



Entenda o conceito e aplique no seu negócio:

Inovação disruptiva na prática!

Programa de Aceleração e Mentoria Convertiva

Criação de Negócios Inovadores

Textos Módulo 1

Marco Panichi



Entenda o conceito e aplique no seu negócio:	1
Criação de Negócios Inovadores	3
Módulo 1: Como criar produtos e serviços desejados que se vendem todos os dias	5
Conteúdo das sessões	6
Entregáveis Módulo 1	8
A Era da Hipercompetição	14
Disrupção é para empresas grandes e norte-americanas!	19
O que realmente é inovação disruptiva?	23
O primeiro desafio para a implantação de uma inovação disruptiva está nas pessoas:	26
A Kodak e a transformação no mercado de fotografia	30
Como implementar uma Inovação Disruptiva?	41
Reinventando a Segmentação de Mercado: A causa e a cura da más-práticas de marketing	44
Análise de dados: Uma resposta certa pode levar para a inovação errada	47
Inovando na prática	57
Entendendo o conceito de Tarefas do Cliente	58
Segmentação, posicionamento e ações de marketing mais inteligentes:	61
Tarefas do Cliente: 3 Exemplos do mundo real	72
Metodologia de Oceano Azul para inovação	75
Construindo marcas que os clientes contratarão	78
De onde vem as ideias inovadoras?	84
Canva de Proposta de Valor: Tarefas do Cliente	89
Agora vamos para a ação!!!!	93
Referências:	94



Criação de Negócios Inovadores

Conteúdo do Programa

Textos de Introdução:

A Era da Hipercompetição, Inovação Disruptiva, Segmentação e Tarefas do Cliente

Módulo 1: Como criar produtos e serviços desejados que se vendem todos os dias

Módulo 2: Estratégia de marca e humanização para um mundo conectado

Módulo 3: Automação humanizada: Transformação Digital e tecnologias para marketing e vendas

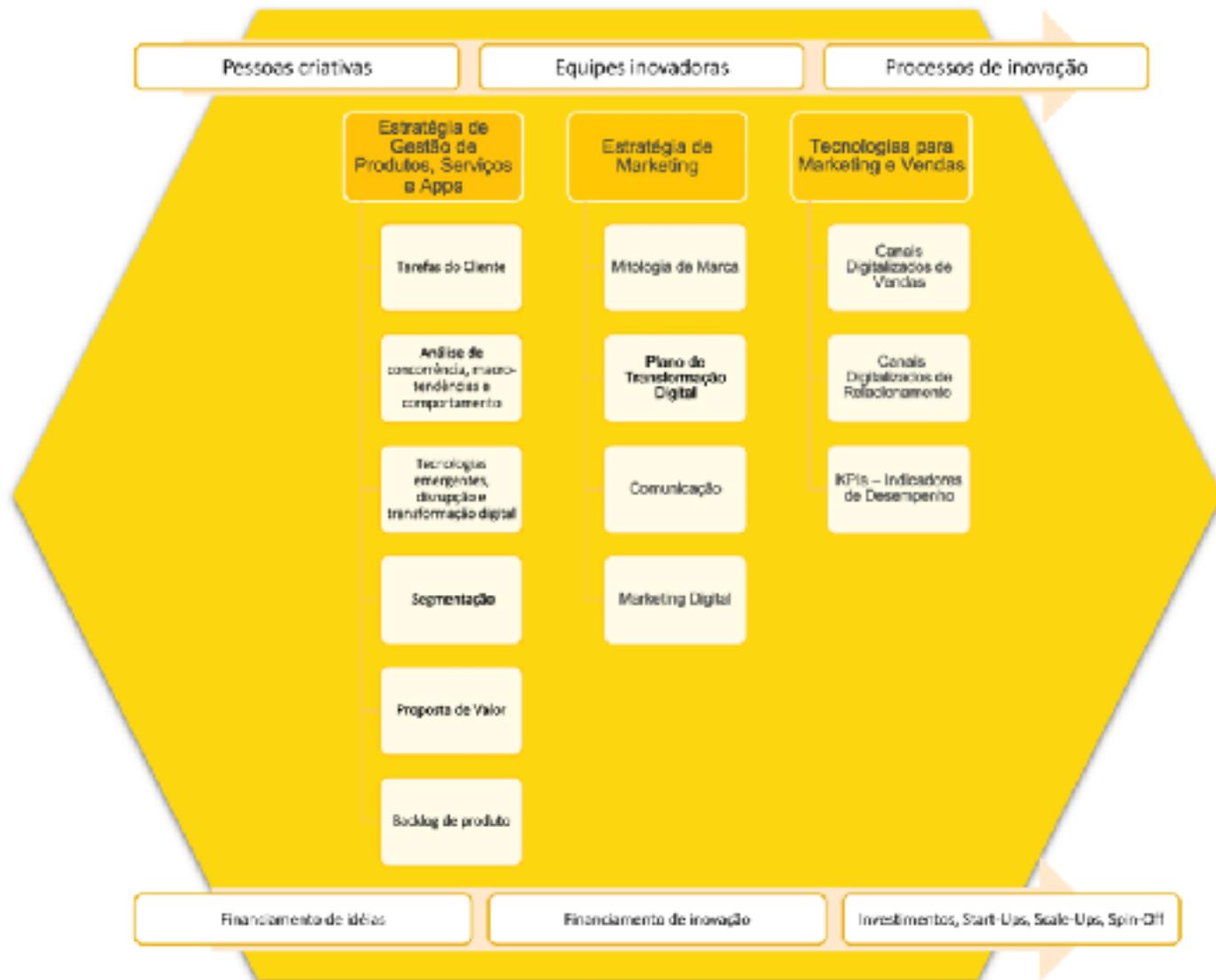
Bônus:

Gestão de Projetos e Métodos Ágeis

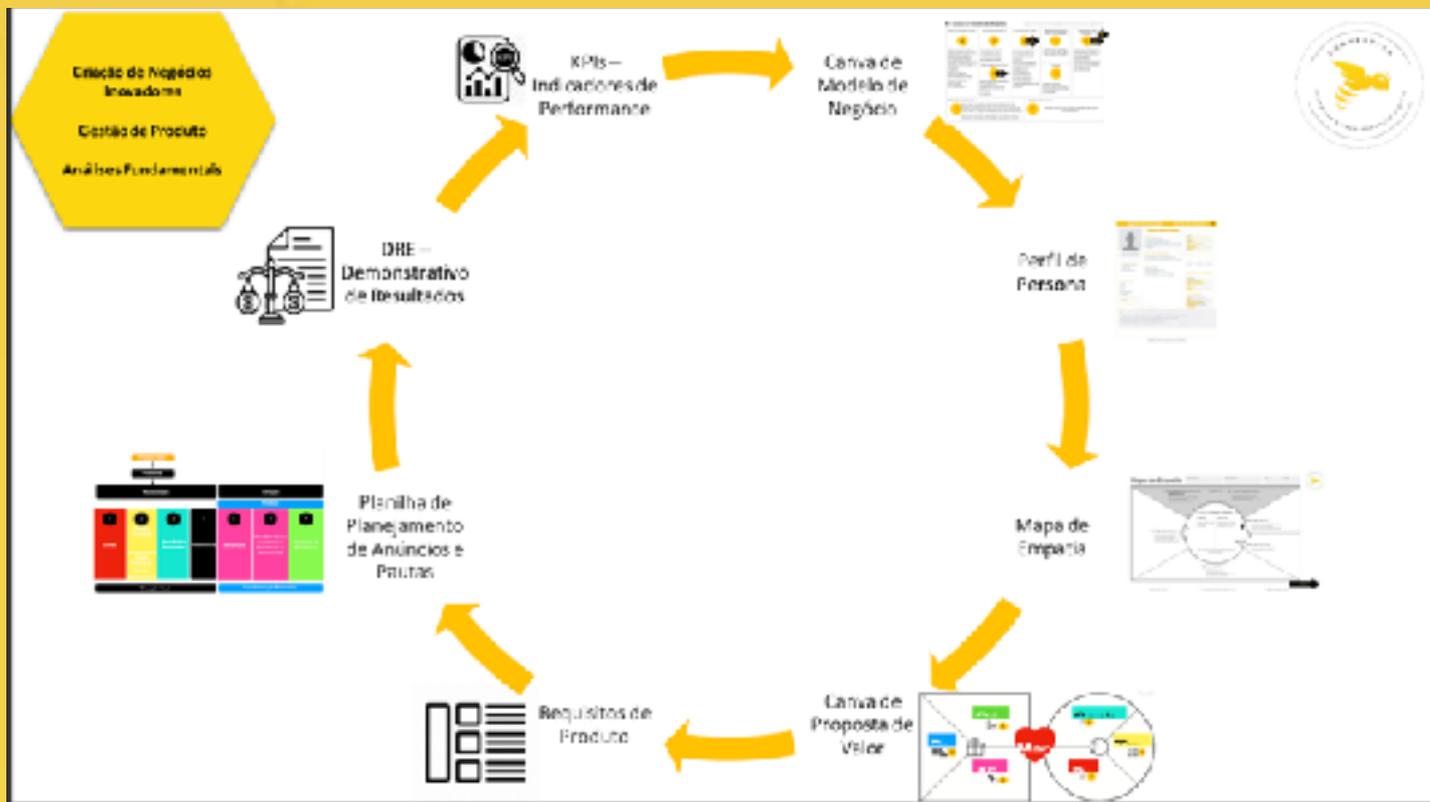
Formação de equipes Inovadoras

Novos formatos de associação e produção

Financiamento de Start-Ups, idéias e inovação



Módulo 1: Como criar produtos e serviços desejados que se vendem todos os dias



Importante:

Sempre que uso os termos "Gestão de Produto", "Inovação em Produto" ou "Produto", me refiro também a serviços, principalmente em função que a grande tendência dos serviços é sua "produtização", isto é, a busca em padronizar uma sequência de processos com utilização de materiais, ferramentas e indicadores de desempenho que permita a diferentes pessoas executá-los de forma idêntica com o intuito de escalar um negócio, tal como as franquias de fast food ou implantodontia. A economia do mundo inteiro tem crescido principalmente em Serviços nos últimos anos.

Hoje o ProdBok (Corpo de Conhecimento em Produto) adotado pela AIPMM (Associação Internacional de Marketing e Gestão de Produto) assim como o BABok (Corpo de Conhecimento em Análise de Negócios) usam o termo Gestão de Produto, ao tratar de bens de consumo, software ou serviços por entenderem que a metodologia de desenvolvimento é idêntica, estando na estratégia e canais, o tratamento das especificidades dos diferentes tipos de produto.

Então a partir dessa página, para simplificar e economizar espaço, eu não usarei mais "Produtos e Serviços" passando somente a usar o termo "Produto(s)".

E a não ser quando especificado, usarei a palavra empreendedorismo para contemplando os sentidos de intraempreendedorismo e infraempreendedorismo.

Eu adoto o conceito do David Rogers da Universidade de Columbia para definir Transformação Digital. Eu não considero iniciativas de digitalização ou implementação de sistemas de automação como Transformação Digital se não forem causados em função da implementação de novos modelos de negócio para a empresa.

Isto é, uso o termo Transformação Digital quando me refiro a implementações de tecnologia que diferenciem a empresa no segmento ou permita a adoção de um novo modelo de negócios com monetização e faturamento decorrentes de novos modelos de cobrança junto a canais ou públicos-alvo não atendidos (ou mal atendidos) previamente. Quando me referir sobre processos de digitalização, inovação e automação que não impactam o modelo provavelmente será no contexto de Estratégia de Martech que detalho no terceiro módulo.



Conteúdo das sessões

Concepção e validação de produtos

Conceitos base: Gestão de Produto, Hipercompetição, Transformação Digital, Design Thinking

Sessão 1-3: Tarefas do Cliente e Proposta de Valor

Você já parou pra pensar quais são as dores do seu cliente e porque ele realmente usa (ou usará) o seu produto?

Você sabe o que ele deseja sentir após usar um produto e como ele mede a satisfação?

Sessão 4: Comportamento do consumidor e definição de problemas

Cultura de inovação, gestão de produto e os documentos fundamentais para a concepção de produtos inovadores

Sessão 5: Estratégia competitiva, modelo de negócio e cadeia de valor

Um modelo de negócios consiste em encontrar uma maneira sistemática, repetida e escalável para uma organização gerar valor a longo prazo ao fornecer produtos e serviços.

O modelo de negócios não é apenas sobre como uma empresa ganha dinheiro e não se resume apenas a estratégias de monetização. É sobre o tipo de incentivos que é capaz de criar para seus usuários, bem como as redes de distribuição que é capaz de explorar e as principais parcerias que pode aproveitar para gerar valor ao cliente.



Sessão 6: Segmentação por Tarefas do Cliente e análise método Oceano Azul

Você sabe como segmentar seu produto para escapar da concorrência em mercados que seu produto é mais fraco e descobrir mercados onde você será o mais forte ou onde terá menos competição?

Sessão 7: Histórias de Usuário

As histórias de usuário são uma metodologia que nasceu praticamente com a Metodologia Ágil para o desenvolvimento de Software...

Porém ela é aplicável a qualquer negócio para desenvolver melhores experiências de compra e de uso de qualquer produto ou serviço! As histórias de usuário são um exercício de empatia e análise de processos que qualquer pessoa pode aprender a usar após entender sobre as Tarefas do Cliente.

Sessão 8: Uso de anúncios, ímãs digitais e landing pages para validação de hipóteses

Um produto ou serviço pode ser validado antes de ser lançado

Com as redes sociais é possível desenvolver trabalhos de pesquisa e criação de comunidades antes que um produto seja fabricado.

A construção de uma comunidade é um elemento-chave para o lançamento de um produto. E se essa comunidade participar ainda na fase de criação, as redes desses membros será mais potencializada na ocasião do lançamento.

Sessão 9 - X: Plano de negócio e estratégia de marketing

Criando um plano um plano acionável em um Software de Gestão de Projetos para potencializar as análises desenvolvidas anteriormente

Entregáveis Módulo 1

Negócio a ser desenvolvido:

Concepção e apresentação de produto

Proposta de Valor

Estrutura de site e texto para Landing Pages

Arquétipo de marca

Manifesto e história de marca

Texto da página de "Sobre a Empresa"

Bio e Tagline para redes sociais

Anúncios básicos para validação de produto

Pauta básica de redes sociais para ativação de perfil

Histórias de usuário

Lista de requerimentos de produto

Sessões extras:

Escolha de Nomes para Negócios e Produtos

Briefing para Design de Logotipo



O que lhe desejo...



Eu acredito que qualquer pessoa que empreenda, lidere ou se interesse na evolução de uma empresa pode contribuir com a inovação em produto ao conhecer alguns dos conceitos que explico nos meus textos introdutórios

Com as atuais ferramentas de compartilhamento e colaboração eu acredito que qualquer pessoa pode absorver facilmente o conhecimento necessário e criar produtos desejados e

negócios inovadores, independentemente da formação universitária que tiver.

Eu costumo dizer que todos temos “original de fábrica” 3 super poderes para criar soluções:

- 1) Empatia
- 2) Pensamento em sistemas
- 3) Criatividade.

Praticando esses superpoderes, qualquer pessoa pode criar e inovar em produtos.

Nos últimos 20 anos entramos na era da Informação e da hipercompetição.

Empresas competem globalmente e com empresas de fora de seu segmento pois existem diferentes segmentos de soluções para um mesmo problema.

Por exemplo: Carro particular, táxi e aplicativos solucionam o problema de pessoas que desejam se deslocar do Ponto A ao Ponto B.

Temos então fabricantes com plantas gigantescas vendendo carros particulares, concorrendo com prestadores de serviço independentes e com um aplicativo em nuvem que não possui nenhum carro em sua frota.

Todos se complementam mas, de certa forma, todos concorrem entre si na tarefa de deslocar um consumidor do ponto A para o B.



E esse cenário de diferentes soluções para um mesmo problema contemplará cada vez mais segmentos de mercado daqui para frente.

Liberdade e escolha são o motor da prosperidade das economias:

Nesse momento inúmeras soluções estão sendo repensadas sobre como aproveitar a Inteligência Artificial, as redes 5G e o uso de dispositivos móveis cujos valores caem vertiginosamente a cada ano.

Essas integrações podem reduzir custos de antigas soluções (por substituir um humano) ou tornar mais completas essas antigas soluções (ao empoderar um humano), ou ainda, aumentar a frequência de uso de uma solução (pois o uso está mais conveniente, barato e permite autonomia do usuário) - Pense no que aconteceu com a fotografia após o smartphones: Elas ficaram mais baratas, mais completas e com maior disponibilidade. Agora imagine esse mesmo fenômeno acontecendo com diferentes serviços em função da IA, 5G e miniaturização de dispositivos.

Com todo o cenário da hipercompetição, são inúmeros empreendedores e líderes vendo suas empresas com problemas de rentabilidade e lucratividade (principalmente nos últimos 5 anos) quando a Transformação Digital e adoção de novas tecnologias pelos consumidores se acelerou. Ficou muito mais fácil começar um ou expandir um negócio nos últimos 15 anos.

As empresas possuem hoje veículos de mídia gratuita para gerar demanda, os consumidores possuem a menos de 1 metro de suas mãos acesso a milhares de ofertas cuja compra pode ser concluída em minutos sem exigir nenhum deslocamento físico para pagar.

Nunca foi tão barato começar um negócio como nos últimos 15 anos

Porém quanto mais empresas entram no mercado, maior é a necessidade de conhecimento em Gestão de Produto e Transformação Digital para elaborar uma estratégia de marketing competitiva.

Meu desejo com esse programa é ensinar o uso dessas ferramentas para que qualquer empreendedor ou líder de empresa desenvolva produtos diferenciados e negócios inovadores.

Nesse momento, com tantos problemas e oportunidades na sociedade, precisamos de um salto de inovação.



