovação.

### **Estratégia em Pontos de Contato**

Considerando a miríade de possibilidades de Pontos de Contato, é importante elaborar-se uma estratégia de ação, devendo-se:

- Mapear todos os Pontos de Contato das pessoas com a sua marca.
- Definir quais são as expectativas das pessoas nestes Pontos.
- Estudar formas de surpreender as pessoas nestes pontos-chave.
- Imaginar novos Pontos de Contato a fim de surpreender ou eliminar *gaps*.

Atenção: é necessário alertar a equipe sobre a importância de cada Ponto de Contato, apresentando o mapa geral e explicando detalhadamente o que se espera de cada envolvido nos itens que, direta ou indiretamente, lhe dizem respeito.

Resumidamente, podemos dizer que a Inovação em Pontos de Contato pode advir da criação de novos pontos e das formas de surpreender as pessoas nos pontos já existentes. Não esquecendo que, em virtude da celeridade na disseminação da informação, o ideal é fazer com que a experiência inovadora, buscando surpreender as pessoas, seja realizada com o máximo de indivíduos simultaneamente e/ou que seja feito um trabalho para que a mesma, ocorrida em uma situação específica, possa ser divulgada e viralizada rapidamente.

### **PERSONALIZAÇÃO NOS PONTOS DE CONTATO**

Observando-se o gráfico da análise PDV x PDV, percebe-se uma linha diagonal ascendente que mostra que, na média, o Valor necessário para alcançar pessoas mais distantes é maior do que o necessário para alcançar pessoas mais próximas do PDV. Deste modo, podemos concluir que acima dessa linha média temos uma área de Comunicação Ineficiente, em que o Valor investido está desproporcionalmente maior em relação à Distância da Pessoa. Em sentido oposto, verificamos que, abaixo da linha média, temos uma Comunicação Otimizada com valores menores alcançando os resultados esperados mesmo quando as Pessoas estão a uma Distância maior.

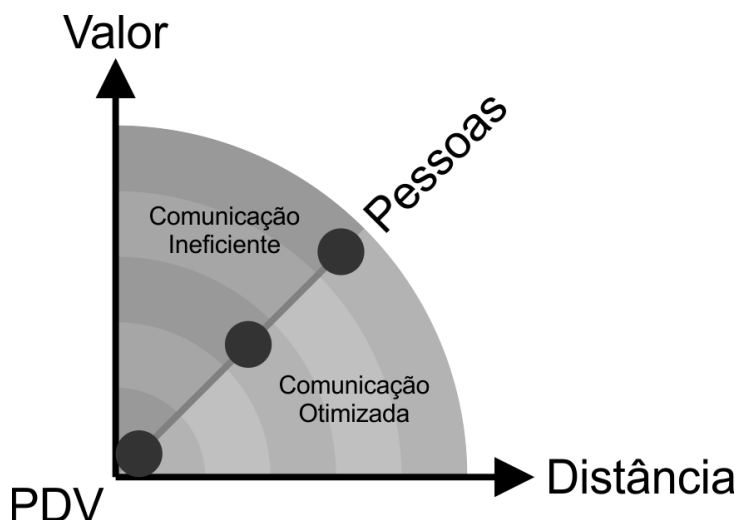


Figura 4: Eficiência da Comunicação na Análise PDV x PDV

Obviamente, o que toda empresa deseja é trabalhar dentro da área de Comunicação Otimizada e, neste sentido, duas abordagens são extremamente importantes: a fidelização e a personalização.

A fidelização faz com que, uma vez que a Pessoa tenha efetuado a compra ou demonstrado interesse no que foi ofertado, se crie um vínculo em que há a possibilidade de uma comunicação direta com ela, mesmo que esteja distante do Ponto de Venda. Apesar de se pensar logo em um algum tipo de clube ou programa de fidelidade, normalmente com direito a descontos e prêmios, a fidelização também pode ser feita de formas mais simples como, por exemplo: saber se o cliente ficou satisfeito com a compra, enviar lembretes importantes (data de fazer novos exames, por exemplo), recompensa por indicações etc.

A Personalização é outro fator de extrema importância otimização da comunicação, tanto para aumentar a eficácia da fidelização, bem como para aumentar a eficiência dos Pontos de Contato com quem ainda não se tornou cliente. Para isso, é de fundamental importância conhecer, pelo menos parcialmente, a jornada do cliente a fim de se comunicar com ele na hora mais propícia, conseguindo sua atenção e, sempre que possível, fazendo com que ele se dirija ao PDV.

Aliando fidelização e personalização, pode-se também enviar alerta de promoções relevantes (de acordo como seu histórico de compras e buscas) e enviar mensagem no aniversário do cliente ou em outras datas comemorativas específicas de acordo com o perfil pessoal e profissional dele (dia dos pais, das mães, das crianças, dos avós, dia dos médicos, dos professores, dos advogados, dos motoristas etc.).

### ***Big data, big challenge.***

Do mesmo modo que fizemos antes, quando trabalhamos com Produtos, imagine que agora você possuísse um grande banco de informações sobre a jornada de uma pessoa, sabendo quais os possíveis pontos com os quais ela terá contato e conhecendo inclusive sua interação com os mais diversos equipamentos e aplicativos (*smartphones, smarttvs*, eletrodomésticos etc.). Saberíamos o que ela faz, por onde se desloca, quando pratica esportes, quando vai a um restaurante ou cinema, conheceríamos por onde ela se desloca, o que ela vê e o que escuta, O que você faria com todos estes dados? Como usaria isto a favor da comunicação da sua empresa? Vamos focar em formas de personalização. Assim como aconteceu na análise anterior, na maioria das vezes você vai precisar de alguma espécie de aparato tecnológico que talvez ainda não exista. Não importa. Foque nas possibilidades. Não limite sua criatividade pensando em restrições. Imagine que,

ao ligar a televisão, a pessoa poderá receber um resumo de notícias que são do seu interesse e que, através de um comando de voz ou um clique, ela possa solicitar maiores detalhamentos, sendo encaminhada para uma matéria mais específica com os pormenores do fato. E que tal se, ao ouvir o rádio ou alguma plataforma de música, considerando sua geolocalização e o horário, ela recebesse informações sobre alguma loja que está perto dela e que está com uma promoção de roupas do estilo que ela gosta? Ou, estando perto do horário das refeições, oferecesse informações sobre um restaurante próximo ou que esteja no seu caminho?

Difícil imaginar a jornada completa de uma pessoa? Então, como exercício, faça a sua jornada. Quando você acorda, o que faz ao despertar, qual o seu deslocamento, quais os tipos de comunicação como qual você tem contato e, o mais importante, quando, como e que tipo de informações personalizadas você gostaria de receber. Esse é o segredo da relevância: oferecer algo apropriado, no momento correto e da forma adequada. E é isso que a Personalização nos Pontos de Contato se propõe a ofertar.

### **Invertendo os polos: Pessoas no centro da abordagem.**

Uma outra forma de otimizar o investimento em comunicação é trocar a posição das Pessoas pelo Ponto de Venda, de modo que se entende que, ao invés de atrair as pessoas ao PDV, temos que aproximar o PDV das Pessoas.

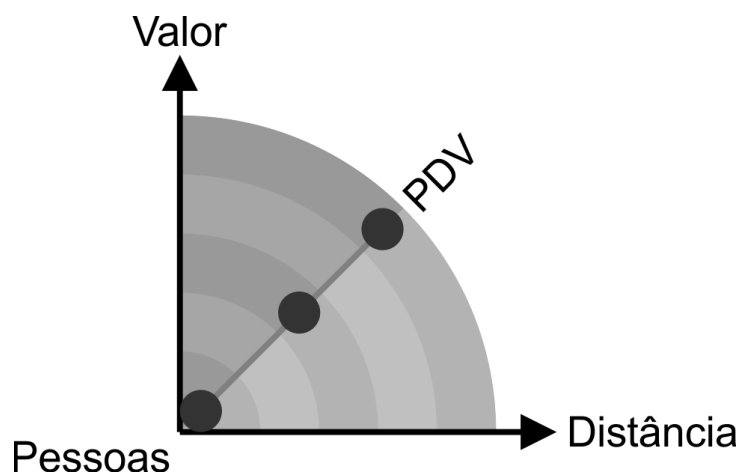
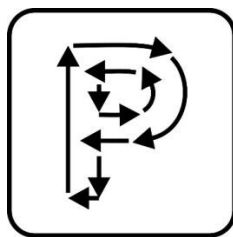


Figura 5: Análise PDV x PDV com as Pessoas no centro da abordagem

Perceba que, ao realizar esta inversão, o nosso custo vai diminuir se aproximarmos o PDV das Pessoas. O ideal é possibilitar que, ao ser impactada por uma mensagem, a Pessoa já pudesse imediatamente realizar a compra ou a contratação do serviço, caso desejasse. As ferramentas digitais disponíveis hoje já permitem este tipo de ação na maioria das mídias. Porém, tão importante quanto isso, é oferecer um suporte eficiente, esclarecendo qualquer dúvida dos clientes imediatamente e estimulando a compra naquele instante. Caso isto não ocorra, não há uma real aproximação do PDV das Pessoas, pois o não esclarecimento de uma dúvida no momento do contato e demonstração do interesse de compra, cria um afastamento e uma frustração. As empresas podem até entrar em contato depois para esclarecer as dúvidas, mas terá perdido o momento de interesse. Ainda pior, pode despertar o interesse e, não tendo o cliente resultado no esclarecimento de alguma dúvida, pode procurar um concorrente e, ao sentir-se satisfeito e bem informado, pode realizar a compra nele. Ou seja, um esforço de comunicação que desperta o desejo da compra, sem um suporte eficiente, pode resultar em vendas para a concorrência.



## PROCESSOS

De uma forma bastante sintética, podemos definir Processo como um conjunto de passos sequenciados que levam a um resultado desejado. Os Processos (que nesta metodologia incluem, de uma maneira geral, os procedimentos, métodos, sistemas, atividades, estratégias, táticas, tarefas, técnicas e assemelhados) são elementos de extrema importância em um negócio. Uma empresa é toda movida por Processos, alguns ostensivos e outros invisíveis ao público externo. Para a fabricação de um bem, dezenas, centenas ou mesmo milhares deles estão envolvidos. A prestação de serviços por si só já é um conjunto de Processos. Além disso, um Processo básico normalmente é formado por conjuntos de Processos menores.

Os processos estão presentes na grande maioria dos PINs: no desenvolvimento dos Produtos, nas formas de receita, na logística (Praça), nos Pontos de Contato, em grande parte das Parcerias, na Personalização, nas Provas e na própria Prática da inovação de uma maneira geral.

### CADEIA DE VALOR

Uma empresa possui diversos setores e, logicamente, há uma interação entre eles. Entretanto, alguns setores estão relacionados com a atividade-fim da empresa e outros ajudam-lhes, desempenhando atividades-meio. Sabemos que estas são expressões de amplo conhecimento no mundo corporativo, mas, evitando que haja qualquer dúvida a respeito, podemos dizer que a atividade-fim é inerente ao objetivo principal da empresa, estando relacionada com o Produto que é efetivamente ofertado a seus clientes. Os demais setores que dão suporte aos que realizam a atividade-fim, estão relacionados com as atividades-meio como, por exemplo: faturamento, almoxarifado, contabilidade etc. Isso não significa que processos importantes só ocorram nos setores relacionados às atividades-fim. Por exemplo: um funcionário da linha de frente que não tem autonomia para resolver um problema do usuário, pode causar uma enorme insatisfação. Uma cobrança indevida, ocasionada por um erro no processo da empresa, pode prejudicar sensivelmente o relacionamento com os clientes, fazendo com que muitos esforços sejam desperdiçados na aquisição e manutenção deles.

O primeiro passo para se compreender os Processos de uma empresa é desenhar a sua cadeia de valor, que nada mais é do que apresentar, de uma maneira visualmente simples, a essência das atividades de uma empresa. Estas atividades são divididas em principais (relacionadas à atividade-fim) e de apoio (que envolve o trabalho de setores envolvidos com a atividade-meio).

Basicamente, as atividades principais são:

- Inputs: este item diz respeito à compra ou coleta, transporte, armazenagem e controle dos itens que, no caso das indústrias, irão se transformar no bem que será ofertado ou, no caso do comércio/serviços, os Produtos que serão vendidos ou utilizados para a realização do serviço.

- Operação / Transformação: tudo o que se relaciona com processo de transformar os insumos no produto final, incluindo ação da equipe, equipamentos, embalagem etc.
- Saída / Disponibilização: refere-se às atividades relacionadas com a distribuição / entrega do produto.
- Captação de clientes: todo o conjunto de ações que têm como objetivo a atração de clientes e a venda do bem ou serviço às pessoas.
- Recebimento do pagamento: a efetiva transferência de valor dos pagantes à empresa. Importante lembrar que o momento do pagamento pode variar dentro da cadeia de valor e que normalmente é feito pelos clientes, mas também pode ser feito por patrocinadores / anunciantes etc.
- Suporte & Pós-venda: está relacionado com as atividades após a venda, incluindo apoio ao cliente, serviços de instalação, troca ou reparação, atualizações etc. Tem por objetivo completar o ciclo de entrega do Produto e é um ponto fundamental na consolidação da experiência do cliente, proporcionando as condições favoráveis para fazer com que o cliente volte a comprar outra vez ou indique sua empresa para outras pessoas.

No que diz respeito às atividades de apoio, temos:

- Gestão de recursos humanos: inclui tudo o que está relacionado ao corpo de colaboradores da empresa, desde o recrutamento à demissão, passando pela capacitação, motivação, retenção, disponibilização de benefícios etc.
- Infraestrutura e tecnologia: diz respeito a todo o trabalho tecnológico e estrutural de apoio à cadeia de valor, incluindo o que se refere à estrutura física, equipamentos e softwares. Aqui também se enquadra tudo o que se refere a Pesquisa e Desenvolvimento.
- Administração e finanças: envolve as atividades relacionadas à gestão administrativa, faturamento, contabilidade, cobrança, compras etc.

Cada segmento empresarial possui uma Cadeia de Valor típica que, por sua vez, pode sofrer alterações em função de algumas peculiaridades. Vejamos o exemplo da Cadeia de Valor tradicional de uma indústria:



Figura 6: Cadeia de Valor tradicional das indústrias

Observe que, neste caso, primeiro vêm os inputs (compra ou coleta dos componentes que serão transformados no Produto) e que são disponibilizados no comércio ou outras indústrias. A equipe de marketing e vendas atua então para atrair compradores para os Produtos. Os clientes atraídos para a loja efetivam o pagamento e recebem o produto ficando, a partir daí, sob a responsabilidade do time de suporte (quando for o caso) e pós-venda.

Importante lembrar que normalmente uma indústria não vende diretamente aos consumidores e, portanto, os clientes citados nestes exemplos, são as lojas/comércio. Exatamente por isso, muitas vezes os produtos são colocados em comodato, ou seja, as lojas só pagam para a indústria quando a mercadoria que foi disponibilizada for efetivamente vendida aos consumidores, resultando na Cadeia de Valor abaixo:



Figura 7: Cadeia de Valor das Indústrias com produtos em comodato

No caso abaixo, numa Cadeia de Valor típica dos comércios, os inputs são os produtos prontos que serão vendidos e, que depois de recebidos, são disponibilizados para a venda e, ao receber o produto, o cliente realiza o pagamento.

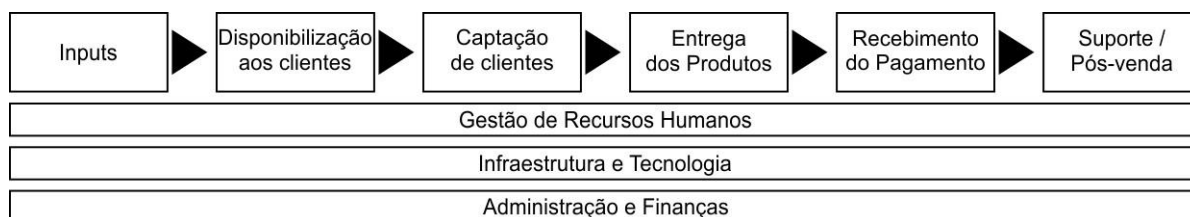


Figura 8: Cadeia de Valor tradicional do comércio

Quando se trata de *e-commerces* tradicionais, temos a venda ocorrendo antes da saída/distribuição:

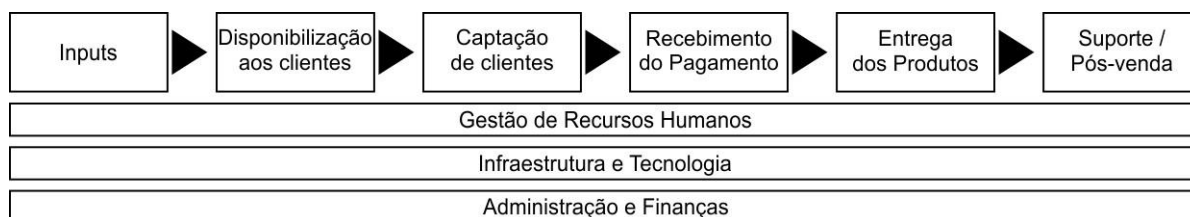


Figura 9: Cadeia de Valor - E-commerce tradicional

Porém, em alguns comércios eletrônicos, o Produto nem se encontra na posse da empresa que realiza a venda, sendo encomendado ou enviado para o cliente diretamente pela empresa produtora (quando não for produzido pela empresa que vende), somente após efetuado o pagamento. Vejamos:



Figura 10: Cadeia de Valor - E-commerce alternativo

Perceba que nem todas as cadeias de valor possuem a mesma quantidade de passos. A Cadeia de Valor da indústria possui sete itens, a de comércio possui seis e a do e-commerce alternativo possui cinco. Isto varia de acordo com o segmento e modelo de negócios que ela pratica.

### Inovando na Cadeia de Valor

Cada vez que alteramos a sequência das atividades principais de uma cadeia de valor típica de um segmento, temos uma disruptura. Se compararmos a Cadeia de Valor de um restaurante *a la carte* com a de um restaurante *self service*, verificamos que estes inovaram ao produzir/disponibilizar a comida antes do cliente solicitá-la.

Em um restaurante tradicional, o cliente é atraído para o estabelecimento e, no local, escolhe entre as opções no cardápio. Perceba que os inputs necessários para a confecção dos pratos já devem estar à disposição da equipe da cozinha desde o início do processo (caso contrário, não se teria como captar clientes), mas só se começa a produzi-los após a escolha e, após finalizados, são levados à mesa para consumo.



Figura 11: Cadeia de Valor - Restaurante *ala carte*



Figura 12: Cadeia de Valor - Restaurante *self service*

Se, por outro lado, uma empresa de transformação (fábrica de roupas, por exemplo) aplicasse a Cadeia de Valor típica de um restaurante tradicional, só realizando a produção após a venda, teríamos uma empresa que fornece produtos sob demanda, com total possibilidade de venda personalizada. É possível até



imaginar que a venda poderia vir antes dos inputs, mas neste caso, deve-se ter a preocupação para que não haja a possibilidade de indisponibilidade de algum item essencial à transformação/confecção, a fim de evitar a frustração do cliente, o que ocasionaria diversos transtornos à empresa. Portanto, mesmo nos casos de venda sob encomenda, o input também diz respeito à reserva de insumos junto aos fornecedores, garantindo a sua disponibilização quando for necessário.