A cultura de inovação centrada no usuário e com uso da tecnologia traz enormes benefícios para sociedade ao analisar problemas, encontrar soluções e criar modelos de monetização que gerem valor para o consumidor e lucro para o empreendedor.

Temos hoje inúmeras pessoas qualificadas, tecnologias acessíveis e novos arranjos produtivos para viabilizar a inovação e levá-la ao mercado de forma rápida.

Nos últimos 10 anos com a evolução de uso das redes sociais e aprimoramento de ferramentas de busca temos canais de mídia globais ao alcance de empresas de qualquer porte e estágio de vida.

As ferramentas e mídias para a geração de demanda através da publicidade, relações públicas e eventos até 2010 era de alto custo e exigia mão de obra e equipamentos de alto valor. Exigia um investimento alto de produção e posteriormente em mídia.

Hoje um artesão no interior do Brasil que deseja vender para diferentes países facilmente cria fotos, vídeos e anúncios usando um telefone celular e alcança audiências em todo o mundo e, inúmeras vezes, terá custos somente proporcionais as vendas que obtiver - Inúmeros custos e despesas fixas tem se tornado variáveis devido a soluções tecnológicas de SAAS (Software como serviço) e da economia compartilhada.

Infelizmente o uso de muitas dessas facilidades tecnológicas estão represadas necessitando de líderes que as compreendam e as apliquem em seus negócios. Com nosso programa espero desenvolver o conhecimento nessas ferramentas e capacidade de análise crítica para priorizar o uso e potencializar os resultados de uso.

Ainda precisamos de melhores modelos de financiamento de ideias, atualização de legislação e compartilhamento de riscos para criar mais soluções inovadoras que aproveitem o capital intelectual do país.

Ferramentas baseadas em Blockchain, tokenização e contratos inteligentes hoje estão disponíveis para preencher essa lacuna mas ainda sub-aproveitados.

O cenário de negócios se tornou exponencialmente mais complexo devido a tecnologia e globalização nos últimos 20 anos



Entretanto, avançamos em acesso a informação, educação e pessoas (com origens diversificadas) melhor preparadas para desenvolver soluções para problemas complexos.

Eu tenho certeza que unindo as mais atuais ferramentas de gestão com a criatividade e inteligência coletiva daremos o salto que precisamos.

Existem inúmeras Start-Ups e um ecossistema de inovação que se aprimorou muito nos últimos anos para acelerar a inovação das empresas. Está longe do ideal mas garanto pra você que é muito melhor do que quando comecei em 2009.

Minha missão com meu programa de aceleração é descobrir, desenvolver e unir pessoas em torno de soluções que levem suas empresas a se conectarem com o mais relevante da inovação.

O mundo precisa da inovação e as empresas necessitam mais pessoas inovadoras.

São inúmeros os problemas a resolver, e por isso, são inúmeras as oportunidades de negócio.

Espero que você aprecie o que tenho para lhe mostrar e você leve sua empresa para o próximo estágio dela! Essa é a forma como mais me realizo profissionalmente.

Por muito tempo, levar a inovação diretamente para as empresas foi meu grande prazer.

Agora desejo multiplicar isso ao servir um número maior de pessoas que apliquem a inovação em seus negócios de forma bem-sucedida com base nos atalhos, acertos e erros que já conheci e estou ansioso para mostrar a você!



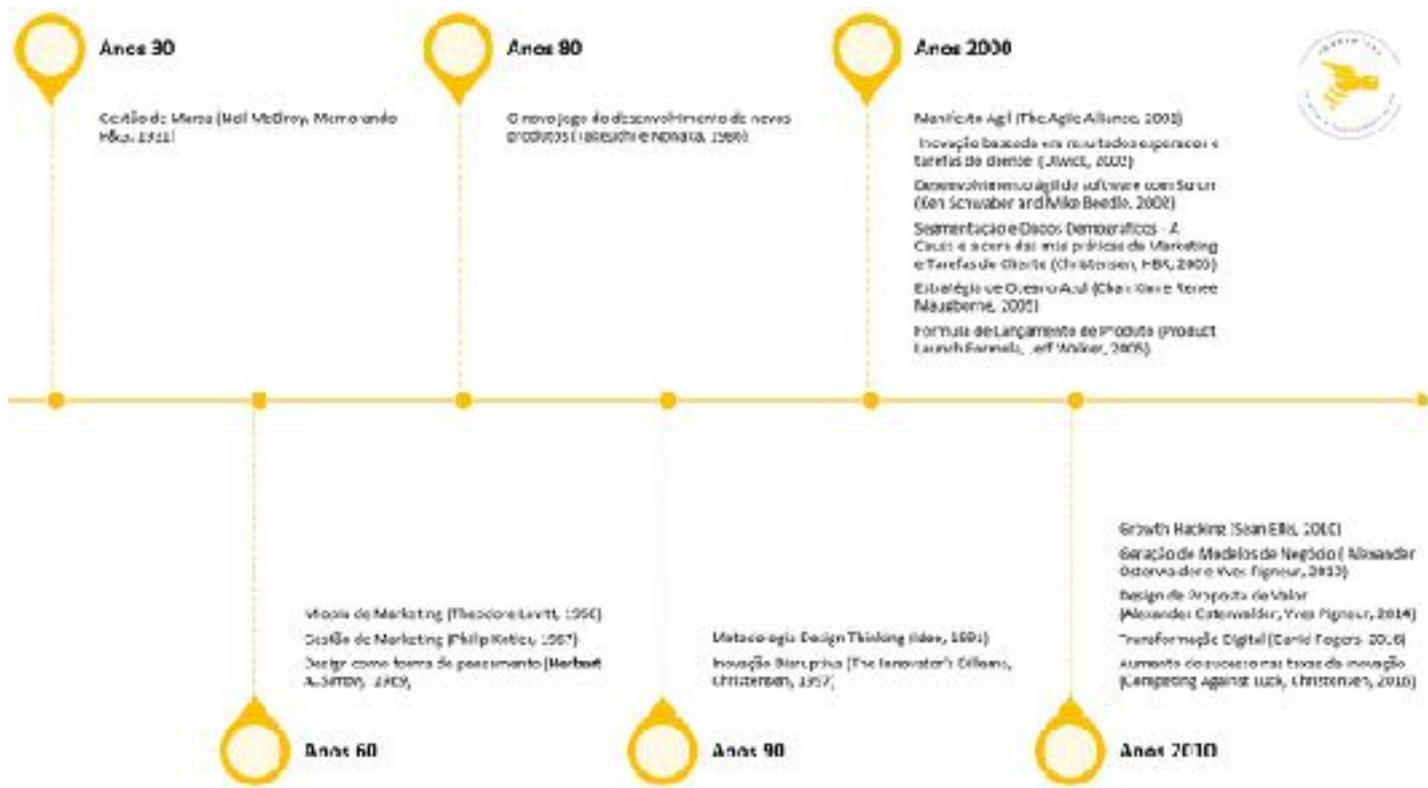
O início desse programa

A atualização do escopo e papel estratégico da Gestão de Produto ocorreu fortemente nos últimos 23 anos na indústria de software com o Manifesto Ágil objetivando aumentar as taxas de sucesso no lançamento e sustentação de produtos inovadores colocando o usuário no centro da inovação.

Eu vivi essa transição nos últimos 23 anos na indústria de software e em algumas empresas de Bens de Consumo.

Meu programa bebe não somente na minha experiência mas na união das idéias de Theodore Levitt, Clayton Christensen, Anthony Ulwick, Alex Osterwalder e W. Chan Kim quanto a importância e aplicação das Tarefas do Cliente na construção de melhores produtos.

Histórico e origens das principais idéias do Programa de Aceleração e Mentoria Convertiva:





A Era da Hipercompetição

Por que inovar?

A boutique de bairro que agora compete com um fabricante chinês que vende através do AliExpress.

A padaria que perdeu clientes para uma padaria do outro lado da cidade pois alguns clientes preferem pedir através do iFood.

A indústria que investiu em maquinário, treinamento e matrizes mas agora encontra produtos idênticos fabricados na China sendo distribuído em seu território.

O e-commerce que estava bem posicionado no Google com vendas estáveis de nicho e passou a ver um concorrente melhor posicionado em questão de dias pois vende através de um grande Marketplace como o Magazine Luiza que nunca trabalhou em seu nicho.

Em 1998 Richard D'Aveni cunhou o termo Hipercompetição. Segundo ele a era da vantagem competitiva, aquela desenvolvida por uma empresa



para se diferenciar de forma duradoura, ou até por toda sua vida, em breve morreria. Tudo passaria a ser copiável em menores intervalos. Segundo ele, 4 fatores precisariam ser dominados pelas empresas para manterem-se competitivas:

- **Tecnologia e Inovação**
- **Mudanças no comportamento do consumidor**
- **A queda das fronteiras e barreiras de entrada**
- **Independência financeira**

As empresas não mais competem somente com outras empresas do mesmo segmento, modelo de negócios ou países.

Praticamente 20 anos depois, o cenário previsto por D'Aveni é ainda mais agressivo.

As empresas não mais competem com empresas do mesmo segmento, modelo de negócios ou países.

Sumarizando as novas habilidades para competir no atual cenário a consultoria McKinsey escreveu o artigo "Princípios estratégicos para competir na era digital" no qual destaco os seguintes pontos:

A digitalização está reescrevendo as regras da concorrência, com as empresas em risco de serem deixadas para trás.

Aqui estão seis decisões críticas que os CEOs devem tomar para enfrentar o desafio estratégico colocado pela revolução digital.

1 - À medida que as tecnologias ganham força, elas estão mudando profundamente o contexto estratégico: alterando a estrutura da concorrência, a conduta dos negócios e, finalmente, o desempenho entre os setores.

Um CEO do setor bancário, por exemplo, diz que o setor está passando por uma transição que ocorre a cada 100 anos. Para ficar à frente das tendências e interrupções que se desdobram, os líderes de todos os setores precisarão desafiar suas suposições e testar suas estratégias sob pressão.



2 - Oportunidades e ameaças: A digitalização geralmente diminui as barreiras à entrada, fazendo com que os limites estabelecidos há muito tempo entre os setores caiam.

Ao mesmo tempo, a natureza “plug and play” dos ativos digitais faz com que as cadeias de valor se desagreguem, criando aberturas para concorrentes focados e em movimento rápido. Os novos participantes do mercado geralmente aumentam rapidamente a um custo menor do que as empresas estabelecidas, mas os retornos podem crescer rapidamente à medida que mais clientes ingressam na rede em função do crescimento do segmento e adoção do produto por mais consumidores.

Os recursos digitais determinarão cada vez mais quais empresas criam ou perdem valor.

3 - Novas tendências surgem e novos concorrentes aparecem, seus produtos e serviços são adotados pelos consumidores ávidos por novidades e as empresas estabelecidas então começam a se ajustar a essas mudanças, criando produtos idênticos, promovendo-os com maiores recursos de marketing e como consequência acelerando a taxa de adoção de clientes até que o nível de digitalização do setor – entre empresas, mas, talvez mais crítico, também entre consumidores – atinja um ponto massivo.

Eventualmente, o que antes era radical ou disruptivo se torna corriqueiro, e os operadores iniciantes despreparados correm o risco de se tornarem o próximo sucesso de público. Outros, que construíram com sucesso novos recursos (como a Burberry fez no varejo), tornam-se poderosos players digitais. As oportunidades para os líderes incluem:

4. Melhorar as interações entre clientes, fornecedores, partes interessadas e funcionários. Para muitas transações, consumidores e empresas preferem cada vez mais canais digitais, que tornam o conteúdo universalmente



acessível, misturando mídia (gráficos e vídeo, por exemplo), adaptando mensagens para o contexto (fornecendo informações de localização ou demográficas) e adicionando conectividade social (permitindo que as comunidades construam temas e necessidades, bem como idéias compartilhadas entre amigos). Esses canais reduzem o custo das transações e as registram de forma transparente, o que pode ajudar na resolução de disputas.

5 - Melhorar as decisões de gerenciamento, à medida que os algoritmos processam grandes volumes de dados das tecnologias sociais ou da Internet das coisas. Uma melhor tomada de decisão ajuda a melhorar o desempenho nas funções de negócios – por exemplo, fornecendo alocações mais avançadas de marketing (até o nível de consumidores individuais) ou atenuando os riscos operacionais ao detectar desgaste no equipamento.

6 - Permitir novos negócios ou modelos operacionais, como inovação de produtos em blockchain ou peer-to-peer ou atendimento ao cliente. A chinesa Xiaomi usa muito mais as fontes de crowdsourcing ao invés de investir pesadamente em publicidade para promover seus novos telefones celulares. Marcas como a Apple incentiva que seus usuários se apoiem na resolução de problemas sem custos em um fórum de dúvidas com a presença de moderadores.

Novos modelos operacionais ou de negócios também podem desintermediar as relações existentes entre cliente e fornecedor – por exemplo, quando desenvolvedores de jogos de tabuleiro ou lojas individuais fabricam produtos usando impressoras 3D e vendem diretamente para a Amazon.

O resultado é que a digitalização mudará os cenários da indústria, dando vida a novos conjuntos de concorrentes. Alguns jogadores podem considerar



suas capacidades uma ameaça mesmo antes de identificá-las como concorrentes.

De fato, as forças em ação hoje trarão desafios imediatos, oportunidades – ou ambos – para literalmente todos os negócios.

*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de [*0*1](#)



Disrupção é para empresas grandes e norte-americanas!

Como descobri que o termo Inovação Disruptiva é confuso no mercado e sofre da aversão ao risco típica da mente humana?

Eu fui chamado para montar um projeto de e-commerce para uma indústria que estava ainda em sua infância. Inúmeras vezes a palavra disrupção foi mencionada como parte da visão pelos líderes da empresa, tanto no briefing e entrevistas que fiz com eles.

Passei a avaliação pela minha metodologia durante 3 meses e ao fim estava apresentando para o CEO, acionistas e líderes de negócio todo o Business Case (Caso de Negócio) com Projeções, Custos e Panorama de Implementação.

Uma enorme e longa discussão se seguiu sobre conflito de canal: Até recentemente uma indústria na área de bens de consumo de alto valor agregado não vendia diretamente aos consumidores. Para chegar até eles usava uma cadeia formada por atacadistas, distribuidores e lojistas.

A indústria no Brasil necessitava até recentemente desses grandes parceiros para chegar nos consumidores, pois eles compram grandes lotes e os "quebram" para vender em pequenas quantidades.

Isso também evita que a indústria precise de um grande time de vendas e atendimento pois terceiriza aos parceiros grande parte do trabalho de campo.

Temos ainda o grande custo logístico no Brasil e a diluição do risco de crédito que são facilitados ao vender para poucos clientes de maior porte e que objetivam relacionamento de longo prazo.

Porém esses problemas que obrigavam a indústria de bens de consumo de alto valor agregado a obrigatoriamente ter uma cadeia B2B para chegar ao consumidor final teve essa lógica desafiada após os avanços de tecnologia, bancarização da população e melhorias logísticas através de transportadores



inovadores - além da popularização das redes sociais como canal de geração de demanda. Isto é, muitos dos problemas que a cadeia de valor resolvia, foram solucionados com tecnologia, automação e novos modelos de negócio de empresas inovadoras.

O que temos então hoje para alguns segmentos de bens de consumo de alto valor agregado é a possibilidade de vender diretamente ao consumidor sem obrigatoriamente dar exclusividade de regiões para os parceiros da cadeia de valor.

Repare que falei "possibilidade de vender diretamente" pois na maioria dos casos combinar a venda direta com o uso de canais tradicionais é o que gera o resultado ótimo para a indústria.

O grande problema, entretanto, é o "esforço diplomático" para combinar o canal de venda direta com o canal tradicional devido a visão de concorrência entre os canais ao invés da visão de que a escolha deve ser do consumidor final sobre qual canal o serve melhor.

Então por um lado, parte das pessoas na empresa entendiam que adotar uma estratégia disruptiva era uma oportunidade e outra parte entendia que era uma ameaça para uma empresa.

No lado contra estavam os líderes do departamento de vendas.

Nas entrevistas haviam surgido objeções mas que se fossem tratados certos obstáculos, o projeto deveria ir adiante. Isto é, ser disruptivo mas nem tanto.

Porém a soma desses requerimento deixaria o projeto mais caro e moroso, além de ainda exigir esforços diplomáticos explicando o modelo.

A disrupção, por sua vez, seria mais fácil e eficiente mas no entender de parte das pessoas, demasiadamente arriscada para a empresa apostar.

Em dado momento eu trouxe alguns casos de como algumas empresas no Brasil e exterior haviam tratado casos semelhantes e um estrondoso caso de sucesso no mesmo segmento em que a empresa atuava no Brasil. Isto é, o consumidor estava "pronto" para adotar um novo modelo de compra diretamente da indústria. E os resultados financeiros dela eram extremamente animadores.

Em determinado ponto o Diretor de Vendas (já cansado da discussão), me falou uma frase que eu já havia ouvido algumas vezes na minha carreira, sendo a primeira vez, quando em 1999 eu comecei a vender sites institucionais e email com domínio próprio na transição do mundo do Fax para o Digital:



- Isso é coisa de empresa grande, coisa de americano!

Então eu percebi o grande ruído que havia no entendimento sobre Inovação Disruptiva.

Eu concordo que nem tudo que ocorre no mercado dos EUA é aplicável no Brasil.

Em muitos casos é necessária muita análise e adaptação. Em outros é totalmente inviável. A distância que existe em tomada de risco, processo de decisão e principalmente financiamento de inovação é abissal entre os dois países.

Entretanto, a questão da inovação disruptiva é muito aplicável e temos vários exemplos no Brasil em diferentes segmentos.

Embora o argumento da discussão não fosse ligado a debater a ideia mas para tentar encerrar o assunto e evitar uma dor de cabeça com o canal tradicional, para mim ficou claro como alguns conceitos na área de gestão podem encontrar resistência de aplicação prática em função de generalizações de conceitos.