Observe então que, ao identificar as atividades principais da Cadeia de Valor da sua empresa, já é possível aplicar um olhar questionador ao processo, verificando desde já, a possibilidade de inovar ao variar a posição das atividades. Mas é importante salientar que alterações na cadeia de valor podem implicar em mudanças na proposição da empresa. Note que a diferença de um restaurante tradicional (*a la carte*) para um *self service* é que, neste último modelo de negócio, na grande maioria das vezes o desejo do cliente é ganhar tempo (proposição) e, em vez de esperar pela confecção do prato que escolher, prefere optar entre as opções que já estão disponíveis, estando ciente que desse modo haverá uma certa perda de qualidade.

## **MAPEAMENTOS ESPECÍFICOS**

Vimos anteriormente a análise dos Processos focados na Cadeia de Valor. Mas, dentro de cada atividade da empresa existe um Processo mais restrito voltado a uma finalidade específica. Estes processos menores são variados e estão em todos os departamentos, desde a recepção até a produção, e mesmo após o consumo pelas Pessoas, caso se realize a logística reversa. No própria ação de consumir, normalmente há um processo.

As inovações podem envolver Processos internos (que estão direta ou indiretamente sob o controle da empresa) ou externos (relacionados aos clientes, fornecedores, parceiros, instituições públicas e outros). Qualquer forma de otimizar estes Processos pode resultar em inovação ou, na pior das hipóteses, em aumento da qualidade e eficiência, ganho de valor para o cliente e/ou economia de dinheiro e tempo.

### **Processos Internos**

Os processos internos são aqueles sobre os quais a empresa possui total controle e podem, dependendo apenas de uma decisão, serem alterados ou mesmo excluídos. Por exemplo, se a empresa recebe os insumos no seu centro de compras ou diretamente em algum setor de produção industrial, é uma decisão da empresa, somente a ela cabe avaliar qual é a melhor opção para a sua operação.

O grande problema das empresas é que, na maioria das vezes, os Processos são realizados de forma automática ou seguindo uma “tradição”, sem que se pense porque as coisas são feitas deste modo e não de outro. Obviamente, um Processo não pode ser pensado e repensado a todo instante por que travaria o funcionamento da empresa. Uma vez adotado, um processo deve ser, no dia a dia, realizado de forma sistematizada. Mas isso não significa que não seja necessária uma reanálise. E é aí que acontecem e são muito bem-vindas as inovações em Processos que, ancoradas nos princípios da eficácia e eficiência, normalmente têm por objetivo a redução do tempo, aumento da qualidade e/ou redução de custos, resultando na melhoria da percepção de valor do produto pelas pessoas, na criação de vantagem competitiva e no aumento das vendas.

Na inovação em Processos, muitas vezes são utilizados Produtos (normalmente equipamentos desenvolvidos por terceiros) para sua execução e, deste modo, a inovação em Produtos contribui para a inovação dos Processos. Mas isso não significa que não seja possível realizar uma alteração de Processos

sem a utilização de um novo Produto. A criatividade deve ser utilizada exatamente para se buscar a melhoria dos Processos, preferencialmente sem a aquisição de equipamentos que estão à disposição de todos, caracterizando uma verdadeira inovação.

Também é importante destacar a íntima relação entre Processos e Pessoas, sejam estas executoras ou componentes das atividades. Sob este aspecto, podemos perceber que há a possibilidade de inovar Processos em todas as áreas de uma empresa, inclusive naquelas onde o capital humano sobrepõe o uso de equipamentos: no atendimento aos clientes, no setor de vendas, no departamento de RH e em muitos outros.

Assim, podemos dizer que Processos, Pessoas e Produtos trabalham de forma simbiótica, em que um grupo contribui para a melhoria do outro. A este conjunto, podemos adicionar também a Parceria, que pode agilizar o Processo e ajudar em sua otimização.

Justamente por ser tão multifuncional e abrangente, inovar em Processos não é uma tarefa tão simples, porque se corre o risco de perder o foco do que é realmente importante para o negócio. Se o empreendedor resolver analisar simultaneamente todos os processos que existem em sua empresa e, para cada um deles, resolver propor uma solução inovadora, tenha certeza de grandes serão as chances de uma tragédia acontecer. A reanálise de um processo precisa ser bem avaliada e testada (provas) antes de ser implantada definitivamente em toda a empresa e sempre é preciso ter em mente qual é o problema para o qual se está buscando uma solução. Um processo que dura 01 hora pode ser realizado em 45 minutos? Ou em 10 minutos? Um procedimento que envolve 10 pessoas pode ser otimizado para ser feito por 08 pessoas? Ou por um robô? Uma ação que custa \$100 pode ser realizada por \$50? Ou por \$10? Talvez sim, talvez não. Também é necessário analisar se o esforço para se chegar a esta solução pode se revelar desproporcional ao resultado almejado, ou muito demorada, ou ainda se está desviando a energia e tempo de pessoas que, para a empresa, teriam mais importância se estivessem focadas em outra coisa. É importante avaliar também que talvez a empresa não tenha os conhecimentos necessários para se chegar a uma solução satisfatória e, possivelmente, enquanto aprende e tenta adquirir as competências necessárias, não enxergue que uma solução já foi desenvolvida por alguma empresa especializada. Neste sentido, a inovação aberta ou a utilização de inovações desenvolvidas por outras empresas é fundamental para a otimização de Processos. Fique atento: é melhor utilizar um Processo eficiente que outras empresas já utilizam, do que adotar um Processo inovador que não proporcione um melhor desempenho pela simples vaidade de ostentar o título de criador de uma inovação. Na grande maioria das vezes, é mais lucrativo adotar tecnologias já desenvolvidas por terceiros e implementá-las em seu negócio.

Como tanto o desenvolvimento de tecnologias próprias quanto a aquisição de soluções de terceiros representa necessidade de investimento, é sempre importante checar a relação custo/benefício e procurar consultar os gestores de sua empresa para que o recurso aplicado não seja jogado fora por diversos fatores como, por exemplo, a possível rápida obsolescência desta inovação, a falta de capacidade da equipe de assimilar os novos procedimentos (o que pode ocasionar um problema de solução de continuidade durante e após a implantação ou, em último caso, a desistência da empresa de adotar a inovação adquirida) e, entre outros aspectos, as possíveis necessidades complementares e/ou decorrentes deste novo processo (novos equipamentos, dependência do apoio permanente de terceiros etc.).

## **Processos Externos**

Os processos externos, aqueles que não são definidos pela empresa, podem refletir na melhoria dos resultados. Como não estão sob seu controle direto, obviamente tendem a ser mais complicados, mas nada impede que não se consiga ter sucesso nesta iniciativa, principalmente no que se refere a parceiros (fornecedores, em especial).

Os parceiros, como têm interesse no resultado, são mais fáceis de convencer e, pela proximidade (mesmo que seja pontual), possuem canais de comunicação e elos de ação mais fluídos. Neste caso, as propostas de inovação em Processos, mesmo que sejam de iniciativa de uma das partes, devem ser pensadas juntas. Isso aumenta a rapidez na execução e as chances de sucesso. Caso seja realizado um trabalho interno, ou seja, contratada uma consultoria para estudar soluções para os problemas elencados, deve-se reunir todas as empresas e setores envolvidos para participarem destas discussões.

Às vezes, em função de certos problemas, há a necessidade de provocar a inovação em instituições públicas. Neste caso, as chances de sucesso são muito pequenas por diversos motivos: amarrações legais, lentidão, burocracia, falta de interesse de grupos políticos, etc. Uma das melhores alternativas para estas situações é a união dos concorrentes em busca da defesa dos interesses do seu setor, desde que o foco esteja voltado também para gerar benefícios para o público em geral e até para o país, porque a agilização dos processos resulta em melhoria das condições para que as organizações de um determinado setor possam competir com seus concorrentes internacionais, gerando empregos, benefícios para os clientes e divisas proveniente de vendas para o mercado interno ou externo.

Outro ponto de destaque é a busca por inovações em processos realizados pelos clientes como, por exemplo, processo de escolha, processo de preparação, processo de utilização e processo de descarte. Neste caso, uma série de fatores devem ser levados em consideração, em especial: cultura e pontos de contato. O fator cultural implica em grande risco de insucesso porque, buscar a mudança de hábito das pessoas é sempre complicado, especialmente se envolver alguma forma de tradição. Mas não é impossível. O argumento nestas situações não é simplesmente técnico, deve-se trabalhar com emoções. Daí a importância do trabalho nos pontos de contato. O investimento em comunicação é normalmente bastante alto e deve considerar a alta frequência de impactos por um longo período. Importante salientar também que, caso haja dificuldade na explicação e execução do processo pretendido, é fundamental utilizar ações que envolvam experiência prática. Portanto, considerando tudo o que foi exposto, deve-se avaliar bem a necessidade de se exigir uma mudança de processo do público externo.

## **Mapeamento de Processos**

Dentro de cada atividade de uma cadeia de valor, estão inseridos diversos Processos que são um conjunto de tarefas realizadas de acordo com uma sequência pré-determinada, buscando um fim específico. O mapeamento de processos consiste em dispor visualmente este fluxo, apresentando quem é responsável por cada tarefa, além de apresentar outros detalhes relevantes. O mapeamento também ajuda a identificar gargalos, atividades críticas, inconformidades, tarefas desnecessárias (encaminhamento de um encaminhamento, por exemplo), pontos de contato com os clientes, as interações entre os setores e a inter-relação com outros Processos.

Existem inúmeras formas de representar graficamente Processos que, adianto, não é algo tão trivial quanto possa parecer num primeiro momento. Na verdade, temos basicamente os mapas/diagramas (que dão apenas uma visão geral e superficial) e temos os modelos de processos (que envolvem um alto nível de detalhamento e análise). Ambas as opções exigem bastante tempo para o seu feito. Como o objetivo desta obra é oferecer soluções práticas e rápidas, propomos apenas que se faça uma listagem das tarefas que compõem um processo dentro da sequência que elas ocorrem. É uma espécie de passo a passo do processo. Caso seja relevante, especifique “o que é feito”, “quem faz”, “quando é feito” (se houver um momento específico), “onde é feito” (caso precise ser feito em um local específico), “por que é feito” (se há algum motivo relevante), “como é feito” e “qual a duração” de cada tarefa, incluindo o tempo de deslocamento e espera na contagem do tempo.

Lembre-se que uma empresa é formada por centenas ou milhares de processos. Muitos deles talvez não tão importantes para o sucesso da empresa ao ponto de justificar o tempo e esforços necessários para a sua reanálise. Portanto, a primeira decisão é: quais processos devem ser estudados e reavaliados? A dica é: inicialmente foque no que pode substancialmente resultar em melhoria da qualidade, diminuição de custos e/ou aumento da produtividade, analisando-se também as possíveis vantagens competitivas que possam proporcionar aumento de vendas.

Após serem escolhidos os processos que devam ser mapeados, deve-se então analisar o grau de impacto positivo (valor gerado), a complexidade envolvida, os possíveis riscos de algo dar errado, o tempo necessário para a alteração e o valor do investimento necessário. Diante destas informações é que se deve definir que processos devem ser alterados. Mas, muitas vezes, será possível realizar mudanças simples que vão contribuir sensivelmente para melhorar o fluxo das tarefas.

Já estudamos Provas de inovação anteriormente e, mantendo essa essência de validação, uma boa opção é, quando possível, aplicar a inovação em uma turma específica mantendo as outras turmas na forma de operação atual. Deste modo, se pode verificar dificuldades na implantação etc.

Importante: em virtude do foco extremamente prático e ágil deste livro, o modelo que adotamos aqui não pode ser considerado como um mapeamento completo de um processo. Este tipo de trabalho, mais complexo e detalhado, demoraria muito tempo para ser feito, bem como demandaria um nível de conhecimento mais aprofundado ou a contratação de uma consultoria para isso. Seria recomendável esta iniciativa, principalmente em empresas de médio ou grande porte.

## **Técnicas e artefatos**

A técnica é o modo como são executadas as ações pelas Pessoas. Esta execução pode ser feita de um modo padronizado ou, em certas situações, diferentes Pessoas podem realizar a ação de um modo distinto, às vezes até de modo particularmente peculiar.

Perceba que, ao dizer que um colaborador deve levar um objeto X do ponto A ao ponto B, esta ação pode ser realizada levando-se o objeto em mãos, ou o rolando pelo chão, ou arremessando-o etc. Isso são técnicas. Uma costureira pode ter um modo de fazer uma costura diferente de outras profissionais. Um chef de cozinha pode ter uma técnica diferente de produzir um prato. Quando se percebe que existem formas alternativas de se realizar uma mesma ação, o ideal é descobrir qual a mais adequada.

Os artefatos são equipamentos de apoio para a execução das tarefas. Um documento, por exemplo, pode ser enviado de forma física, pode ser escaneado e enviado por e-mail ou pode ser totalmente digital, tendo sua origem e encaminhamento via sistema ERP. Se for necessário o envio do documento físico, este por sua vez pode ser entregue pessoalmente por um funcionário, ir pelos correios ou outra empresa de envio de correspondências, pode ir por via aérea ou rodoviária etc. Um parafuso pode ser afixado em algum local com uma chave de fenda ou com uma parafusadeira elétrica. Um objeto pode ser levado de um ponto a outro em uma esteira ou em equipamento móvel. Tudo isso são exemplos de artefatos e também devem ser estudados para que, observando-se a relação custo/benefício, possa se utilizar aqueles que otimizem o processo.

## **Inovando no fluxo de um Processo, técnicas e artefatos**

As tarefas listadas no passo a passo do processo devem ser submetidas a um olhar crítico e questionador, devendo-se avaliar desde a sua necessidade até o tempo que é gasto, sem esquecer de analisar quando, como, onde, quem e como as tarefas são realizadas.

Algumas dicas:

- Evite idas e vindas de um setor para o outro;
- Evite encaminhamentos seguidos: um setor encaminha para outro setor que encaminha para outro setor;
- Tente diferenciar o tempo de execução do tempo de espera para o início da execução;
- Segundos são valiosos, especialmente em produções de escala industrial;

Ao analisar cada ação realizada, é preciso conhecer as possibilidades de atualização / modernização existentes no mercado. Isso pode se referir ao processo em si, bem como às técnicas e equipamentos. Também é de fundamental importância ouvir as pessoas que realizam as ações: pergunte a elas diretamente e sem rodeios o que elas têm a sugerir para a otimização das tarefas que elas fazem. Acredite, todo mundo se sente feliz quando produz mais e melhor.

Observe a técnica que cada pessoa utiliza e, se houver alguma forma diferenciada e mais eficiente utilizada por uma pessoa, dissemine esta técnica com os outros membros da equipe. Boas práticas devem sempre ser compartilhadas.



## PRÁTICA

Sem sombra de dúvida, a Prática é o PIN mais importante pois, sem ele, a inovação em uma empresa simplesmente não acontece. Isto porque um dos elementos que definem a inovação é a ação, a realização. Quando nos referimos à Prática, estamos tanto nos referindo a praticar (no sentido de treinar) quanto a pôr em prática (fazer acontecer, realizar). Sem o exercício planejado da Prática, as empresas podem até ter ideias inovadoras (oriundas de lampejos pontuais ou *insights*), mas terão dificuldade para tirar isto do papel, gastando mais tempo, energia e investimento na concretização da inovação. A prática se reveste então de extrema importância pela necessidade de as empresas sistematizarem uma busca regular de ideias inovadoras e também pela capacidade de transformá-las em realidade.

Obviamente, ao se executar a metodologia dos 15 PINs já estamos praticando o desenvolvimento de ideias inovadoras, mas isto não é tudo o que a Prática envolve. A prática da inovação consiste em gerar ideias, selecioná-las e, principalmente, executá-las, tirando-as do campo da abstração e trazendo-as para a realidade.

De uma maneira geral, o que se busca na Prática, ao se estudar cada um dos PINs é:

- **Panorama:** definir como se imagina o futuro de uma maneira geral e no setor de atuação da empresa. Essa análise servirá para que, nos estudos dos demais grupos, a empresa não esteja deslocada das tendências e projeções.
- **Problema Primário:** entender qual o principal problema que a empresa se propõe a solucionar, enxergando os Setores de Atuação e os Ramos de Atividade Afins, evitando a Miopia de Marketing.
- **Posicionamento:** qual o posicionamento institucional que a empresa pode abraçar e qual o posicionamento mercadológico que os produtos podem adotar, observando os pontos de paridade, pontos comuns, pontos de diferença e possíveis formas de diferenciação.
- **Pessoas:** determinar quais são os possíveis públicos-alvo, nichos e universos que podem ser explorados e, definidas as ideias de possíveis produtos, estabelecer a equipe necessária para desenvolver, produzir e lançar.
- **Proposição:** elencar quais são os atributos fundamentais da categoria do Setor de Atuação e, de acordo com as possíveis Situações Específicas e a análise das Dores e Ganhos que envolvem o público-alvo, determinar as Proposições.
- **Personalização:** elencar as possibilidades de personalização em função do público-alvo definido e das Situações Específicas. Estabelecer possíveis personalizações nos Pontos de Contato.
- **Produto:** análise das ideias sugeridas pelos colaboradores através do Concurso Interno e seleção de alguns possíveis Produtos para serem melhor analisados.

- **Praça:** definição de onde a empresa vai atuar e qual a logística necessária para distribuir os possíveis Produtos nestes locais.
- **Pagamento:** definição de preços e das fontes de receita possíveis, de acordo com os vários modelos de negócio. Levantamento das necessidades de investimento para desenvolver, distribuir e lançar os Produtos.
- **Parcerias:** levantar possíveis parcerias que possam ajudar a empresa na otimização de ações e economia de recursos, bem como estabelecer equipe responsável para estes contatos.
- **Provas:** definir a forma de validação das ideias e suposições, bem como monitorar a evolução das ações definidas e avaliação dos resultados após seu lançamento no mercado.
- **Proteção:** estabelecer como proteger os Produtos contra a ação dos concorrentes.
- **Pontos de Contato:** definir estratégia de comunicação, verificando a possibilidade de inovação em Personalização de acordo com a jornada das Pessoas.
- **Processo:** definir as cadeias de valor que envolvem os Produtos, verificando possibilidade de inovações. Mapear processos específicos, buscar formas de otimizá-los.

## CONCURSO DE IDEIAS

Uma boa forma de ampliar o trabalho de busca de ideias inovadoras para todo o quadro funcional é realizar um concurso interno. E, o melhor momento para fazer isto é agora, pois em breve será iniciada a análise das ideias de Produtos e o ideal é que as sugestões dos colaboradores também já estejam disponíveis para serem avaliadas neste momento.

O prêmio é um importante estímulo para os participantes. Mas é preciso definir os critérios de premiação, inclusive porque podem surgir ideias semelhantes. Outro fator interessante de se observar é que as ideias sugeridas no concurso podem ser consideradas não aproveitáveis, podem ser aproveitadas imediatamente ou podem somente ser aproveitadas muito tempo depois. Isto torna difícil uma premiação em função do envio de ideias aproveitáveis. Portanto acredito que o mais interessante é fazer sorteio de prêmios entre todos que enviarem ideias válidas.

Para fazer um concurso interno, primeiramente é necessário desenvolver um regulamento básico (com a forma de operação, critérios de seleção e premiação) e, após isso, divulgar o Concurso aos colaboradores. Essa comunicação deve informá-los sobre o prazo, o local onde deve ser feita a entrega das sugestões e o enfoque desejado (caso haja algum).