De cabeça me recordo dos e-commerces surgidos em 2009 Dafiti e Madeira-Madeira que entraram em mercados estabelecidos, mas que apostaram no modelo de vendas de calçados e móveis de alto padrão via e-commerce e sem lojas físicas, ao contrário das empresas estabelecidas.

Isto é, através do modelo de distribuição diferenciado, se tornaram empresas gigantes e líderes no segmento de varejo embora não tivessem lojas físicas.

Inúmeras vezes vemos nas empresas conceitos e pesquisas sólidas (mas que possuem certa complexidade) serem descartadas em nome de generalizações frágeis mas amplamente aceitas - mesmo que não tenham nexos causais.

São os velhos mitos e dogmas que se criam em algumas culturas corporativas e que acabam impedindo algumas discussões mais complexas de forma apropriada "em nome da objetividade".

Segundo demonstrado por Christensen, justamente a chance das pequenas se estabelecerem no mercado onde já existam competidores tradicionais de porte é através da inovação disruptiva.

Então pela lógica, muitas das pequenas se tornam grandes justamente por terem tido uma discussão ponderada sobre o modelo de estratégia de inovação e decidirem ir para o caminho da Disrupção apesar de ser o



caminho mais difícil, pois copiar e disputar consumidores convertidos é por muitos empreendedores o caminho menos arriscado.

Porém, justamente como demonstrou Christensen, muitos dos que 10 anos aparecem como líderes de segmentos iniciados muitos anos antes, foram pequenas empresas que adotaram uma estratégia de disrupção.

Então algo que a hipercompetição fez, e ainda era presente em 2018 quando ocorreu essa minha passagem profissional, foi borrar o que é uma postura de empresa "grande" e de empresa "pequena".



O que realmente é inovação disruptiva?

A aula que Marc Andreessen deu em apenas 17 tuítes resumindo o que é Inovação Disruptiva e seus impactos para a sociedade

A teoria da inovação disruptiva apresentada no livro *The Innovator's Dilemma* se mostrou extremamente consistente para demonstrar como empresas menores podem desafiar empresas estabelecidas através da inovação dedicada a um nicho de usuários que estão mal servidos por empresas estabelecidas

Marc Andreessen foi o criador de um dos primeiros navegadores e suíte de aplicativos para a internet e é hoje um dos principais investidores do Vale do Silício. Basicamente quando ele chegou era tudo mato e ele foi um dos principais construtores da Internet comercial como a conhecemos hoje.

Andreessen citou os escritos de Christensen e mostrou por que as pessoas realmente deveriam ser a favor da disrupção se elas desejam o progresso das economias e da sociedade.

Ele é uma das mentes geniais do nosso tempo e sua história é intimamente ligada à ascensão da Era do Conhecimento: um cientista, um empreendedor e um investidor de risco que acredita que a inovação e tecnologia podem beneficiar as camadas mais carentes da sociedade.

E que isso é, acima de tudo, uma oportunidade de negócios onde investidores tolerantes ao risco podem construir fortunas.

A posição dele também demonstra uma forte defesa da tecnologia como facilitadora na geração e distribuição de riqueza assim como na melhoria da qualidade do nível de vida.

Mas meu objetivo inicial com esse texto é nivelar o conhecimento sobre disrupção para que empreendedores e líderes avaliem sua aplicação em seus projetos, bem como, conheçam os riscos para as suas empresas.

Abaixo a sequência de tuítes em tradução livre feita por mim e alguns ajustes para facilitar o entendimento (no final do e-book coloquei os links para os originais em inglês):

1/Poucos conceitos intelectuais do nosso tempo foram mais deturpados pelos observadores do que a ideia de disrupção de Clay Christensen. Alguns pensamentos:

2/CC: “Uma inovação disruptiva dá aos novos consumidores acesso a produtos historicamente disponíveis apenas para consumidores com muito dinheiro ou habilidade.”



3/CC: Os disruptores oferecem um conjunto diferente de atributos de produtos valorizados apenas em novos mercados distantes e sem importância para o "mainstream".

4/O principal atributo da inovação disruptiva é um novo produto para um mercado anteriormente mal atendido – normalmente mais barato do que o produto existente.

5/Isto é inerentemente pró-consumidor: a inovação disruptiva só funciona se os clientes a comprarem – e se o fizerem, as vidas melhorarão em comparação com o status quo anterior.

6/Da mesma forma, a inovação disruptiva só é financiada por investidores que acreditam que existe um mercado mal atendido, os clientes irão comprá-la, e as vidas melhorarão.

7/É um mito fabricado que a inovação disruptiva tem a ver com destruição: tem a ver com criação – novos produtos, novas escolhas, para mais pessoas.

8/Mais tarde, é claro, novos produtos muitas vezes evoluem para enfrentar diretamente os fornecedores tradicionais que atendem clientes estabelecidos – mais baratos e melhores para eles também!

9/A inovação disruptiva reduz a desigualdade, ao levar aos consumidores de baixos rendimentos coisas a que apenas os consumidores mais ricos tinham acesso antes.

10/Se você está lendo isto, muitas das coisas que você possui e que tornam sua vida melhor são o resultado de inovações disruptivas anteriores.

11/A imprensa interrompeu os livros dos escribas; músicas gravadas ampliaram o consumo nas residências antes limitadas a apresentações ao vivo, máquinas de lavar eliminaram a necessidade de uma lavadeira doméstica.

12/Os ricos sempre tiveram livros, música, roupas limpas, etc.; a inovação disruptiva tornou essas coisas disponíveis para muito mais pessoas.

13/Exatamente da mesma forma, os smartphones abaixo de 100 dólares são uma inovação disruptiva para os PCs, levando a computação e a Internet a muito mais pessoas do que o status quo.

14/Ser a favor da disrupção é ser a favor da escolha do consumidor, a favor de mais pessoas servidas e a favor da redução da desigualdade.



15/Ser CONTRA a disrupção é ser CONTRA a escolha do consumidor, CONTRA mais pessoas sendo atendidas e CONTRA a redução da desigualdade.

16/Se quisermos tornar o mundo um lugar melhor e mais igualitário – quanto mais perturbações ao estilo de Christensen, e quanto mais rápido, melhor!

*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de [*2*3](#)



O primeiro desafio para a implantação de uma inovação disruptiva está nas pessoas:

Estratégia, sistema de incentivos e cultura de aversão ao risco

Difícilmente todos os planos de ação dentro de uma empresa possuem execução com 100% de sucesso.

Eu sempre divido em qualidade da ideia e qualidade da execução.

Quando vejo que algo não atingiu o resultado esperado eu avalio se o problema foi na ideia (por exemplo se premissas, análises ou conceituação foram equivocadas) ou se o problema foi na execução.

A importância da visão estratégica é desenhar planos concomitantes (mas não concorrentes) que contribuam para um mesmo objetivo. Eles são interligados para escalar ativos e criar sinergia de forma a criar impacto em conjunto de forma mais relevante do que se fossem iniciativas separadas. Igualmente isso alavanca muitas pessoas e ativos, ajudando na redução de custos e maiores chances de atingimento do objetivo final, mesmo que vistos em separado, nenhum plano consiga execução de 100% de qualidade. É como Steve Jobs falava sobre os Beatles: Eles são maiores do que a soma de 4 pessoas.

Ideias geralmente tem donos (sponsors) oficiais ou não. A fase de execução, entretanto, tem a responsabilidade geralmente mais distribuída.

Ideias e as decisões ligadas a inovação (disruptiva ou incremental) geralmente tem bastante claro quem são os responsáveis. Tanto para o ônus como para o bônus. O problema é que na maioria das vezes o bônus não é claro - é apenas uma expectativa de reconhecimento e premiação.

Quando analisamos as ideias de Daniel Kahneman ligadas a economia comportamental entendemos o funcionamento de aversão ao risco presente em decisões financeiras.

Seguindo o modelo de Kahneman, a maioria dos seres humanos não tomaria uma decisão a favor da inovação pois os ganhos são incertos enquanto o investimento (tempo, dinheiro ou responsabilidade) é feito já na "entrada" - isto é, a perda inicial é certa.

Desta forma, embora o resultado (sucesso ou insucesso) sejam consequência de um grande número de fatores, decisões e pessoas, os sponsors do projeto acabam levando o tiro pela equipe quando as coisas não resultam no planejado.



Nas empresas que vi encerrarem suas atividades, era muito latente que uma decisão equivocada fosse vista como a causadora do fracasso. Muitas vezes isso era apontado por várias pessoas dentro da organização inclusive.

Mas quando analisado mais a fundo, na verdade, se enxergava uma soma de fatores - muitos deles iniciados até na elaboração do contrato social - que culminaram no insucesso de um empreendimento.

Porém quando se está no fim do processo normalmente são apontados culpados ligados a uma decisão, ação ou movimento errôneo para justificar um fim indesejado.

No ramo de aviação se diz que aviões não caem. Eles são derrubados. Nas investigações sobre acidentes aéreos sempre há a conclusão de que foi uma série de equívocos e com diferentes pessoas envolvidas que causou uma queda. Acidentes aéreos geralmente passam por um minucioso estudo de causa e consequência pois embasarão indiciamentos futuros além da aplicação dos aprendizados direcionarem a atualização ou criação de novos procedimentos. Dessa forma, generalizações e correlações são evitadas. São buscados os reais nexos causais ligando causas e consequências que culminaram em uma tragédia. E tal tragédia é transformada em uma melhoria.

Nas empresas o processo é o contrário. Quando uma empresa encerra suas atividades (ou praticamente nasce morta) há pouco diálogo entre os sócios, líderes e equipe no fim do processo. Então ficam apenas um conjunto de percepções que caem na heurística individual (viéses da mente que tendem a distorcer a realidade dos fatos de forma a simplificar o entendimento e sentimentos relativos à situação). As causas e consequências reais morrem, ou fica somente um versão simplificada que foi mais facilmente entendida por um grupo (geralmente o que não apoiava tal decisão).

Quando decisões importantes e de alto risco são tomadas de forma coletiva, tanto a neurociência como a antropologia já encontraram correlações de comportamento que apontam para uma tendência de queda na exposição individual em detrimento do grupo. Isto é, o efeito manada.

Por mais que individualmente uma pessoa acredite em um lado, ela terá dificuldade de defender seu ponto de vista se ele for destoante da maioria ou do de seus superiores, principalmente se houver um risco de culpabilidade das consequências da decisão.

Por isso quando colocadas em um cenário de decisão coletiva a tendência será na atenuação do risco indo para decisões mais conservadoras caso os superiores hierárquicos não expuserem um apoio explícito nas decisões mais arriscadas.

A propensão ao risco é encontrado em uma parcela menor de pessoas dentro de uma distribuição normal de população (gráfico de sino), principalmente entre funcionários de uma empresa.

Então se não houver um ambiente de segurança ou incentivo, não existirá uma defesa enfática de decisões de maior risco pois na cultura corporativa há uma forte busca por "culpados" quando algo não dá certo.

A tendência de "jogar seguro" e não se expor para no futuro evitar um problema de dano a imagem ou até uma demissão, acaba sendo o condicionamento comportamental das pessoas mais experientes e em cargos mais altos de liderança.



Lembremos que a mente humana é muito boa para criar cenários catastróficos e prever riscos para si mesmo. Ninguém deseja ser apontado como o defensor de uma ideia que, após implementada, pode gerar prejuízos ou repercussão negativa.

Isso afeta alguém em sua auto-estima e chances de promoção frente a outras pessoas na empresa. Em uma camada mais profunda, afeta até o senso de auto-identidade. E a mente busca a todo momento proteger a auto-identidade fazendo com que alguém não se coloque em risco de rejeição por um grupo.

A cultura de varrer para baixo do tapete (ou minimamente analisar se houve um problema de conceituação ou de execução) normalmente prevalece nas empresas. E, no pior dos cenários, culpabilizar alguém é o curso normal para dar o problema como encerrado o mais rápido possível de forma a buscar novas soluções (mesmo sem analisar em profundidade o que fez uma tentativa de solução anterior fracassar).

No mundo do trabalho existe uma tendência no sistema de incentivos a punir os erros (ou imaginar que erros serão punidos) ao invés de vê-los como parte de um processo de inovação.

Basicamente a inovação, se não for incentivada como fruto de um processo e aliado a um sistema de segurança, fica submetida a aversão ao risco da mente na maioria das pessoas, principalmente em grandes empresas devido a exposição pública a um grande número de colegas, subordinados e superiores.

Então em empresas maiores, mesmo identificando oportunidades e havendo uma visão de implementar inovação disruptiva, há maior chance de haver somente inovação incremental pois implica em riscos menores.

E, igualmente, tão importante quanto a decisão quanto à inovação em produto, será toda a estratégia de marketing ligada a essa inovação.

Isto é, o sucesso de uma inovação não está ligada somente a ideia e sua execução, mas também a estratégia e qualidade de execução dos planos de marketing.

Uma boa estratégia de marketing pode mitigar os riscos da inovação e principalmente potencializar a inovação exponencialmente.

Quando se lê a biografia de empresas hoje tradicionais (e grandes), sempre há pelo menos uma grande discussão complexa sobre uma inovação arriscada antes de um grande salto em suas histórias.

Nos livros constam as histórias de decisões de sucesso, isto é, quando o risco se pagou e impulsionou a empresa em velocidade inédita no segmento. Os melhores livros que estudaram de forma metódica o histórico de desempenho e inovação nas empresas foram de Jim Collins: o Built to Last e From Good to Great.

Mas para fins de narrativa e simplificação, infelizmente, muitas das histórias quanto a inovação são parcialmente contadas. Normalmente são contadas sem ponderar os trade-offs levados em conta pelas partes e as inúmeras tentativas e erros envolvidas, muitas vezes gerando uma narrativa na mente do leitor que não corresponde a complexidade dos fatos debatidos, gerando a noção que são decisões



simples, heróicas ou errôneas (quando na verdade todas as grandes decisões estratégicas possuem um pouco de cada um desses elementos).

Um dos melhores exemplos desse caso é a empresa Kodak que explorou no próximo texto. A história simplificada é que eles foram os inventores da câmera digital mas não enxergaram a mudança do mercado. Entretanto, com base nos protótipos lançados, ela sempre esteve a frente e lançou seu modelos nos momentos certos mas outros motivos comprometeram o sucesso da Kodak no mundo digital



A Kodak e a transformação no mercado de fotografia

O vice-presidente da divisão de fotografia eletrônica, no início de 1986, pegou um protótipo muito bonito que registrava as fotos em um disco magnético de 3" e foi fazer fotos dos executivos da empresa na época.

O desenvolvimento continuou por mais 2 anos e estava pronto para o lançamento. Porém foi abortado pois um dos gestores afirmou que não gostava de ver uma câmera com o logotipo da Kodak sem um filme dentro.



Em 1999, algumas unidades de câmeras digitais chegaram a ser comercializadas. Mas o produto não foi adiante.



Quando se analisa os produtos da divisão de fotografia digital da empresa, é visível que eles sempre estiveram a frente do seu tempo. As especificações das câmeras de 1999 deles eram totalmente compatíveis com o que seria lançado pelos concorrentes.

Mas decisões como essas envolvem características técnicas, questões de marketing e principalmente decisões de negócio que são muito influenciadas pelo status (e o que será perdido) por cada indivíduo envolvido na decisão caso algo dê errado.

No caso da Kodak, como em várias empresas grandes, parece um grande caso de postergação pois ninguém desejava ser quem abriu a caixa de pandora na empresa.

Isto é, provavelmente os projetos foram sendo adiados ou retirados de mercado pois ninguém desejava correr o risco de ser culpabilizado pela canibalização que certamente ocorreria mas cujas consequências seriam desconhecidas.

E provavelmente para quem abrisse a caixa de pandora não estava claro o bônus que receberia pelo sucesso e então restou na mente dos responsáveis somente a visão do ônus caso algo não desse certo.

Sem um ambiente com incentivo ao risco e de segurança para os tomadores de decisão, a inovação não encontra terreno fértil para florescer.

A Kodak seguiu investindo na melhora da tecnologia por trás dos filmes e sistemas de revelação, que em função do grande faturamento, torna fácil justificar investimentos em pesquisa e conforme apontado por Christensen no Innovator's Dilemma é a prática comum das grandes empresas que perdem mercado para as pequenas disruptivas. E elas fazem isso até que o mercado se encarregue de obsoletar seu produtos ao invés dela os canibalizar.

Quando já estava em amplo declínio entraram no mercado digital mas para criar uma cadeia de distribuição que competisse onde empresas como Samsung e Sony já colocavam sua linha completa de eletroeletrônicos o tempo necessário seria muito maior do que desses competidores estabelecidos. Os grandes canais de vendas da Kodak eram supermercados (com os filmes junto a caixa registradora) e as lojas de revelação onde normalmente se vendiam as câmeras analógicas e filmes das diferentes marcas.

É muito comum atribuir a bancarrota da Kodak a ascensão das câmeras digitais sendo que eles foram os criadores do primeiro protótipo em 1975. Uma versão simplificada para demonstrar um problema de miopia de mercado tal qual exemplificado por Theodore Levitt em 1960. Para o caso da Kodak é normalmente dado um contexto quase anedótico - de que foi uma decisão em 1975 que determinou o destino da empresa. Ou como se a empresa nunca tivesse analisado o seu contexto pela ótica da digitalização do mercado de fotografia.



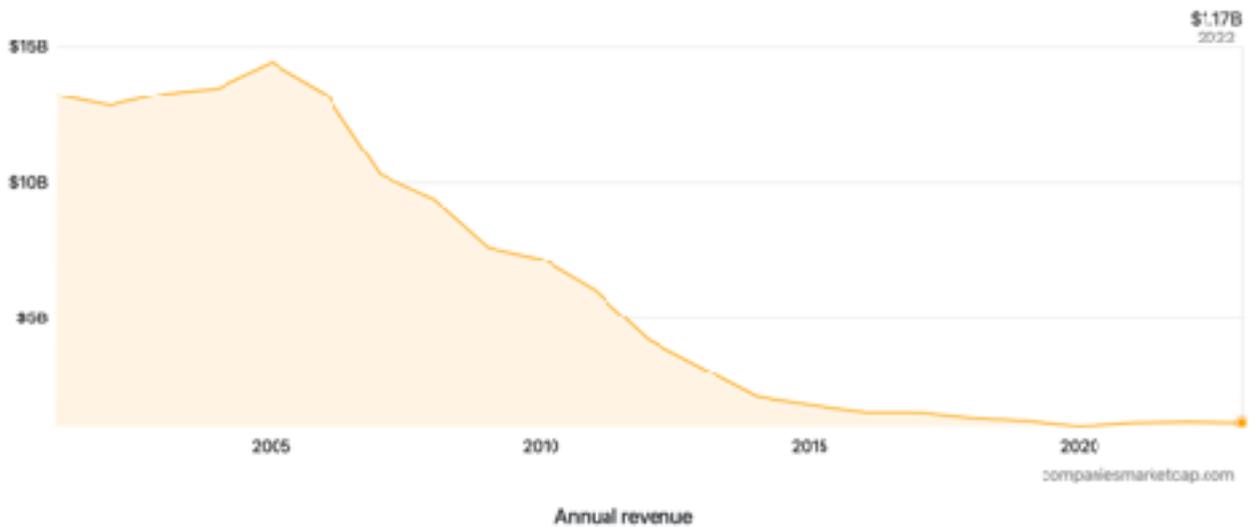
Kodak Prototype (1975)

Quando se analisa a história da Kodak com o devido cuidado, são muitas as nuances e causas que a tiraram do topo. Na verdade, foi todo um conjunto de forças e ações que ao serem vistos pela ótica da Disrupção e Transformação Digital, seriam quase impossíveis para uma empresa superar pois foi toda uma sequência de forças, que em um curtíssimo espaço de tempo, mudaram todo o mercado de fotografia. E os espaços de tempo são enormes quando se tratam de decisões estratégicas em grandes empresas. Isto é, quando tomaram uma decisão ela já estava provavelmente tardia. Mas se fosse somente uma decisão, seria contornável.

Mas as transformações no mercado foram tantas que várias decisões devem ter ficado pendentes, e quando uma nova força passou a atuar, exigiu revisar uma decisão antiga e postergou decisões mais urgentes ao ponto de que não foi possível reagir a tempo a tantas forças e decidir novos focos, levando a empresa de um faturamento de USD 14 bilhões em 1999 para USD 1 bilhão em 2022. O valor de mercado foi de USD 20 bilhões em 1999 para USD 0,24 bilhão em 2022, sendo menor que os USD 0,77 bilhão da GoPro no mesmo ano.



Revenue history for Eastman Kodak Company from 2001 to 2023



DETAILED RESULTS OF OPERATIONS

Sales by Operating Segment
(in millions)

	1999	Change	1998	Change	1997
Consumer Imaging					
Inside the U.S.	\$ 3,562	+ 7%	\$ 3,342	- 4%	\$ 3,477
Outside the U.S.	3,849	+ 1	3,822	- 9	4,204
Total Consumer Imaging	7,411	+ 3	7,164	- 7	7,681
Kodak Professional					
Inside the U.S.	766	+ 6	725	-22	927
Outside the U.S.	1,144	+ 3	1,115	-17	1,345
Total Kodak Professional	1,910	+ 4	1,840	-19	2,272
Health Imaging					
Inside the U.S.	954	+43	868	- 2	682
Outside the U.S.	1,166	+36	858	+ 1	850
Total Health Imaging	2,120	+39	1,526	-	1,532
Other Imaging					
Inside the U.S.	1,312	-16	1,558	- 7	1,681
Outside the U.S.	1,336	+ 1	1,318	- 4	1,372
Total Other Imaging	2,640	- 8	2,876	- 6	3,053
Total Sales	\$14,089	+ 5%	\$13,406	- 8%	\$14,538

Reuni alguns fatos sobre a transformação no mercado de fotografias com uma análise sob a ótica da inovação disruptiva e transformação digital.

A Sony, uma das pioneiras na fotografia digital, não tinha produtos relevantes ou uma linha completa nesses canais. Entretanto estava presente em toda a cadeia ligada a eletroeletrônicos pois era uma das principais marcas de filmadoras, fitas VHS, video-cassete, TVs, aparelhos de som, CDs graváveis e disquetes.



Com a redução das lojas de revelação e sua obsolescência, o canal principal de vendas de câmeras digitais passou a ser o de lojas especializadas em eletroeletrônicos. Justamente onde a Kodak tinha pouca participação.

Quando lançaram sua câmera digital (eu inclusive cheguei a comprar uma Kodak para dar a minha mãe em 2009), a empresa já estava praticamente fora da mente do consumidor que desde 2003 vinha adotando as câmeras digitais da Sony, Nikon, Olympus, Canon, Samsung e LG.

Então não foi somente a decisão tomada no ano de 1975 que selou o destino da empresa quando o primeiro protótipo de câmera digital foi criado.



Kodak DC215 Metallics (1999)

Provavelmente essa discussão sobre o digital canibalizar o mercado de filmes ocorreu inúmeras vezes. Foram vários os protótipos desenvolvidos e até que um chegou a entrar no mercado ainda no tempo certo.

Entretanto, a marca não se destacou na disputa das digitais contra as outras marcas tradicionais que possuíam câmeras profissionais e semi-profissionais nem contra os novos entrantes (Samsung e LG).

Em 2009 os smartphones começaram a apresentar câmeras tão boas como as digitais de 2005 e poucos anos depois as digitais foram obsoletadas mesmo que apresentassem resultados ainda superiores a dos celulares. Aqui há um ponto importante que já havia sido destacado por Christensen: De acordo com a tarefa do cliente, o novo produto não precisa ser ainda perfeito ou igual ao dos concorrentes. Basta que ajude melhor no progresso da tarefa que o cliente busca realizar.

Para o consumidor chegou um ponto onde a conveniência, preço e qualidade das fotos dos celulares já eram boas o suficiente para não mais investirem em câmeras digitais, tornando então a Kodak totalmente irrelevante nesse cenário pois nem os filmes, nem câmeras semi-profissionais (que era o grande mercado da empresa antes do digital) mereciam investimento do consumidor.



Repare que os consumidores encontraram uma solução melhor para a tarefa de registrar seus melhores momentos de vida. E através dos smartphones, a tarefa era ainda mais facilitada devido a facilidade de publicação nas nascentes redes sociais.

Basicamente o mercado de fotos, smartphones e redes sociais criou um ecossistema que as câmeras digitais não tinham um papel relevante para a grande massa de consumidores. Incorporar um chip de Wi-Fi, um sistema operacional e uma usabilidade adequada para postar direto nas redes sociais seria caro e demorado. A conexão sem cabo seria uma vantagem. Porém era uma época onde os players (celulares, redes sociais e até computadores) estavam vendo uma grande indefinição sobre os vencedores. Em qual tecnologia investir para obter a maior compatibilidade entre a câmera digital, smartphones e computadores? Aqui a inércia por indefinição normalmente levaria para o cenário de não apostar em nenhuma e manter os cabos, até porque o Wi-fi ainda era algo bastante rústico na conexão M2M (Máquina para Máquina) para transmissão de arquivos sendo quase que unicamente usada para conexão com um modem.

Algumas empresas grandes tentam tardiamente entrar em mercados que foram rompidos por empresas pequenas.

Seguindo o exemplo temos o mercado das câmeras de ação criado pela GoPro. Eles lançaram o conceito ainda em 2005 com uma câmera com filme. O modelo seguinte veio 5 anos depois, em 2010, com a versão digital que então praticamente criou o mercado que é marcado por necessidades de estabilização de imagem, filmagem em 4K para depois extrair fotos em alta resolução, grande armazenamento, acessórios para acoplar ao corpo, resistência a água e a grandes impactos.





Acima de tudo a GoPro atentou primeiramente aos acessórios e compatibilidade de uma câmera para ser usada acoplada, pendurada ou "colada" de forma que os membros do corpo pudessem disparar fotos ao mesmo tempo que praticavam esportes.

Anos antes, eu como skatista, me recordo de inúmeras tentativas de usar uma câmera digital "colada" no shape do Skate. Nos anos iniciais do YouTube esses vídeos ganharam muita popularidade inclusive quando as filmadoras adotaram fitas menores como as VHS-C..

Repare que o mercado de câmeras digitais foi substituído pelo segmento dos smartphones.

Mas o segmento de câmeras de ação foi o único descendente que não foi criado pelas líderes do mercado digital.

A Sony lançou sua primeira câmera de ação em 2012 mas foi somente em 2014 que apostou em um modelo 4K que competisse com a GoPro.

A Kodak lançou em 2014 um modelo com fimagem 360 mas nada se comparou com o crescimento* da GoPro.



*Em breve escreverei sobre a questão de marcas ligadas a disrupção mas antecipo: Se uma marca quer atingir o mercado de surfistas, precisa ser autenticamente ligada ao Surf ou fundada por um membro da comunidade. Esse foi o caso da GoPro. Um exemplo muito claro disso é toda indústria de Surfwear que ainda se divide entre marcas autênticas (nas quais patrocinam atletas, apoiam eventos e possuem envolvimento real com os valores do esporte) e as que tentam usar o Surf como plataforma e posicionamento mas não investem no esporte nem compartilham dos valores. Os reais fãs e micro-influenciadores do esporte identificam isso muito bem e acabam somente propagando as marcas autênticas ao invés das criadas em agência. Inclusive classificam os membros "legítimos" e os usurpadores com base no conhecimento sobre a diferenciação nas marcas (além de vários outros códigos culturais). O mesmo comportamento é bastante presente na indústria do Skate, Snowboard e em outras criadas a partir de valores ligados a contra-cultura. E mesmo depois de atingir o mainstream, continuam com essas separações. A GoPro justamente entendia isso. E embora as grandes empresas tenham se equiparado em tecnologia não conseguiram se equiparar em Marca - E aí vamos novamente a questão da Estratégia onde não é somente uma questão de tecnologia disruptiva, mas também de estratégia de marca para criar um novo mercado e isso é muito na história de muitas empresas disruptivas.

O mercado dos "esportes radicais" como um todo deu um salto e por consequência o de câmeras de ação cresceu junto. Dessa forma mesmo para uma empresa gigante como a Sony, e que ainda estava presente no mercado de câmeras profissionais, o segmento passou a ser interessante, e através de um processo de inovação incremental utilizando o conhecimento



tecnológico já existente, se tornou um segmento relevante (embora ainda pequeno) para uma empresa do porte da Sony.

E igualmente se acompanha que o mercado continuou se desenvolvendo com drones de fotografia e cameras 360 em bastões ocultos - todos com a lógica de proporcionar a esportistas amadores registrarem seus melhores momentos esportivos como se fossem filmados por terceiros (tal qual os profissionais dos esportes) confirmando a tese de Marc Andreessen. DJI e Insta360 são duas marcas importantes no segmento que avançou no mercado criado pela GoPro..



Mas basicamente o tempo decorrido entre a GoPro construir seu posicionamento e criar a categoria de câmeras de ação (entre 1994 e 2005) e o tempo que as grandes se posicionaram nesse mercado quase 8 anos depois, mostram que elas basicamente não apostaram no crescimento desse segmento ou o quanto ele seria importante como plataforma de comunicação de marca por justamente atrair um público jovem e atrativo ao mainstream.

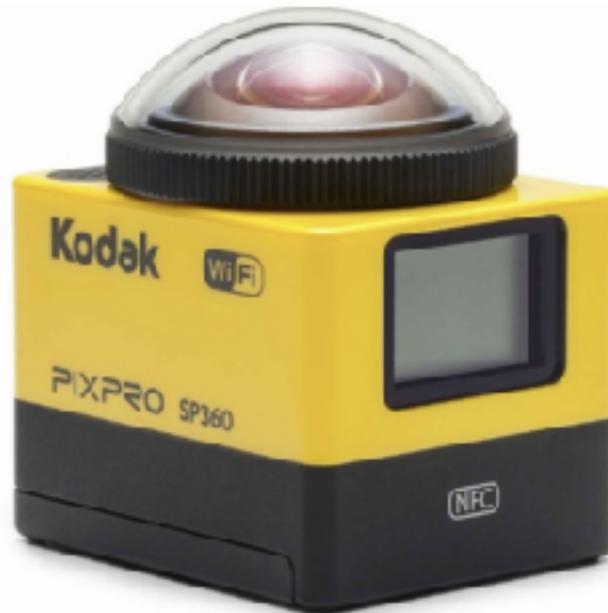
Provavelmente devido ao mercado ser considerado pequeno (limitado a skatistas, surfistas e aventureiros em geral) em relação ao tamanho total do ex-mercado gigante das câmeras digitais ele foi primeiramente descartado para receber atenção e investimentos relevantes de P&D, Marketing e Vendas.

Toda essa dinâmica sobre disrupção já era conhecida com a teoria elaborada por Christensen e publicada no livro Innovators Dilemma de 1997 quando ele demonstrou as questões de disrupção vs inovação incremental no mercado de armazenamento e discos rígidos de computadores.



Câmera Kodak Pixpro Sp360 - Câmera 360 Com Acessórios

3 / 6



Inclusive a nova fronteira da fotografia pessoal 360 começa ser rompida através da computação espacial pela Apple através dos seus óculos Vision Pro e a recente entrada da Ray-Ban em parceria com a Meta para óculos com câmeras para Realidade Aumentada e Metaverso. O projeto pioneiro nessa categoria era da Google mas não há no momento notícias de que eles se recuperaram da imagem negativa que criaram para o seu produto a ponto de investir em um concorrente para os lançamentos anunciados em 2022 para esse segmento.





O Apple Vision vem com 12 câmeras que poderão filmar e posteriormente reproduzir videos em 3D. Especula-se que o iPhone 16 venha com uma câmera que permita a filmagem de videos em 3D para serem assistidos no Apple Vision



Parceria da Meta com a Ray-Ban para evitar a falta do "coolness factor" que muitas vezes comprometem a introdução de produtos de tecnologia no mercado mainstream



*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de [*Caso Kodak](#)



Como implementar uma Inovação Disruptiva?



Origens do conceito de Tarefas do Cliente e metodologias de inovação em produto relacionadas

Depois do resumo do Marc Andreessen vou detalhar um pouco mais o conceito inicial e abordar os aspectos práticos para a implementação:

“Disrupção” descreve um processo através do qual uma empresa menor e com menos recursos é capaz de desafiar com sucesso as empresas já estabelecidas ao atentar para clientes mal-servidos pelas soluções estabelecidas.

Empresas tradicionais de um segmento normalmente se concentram na melhoria dos seus produtos e serviços para os seus clientes mais exigentes (e geralmente mais rentáveis) excedendo as necessidades de outros segmentos de clientes com funcionalidades e acessórios que encarecem o produto.



Da mesma forma, essa gama de clientes menores tem muitas de suas necessidades específicas ignoradas por serem menores e menos rentáveis para as empresas tradicionais do segmento.

E é justamente nos segmentos de clientes sub-servidos (cujas necessidades não estão sendo atendidas ou que pagam um sobre-preço por funções que não utilizam) onde existem oportunidades de disrupção para as empresas criarem boas oportunidades para si atendendo de forma ótima esses clientes com produtos inovadores - isso é uma das causas de disrupção em um segmento..

Como as empresas maiores tendem a inovar mais rapidamente do que as necessidades dos seus clientes evoluem, a maioria das organizações acaba por produzir produtos ou serviços que são, na verdade, demasiado sofisticados, demasiado caros e demasiado complicados para muitos clientes no seu mercado.

As empresas procuram estas inovações incrementais nos níveis mais elevados de seus mercados porque é isso que historicamente as tem ajudado a ter sucesso: ao cobrarem os preços mais elevados aos seus clientes mais exigentes e sofisticados no topo do mercado, as empresas alcançam melhores margens de contribuição e rentabilidade.

No entanto, ao fazê-lo, as empresas abrem involuntariamente a porta da “inovação disruptiva” para competidores entrarem na base do seu mercado.

Os participantes que se revelam disruptivos começam por atingir com sucesso os segmentos negligenciados, ganhando uma posição ao fornecer funcionalidades mais adequadas – frequentemente a um preço mais baixo em função do custo ser mais baixo por oferecer uma solução mais específica e com menos funções.

As empresas tradicionais, que procuram maior rentabilidade em segmentos de clientes mais exigentes com melhores margens, tendem a não responder a perda de clientes dos segmentos da base.

Uma inovação disruptiva também permite a toda uma nova população de consumidores na base de um mercado o acesso a um produto ou serviço que historicamente só era acessível a consumidores com muito dinheiro ou muitas competências.

As características dos negócios disruptivos, pelo menos nas suas fases iniciais, podem incluir: margens de contribuição mais baixas, mercados-alvo menores e produtos e serviços mais simples que podem não parecer tão atrativos como as soluções existentes se comparados com as métricas de desempenho tradicionais.

Como estes níveis mais baixos do mercado oferecem margens mais baixas, não são atraentes para empresas tradicionais que se movem para cima no mercado, criando espaço na base do mercado para o surgimento de novos concorrentes disruptivos.



Após explorar o tema da Disrupção, Christensen analisou o problema da segmentação de mercado como uma das más práticas de marketing e propôs a teoria dos Jobs to Be Done - traduzido para o português (nos populares livros de Alex Osterwalder) como Tarefas do Cliente.

Segundo ele, enquanto o conceito de inovação disruptiva explica um padrão de mercado, a teoria de Jobs to Be Done explica como segmentar o mercado para visualizar melhores oportunidades de servir os consumidores com produtos adequados a suas necessidades.

A teoria de redução de requisitos de produto com foco nas necessidades reais (e não nos desejos) do consumidor também é apoiada pelo conceito de Oceano Azul desenvolvidos por W Kim que demonstrou que um produto mais adequado para o consumidor, não necessariamente é um produto mais completo ou mais caro.