Uma boa forma de evitar o medo de críticas às sugestões apresentadas é realizar o registro de ideias de forma anônima, através de algum mecanismo de numeração das ideias. A pessoa escreve sua ideia em um papel dobrado e neste papel é escrito um número. O participante recebe então um comprovante de inscrição com este mesmo número anotado. Então, após o fim do prazo de inscrição, há um sorteio com os números das sugestões válidas (excluindo-se qualquer coisa que não seja uma ideia). Este sistema é interessante porque, além de manter o anonimato, caso haja uma coincidência de sugestões, vale a numeração menor, ou seja, quem apresentou a ideia primeiro. Vale salientar aqui, a lição de Kotler e de Bes a este respeito: “o anonimato tende a favorecer ideias mais ousadas, arriscadas e originais”. (BES, Fernando Trías de.; KOTLER, Philip. A Bíblia da Inovação. São Paulo: Leyas, 2011.)

A delimitação do escopo das soluções desejadas pode ser adotada ou não. Se, por um lado, a definição do enfoque evita o desperdício de tempo com ideias que não se encaixam nos critérios de seleção, por outro lado já cria uma amarra na criatividade das pessoas, e pode evitar que alguma ideia ousada possa ser conhecida. Como partimos do pressuposto de que as pessoas não estão acostumadas a sugerir ideias, aconselhamos a não solicitar qualquer tipo de limitação. Na pior das hipóteses, só irá aumentar um pouco o trabalho de seleção.

Além de fornecer ideias valiosas principalmente no que se refere a Produtos e Pontos de Contato, os colaboradores de uma empresa podem ajudar muito na inovação ou na otimização dos Processos. Cada colaborador conhece bem os procedimentos operacionais que realiza ou dos quais participa e, muitas vezes, já pensou em uma forma de otimizá-los. Portanto, um concurso interno é uma ótima forma de fazer com que estas ideias apareçam.

É importante ressaltar que, quando se envolve o quadro interno da organização para gerar ideias, os colaboradores que se empenham e acreditam ter desenvolvido boas sugestões criarão uma expectativa a respeito da escolha, principalmente se houver algum tipo de premiação envolvida. Portanto, para evitar algum tipo de frustração que pode causar uma desmotivação nos próximos processos, deve-se deixar claro qual será o critério de seleção. Aconselhamos que, se não for adotado o modelo de sorteio entre os que enviaram ideias válidas, sejam premiadas as ideias que irão para a pré-seleção, mesmo que não cheguem efetivamente a ser eleitas para os passos seguintes. Até porque, caso cheguem a compor o banco de ideias, não haverá problemas se, tempos depois, venham a ser efetivamente realizadas. Também é importante deixar claro que estas ideias não foram arquivadas em definitivo, apenas serão implantadas em um momento oportuno, tão logo a empresa esteja em condições de fazê-lo.

## **GERAÇÃO DE IDEIAS**

O maior problema no que se refere a desenvolver ideias inovadoras são as limitações que as pessoas julgam ter e os receios sobre a possível crítica de outras pessoas sobre as suas sugestões. Esses sentimentos são revelados através de pensamentos do tipo: “não sou criativo”, “não consigo ter boas ideias”, “acho que tenho boas ideias, mas não vão me dar atenção porque não tenho um cargo importante” ou mesmo “se minha sugestão não for boa, serei ridicularizado”. Esse medo não é infundado, há em nossas empresas gestores e companheiros que, de forma proposital ou inadvertidamente, bloqueiam ideias dos outros. Infelizmente, as pessoas têm o hábito de achar que ideias ousadas e não convencionais são ridículas e sem sentido. Mas, para realmente desenvolver algo novo, precisamos sair desta armadilha, precisamos fugir deste labirinto de limitações e negatividades. E a alta diretoria da empresa tem papel importante no sentido de neutralizar qualquer forma de bloqueio de ideias. É preciso inibir o medo das pessoas, aliado à aversão ao risco, o receio de fracassar ou ser ridicularizado pelas ideias que propõe. A melhor forma de fazer esses medos desaparecerem vem a partir do posicionamento do CEO e da alta diretoria ao estimular e elogiar quem é ousado, gosta de desafios e assume riscos.

Acredito que todos somos criativos e a maior prova disto são os nossos sonhos. Quando estamos dormindo, uma série de situações aleatórias (ou lembranças) são jogadas pelo nosso inconsciente que, por sua vez, vai tentando conectar estas informações e fazer com que façam algum sentido. E o resultado é espetacular! Nossos sonhos são realmente fascinantes. Neles podemos voar, respirar embaixo da água, adentrarmos em florestas e logo em seguida estar em outro planeta. A criatividade é isso: juntar coisas distintas para tentar dar um sentido a esta conexão. Se as pessoas conseguem imaginar coisas assim em seus sonhos, com certeza conseguirão pensar acordados. É só uma questão de treinamento e prática.



## Técnicas para desenvolver ideias

Existem diversas técnicas para o desenvolvimento de ideias, algumas realizadas de forma individual e outras em grupo. A utilização vai depender das intenções desejadas e/ou da familiaridade que a empresa possua com as técnicas escolhidas.

Além das técnicas de geração de ideias, no dia a dia da empresa algumas outras ações são de extrema importância para se obter *insights* que possam resultar em soluções com potencial inovador:

- Consulta ao departamento comercial (vendas) e *marketing*: estes setores podem dar uma contribuição fundamental a respeito da percepção e dimensionamento do mercado, análise de preços, informação sobre concorrentes, pontos de venda etc.

- Serviço de Atendimento ao Cliente ou assemelhados: conhecer as queixas e necessidades dos clientes é essencial.

- Monitoramento digital: observação de interações e comentários em redes sociais, blogs e fóruns a fim de se captar os sentimentos e opiniões das pessoas a respeito de determinados produtos ou segmentos.

- Departamento de P&D, TI e Técnica/Produção: seu conhecimento sobre novas matérias-primas, insumos e componentes, bem como o contato com fornecedores, informações sobre equipamentos e aspectos limitadores internos e externos são importantes fontes de informação para o processo de inovação.

- CRM: análise dos dados dos clientes.

- Conexões proativas internas, entre os departamentos da empresa, e externas com qualquer *stakeholder* que possa contribuir para a geração de ideias.

## ANÁLISE DAS IDEIAS

Uma vez relacionadas as ideias de Produtos/Ações geradas, é importante verificar se elas estão de acordo com o que foi definido em alguns PINs analisando-se o seguinte:

- Alinhamento com as tendências: o mercado que será abordado pela ideia sugerida está em crescimento, está estável ou apresenta sinais de encolhimento?
- Alinhamento com o Problema Primário: deve-se verificar a adequação quanto ao problema que irá solucionar: na maioria das vezes o processo de geração de ideias visa buscar uma solução para um problema específico. Nesse caso, é imprescindível verificar se a sugestão atende efetivamente a este requisito. Algumas vezes, porém, surgem boas ideias totalmente deslocadas deste objetivo e ainda assim, de acordo com o seu potencial, pode ser que a empresa queira investir nelas. Mas, na maioria das vezes, o não cumprimento deste item é motivo para uma exclusão sumária.
- Alinhamento com o Setor de Atuação e Ramo de Atividade: a ideia apresentada deve ser aplicável no tipo de negócio que a empresa escolher.
- Alinhamento quanto ao Posicionamento Institucional: devemos verificar se não há conflito com os valores da empresa. Se ficou definido, por exemplo, que a preocupação com o meio ambiente é um dos pilares do Posicionamento da empresa, então não se deve aprovar o desenvolvimento de uma ideia que irá causar poluição ou a degradação dos recursos naturais.

- Alinhamento com o público-alvo definido: a ideia sugerida destina-se à população em geral ou a um público específico? Aborda uma tendência em ascensão ou que está em retração?
- Potencial para desdobramento para outros públicos ou para o nicho / ecossistema do público-alvo: atender a este requisito é um bônus porque o desdobramento possibilita maiores oportunidades de receita com menos investimento e menor custo.
- Alinhamento com as Situações Específicas, Dores e Ganhos selecionados: a observação deste ponto evita que se perca tempo executando uma ideia que não poderá ser implantada porque não se encaixa com as necessidades das pessoas.
- Existência de outra empresa que ofereça / ofereceu algo semelhante: à primeira vista, se a resposta for "não" então será ótimo que se trata de um produto inovador, mas não é tão simples assim. Pode ser que haja alguma resistência do mercado para essa ideia. Talvez haja limitações que você não conhece. Então é bom averiguar isso.
- Apresenta diferencial competitivo em relação aos concorrentes: mesmo sendo um produto que outra empresa já ofereça, há algum diferencial que o torne atraente para o público.
- Possibilidade de Personalização: ideias que já apresentam alguma possibilidade de personalização são sempre interessantes porque trata-se de uma tendência irreversível.
- Possíveis dificuldades para adoção pelas pessoas: é importante observar que a necessidade de o público-alvo possuir equipamentos ou conhecimentos específicos para utilização do que se está desenvolvendo é um fator que diminui bastante a possibilidade de sucesso. Do mesmo modo, ideias que exigem uma mudança de hábito ou mudança de cultura das pessoas precisam de alto investimento em comunicação e apresentam alto risco de não serem aceitas pelo público-alvo.

Algumas sugestões que podem ser consideradas interessantes, mas julgadas temporariamente inviáveis, devem compor um banco de ideias. Este arquivo de itens potencialmente inovadores deve ser consultado sempre que houver necessidade de um novo trabalho de geração de ideias e, neste processo criativo, seu conteúdo pode ser extraído diretamente para o processo de seleção ou pode ser usado para funcionar como estímulo na composição de conexões mentais. Algumas destas opções podem também ser pinçadas para substituir alguma ideia que por ventura tenha sido reprovada durante a fase de provas.