Diferentes faixas de consumidores possuem necessidades e desejos diferentes. O importante é desenhar um portfólio de produtos ou focar nos requisitos ligados ao grupo de consumidores que estão pior atendidos de forma a criar uma categoria de produtos onde não haja concorrência.

O artigo Marketing Malpractice: The Cause and the Cure foi publicado pela HBR em 2005 e que explora o processo de pesquisa, análise de dados e definição de requisitos pode ser resumido da seguinte forma:

*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de *4 *5 *6



Reinventando a Segmentação de Mercado: A causa e a cura da más-práticas de marketing



Em seu artigo seminal "Marketing Malpractice: The Cause and the Cure" de 2005, Clayton Christensen desafiou as práticas convencionais de marketing e identificou um problema crítico que contribuiu para o fracasso de muitos produtos e estratégias de marketing.

Ele argumentou que o fracasso frequentemente resulta de uma segmentação de mercado inadequada e propôs uma abordagem revolucionária que se baseia nos "Jobs to be Done" (Tarefas do Cliente) como uma maneira de melhorar a segmentação e a inovação em produto.

O Problema de Segmentação de Mercado

Christensen começou o artigo enfatizando o fracasso frequente de empresas em entender verdadeiramente as necessidades e desejos dos clientes.

Ele argumentou que a segmentação de mercado tradicional, que se baseia em características demográficas e comportamentais, muitas vezes não é eficaz na previsão das escolhas dos consumidores ou no desenvolvimento de produtos bem-sucedidos.



Essa abordagem tende a agrupar as pessoas com base em fatores de dados demográficos e psicográficos gerais, mas não leva em conta o motivo subjacente pelo qual os consumidores compram produtos ou serviços.

A Abordagem Baseada em "Jobs to be Done"

Para resolver esse problema de segmentação, Christensen propôs uma mudança radical de perspectiva. Ele argumentou que as empresas devem se concentrar nas Tarefas dos Clientes, ou seja, nas tarefas ou necessidades que os consumidores estão tentando realizar em suas vidas.

Em vez de se concentrar em quem são os clientes, as empresas deveriam entender por que os clientes "contratam" seus produtos ou serviços.

Essa abordagem coloca o foco nas motivações reais dos clientes, revelando as "tarefas" que eles querem que seus produtos ou serviços realizem. Isso vai além das características do produto e permite que as empresas compreendam a verdadeira função que seus produtos desempenham na vida dos clientes.

Melhorando a Segmentação com "Jobs to be Done"

A abordagem baseada em "Tarefas do Cliente" melhora a segmentação de mercado de várias maneiras:

Compreensão mais profunda do cliente: Ao se concentrar nas tarefas que os clientes estão tentando realizar, as empresas podem obter inspirações mais profundas sobre suas necessidades e motivações reais.

Desenvolvimento de produtos mais eficaz: Compreender as tarefas do cliente permite que as empresas desenvolvam produtos que realmente atendam às necessidades dos clientes, em vez de simplesmente adicionar mais recursos.

Identificação de oportunidades de mercado não atendidas: A análise do "Jobs to be Done" pode revelar lacunas no mercado e oportunidades para inovação.

Personalização e segmentação mais eficazes: A segmentação com base nas tarefas dos clientes permite que as empresas atendam melhor a segmentos específicos de mercado que compartilham necessidades semelhantes.

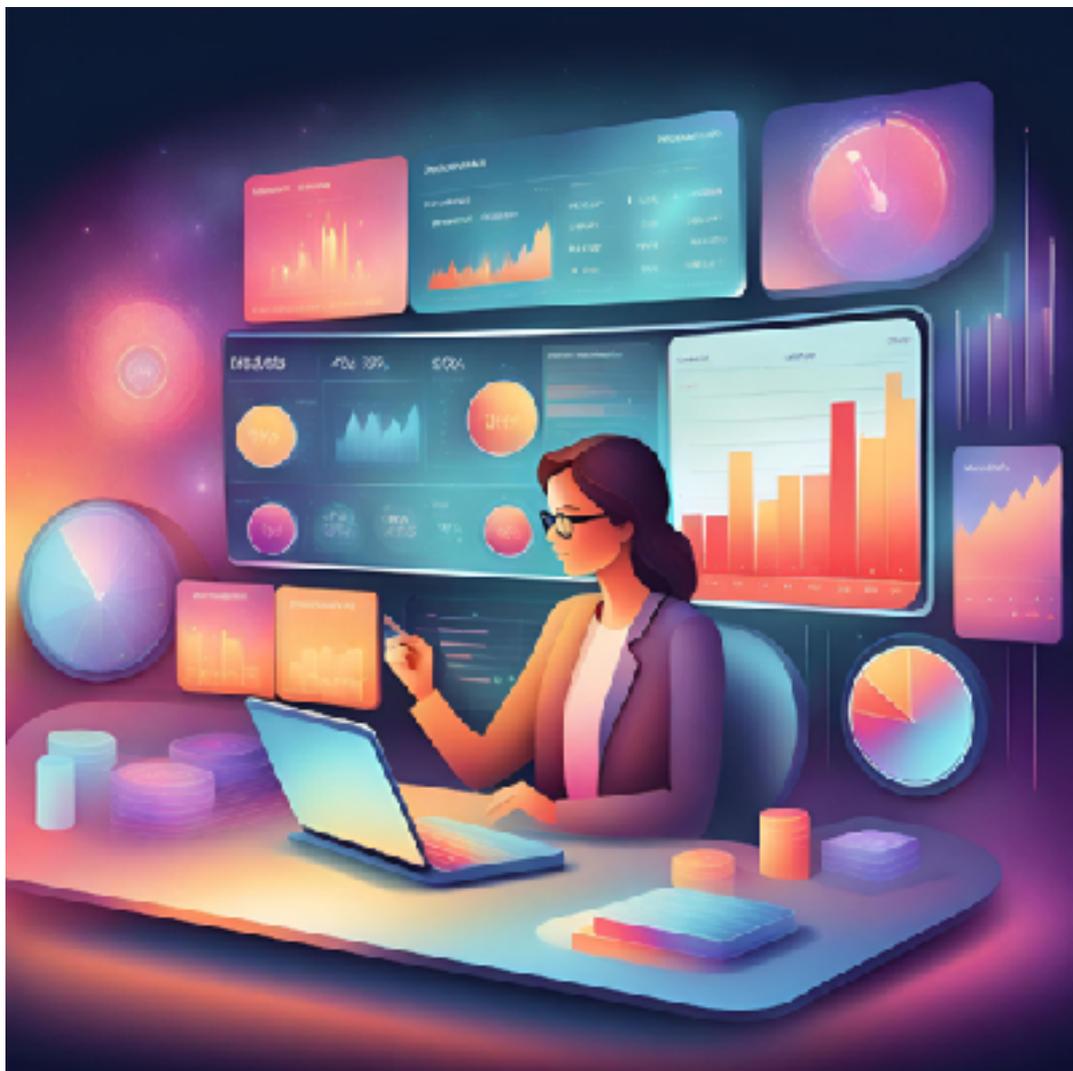
Essa abordagem coloca o foco na compreensão das verdadeiras necessidades dos clientes e na criação de produtos e estratégias de marketing que contribuam para que os clientes evoluam na completude das suas "tarefas".

Veja por exemplo uma pesquisa que respondi quando configurava um sistema. Eu estava gastando um certo tempo navegando entre as telas do software procurando como ativar uma função de integração com outro sistema. Depois de um tempo navegando entre as telas e artigos da Ajuda, uma Pop-Up disparou com uma pesquisa de satisfação. Entre as perguntas



Análise de dados: Uma resposta certa pode levar para a inovação errada

A inovação é inerentemente imprevisível ou as perguntas que são equivocadas?



Conforme Christensen, as empresas nunca souberam tanto sobre os seus clientes. Porém a atenção demasiada na construção de perfis baseadas em dados demográficos e na busca de correlações nos dados pode ser uma armadilha.

Para criar produtos que as pessoas realmente queiram comprar, as empresas precisam entender profundamente a tarefa que o cliente está tentando realizar.

As empresas podem saber muito sobre os clientes. Mas podem não saber o que é necessário



Graças à revolução de Big Data, as empresas podem agora recolher uma enorme variedade e volume de informações de clientes, a uma velocidade sem precedentes, e realizar análises sofisticadas das mesmas.

Muitas empresas estabeleceram processos de inovação estruturados e disciplinados e contrataram talentos altamente qualificados para os gerir.

Mas mesmo assim algo pode estar errado nessa abordagem...

O problema fundamental é que a maior parte da massa de dados de clientes que as empresas criam está estruturada para mostrar correlações: este cliente se parece com aquele, ou 68% dos clientes dizem que preferem a versão A em relação a versão B.

Embora seja fantástico encontrar padrões nos números, eles não significam que uma coisa realmente **causou** outra.

Correlação não é necessariamente causalidade. E a correlação é amplamente aceita em muitas reuniões de negócios sem ser questionado se a relação é de causalidade.

Por que isso é equivocado?

Consideremos o perfil do organizador desse e-book:

Eu nasci nos anos 70 e moro em um dos bairros com o metro quadrado mais caro da minha cidade. Porém meu carro tem mais de 10 anos de fabricação. Tenho curso superior e pós-graduação. Não sou casado e não tenho filhos. Sou um grande consumidor de livros, serviços de educação online e artigos ligados ao Rock. Basicamente eu já começo a ser um ponto fora da curva por não ter filhos e meu carro fugir totalmente do padrão de onde moro.

As empresas agregadoras de dados sabem isso, assim como quanto gasto em média mensalmente, qual meu banco e para qual faixa de renda são meus cartões de crédito e quais bairros mais frequento. Mas o "sem filhos", para quem nasceu nos anos 70/80 e "carro velho" pareceriam um erro. Pelas regras de distribuição normal seria um cadastro a ser eliminado.

Nos últimos 10 anos entramos exponencialmente na era da divergência de perfis. Uma população se tornou muito mais heterogênea mesmo tendo características demográficas idênticas.

Mas na questão do meu carro é onde existe justamente oportunidade de inovação pois sou um potencial consumidor com uma necessidade não atendida. E talvez essa necessidade possa ser relevante - isto é, um grupo grande de pessoas a sente e é algo intenso. Porém, não necessariamente esse grupo tenha as mesmas características demográficas que eu. É quando precisamos enxergar dados sobre produtos sob a perspectiva do conceito de Cauda Longa.



Alguns amigos simplesmente eliminaram o carro de sua vida. Outros mantiveram 1 carro ao invés de 2 para o casal. Eu o mantive pois tenho uma outra necessidade bem específica para usar meu carro nos fins de semana e que é praticamente irrelevante para uma grande montadora.

A grande questão é: Dados demográficos não explicam essas situações. Talvez Big Data explicaria se fossem feitas as perguntas certas. Mas provavelmente essas perguntas são somente feitas no contexto de desenvolvimento de inovações por empresas pequenas. As empresas estabelecidas teriam "medo" de saber (e confirmar) que muitas pessoas estão optando por não ter carros (mesmo tendo condições financeiras de adquiri-los) em função da adoção de Home-Office, ou por morar próximo ao trabalho ou viver em um bairro-cidade. Essas opções se tornaram factíveis em função dos diferentes aplicativos de transporte particular compartilhado, podendo até um patinete elétrico estar pesando nessa decisão de um grupo de consumidores.

Em suma: Dados demográficos não explicam o motivo que alguém compra um produto nem qual evolução uma pessoa deseja fazer em sua vida ao realizar uma tarefa.

Usando dados na diferenciação de produtos

No mais básico do comportamento humano, está a busca por proteção física, busca de afeto e busca por acasalamento. Em casos de restrições ou escassez de recursos, há a busca por territorialidade e dominação (justamente para facilitar e não ameaçar a conquista dos itens anteriores. No topo da pirâmide entram questões de auto-desenvolvimento pessoal e reconhecimento.

A comunicação social sempre usou desses elementos o tempo todo. Eram os desejos genéricos utilizados quando não era possível impactar segmentos específicos de pessoas com necessidades particulares. A generalização era a melhor forma de se conectar - tal qual uma tarrafa na pesca. Porém essas necessidades, nos dias de hoje, encontram uma gama de soluções muito grande que prometem atendê-las e vencer a disputa por atenção da audiência exige elementos como beleza estética, design diferenciado, fotos impactantes, humor ou diferentes recursos audiovisuais para entregar uma mesma mensagem de forma diferenciada.

Por exemplo: para a proteção física, um casaco de R\$ 300 ou R\$ 3.000 oferecerá a proteção equivalente para o frio do Brasil. As pessoas estão tentando se proteger de um frio máximo de 0 graus centígrados e há abundância de materiais de valor razoável que conseguem esse efeito.

Somente as matérias-primas não são suficientes para cobrar R\$ 3.000 ao invés de R\$ 300 por um casaco. É necessário uma comunicação que atribua valor à marca ou investir em um Design que se comunique e represente o que o público-alvo deseja expressar. Para um produto de alto valor agregado, normalmente se trabalha com ambos planos de ação.



O ambiente digital é bastante generoso com a especificidade. Isto é, num ambiente como as redes sociais, onde os intervalos de atenção são curtos e disputados, a atenção se volta para frases e textos que foquem em um problema, dor, tarefa ou resultado específico. O consumo da informação tem pouco tempo para ser processado e por isso a exigência de ser simples.

Para essa nova era, as ferramentas da Meta e do Google AdWords ajudam muito na criação de variações de anúncios. Ao invés de se fazer 1 anúncio com 5 argumentos de venda, as ferramentas facilitam a criação de 5 anúncios com 1 argumento de venda em cada um.

O mesmo raciocínio também se observa nos produtos: é crescente a customização em massa proporcionada na área automobilística com diferentes kits de acessórios para tornar um mesmo carro mais esportivo, off-road ou elegante.

Nos celulares é notório o uso de acessórios como as capas protetoras com temas ou estilo que represente as preferências do usuário e que o ajudem a se expressar.

Vivemos hoje em uma sociedade com um desejo muito forte das pessoas se expressarem e se diferenciarem. Não basta ser divergente, é necessário comunicar isso. Essa é uma tarefa extremamente relevante para muitos jovens.

Para as empresas, a oportunidade está justamente em oferecer os itens que permitam a alguém se expressar e se diferenciar - Isso vai desde aplicativos de fotos com filtros especiais passando por redes sociais contextuais até acessórios e roupas. A marca bem arquitetada é um dos itens que comunica parte do que o público deseja expressar.

Então a grande pergunta a ser feita pelas empresas é: O que esses consumidores querem expressar? Como eles querem se diferenciar? Como e onde eles querem mostrar? Que evolução eles desejam fazer em suas vidas ao se expressarem e se diferenciarem dessa maneira nesse contexto?

Essas perguntas podem guiar não somente a comunicação como principalmente o desenvolvimento de produtos e serviços. Mas os dados demográficos como analisados na maioria das vezes não mostrariam isso. E os dados desestruturados de Big Data levados a padrões de correlação dificilmente o fariam sem que as perguntas certas fossem feitas pois, geralmente buscam por grandes padrões. Quem deseja se diferenciar (ou já é diferenciado), foge do padrão e potencialmente seria eliminado de uma base buscando por padrões.

Desde a massificação do rádio e da TV como veículos de publicidade de grande alcance, o produto mais desejado na indústria de mídia foi de obtenção de grande volume e acuracidade de dados demográficos da audiência. Praticamente a indústria se viciou nessa busca e em trabalhar com esses dados. Mas eles na verdade chegaram através das redes sociais.

E eles chegaram para todos os anunciantes. Não somente para os grandes anunciantes da mídia tradicional. E essa dirupção fez justamente o que Marc Andreessen explicou em seus tweets - nivelou o acesso e permitiu que milhares de anunciantes o tivessem, não somente os



grandes. E quando todos possuem o mesmo nível de acesso, a competição fica mais igualitária e a tendência será de comunicações semelhantes pois partem dos mesmos dados.

É quando as idéias de Christensen e Ulwick sobre fazer perguntas melhores e mais detalhadas se une ao conceito de Small Data e ao entendimento do público-alvo não mais como tribos (como imperava nos anos 90) mas como indivíduos - pois a tecnologia agora permite isso e a sociedade se transformou radicalmente depois da popularização das redes sociais.

Paradoxalmente ficamos mais tribais e mais individuais ao mesmo tempo.

Entrando no mundo Small Data e voltando aos meus dados demográficos:

Praticamente todos os dispositivos que uso são da Apple.

Mas nenhuma das minhas informações demográficas explicariam efetivamente porque prefiro dispositivos Apple. Provavelmente o bairro onde moro e lugares que frequento indicariam uma maioria de usuários de Apple. E talvez para muitas pessoas nesses lugares indicariam o uso como um símbolo de status.

Porém não é a questão do status que me levou nem me mantém como usuário e a Apple provavelmente não sabe o motivo porque sou cliente deles desde 2009, mesmo que por praticamente 18 horas por dia eu esteja usando um produto deles.

Eles sabem que trabalho com desenvolvimento de aplicativos e que fui um dos pioneiros no Brasil nisso (meu cadastro na Apple Store foi feito usando um Fax 🙄🙄🙄🙄🙄). Eles sabem exatamente quais aplicativos eu uso, por quanto tempo, como eu os uso e onde eu uso cada dispositivo deles 24 horas por dia, todos os dias.

Mas eles não sabem que tipo de progresso eu quero fazer na minha vida e como o produto deles me serve nesse propósito e porque o dos concorrentes não me servem. Eu inclusive me mantenho sempre usando um dispositivo concorrente para que eu esteja a par das inovações da marca/sistema operacional.

Eles não sabem o que me mantém fiel a marca e no que investir para me manter como cliente.

Não que eu - um ponto fora da curva - importe para as estatísticas. Mas dentre muitos dos meus amigos programadores também se destaca esse mesmo motivo. E inclusive eles tiveram o mesmo "trauma" que eu usando os dispositivos concorrentes da Apple. Muitos compram Apple pelo Design ou pelo status que um dispositivo deles representa por serem dos mais caros das categorias. Outros consumidores falam da usabilidade e beleza das interfaces.

Mas não é nada disso que me mantém com eles, por exemplo.



Quando não se sabe porque o cliente compra e qual progresso ele está tentando fazer em sua vida usando o produto, a evolução desse produto (ou criação de ofertas complementares) pode ir para o direcionamento errado ou ficar com um direcionamento demasiado genérico com grandes chances que um concorrente novo atenda melhor minhas micro-necessidades específicas.

Sem saber o porque alguém compra, há chances de haver um desinvestimento na manutenção ou aprimoramento de funções consideradas essenciais por um grupo de consumidores.

Segundo Christensen, os profissionais de marketing coletam informações demográficas ou psicográficas procurando correlações com outros segmentos de compradores.

Isto é equivalente ao "Público Semelhante" nas configurações do Meta ou Google Ads. Mas a semelhança não inclui o motivo pelo qual alguém compra um produto, o que essa pessoa está tentando realizar nem o progresso que deseja fazer em sua vida através do uso do produto.

O foco na correlação – e sem saber cada vez mais sobre os motivos que levou o cliente a comprar um produto (e sua satisfação com o resultado) – pode levar as empresas na direção errada.

A teoria das tarefas do cliente foi desenvolvida em parte como um complemento à teoria da inovação disruptiva – que na sua essência trata das respostas competitivas à inovação: explica e prevê o comportamento das empresas em perigo de serem perturbadas e as ajuda a compreender quais os novos participantes representam as maiores ameaças. E a ameaça está em atender melhor uma necessidade específica.

A teoria da disrupção não diz COMO criar produtos e serviços que os clientes queiram comprar. O conceito de Tarefas do Cliente, sim.

Ele transforma nossa compreensão da escolha do cliente de forma que uma enorme quantidade de dados correlacionados não explica, pois o fator causal por trás de uma compra dificilmente é explorado.

A era da granularidade e Small Data:

A Apple é uma líder em inovação e demonstra inovação contínua além de saber o que é importante para os usuários. Entretanto, o que desejo destacar é que (até onde sei) ela nunca estabeleceu nenhum tipo de pesquisa nem relacionamento contínuo para entender os motivos de lealdade com a marca. Ela provavelmente pode abrir mão disso pois se trata de um mercado com poucos concorrentes e que uma vez no ecossistema dela, as pessoas seguem comprando os modelos seguintes lançados.



Ela provavelmente aposta com base nas compras recorrentes e na quantidade de dispositivos que comprei ao longo do tempo que estou satisfeito. Mas acredito que mesmo sabendo os Apps e meu padrão de uso não seja possível que ela entenda o diferencial que considero mais importante no ramo de dispositivos de computação pessoal.

Ela está nessa posição pois seu grau de diferenciação (e pouca competição) no segmento é o de líder. Assim como a Blackberry era a líder em 2009.

Não saber os motivos de lealdade é possível para uma empresa líder. Mas conforme o exemplo da Blackberry (que acreditava que os usuários não iriam se adaptar a teclados virtuais e por isso não buscou uma solução de tela inteira sem teclado físico mesmo com o lançamento do iPhone) sempre pode haver um desafiante e para o azar deles, foi a Apple com Steve Jobs.

Porém o luxo do desinteresse nos motivos do consumidor será cada vez menos possível para as empresas que estão em mercados competitivos, pois direcionar a diferenciação em produto (e acertar) será um componente cada vez mais vital na estratégia competitiva da empresa.

O que sempre se fez foi conversar com clientes dos produtos ou consumidores da categoria e a partir dos insights deles projetar novas idéias (ou seguir o que eles sugerem nas sessões).

Entretanto as amostras de Focus Groups são muitas vezes pequenas para extrapolar para todo o segmento de clientes nos dias de hoje devido aos perfis cada vez mais divergentes e colocando em a Lei dos Pequenos Números (que era amplamente usada por inexistência de canais de relacionamento com os consumidores) em cheque mate.

A grande quebra de paradigma é justamente essa: os grandes dados foram nivelados e automatizados. O que fará a diferença daqui pra frente serão as perguntas, a granularidade e o Small Data.

A tecnologia avançou enormemente e estar em contato com o consumidor não é nada difícil - o desafio é realmente fazer as perguntas certas no momento certo ao longo do ciclo de vida do produto e do relacionamento do consumidor com a empresa.

Esse costumava ser um processo caríssimo e trabalhoso além de somente acessível para as grandes empresas.

Mas a inovação desloca as dificuldades, isto é, uma vez superado o problema do meio de contato e armazenagem de dados, entra em jogo a estratégia de contato.

Ao lado de inovação técnica, há a qualificação das pessoas dentro da equação.

Há 40 anos atrás poucas pessoas sabiam operar um computador. Os computadores ficaram mais fáceis de usar devido as inovações técnicas como o mouse, interface gráfica e sistemas operacionais mais abrangentes. A partir disso as pessoas criaram novos usos, aplicações e evoluíram seus ambientes de trabalho com base na tecnologia desenvolvida.



O mesmo ocorre com o contato com os consumidores a partir das redes sociais: A dificuldade de contato com um grande número de consumidores segmentados, ao mesmo tempo, através de comunicação tanto síncrona como assíncrona, em um pequeno intervalo de tempo, foi superado com plataformas como a da Meta. Isto é, a dificuldade técnica que existia a 15 anos atrás de como fazer isso deixou de existir. O desafio passou então o de ter pessoas com a capacidade, através dessa tecnologia, de criarem interações e comunicação que torne o contato inteligente para gerar as informações necessárias.

Além dos dados, tecnologia e meio, há outro componente igualmente importante: As pessoas.

As dificuldades de geração, acesso, armazenamento e tratamento de grandes quantidades de dados que havia até 5 anos atrás foi superada através da arquitetura de hardware, software e processamento remoto (nuvem).

A usabilidade dos softwares para as análises mais corriqueiras não exige uma especialização com grandes horas de treinamento ou um conhecimento extremamente especializado com longa curva de aprendizado. E essa continuará sendo diminuindo na mesma proporção que a tecnologia avança. Inclusive, a grande tendência é de que as tecnologias suportadas por IA se tornem mais fáceis de serem usadas devido a comunicação natural, diminuindo consideravelmente o tempo necessário de treinamento para dominar uma tecnologia, assim como, o nível de conhecimento para operá-la.

Por exemplo: Há 40 anos atrás os lançamentos contábeis necessitavam treinamento em contabilidade. Poucas pessoas dominavam o conhecimento para lançar os dados em um sistema. Nos dias de hoje o treinamento para isso é mínimo pois grande parte da inteligência de classificação foi automatizada (ou oferece opções limitadas) que conduzem um usuário que não tenha grande conhecimento contábil a fazer o lançamento corretamente.

A inteligência do software e em breve a facilidade ocasionada pelo LLM (Large Language Models) de IA facilitará ainda mais a operação pois a inteligência que antes estava em um especialista em dados, em parte, migrará para o Software, tal qual o que ocorreu com a implementação dos ERPs (Sistemas de Gestão). Cada vez menos conhecimento e menos treinamento é necessário para alguém lançar os dados dentro de um ERP e usá-lo na condução de negócios.

Quando dados e tecnologia deixam de ser um diferencial, mais empresas competem em igualdade no mesmo mercado e haverá pressão nas margens de lucro em função disso.

Para fugir da competição por custo, uma migração possível é a da competição por diferenciação. E é quando o capital e criatividade humana passam a ter um valor exponencial para a empresa: uma idéia pode gerar um produto que pode criar uma nova categoria redefinindo a história da empresa.



Quando se tem capital humano, dados e criatividade as perguntas passam a ser em maior quantidade e mais inteligentes. E sob uma metodologia assertiva de desenvolvimento de produto, as perguntas passam a ser mais perspicazes e mais ousadas. Com isso é maior ainda a chance de criação de soluções mais diferenciadas.

A grande transformação imediata que o LLM de IA irá proporcionar é a facilidade de acesso e manipulação de grandes volumes de informação. E o que fará a principal diferença para transformar isso em melhores produtos é a inteligência coletiva das pessoas que farão as perguntas.

O aprimoramento da comunicação de produto como geração de dados para a inovação em produto- comunicação em duas vias

Nesse contexto, as redes sociais podem ser as grandes aliadas através de uma estratégia de publicações visando uma pesquisa de longo prazo além da formação de uma comunidade em torno da marca.

A participação em uma comunidade de consumidores que gere dados diferenciados passa a ser também uma estratégia de dados. Junto a uma comunidade que me envolvi enquanto cuidava de uma marca surgiram duas idéias de produtos extremamente promissoras. Os membros da comunidade de consumidores discutiram em detalhes dois produtos quanto aos aspectos químicos e biológicos (havia especialistas a nível de graduação, mestrado e doutorado na área). Os demais consumidores também discutiram sobre os potenciais benefícios do produto, aplicações, formas de uso e frequência em que usariam. Os criadores da ideia, sabendo da empresa na qual eu trabalhava, pediram para apresentar a ideia para o CEO. Eu os ajudei a formatar e fui coletando as opiniões dos demais membros para suportar a tese de investimento.

A ideia não foi para frente após a apresentação. Entretanto se provou que a partir de uma comunidade de consumidores pode surgir uma ideia de produto/categoria/negócio de forma exemplar e em um estágio que uma empresa levaria meses para chegar no mesmo patamar. Nesse caso a vitória da empresa foi ter sido a primeira a ser lembrada e a primeira a ser convidada para receber o pitch.

O estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os consumidores onde sejam colhidas informações para desenvolvimento de produtos é um avanço enorme em função da tecnologia. Em apenas 13 anos saímos de tentativas de obter dados demográficos acurados da audiência para participação em tempo real da criação de uma start-up formada por clientes e de interesse de uma empresa estabelecida. E isso com investimento virtualmente zero e disponível para empresas de qualquer porte.

O desafio da previsibilidade de sucesso e mitigação de riscos no desenvolvimento de novos produtos segue complexo. Porém, cada vez mais está ao alcance de pequenas e médias empresas.



A chave estará na formulação das perguntas e contexto em que serão feitas, tal como no exemplo que coloquei no texto anterior onde o software me perguntou o que estava tentando fazer naquele momento. Já desenvolvi e configurei em diferentes APPs o onboarding do usuário para que sua experiência fosse customizada para seus objetivos, que a empresa obtivesse dados que pudessem contribuir com futuros desenvolvimento e aumentasse o sucesso do cliente na execução de suas tarefas. Esse é poder da criatividade humana unido aos dados quando as perguntas certas são planejadas.

*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de [*6 e *7](#)



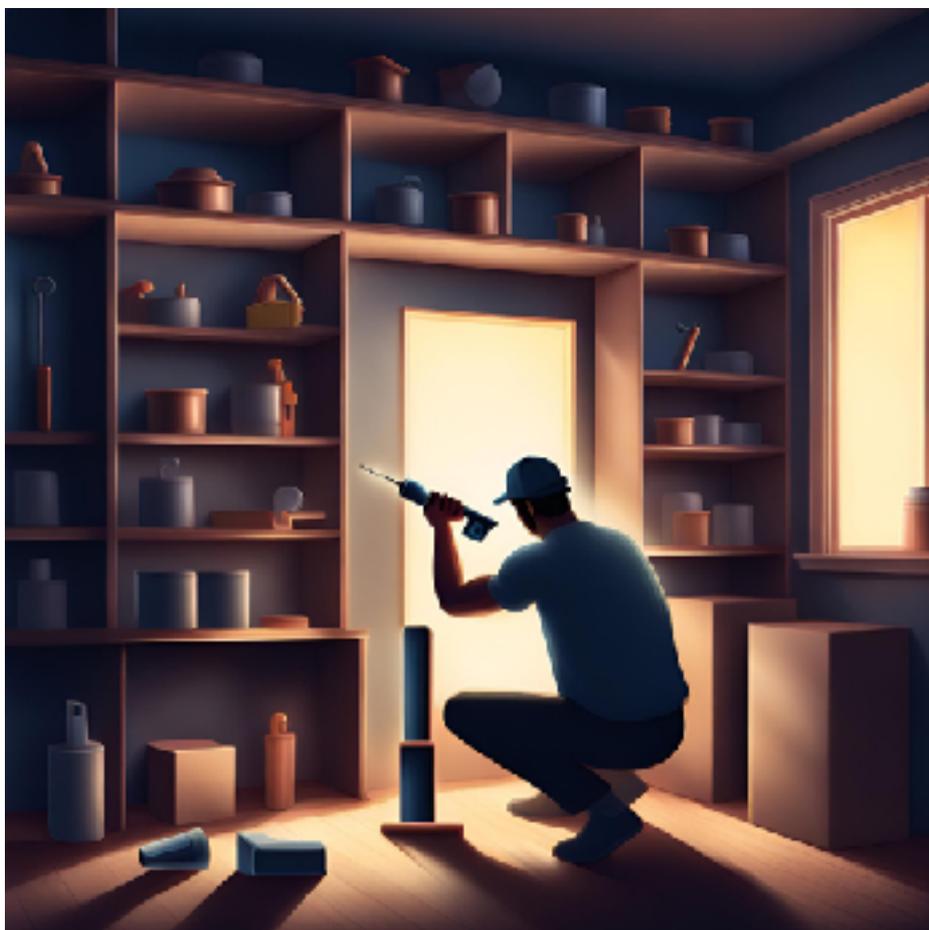
Inovando na prática

O processo de criação, promoção e inovação em produto passa pelos seguintes passos:

1. Compreender as dores do cliente e como o produto é (ou será) usado numa tarefa para o cliente fazer uma evolução em sua vida.
2. Entender para qual tarefa o produto será contratado e quais os resultados esperados pelo cliente nessa contratação
3. Entendendo essas necessidades do consumidor, a segmentação de mercado pode ser definida de forma que o produto crie sua própria categoria de produto e seja o líder no segmento. A solução se transforma no conceito de um produto e marca únicos no mercado.
4. Essas necessidades podem ser avaliadas através de um exercício de empatia e pesquisa informal quando não há recursos para realizar uma pesquisa de mercado
5. Nos dias de hoje é possível validar quantitativamente esse exercício de empatia gerando hipóteses em experimentos tipo A/B em redes sociais ampliando a amostra inicial e atribuindo dados quantitativos para as hipóteses qualitativas
6. Um conceito de marca e produto podem ser testados para medir o nível de aprovação e potencial de vendas (antes mesmo de existir) através das ferramentas de tráfego e testes A/B das redes sociais como do grupo Meta.



Entendendo o conceito de Tarefas do Cliente



"O consumidor não quer comprar uma broca de 65mm. Ele quer um buraco de 65mm." - Theodore Levitt

O consumidor tem objetos espalhados pela casa e quer colocar os objetos em uma prateleira.

Esse é o problema que ele quer resolver.

Para resolver esse problema ele precisa furar a parede e colocar a prateleira.

É pra isso que ele compra uma broca.

Fazer buracos na parede para colocar uma prateleira para suportar os objetos é a Tarefa do Cliente para as empresas que produzem brocas.

Ele compra a broca para fazer um progresso dentro da execução da tarefa e da vida dele.

Produtos são os meios para os clientes obterem benefícios com a realização de uma tarefa.



Ao definir tarefas, os consumidores criam expectativas quanto aos resultados que desejam obter e como irão medir o sucesso na execução da tarefa.

Os produtos são os responsáveis por gerar esses resultados.

Segundo Christensen:

Para entender o que motivará as pessoas a agir, primeiro se deve entender o que elas precisam fazer. É preciso saber o porquê por trás do quê.

Quando as pessoas precisam realizar uma tarefa, elas essencialmente contratam produtos para realizar essa tarefa.

Os consumidores não compram produtos. Eles incluem os produtos em suas vidas para fazer progresso.

Quando conheci os conceitos em torno das Tarefas do Cliente sobre segmentação e Inovação, minhas análises e resultados foram para um nível muito mais alto!

Já apliquei elas na criação de produtos digitais, aplicativos, bens de consumo e serviços.

Isso me proporcionou adotar uma só metodologia que diminuiu o tempo de planejamento, entrada no mercado e desenvolvimento de peças de comunicação.

Como então passei a enxergar os produtos e serviços:

- O consumidor tem um obstáculo (um problema) a transpor - Para transpor o obstáculo, ele define tarefas que precisa realizar
- O produto (ou serviço) é uma ferramenta na realização da tarefa. É um meio que o ajudará a superar esse obstáculo.
- A realização das tarefas pressupõe ganhos e resultados esperados. O consumidor possui critérios e unidades de medida que usará para comparar sua expectativa com o resultado obtido na realização da tarefa.
- O consumidor está sentindo uma (ou mais dores) enquanto não transpõe o obstáculo e esse é um dos motivadores e disparadores de urgência para a realização da compra



- Um produto ou serviço ao ser adquirido pela primeira vez é sobretudo uma promessa.
- Uma promessa eficaz inicia demonstrando como contribui para resolver um obstáculo, dor ou tarefa pois é o primeiro elemento para que um consumidor veja o produto como algo útil e que ele precisa adquirir. Esse é o componente emocional do produto. Está na mente do consumidor.
- A promessa de um produto é complementada com uma oferta: Ela usa argumentos lógicos que demonstram ao consumidor como as dores são aliviadas através das funções e características do produto. A oferta mata objeções e apresenta o valor do produto em relação ao preço a ser pago pelo consumidor.

Em suma: Um produto é uma ferramenta utilizada para realizar uma tarefa que fará o consumidor evoluir na superação do obstáculo que ele tem em sua vida e que eliminará as dores que sente.

O produto é composto por promessa, oferta e resultados atingidos.

A promessa é feita na mente do consumidor.