### **Quantas ideias devem ser escolhidas?**

Quantificar as opções que serão trabalhadas não significa apenas definir um número. É preciso detalhar as ideias, estabelecer qual a equipe que será necessária para sua operacionalização, estimar os custos para desenvolvimento e lançamento, examinar os concorrentes e definir seu posicionamento mercadológico, verificando-se a cadeia de valor para checar se há possibilidade de inovação em sua alteração. Para ser bem feito, não há como fazer isso de modo rápido e fácil. Vai exigir um grau de análise que as pessoas não estão acostumadas a fazer, nem mesmo com os produtos com os quais trabalham há anos. Toma tempo, envolve muita gente e exige dedicação. Portanto, para ter uma definição da quantidade de ideias que devem ser detalhadas é preciso ter saber quantas pessoas de sua equipe estão aptas a realizar este trabalho, tendo a consciência de que não adianta passar mais de uma ideia para uma pessoa trabalhar ao mesmo tempo, porque isso resultará em uma análise superficial e sujeita a muitos erros.

Após realizado o detalhamento de uma ideia, é preciso então verificar alguns pontos de suma importância:

1) Praça de atuação: há facilidade de disponibilização na Praça local e em outras Praças (avaliando-se a logística para que o Produto esteja à disposição das pessoas)?

- Às vezes é fácil lançar algo no mercado em que você já está inserido por diversos fatores, mas, para adentrar em outros mercados, parece que se vai começar tudo do zero, aumentando o risco de as coisas não darem certo. Se a ideia em questão atender a este requisito é também um bônus, porque chegar facilmente a outras Praças possibilita maior oportunidades de receita.

2) Posicionamento Mercadológico, é preciso estar atento aos seguintes itens:

- Diferenciação: o Posicionamento escolhido é exclusivo do produto, não estando associado a nenhum dos concorrentes?
- Relevância: o Posicionamento escolhido é consideravelmente importante para o público-alvo?
- Credibilidade/Coerência: as pessoas vão acreditar que a empresa/produto atende ao que “promete” no Posicionamento escolhido? Este Posicionamento se reflete nas ações concretas da empresa? O Posicionamento Mercadológico está em sintonia com o Posicionamento Institucional da empresa?
- Comunicabilidade: o posicionamento escolhido é fácil de ser comunicado?
- Perspectivas futuras: o Posicionamento pode ser copiado facilmente e até com mais propriedade pelos concorrentes? Pode deixar de ser um diferencial? Pode perder a relevância? O que a empresa fará caso ocorram estas situações?

3) Pagamento (Fontes de receita e precificação): a(s) forma(s) de pagamento e o preço definido estão compatíveis com o mercado e com aceitável margem de lucro?

- É preciso ter em mente que, mesmo quando há grande potencial de mercado em função do tamanho do público-alvo, temos que ter consciência de que vivemos num mundo em que as pessoas possuem recursos limitados e os resultados esperados podem demorar a acontecer, dependendo inclusive de fatores como o hábito dos consumidores, estratégias dos concorrentes e investimento em comunicação. Portanto é bom saber qual o preço médio do mercado, o potencial real de vendas e as margens de lucro. Lembre-se que o papel aceita tudo e que é preciso ter cuidado para não fantasiar possíveis resultados. Obviamente esta é uma avaliação preliminar e esta análise certamente vai precisar de um aprofundamento, mas, se os números neste momento já não se mostrarem interessantes, é bom ter um pouco de cautela. Por outro lado, quanto menos convencional for a ideia e quanto maior for o seu perfil disruptivo, mas difícil será esta avaliação. Alguns especialistas, diante de ideias assim, podem dizer que as pessoas nunca irão pagar por nada do tipo e outros podem enxergar um oceano azul, um novo mercado a ser desbravado.

4) Análise Custo Real x Benefício Potencial: o custo apresentado (principalmente no que se refere a contratação de pessoas e equipamentos) é possível de ser financiado pela empresa sem comprometer sua operação financeira e, sendo possível, o resultado deste investimento trará resultados lucrativos?

- Lembre-se: inovação é risco, nunca há a certeza de que tudo dará certo e que a ideia, uma vez lançada, será um sucesso.

Finalmente, após essa decisão, serão definidos os Produtos/Ideias que irão iniciar o seu processo de desenvolvimento. Ou seja, quais ideias apresentadas irão efetivamente iniciar seu caminho para saírem do universo da abstração e alcançarem o mundo real. Isso porque agora, há uma ideia de quanto vão precisar investir. Se anteriormente falamos em riscos como um conceito teórico, o risco agora se concretiza. Se, até então, a metodologia era algo lúdico e divertido para alguns, a brincadeira acaba neste momento, porque a empresa terá que decidir se está preparada para fazer investir em inovação ou se não tem perfil real para isso. As cartas serão postas na mesa e vamos descobrir quem vai encarar a aposta ou vai sair do jogo. Chegou a hora da verdade: a empresa tem que ter consciência de ir passar um bom tempo vendo seu saldo

bancário diminuir mês a mês para, talvez, ter lucro depois, quando a inovação estiver validada, viabilizada, lançada e aceita pelo público.

Para isso, é preciso analisar com muito cuidado:

- Pessoas (Colaboradores)
- Parcerias
- Pagamento (Investimento)

Com relação às Pessoas (Colaboradores), possivelmente se observará que alguns colaboradores atuais da empresa foram indicados para trabalhar em vários Produtos/Ideias diferentes. Por exemplo, pode ser que a empresa tenha apenas um desenvolvedor/programador para atender suas necessidades atuais de operação. O trabalho extra com um dos Produtos selecionados talvez seja possível, sem comprometer suas atividades cotidianas. Mas se o mesmo colaborador for indicado para mais Produtos, então será necessário que o valor referente à contratação de um desenvolvedor/programador tenha que ser inserido na previsão de investimento.

A utilização de colaboradores atuais da empresa no desenvolvimento do Produto inovador deve ser decidida com cuidado. Quem pode definir se é compatível a acumulação de atividades atuais de operação e atividades de trabalho em um produto inovador são o próprio profissional e o seu chefe imediato. Somente perguntar ao colaborador não é suficiente, porque ele pode aceitar o trabalho extra com medo de retaliação ou receio de dizer não aos seus superiores. De outro lado, somente perguntar ao seu chefe imediato não é suficiente, porque o chefe pode dizer que é possível para agradar à alta diretoria da empresa e o colaborador se sentir obrigado a desempenhar uma atividade que não tem tempo ou interesse. Em ambos os casos o resultado tanto pode comprometer o sucesso do Produto inovador, bem como afetar o resultado das operações atuais.

No que se refere à realização de Parcerias, estas podem ser encaradas de duas formas:

- 1) Parcerias Úteis
- 2) Parcerias Necessárias

As Parcerias Úteis são aquelas que, se acontecerem, acarretarão uma economia ou uma vantagem, mas que, se não se realizarem, não interferem na decisão da empresa em desenvolver o Produto.

As Parcerias Necessárias são aquelas que, em virtude de sua importância estratégica ou da economia que proporcionará, condicionam o prosseguimento do desenvolvimento do Produto à sua concretização. Portanto, se a empresa acredita que há alguma proposta de Parceria classificada como Necessária, não deve seguir com o desenvolvimento do Produto até que tenha concretizado essa Parceria ou, na pior das hipóteses, tenha recebido uma garantia do potencial parceiro de fazer parte da ação quando o Produto estiver em condições de ser lançado.

Por fim, chegamos ao ponto crucial: o volume total de investimentos.

O desejo de desenvolver várias inovações simultaneamente é tentador, mas na grande maioria das vezes, levando em conta as limitações financeiras e estruturais da empresa, isso não será possível. Por isso, com a análise completa dos Produtos/Ideias em mãos, a empresa deve definir o que seguirá para desenvolvimento.

Uma decisão que envolve alguns pontos sensíveis da empresa, tais como: situação financeira, capacidade de investimento, estratégia de descontinuação de produtos, quadro de funcionários etc.

Na definição dos Produtos/Ações a serem desenvolvidos, é interessante observar que:

- Se há uma verba disponível limitada, é melhor trabalhar em vários Produtos de menor investimento do que apostar todos os recursos disponíveis em apenas uma inovação.

- O CEO e a alta diretoria da empresa, até inconscientemente, tende a se limitar ao incremento de Produtos existentes e, mesmo que cite o desejo por inovações radicais ou disruptivas, normalmente as coloca em um baixo nível de prioridade, principalmente em função do risco financeiro envolvido e da incerteza de sucesso. Isto tende a deixar a empresa presa ao seu *status quo* e tímida quanto ao desenvolvimento da cultura de inovação. Para evitar esta situação, é recomendável que a empresa abra um espaço para trabalhar pelo menos alguma inovação mais ousada que a faça sair um pouco de sua zona de conforto.

- Quanto menor a necessidade de compra de equipamentos, melhor. Mas é possível avaliar se há possibilidade de aluguel ou se, em caso de descontinuação do Produto que está em desenvolvimento, haverá facilidade de vender o equipamento ou reaproveitá-lo na empresa.

- Quando se tratar de algum Produto que exige explicação sobre seu funcionamento ou quando está inserido em um mercado com concorrentes fortes e bem estabelecidos, certamente será necessário realizar um alto investimento em comunicação, considerando inclusive a possível resposta dos concorrentes.

- Em alguns casos, é possível que seja necessária a contratação de um profissional externo ou empresa terceirizada para a realização de alguma consulta ou aprofundamento do Produto em análise. Como se trata de um investimento, isso só deve ser feito caso o referido Produto tenha real possibilidade de ser aprovado para desenvolvimento.

- É aconselhável que o CEO designe um gestor para cada Produto, bem como escolha alguém que não fique diretamente responsável por nenhum dos projetos e que, atuando como um supervisor de inovações, possa acompanhar a execução de todos, dando o suporte necessário para os gestores quando necessário e informando ao CEO qualquer desaceleração no processo de desenvolvimento.

É possível que, como já foi dito antes, a empresa precise de uma validação de potenciais parceiros quando se tratar de Produto que demande uma Parceria Necessária. Nesse caso, a empresa dá o aval para alguma pessoa por ela determinada entre em contato com os potenciais parceiros e consigo alguma validação positiva a respeito.

## **EXECUÇÃO DE IDEIAS**

O processo de geração de ideias é, de certo modo, divertido. A análise das ideias também é tranquila porque tudo ainda está no campo da abstração. Mas, a partir do momento em que os Produtos/Ações são selecionados para serem desenvolvidos, começa uma nova etapa muito mais severa, pois envolve dois dos elementos mais importantes para as empresas: tempo e dinheiro.

A execução da inovação compreende a transformação da ideia no produto final disponibilizado para as pessoas, através de um processo que está permeado de provas, as quais poderão também levar a uma mudança considerável em seu modelo de negócio ou mesmo à extinção da ideia, caso se demonstre a não viabilidade ou não confirmação das hipóteses essenciais.

Kotler e de Bes apresentaram uma árvore de decisão com as opções disponíveis para as empresas executarem uma inovação.

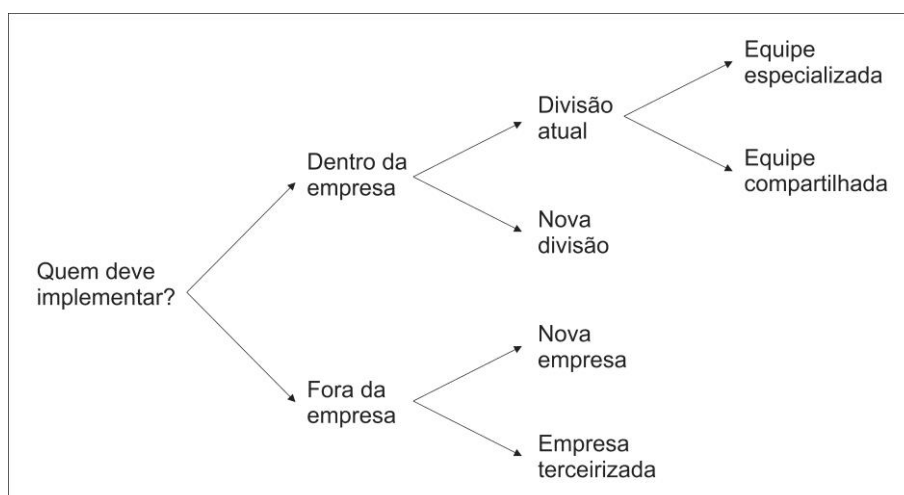


Figura 13: Árvore de Decisão - Fonte: A bíblia da inovação (Kotler / de Bes, 20XX)

“Dentro ou fora da empresa?” é a primeira grande questão. Em tese, executar a ideia dentro da empresa é mais econômico, pois pode-se aproveitar muito da estrutura existente. Quando se trata de inovações pontuais ou incrementais, esta é a opção mais comum.

Quando a inovação é considerada disruptiva ou radical, o mais aconselhável é realizá-la fora da empresa, constituindo uma organização autônoma. Isto porque, entre diversos fatores:

- Evita-se comparações infrutíferas sobre o retorno financeiro proveniente das operações existentes (produtos atuais) e das inovações, uma vez que estas estão cercadas de incertezas e normalmente exigem maior tempo até que venham a dar lucro.
- Consegue-se uma desvinculação com a empresa-mãe, evitando que qualquer espécie de problema ou dificuldade que ocorra com esta, comprometa a nova organização ou vice-versa.
- Tem-se a possibilidade de uma operação mais enxuta e dinâmica, própria das startups. Algo que as empresas-mãe muitas vezes não conseguem assimilar por possuírem uma estrutura pesada e tradicional.
- Não há o risco de a equipe ser utilizada, total ou parcialmente, para outras atividades relacionadas com operações atuais da empresa-mãe, gerando uma perda de rendimento e o comprometimento a execução da inovação.
- Maior possibilidade de atração de investimentos. As empresas autônomas, independentes, tendem a atrair mais investidores exatamente porque eles sabem que correm menos riscos em virtude dos fatores listados acima.

Na execução da inovação fora da empresa também deve considerar-se a possibilidade de utilização de uma empresa terceirizada que possua um know-how na área de atuação, agilizando algumas etapas do processo. Neste caso é necessário desenvolver ou contratar pessoas para acompanhar e assimilar o que está sendo feito pela equipe terceirizada a fim de evitar a dependência quando da necessidade posterior de atualização ou ajustes.

Caso a empresa decida executar a inovação dentro dela, primeiramente deverá optar se o desenvolvimento ficará a cargo de alguma divisão existente ou se criará uma nova. Como já foi dito, no caso de uma inovação pontual ou incremental, de desenvolvimento simples, é aconselhável utilizar setores existentes. Neste caso, deve-se ainda decidir se será composta uma equipe especializada (com dedicação

integral à inovação) ou se será utilizada uma equipe existente que acumulará a responsabilidade da execução da ideia juntamente com as tarefas que já realiza. Nos outros casos (inovação radical ou disruptiva), apesar de gerar maior necessidade de investimento, criar uma nova divisão é mais aconselhável pelo fato dos executores estarem totalmente comprometidos com a inovação, dedicando 100% do seu tempo a ela. Além disso, fica claro para todos a importância que a empresa está dando às inovações, uma vez que está investindo realmente nela, a começar pela contratação de uma equipe exclusiva. A empresa pode optar também por, caso esteja desenvolvendo mais de um projeto de inovação ao mesmo tempo, designar uma equipe para cuidar de todos eles (normalmente o departamento de P&D), desde que, não havendo prejuízo para o andamento das simultâneas execuções, haja um time com todas as competências necessárias ou se busque a terceirização para algumas tarefas.

Mesmo com a utilização de equipes 100% dedicadas às inovações, fatalmente será necessário o apoio de pessoal atual para realização de algumas tarefas. Nestes momentos, é importante que o Supervisor de Inovações conduza esta integração, uma vez que normalmente conhece bem o funcionamento da empresa, possui um bom relacionamento com os demais gestores e, em caso de algum problema, tem acesso direto à alta administração, facilidades que o Gestor de Desenvolvimento do Produto talvez não possua.

De um modo geral, é muito comum uma empresa conseguir gerar um bom número de ideias com potencial inovador, mas não conseguir executá-las. Isso ocorre por diversos motivos, entre eles: falta de previsão orçamentária, falta de estrutura, falta de pessoal com a devida competência, delegação da implantação a pessoa não adequada, entre outros. Outro fato habitual é a empresa abandonar as inovações durante o processo de execução. Isto acontece mais nas situações em que a empresa opta por deixar a execução a cargo de uma equipe que, paralelamente, já é responsável por outras tarefas da empresa. Para evitar isto é que se ressalta a importância de um múltiplo acompanhamento da execução da inovação: CEO, alta administração, Supervisor de Inovações e Gestor de Desenvolvimento.

Muitas vezes a empresa pode querer fazer com que o Supervisor de Inovações seja o Gestor de Desenvolvimento de algum Produto. Exceto no caso de se estarem trabalhando apenas com inovações pontuais ou incrementais simples, isto não é aconselhável por diversos motivos:

- 1) Será necessário, em algum momento, que o Supervisor de Inovações (atuando como Gestor de Desenvolvimento) passe a responsabilidade do projeto para um Gerente de Produto, ficando livre para continuar a se dedicar a outros processos de inovação. Entretanto, a definição deste limite (quando o Produto em desenvolvimento se transforma em Produto operacional) não é exatamente muito clara pois, mesmo tendo sido lançado, é preciso acompanhá-lo, analisar seus KPIs, fazer ajustes e até testar novas possibilidades de extensão (atuação em novas praças, foco em novos targets, inserção de novas funcionalidades, desenvolvimento de novas opções de pagamento, formação de parcerias etc.). Ou seja, de alguma forma o Supervisor de Inovações passaria a gerenciar a operação dos Produtos e isto comprometeria o desenvolvimento de outras inovações na empresa. O mais natural é que, havendo um Gestor de Desenvolvimento, ele venha a se tornar o Gerente de Produto, caso demonstre a devida competência durante este cargo.
- 2) Em algumas ocasiões é necessário que o Gestor de Desenvolvimento participe de atividades externas (processo de aceleração, por exemplo), nestes casos, caso ele seja o Supervisor de Inovações, as demais ideias em execução teriam seu andamento comprometido.
- 3) Ter uma pessoa liderando a execução de várias ideias não é atrativo para potenciais investidores, pois estes sempre exigem a dedicação integral da equipe à inovação, inclusive pelo motivo listado no item anterior.
- 4) Outro aspecto a se considerar é que, estando responsável pela execução, o Supervisor de Inovações tenderá a não buscar novas gerações de ideias porque saberá que resultarão em mais atribuições e,

estando já cuidando da execução de algumas inovações, percebe que não terá condições de acumular tarefas adicionais. Isto com certeza fará a empresa perder boas ideias com potencial inovador e, a médio prazo, pode significar o fim da cultura de inovação da empresa.

Se a empresa acha que, em função de seu porte, o Supervisor de Inovações ficará muito tempo parado enquanto se desenvolvem as inovações selecionadas, é mais aconselhável que esta função então fique sob a responsabilidade do CEO ou de algum gestor que possua uma boa estrutura para desempenhar sua função original.