A oferta é a parte lógica para guiar o consumidor à fase final da jornada de compra ao efetuar o pagamento.

Os resultados atingidos são o entendimento do cliente sobre a evolução que fez na realização da tarefa principal e como o produto atendeu a expectativa dele e seu desempenho em relação a promessa do produto.



Segmentação, posicionamento e ações de marketing mais inteligentes:

Ao compreender as Tarefas do Cliente um empreendedor pode:

Determinar quais necessidades do consumidor ainda não são atendidas por nenhum produto no mercado

Quais necessidades estão mal atendidas pelos produtos no mercado

Descobrir segmentos de clientes com conjuntos exclusivos de necessidades não atendidas e que merecem uma adaptação de produto existente

Criar um adicional que torne um produto estabelecido (próprio ou da concorrência) numa solução mais completa

Conceitualizar sistematicamente produtos inovadores

Testar quais novos conceitos e ofertas com maior potencial de vencer no mercado

Alinhar as ações de marketing e desenvolvimento de produto para orquestrar a criação sistemática de valor para o cliente

Comunicar melhor as vantagens do produto para um segmento de consumidores com necessidades específicas que não possuem um produto para atendê-los nem uma marca que demonstre compreendê-los

As pessoas compram um tênis apenas para ficarem bem vestidas?

Vamos pensar sobre funções, emoções, personas e segmentação do mercado de tênis?

Existem diferentes motivos pelos quais as pessoas compram um tênis. Por exemplo:

- Desempenho ao correr
- Proteção dos joelhos, articulações e coluna
- Motivação para começar a caminhar ou correr com frequência
- Comemorar uma conquista profissional adquirindo uma marca ou modelo que a um tempo atrás era fora de seu alcance financeiro
- Elevar sua auto-estima
- Expressar seu estilo de vida ou poder aquisitivo para outras pessoas
- Se proteger de chuvas
- Caminhar no meio da natureza com a devida proteção



Pegue um site que vende tênis e observe todas as categorias e filtros disponíveis.

Um tênis pode ser escolhido de acordo com o esporte que o usuário irá praticar (Basquete, futebol, boxe) ou de acordo com o contexto em que irá usar (esporte, lazer, trabalho).

Os fabricantes usam diferentes matérias-primas, design e marcas que melhor entreguem os funções e benefícios que os consumidores necessitam.

Entender as motivações que levam um consumidor a escolher um produto e (principalmente) desenvolver produtos alinhados com as necessidades dos clientes é uma das missões mais importantes que uma empresa possui na era da hipercompetição que vivemos hoje.

As necessidades (e micro-necessidades) do consumidor são o principal gerador de oportunidades para as empresas.

Faça o seguinte exercício quanto a categorias e filtros do menu em um grande e-commerce:

Em qual categoria relevante (que tem um número suficiente de pessoas para sustentar o produto) e cuja dor dessas pessoas é relevante na vida delas a ponto de buscarem uma solução o seu produto poderia ser único?

Eu fiz uma experiência no maior nome de e-commerce de tênis esportivos do Brasil (fiquei primeiramente chocado com os erros de cadastro que geram duplicações de categorias no Menu e outra dos fabricantes que não classificaram seus produtos quanto a algumas características mas outra hora falo a respeito de problemas em bancos de dados em mais detalhes).

Busquei primeiro por tênis de corrida, masculino: 9523 resultados

TÊNIS MASCULINO - RUNNING

Exibindo: 1 - 42 de 9523 resultados

Ordenar por

Melhor Avaliados ▾

Busquei então tênis de corrida, masculino para pés supinados (com pisada mais intensa no lado externo do calcanhar): 11 entradas

TÊNIS MASCULINO - RUNNING

Exibindo: 1 - 11 de 11 resultados

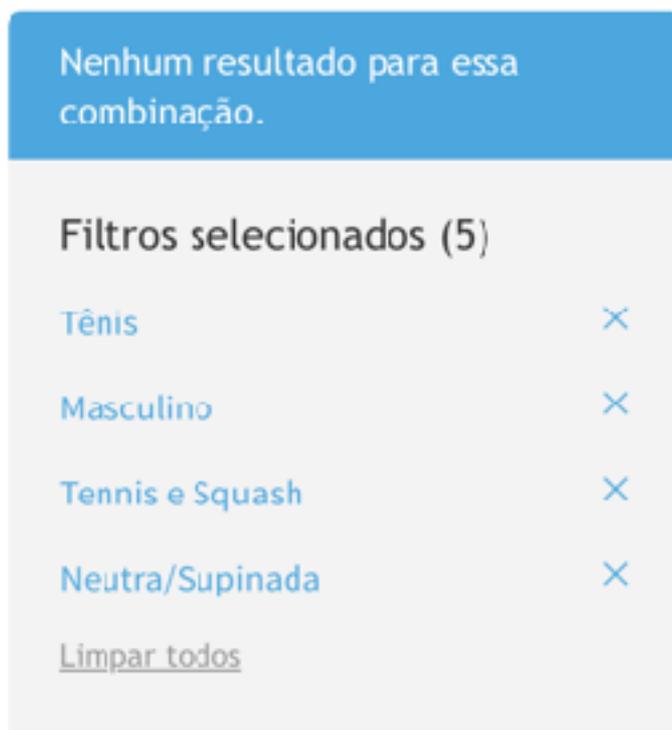
Ordenar por

A pisada pronada e supinada pode gerar dores ou fazer um calçado ficar feio e imprestável num tempo mais curto do que de pessoas com pisada normal. Ao lado disso ocasiona dores (literalmente) nos tornozelos, joelhos e coluna conforme a intensidade da atividade esportiva e características do calçado - Em suma: pessoas que tem esse problema pagam a mais por um



solução apropriada. Tamanho do mercado: 55% das pessoas não possuem pisada normal - Isto é - elas possuem pisada pronada ou supinada. 85% dos praticantes de corrida tiveram lesões nos joelhos que os afastaram (temporariamente ou de forma definitiva da prática).

Apesar dos dados, fabricantes e varejistas parecem ignorar esse argumento de venda pois apenas 11 produtos foram indicados na filtragem. Quando testei a filtragem para calçados para a prática de tênis (modalidade esportiva) o retorno foi de zero modelos sugeridos.



Inúmeros empreendedores priorizam desenvolver e comercializar produtos de maneira genérica - como se todos os consumidores tivessem a mesma necessidade, fazendo um produto para que uma maioria fique satisfeita através de funções básicas sem atentar para micro-necessidades, micro-interações ou tarefas do cliente que poderiam gerar funções específicas no produto para superar tais dores.

Alguns tentam criar produtos com base no maquinário, tecnologias, matérias-primas ou conhecimento técnico que dominam.

Mas na era da hipercompetição, entender os nichos, micro-necessidades e micro-interações do mercado é a porta para a criação de produtos desafiantes de sucesso tal como visto no texto sobre o segmento de câmeras digitais.

Quando entendemos qual a tarefa, o que o consumidor está tentando realizar, podemos desenvolver um produto que seja ideal para essa tarefa.

Igualmente, quando se entende qual a tarefa, é possível desenvolver produtos complementares para a execução da tarefa: o fabricante de tênis, poderia desenvolver as meias e palmilhas



complementares ideais relacionadas a tarefa que o consumidor pretende realizar com o tênis que escolheu para diferentes contextos.

O consumidor escolhe realizar uma tarefa principalmente ao sentir um incômodo, uma dor (física ou emocional) no qual ele deseja superar.

Para deixar de sentir essa dor, ele possui uma série de obstáculos a serem superados através da realização da tarefa.

Esses obstáculos são tanto funcionais como emocionais e compreendem todos os passos no qual o consumidor irá percorrer até ver o resultado da realização da tarefa e considerar ela concluída. Essas diferentes etapas compreendem decisões e ações que fazem parte da jornada de compra.

Ao visualizar as necessidades (dores, problemas e obstáculos) e a tarefa a realizar, um empreendedor terá um roteiro para elaborar toda sua estratégia de inovação em produto, compreendendo aspectos funcionais, de marca, comercialização e atendimento.

Tudo isso se inicia com a identificação do que o consumidor quer resolver na sua vida — e, a partir daí, entender qual o produto e comunicação a serem desenvolvidos para que ele identifique qual a marca que melhor o entendeu e oferece o melhor produto para a necessidade dele.

Definir as tarefas do cliente é um exercício para melhor compreender o comportamento do consumidor, e a partir de uma mudança de perspectiva, tornar a inovação, marketing e transformação digital dirigida para um segmento significativo e ainda pouco explorado.

Segundo Ulwick, as inovações bem-sucedidas ajudam os consumidores a resolver problemas – a fazer o progresso que necessitam, ao mesmo tempo que abordam quaisquer ansiedades ou inércia que possam estar a impedi-los.

As tarefas são complexas e multifacetadas e exigem uma definição precisa. Ele sugere os seguintes princípios para se ter em mente:

“Tarefa” é uma resumo do que um indivíduo realmente procura realizar em uma determinada circunstância.

Mas este objetivo geralmente envolve mais do que apenas uma tarefa simples; considere a experiência como um todo do que o cliente precisa realizar. Pense no seguinte caso trazido por Christensen:

O que compradores de apartamentos buscavam era fazer a transição para uma nova vida, na circunstância específica do reduzir o tamanho das suas moradias e diminuir os esforços de manutenção – o que é completamente diferente da circunstância de comprar a primeira casa ou ir para um espaço maior pois a família cresceu..



As circunstâncias são mais importantes do que as características do cliente, atributos do produto, novas tecnologias ou tendências.

Antes de entenderem a tarefa subjacente, as incorporadoras se concentraram em tentar tornar as unidades do condomínio para atender todos os públicos. Mas quando viram a inovação através das lentes do contexto dos clientes, o campo de jogo competitivo tornou-se totalmente diferente.

Boas inovações resolvem problemas que antes só tinham soluções inadequadas – ou nenhuma solução.

Foi identificado um grupo de potenciais compradores de apartamentos que procuravam uma vida mais simples, sem as dificuldades das grandes casas próprias. Mas, para conseguirem isso, pensaram eles, teriam de suportar o stress de vender as suas casas atuais, passando por escolhas exaustivas sobre o que manter quanto a móveis e pertences em geral.

O desafio era fazer com que as pessoas satisfizessem a necessidade de se mudarem para lugares menores sem que isso se tornasse uma grande dor de cabeça, pois isso leva a inércia, indecisão ou, no pior dos casos, comprar uma casa de tamanho igual frustrando sua própria intenção de simplificar sua vida.

Ou ainda poderiam permanecer onde estavam, mesmo que essa solução se tornasse cada vez mais imperfeita à medida que envelheciam. Foi somente quando foi dada uma terceira opção que atendesse a todos os critérios relevantes que os compradores enxergaram o produto como uma solução para eles..

As tarefas nunca são simplesmente uma questão de função – elas possuem dimensões sociais e emocionais poderosas.

Apartamentos com espaço para uma mesa de jantar reduziram uma ansiedade muito real que os potenciais compradores tinham. Eles poderiam levar a mesa com eles se não conseguissem encontrar um lugar para ela. E ter dois anos de armazenamento e uma sala de triagem no local deu aos compradores dos apartamentos a permissão para trabalhar lentamente através das emoções envolvidas na decisão do que manter e do que descartar.

*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de [*6 *7 *8 *9 *10](#)



Aplicando as Tarefas do Cliente na prática!

O executor do trabalho está tentando realizar 3 tarefas distintas:

A Tarefa Funcional principal: é definida como o processo subjacente que o executor do trabalho está tentando realizar em uma determinada situação. É o ponto focal em torno do qual um mercado é definido e a razão pela qual um mercado existe.

“Consertar um manguito rotador”, “passar lições de vida para as crianças” e “proteger contra um ataque cibernético” são exemplos de tarefas funcionais essenciais a serem realizadas.

O objetivo de qualquer produto é ajudar a realizar um trabalho funcional básico melhor e mais barato do que as soluções concorrentes.

Tarefas emocionais: são declarações que descrevem a maneira como o executor do trabalho deseja ser percebido ou sentir ao executar o trabalho funcional principal.

As tarefas sociais estão incluídas nesta categorização. Essas entradas são valiosas quando se trata de criar uma proposta de valor que incorpore componentes funcionais e emocionais, que se conectam fortemente com os clientes.

Tarefas relacionadas: são tarefas funcionais adicionais que o executor da tarefa está tentando realizar antes, durante ou após a execução da tarefa principal.

Com uma compreensão dessas tarefas relacionadas e quais, se houver, são mal atendidas pelos competidores no mercado, uma empresa pode criar soluções que ajudem seus clientes a realizar várias tarefas, tornando seu produto mais valioso dentro de um pacote de soluções, upsells e cross-sells. Se inicia dessa forma a potencial visão de portfólio ou ecossistema.

Para facilitar o entendimento é importante escrever a DECLARAÇÃO DE TAREFA no formato correto: Uma declaração de Tarefa sempre começa com um verbo e é seguida pelo objeto do verbo (um substantivo).

A declaração também deve incluir um esclarecedor contextual.

Na DECLARAÇÃO DE TAREFA “ouvir música enquanto viaja”, o esclarecimento contextual é feito acrescentando “enquanto viaja” à declaração da tarefa..



Os passageiros que param em um restaurante de fast-food a caminho do trabalho estão tentando “tomar café da manhã enquanto se deslocam para o trabalho”, onde “enquanto se deslocam para o trabalho” traz o contexto necessário para a declaração.

Lembre-se deste formato: DECLARAÇÃO DE TAREFA = verbo + objeto do verbo (substantivo) + esclarecedor contextual

Uma Tarefa também é acompanhada por uma expectativa de ganhos e resultados esperados.

Ao executar uma Tarefa, o cliente possui critérios que mensurarão o sucesso na execução dessa tarefa.

O cliente deseja ter ganhos que se traduzem em benefícios para a vida dele. Seja benefícios funcionais ou emocionais.

Ele inúmeras vezes verbaliza o que pretende receber em troca da realização da Tarefa.

Então ele une não só números e unidades de medida para expressar sua satisfação com a realização da Tarefa como também o ganho que deseja ter com a realização da tarefa.

A declaração de resultado esperado inclui uma direção de melhoria, uma métrica de desempenho (geralmente tempo ou probabilidade), um objeto de controle (o resultado desejado) e um esclarecedor contextual (descrevendo o contexto no qual o resultado é desejado).

“Minimizar a probabilidade de a música soar distorcida quando tocada em alto volume” é um exemplo de declaração de resultado relacionada ao trabalho de ouvir música.

Ao criar uma declaração de resultado desejado, lembre-se da seguinte estrutura:

Declaração de resultado = direção da melhoria + métrica de desempenho + objeto de controle + esclarecimento contextual

O poder da Teoria das Tarefas do Cliente é que a tarefa a ser realizada pelo cliente é o ponto de ancoragem para “onde” criar valor.

Esse ponto de ancoragem, embora útil, não contém informações suficientes para indicar “como” ser bem-sucedido em um mercado. Por exemplo, saber que as pessoas lutam para “gerenciar seus gastos mensais” não nos informa exatamente em que lugar do trabalho elas estão lutando.

Para obter uma compreensão profunda da tarefa a ser feita pelo cliente, uma empresa deve ser capaz de descobrir as “necessidades” do cliente associadas à realização dessa tarefa.

Ao olhar para um mercado através de uma lente de tarefas a serem realizadas, as necessidades do cliente podem ser descobertas estudando o trabalho funcional principal do cliente como um processo.



Taticamente, o trabalho funcional central pode ser dividido em etapas usando o que chamamos de mapa de trabalho, conforme descrito no artigo de 2008 da Harvard Business Review, **The Customer-Centered Innovation Map**.

Com o mapa de tarefas pronto, as empresas podem procurar descobrir as métricas que os clientes usam para medir o sucesso enquanto tentam realizar cada etapa do trabalho. Essas métricas, que chamamos de “resultados desejados”, trazem previsibilidade à inovação

Uma declaração de resultado desejado é uma declaração de necessidade especialmente construída que possui um conjunto único de características: os resultados desejados são desprovidos de soluções, estáveis ao longo do tempo, mensuráveis, controláveis, estruturados para priorização confiável em uma pesquisa quantitativa do cliente e estão vinculados ao processo subjacente (ou tarefa) que o cliente está tentando realizar.



FIGURA 3: A ESTRUTURA DE NECESSIDADES DE TAREFAS A SEREM REALIZADAS

Normalmente, existem de 50 a 150 resultados que as pessoas usam para medir o sucesso de uma tarefa funcional básica e de 10 a 30 resultados por trabalho relevante na cadeia de consumo.

Esses são os ingredientes que se unem para trazer previsibilidade à inovação. Como todas as peças se encaixam pode ser visto na estrutura completa de necessidades de tarefas a serem realizadas, mostrada na Figura 3



Por outro lado, definir o trabalho de forma muito ampla pode tornar difícil, se não impossível, para a empresa lidar com o trabalho em sua totalidade.

Para evitar que isso aconteça, pense na empresa, em seus produtos e capacidades e pergunte: “A empresa pode e irá realizar este trabalho do começo ao fim ao longo do tempo?”

Se a empresa não tem ou não está disposta a adquirir as capacidades, recursos, financiamento e tecnologia e sabe como lidar com o trabalho mais amplo, então o trabalho é definido de forma muito ampla do ponto de vista prático. Assuma a perspectiva do cliente: ao definir o trabalho funcional principal, pense no trabalho da perspectiva do cliente, não da empresa.

Por exemplo, uma empresa que fornece herbicidas para agricultores pode concluir que os produtores estão tentando “matar as ervas daninhas”, enquanto os produtores podem dizer que o trabalho a ser feito é “evitar que as ervas daninhas afetem o rendimento das culturas”.

Não complique demais: embora a estrutura de necessidades de tarefas a serem realizadas seja multicamada e complexa, uma declaração de tarefa funcional não é.