## Plano de execução

O Gestor de Desenvolvimento, com o apoio do Supervisor de Inovações (quando não forem a mesma pessoa), deve apresentar à alta administração o Plano de Execução da inovação, composto por:

- Escopo do projeto
- Necessidade de estudos complementares (possibilidades)
- Definição detalhada da equipe necessária
- Detalhamento das necessidades de recursos e equipamentos
- Data de início e previsão de término
- Etapas do processo de desenvolvimento (objetivos e cronograma)
- Cronograma de reuniões de acompanhamento
- Especificação das Provas que serão realizadas (hipóteses e testes) e dos KPIs (Indicadores-chave de performance)
- Definição das ações de Proteção
- Ações em Pontos de Contato
- Estratégia de lançamento

O escopo do projeto define claramente o que se deve fazer, especificando o que está incluído e o que não está incluído na execução. Isto serve para dar limites ao projeto de modo que nenhuma parte imagine que será contemplado algo que efetivamente não será realizado ou que se perca tempo fazendo alguma coisa que não deveria ser feita. O escopo deve ser o mais detalhado possível, definindo inclusive as funcionalidades e características do produto. Por exemplo: deve estabelecer se o projeto já inclui o desenvolvimento de um site, a formação de uma equipe de atendimento ao cliente (SAC), a contratação de assessoria de imprensa ou de agência de publicidade, o time de vendas, um protótipo final, a embalagem, os termos de uso, um regulamento, o treinamento do pessoal, um aplicativo etc. Na verdade, não existe o que é certo o que é errado no que se vai exigir na execução da inovação, o importante é que não haja dúvidas com relação a isto. No escopo deve-se ainda registrar as restrições e os riscos envolvidos.

É preciso prever se haverá necessidade de estudos complementares (principalmente no que se refere à análise detalhada do Panorama, prospecção tecnológica ou mesmo consultas a equipes técnicas, entre outras) e quais as provas que serão realizadas (teste de conceito, avaliação com *early adopters* etc.). Somente após a definição de tudo isto é que se pode ter uma ideia mais precisa da necessidade de equipe, de recursos e de equipamentos necessários, bem como a definição dos prazos.

O plano de execução deve ainda apresentar um cronograma com todas as etapas de execução e seus respectivos objetivos. Para que se possa realizar um acompanhamento objetivo de seus resultados, é preciso definir também os KPIs (Indicadores-chave de performance) que devem ser específicos, quantificáveis e mensuráveis. Estes KPIs dependem do tipo de produto, da estratégia de inovação e do perfil da empresa.



Outro aspecto importante é a realização de reuniões de acompanhamento. Estas reuniões regulares levam a uma maior preocupação do Gestor de Desenvolvimento em manter o cronograma previsto e permitem que o CEO e a alta administração possa acompanhar o andamento do projeto. Sugerimos reuniões curtas e frequentes (no máximo quinzenais). Entretanto, em caso de não confirmação de hipóteses ou a descoberta de fatos que afetem o projeto, uma reunião extraordinária deve ser solicitada imediatamente.

É preciso alertar que, mesmo com um plano bem traçado, a execução da inovação não é um processo regular e contínuo. As operações do dia-a-dia da empresa buscam sempre ser eficientes, controladas, com ações repetitivas, metódicas, contínuas, infalíveis, com resultados previsíveis e padrões bem definidos. É o que Vijay Govindarajan e Chris Trimble definem como “Máquina de Desempenho”, salientando que, em uma extremidade oposta a isto, “toda iniciativa de inovação é corretamente considerada um experimento”, operando em situações de extrema incerteza, imprevisibilidade e alto risco. É um processo de idas e vindas, sobes e descas, aproximações e distanciamentos. Como alertam Bessant e Tidd: “a inovação é um alvo móvel”.

## CONCLUSÃO

Parabéns! Sua empresa começou a implantar a cultura de inovação. Algo complexo que vai além da geração de ideias pois inclui a consciência da diferença entre as operações dos seus produtos atuais (consolidados, praticamente sem risco e executados quase que automaticamente pelas pessoas há muito tempo) e as inovações que, por sua vez, envolvem necessidade de reflexão, uso da criatividade, análises, validações, uma série de tentativas e erros. Exatamente por isso, é necessário o apoio de todos para a realização desta iniciativa de grande risco, bem como a compreensão quanto à grande possibilidade de nada dar certo. O CEO e a alta diretoria devem encarar de maneira positiva e normal as ações que deram errado, elogiando a equipe mesmo nestes momentos e estimulando-as a buscar uma nova ideia ou outra inovação.

Certa vez li uma entrevista com um empreendedor de sucesso que estava sendo questionado como sua empresa fazia para ter tantos produtos de sucesso. Ele respondeu que é porque fazia muito mais produtos que fracassavam. Essa é a regra do jogo. Empresas gigantescas, apesar de toda a sua estrutura e expertise, lançam muitos produtos que não têm a desejada aceitação do público. Por mais pesquisas que façam, isso pode acontecer. E acontece muito. Perigo maior é não arriscar, não lançar nada e perder tempo fazendo estudos e mais estudos na vã esperança de dar apenas “tiros certos”. Isso não existe. Somente lançando-se o produto, preferencialmente em uma versão enxuta, é que se terá uma ideia real de sua aceitação. Não deu certo? Ótimo! *Fail fast* é uma das principais regras do mercado. Obviamente a meta é lançar produtos de sucesso e este livro foi feito para lhe ajudar neste desafio.

Se achar que algo pode ser ajustado ou modificado em função das características da sua empresa, fique à vontade para mudar. Não será exigida uma certificação de cumprimento inflexível da metodologia dos 15 Ps da inovação. O importante é ter em mente de que você precisa conhecer sua empresa e o seu mercado. Saber do que as pessoas precisam e vão precisar. Parafraseando uma expressão do típico do mundo jurídico, *dormientibus non succurrit jus* (que se traduz como “o direito não socorre aos que dormem”), podemos afirmar, sem dúvida, que, em relação às inovações, o mercado não perdoa aos que dormem. A dinâmica do mundo corporativo não permite mais a perda de tempo. Cada minuto que passa sem que a sua empresa se atualize ou se desenvolva, é um minuto a menos para lutar pela sobrevivência dela no futuro. Ainda assim, não há garantias. A única certeza é de que, sem fazer nada, nada de bom irá acontecer. Se você não definir a rota que sua empresa irá tomar, o caminho dela será definido pelos ventos do mercado. E um naufrágio só não acontecerá se seus concorrentes não forem competentes o suficiente. Sinceramente, não aposte nisto. Grandes empresas ruíram. Pequenas empresas que se tornaram grandes também ruíram. São fenômenos que estão acontecendo o tempo todo. A única forma de tentar evitar virar mais um número nestas estatísticas é estar com um olho no presente e outro no futuro. Seguir tendências não é suficiente, é preciso estar na sua onda ou, se possível, criar a onda, determinar as tendências. Isso só é possível com inovações. E inovações não caem do céu, elas são o resultado de muito esforço e perseverança. A cultura da inovação exige dedicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

JOBS, Steve. The Next Insanely Great Thing. Wired, 1996. Disponível em: <https://www.wired.com/1996/02/jobs-2/>. Acesso em: 23/11/2022.

SCHUMPETER, Joseph. The Theory of Economic Development. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CHRISTENSEN, Clayton M.. O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

LAFLEY, A.G.. The Game Changer. Forbes, 2208. Disponível em: [https://www.forbes.com/2008/08/28/pg-lafley-innovation-lead-clayton-in\\_sa\\_0828claytonchristensen\\_inl.html#737e1a952154](https://www.forbes.com/2008/08/28/pg-lafley-innovation-lead-clayton-in_sa_0828claytonchristensen_inl.html#737e1a952154). Acesso em: 23/11/2022.

McCARTHY, E. J. Marketing Básico: uma Visão Gerencial. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

BES, Fernando Trías de.; KOTLER, Philip. A Bíblia da Inovação. São Paulo: Leyas, 2011.

LINKNER, Josh. Criativo e Produtivo: os 5 Passos da Inovação Empresarial que Geram Resultados Imediatos. Ribeirão Preto: Novas Idéias, 2014.

LEVITT, T.. Marketing Myopia. Harvard Business Review, 1960. Disponível em: <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>. Acesso em: 23/11/2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. 14. ed. São Paulo: Futura, 1999.

RIES, Al; TROUT, J.; As 22 Consagradas Leis do Marketing. São Paulo: Makron Books: Madia e Associados, 1993.

KIM, W.Chan e MAUBORGNE, Renee. A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante – São Paulo: Sextante, 2018.

BLANK, Steve; DORF, Bob. Startup: Manual do Empreendedor. O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

RIES, Eric. A Startup Enxuta: Como Usar a Inovação Contínua para Criar Negócios Radicalmente Bem-Sucedidos. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

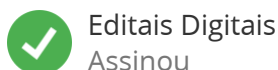
PORTER, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

## 15 Ps da Inovação.pdf

Documento número 4d3286eb-50cf-42fc-9511-17b94b16e5c8



## Assinaturas



Editais Digitais  
Assinou

Pontos de autenticação:

Assinatura na tela

IP: 177.75.79.2 / Geolocalização: -7.133051, -34.870122

Dispositivo: Mozilla/5.0 (Windows NT 10.0; Win64; x64)  
AppleWebKit/537.36 (KHTML, like Gecko) Chrome/117.0.0.0  
Safari/537.36

Data e hora: Setembro 26, 2023, 17:29:09

E-mail: certificado@editaisdigitais.com.br

Telefone: + 5500000000000

ZapSign Token: 5979139f-\*\*\*\*-\*\*\*\*-\*\*\*\*-3cb9871d8ddb



Assinatura de Editais Digitais



Hash do documento original (SHA256):

da0534004c9f951d174d88f8ad66f7e2b05ca61165deb4bcdbfa0810922243f9

Verificador de Autenticidade:

<https://app.zapsign.com.br/verificar/autenticidade?doc=4d3286eb-50cf-42fc-9511-17b94b16e5c8>

Integridade do documento certificada digitalmente pela ZapSign (ICP-Brasil):

<https://zapsign.com.br/validacao-documento/>



Este Log é exclusivo e parte integrante do documento de identificação 4d3286eb-50cf-42fc-9511-17b94b16e5c8, conforme os Termos de Uso da ZapSign em [zapsign.com.br](https://zapsign.com.br)