É importante enfatizar que uma declaração de cargo funcional bem definida e todas as declarações de necessidades que descrevemos são unidimensionais e mutuamente exclusivas.

Enfiar tudo em uma declaração complicada ou uma “história de trabalho” torna impossível quantificar mais tarde exatamente onde o cliente é mal atendido.

O objetivo é definir separadamente todos os fatores causais que contribuem com a variabilidade para realizar o trabalho.

Isso é feito por meio de 100 ou mais declarações separadas, não apenas uma.

Deixe a emoção e outras necessidades fora disso: ao definir o trabalho funcional principal, certifique-se de que seja definido como um trabalho funcional, não como um trabalho híbrido funcional/emocional/social.

Um trabalho funcional não tem dimensões sociais e emocionais.

Os trabalhos emocionais e sociais relacionados ao trabalho funcional central são definidos em uma série de declarações de trabalho emocional separadas.

Também não inclua os resultados desejados na declaração de trabalho funcional. Eles também devem ser declarados separadamente. Portanto, se o trabalho é “cortar um pedaço de madeira em linha reta”, não diga “cortar um pedaço de madeira em linha reta com precisão, segurança e rapidez”.

Descreva vagamente com precisão, segurança e rapidez os resultados associados à realização do trabalho. Uma afirmação como “ficar acordado e ocupado enquanto faço meu trajeto matinal



mais divertido” também falha neste teste. Aqui, o trabalho funcional pode ser mais como “ficar acordado durante meu trajeto matinal”

*Com adaptações e traduções livres de [*10 *11](#)

Necessidades pela ótica das Tarefas do Cliente (JBTD)



Além da necessidade gerada pelo problema a ser resolvido, é importante olhar o conjunto de tarefas que um consumidor precisa executar pra solucionar esse problema.

Dependendo do preço, poder aquisitivo e relação do consumidor com as dores, benefícios, resultados esperados, tarefas e marcas, uma decisão de compra passa pelas seguintes etapas:

Reconhecer o problema

Identificar a tarefa a ser realizada para solucionar o problema

Conhecer as opções de solução e decidir qual a melhor

Avaliar os fornecedores para a solução escolhida

Dirimir dúvidas e decidir



Efetivar a compra

Receber produto

Aprender a usar

Executar a tarefa usando o produto Mensurar se o problema foi resolvido

Avaliar se a solução atendeu (ou superou) as expectativas

Avaliar se o valor entregue pelo produto foi justo em relação ao preço pago

Re-comprar de forma mais fácil que na primeira vez

E todas essas tarefas geram emoções e julgamentos racionais caso houver sentimento negativo em alguma das etapas.



Tarefas do Cliente: 3 Exemplos do mundo real

Antes de nos aprofundarmos em alguns exemplos reais da teoria de Christensen em ação, vejamos como sua estrutura pode ser usada para descobrir e observar tarefas a serem realizadas.

Usando a estrutura de Christensen, você pode identificar tarefas a serem realizadas completando as seguintes afirmações relacionadas a tarefas pendentes em sua vida:

"Me ajude..."

"Ajude-me a evitar..."

"Preciso..."

Em Estratégia Disruptiva, Christensen usa um milkshake para exemplificar como um produto pode satisfazer uma tarefa a ser realizada. Uma rede de fast-food descobre que a maior parte de seus milkshakes é vendida antes das 8h30 e os clientes que os compram não pedem nenhum outro item do menu. Para os clientes de milk shake, o produto atende a uma necessidade específica: ajuda-os a evitar ficar com fome ou entediado durante o trajeto.

Os milkshakes demoram muito para serem bebidos e podem ser segurados facilmente enquanto você dirige, provando ser extremamente eficazes na realização dessa tarefa.

Em entrevista ao HBR IdeaCast, Christensen compartilha algumas maneiras pelas quais essa compreensão do tarefa do cliente pode melhorar a forma como a rede com drive-thru produz e vende milkshakes.

Uma abordagem é fornecer aos clientes um cartão pré-pago que lhes permita finalizar a compra rapidamente e evitar filas.

Outra opção é fazer milk shakes com consistência mais espessa, para que os clientes demorem mais para tomá-los. Ao tomar essas ações, a rede de restaurantes pode garantir que seus clientes se sintam saciados e cheguem ao trabalho na hora certa.

Para ilustrar esta ideia, aqui estão três exemplos reais de empresas que desenvolveram com sucesso produtos e serviços centrados nas tarefas do cliente



3 exemplos de Tarefas do Cliente e as empresas que desenvolveram produtos para eles fazerem progresso

1. Zoom: Conectar trabalhadores remotos

O número de profissionais que trabalham remotamente cresceu exponencialmente na última década. Esta tendência aumentou com o início da pandemia do coronavírus (COVID-19), à medida que inúmeras empresas fizeram a transição para o teletrabalho para limitar a propagação do vírus. Como resultado, muitas organizações recorreram à tecnologia para conectar os funcionários virtualmente.

Entre os trabalhadores remotos nos EUA, o software de videoconferência Zoom emergiu como a ferramenta de colaboração mais utilizada.

Neste caso, o trabalho a realizar é ajudar os trabalhadores remotos a gerir e interagir com colegas sem interação pessoal, e o Zoom provou ser um meio eficaz de o fazer. Na verdade, a empresa registou um aumento de 354% no crescimento do número de clientes desde o início da pandemia da COVID-19.

Com 73% das equipas projetadas para incluir funcionários remotos até 2028, o trabalho de ajudar os profissionais a se conectarem virtualmente deverá persistir, e a Zoom fez progressos para atualizar seus recursos de segurança e privacidade para acompanhar essa tendência.

2. PayPal: Fazer pagamentos online e receber de forma segura entre pessoas e empresas

O PayPal é outra empresa que teve um crescimento significativo – nos últimos anos e devido às circunstâncias relacionadas ao surto de coronavírus.

A investigação mostra que a utilização de numerário tem diminuído e, devido às preocupações com a transmissão da COVID-19, as pessoas estão cada vez mais a optar por métodos de pagamento digitais.

Para os consumidores que precisam pagar online com segurança e facilidade, as ofertas do PayPal chegaram ao mercado.

Além de uma grande rede de comerciantes, o PayPal oferece aos clientes opções de pagamento convenientes, como a ferramenta de checkout One Touch.



De acordo com o CEO Dan Schulman num artigo para The Motley Fool, o PayPal também invoca um sentimento de “confiança e segurança” entre os seus clientes, o que fala da dimensão emocional dos empregos descritos na teoria de Christenson.

Um relatório recente prevê que o mercado global de pagamentos digitais cresça a uma taxa anual superior a 17%, permitindo ao PayPal continuar a ter sucesso à medida que expande os seus negócios.

3. Nike: atendendo às necessidades dos corredores

A Nike está no topo da lista das empresas de vestuário e calçado desportivo mais vendidas em todo o mundo, mas a sua ascensão aos escalões superiores do mercado começou com um produto orientado para um trabalho específico que precisava de ser realizado.

Em meados da década de 1960, o treinador de atletismo e cofundador da Nike, Bill Bowerman, procurou projetar um calçado que pudesse permitir aos corredores correr mais rápido e mais leve, com menos risco de lesões. Ele concebeu um design com uma entressola de esponja macia na planta e no calcanhar do pé, destinada a absorver os choques da estrada e reduzir a fadiga das pernas.

Essa ideia resultou no Cortez, que se tornou um elemento básico na linha de calçados da Nike e foi apelidado de "tênis de treinamento de longa distância mais popular nos EUA" pela revista Runner's World no início dos anos 1970.

Desde o sucesso do Cortez, a Nike continuou a desenvolver produtos que ajudam atletas de todos os níveis a correr com maior eficiência e apoio. A Nike lançou seu lendário Waffle Trainer em 1974, que proporcionou aos corredores tração e amortecimento com bom desempenho em diversas superfícies.

Mais recentemente, a empresa integrou placas de carbono em calçados como o Zoom Vaporfly 4% e o ZoomX Vaporfly Next% – uma medida que melhora drasticamente o desempenho de corrida para os usuários desses modelos. Em outubro de 2019, o corredor queniano Eliud Kipchoge quebrou a barreira da maratona de duas horas usando um protótipo revestido de carbono da série Alphafly da marca.

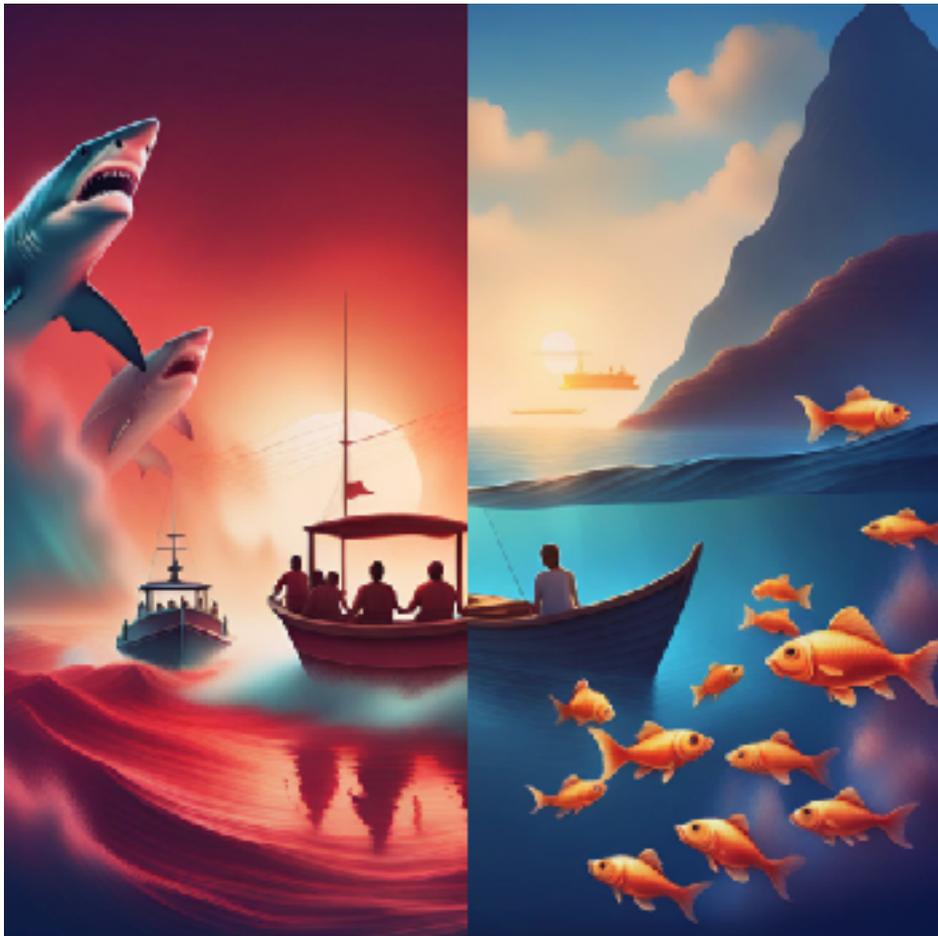
À medida que os corredores profissionais e recreativos continuam a procurar calçado para satisfazer as suas necessidades de treino, a Nike está bem posicionada para oferecer isso.

*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de [*12](#)



Metodologia de Oceano Azul para inovação

Avalie o que aumentar, eliminar, aprimorar, reduzir ou criar em seus produtos e serviços:



Existe uma grande complementaridade entre os conceitos de inovação disruptiva, Tarefas do Cliente e Oceano Azul.

Após identificar os segmentos de clientes mal-servidos e as tarefas que eles estão desejando fazer progresso, compare com seus produtos e avalie o seguinte:

Em oceanos vermelhos – indústrias que já estão estabelecidas – todos jogam de acordo com paradigmas estabelecidos. Não muito tempo atrás, essas regras poderiam ser mais ou menos assim: “Os filmes somente podem ser comprados ou alugados”. “O vinho precisa ter um ar de sofisticação.” “As viagens aéreas são caras.”



Mas para criar um oceano azul, todas as regras merecem ser questionadas e muitos dos paradigmas estabelecidos para um setor podem ser colocados abaixo.

Os oceanos azuis são ativamente moldados pelas ações dos intervenientes da indústria que os criam.

Mas esclarecendo: não é necessário reinventar a roda para estabelecer um oceano azul.

Frequentemente, alguns pequenos ajustes são suficientes para diferenciar um produto de seus concorrentes e criar um novo mercado.

Pegue o primeiro exemplo que é detalhado por W. Chan Kim e Renée Mauborgne no livro. A companhia de circo canadense Cirque du Soleil.

Com os seus extraordinários espetáculos de variedades, o Cirque du Soleil tem entretido milhões de pessoas em todo o mundo. Além disso, obteve lucros fantásticos já nos primeiros anos de sua operação.

Como eles fizeram?

Foram duas coisas interessantes:

Primeiro, livraram-se da antiga base circense de apresentações de animais. Depois, complementou seus atos humanos com música ao vivo e histórias convincentes.

O primeiro movimento reduziu custos, enquanto o segundo introduziu novos elementos interessantes no mundo do circo.

Com efeito, o Cirque du Soleil criou um oceano azul: conquistou um mercado inteiramente novo para experiências teatrais artísticas. E as pessoas adoram.

Então observe atentamente os concorrentes do seu setor como ele está agora. Em seguida, pense em quais fatores você pode aumentar, eliminar, reduzir e criar nos produtos existentes, por exemplo:

Aumentar. Pense em como você pode elevar a qualidade do produto, o preço ou os padrões de serviço do seu setor. A Gol fez isso quando se tornou a primeira companhia aérea do Brasil a tornar os voos domésticos rápidos, fáceis e acessíveis para todos com um sistema inovador de reservas online, padronização das aeronaves para ganhar na escala de manutenção e olhar para os consumidores que utilizavam ônibus para deslocamentos interestaduais..



Eliminar. Considere quais aspectos do seu produto ou serviço podem ser completamente cortados. o Cirque du Soleil se livrou de atos dispendiosos e antiéticos com animais. Cada setor tem alguma prática ultrapassada que seria melhor abandonar pois já não atrai novas gerações.

Reduzir. Veja quais processos de produção, características de produtos ou ofertas de serviços você pode reduzir. A marca de vinhos gaúcha Lovin'Wine, por exemplo, apostou no formato em latas com visual moderno para vender vinhos eliminando toda a sofisticação e complexidade em torno de uma marca de vinhos. Eles venderam 15 mil latas no seu primeiro mês de operação!

Criar. Pense em quais novos recursos você pode oferecer aos seus clientes. A Netflix iniciou suas operações alugando filmes através do envio e recebimento de DVDs de filmes pelo correio. Na época em que não se podia atrasar mais de 48hs a devolução de um filme, você alugava um pacote de filmes para o mês inteiro, recebia pelo correio e depois os devolvia. Depois desse modelo inovador, foram os primeiros a criar o streaming de filmes com pagamento de assinatura mensal.

Idealmente, considerar estas questões lhe ajudará a fazer duas coisas: reduzir os custos e diferenciar o seu negócio da concorrência.

E isso é tudo que você precisa para criar um oceano azul. Ainda mais se sua empresa continuar abordando esses quatro fatores – aumentar, eliminar, reduzir e criar - como um processo de melhoria contínua.

*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de [*13](#)



Construindo marcas que os clientes contratarão

Às vezes, a descoberta de que é preciso fazer um trabalho é consciente, racional e explícita. Em outras ocasiões, o trabalho é tão parte da rotina que os clientes não estão conscientes disso.

De qualquer forma, se os consumidores tiverem sorte, quando descobrirem o trabalho que precisam fazer, existirá um produto de marca perfeitamente e inequivocamente adequado para realizá-lo. Chamamos de marca de propósito a marca de um produto que está fortemente associada ao trabalho para o qual foi contratado.

A história da Federal Express ilustra como marcas de propósito de sucesso são construídas. Um trabalho existiu praticamente desde sempre: o trabalho-preciso-enviar-isto-daqui-para-ali-com-a-certeza-perfeita-o mais rápido possível.

Alguns clientes dos EUA contrataram o correio aéreo do Serviço Postal dos EUA para fazer esse trabalho; eu tive um professor na faculdade que fazia esse serviço recebendo para sentar em aviões para entregar e recolher documentos urgentes de comércio internacional.

Outros chegaram ao ponto de planejar com antecedência para que pudessem enviar via caminhões da UPS.

Mas cada uma dessas alternativas era complicada, cara, incerta ou inconveniente. Como ninguém ainda havia projetado um serviço para fazer bem esse trabalho, as marcas dos serviços alternativos insatisfatórios ficaram manchadas quando foram contratadas para esse fim.

Mas depois que a Federal Express projetou seu serviço para fazer exatamente esse trabalho, e o fez maravilhosamente repetidas vezes, a marca FedEx começou a aparecer na mente das pessoas sempre que precisavam fazer esse trabalho.

A FedEx tornou-se uma marca de propósito - na verdade, tornou-se um verbo na linguagem internacional dos negócios que está intrinsecamente ligado a esse trabalho específico. É uma marca muito valiosa como resultado.

O valor da marca pode ser destruído quando os profissionais de marketing não vinculam a marca a um propósito.

Quando procuram construir uma marca geral que não sinalize aos clientes quando eles devem e não devem comprar o produto, os profissionais de



marketing correm o risco de que as pessoas contratem seu produto para fazer um trabalho para o qual não foram projetados.

Isso faz com que os clientes desconfiem da marca – como aconteceu durante anos com os correios.

Uma marca de propósito é como uma bússola de dois lados. Um lado orienta os clientes para os produtos certos. O outro lado orienta os designers de produtos, profissionais de marketing e anunciantes da empresa à medida que desenvolvem e comercializam versões aprimoradas e novas de seus produtos.

Uma marca de bom propósito esclarece quais recursos e funções são relevantes para a tarefa e quais melhorias potenciais serão irrelevantes. O prêmio de preço que a marca impõe é o salário que os clientes estão dispostos a pagar à marca por fornecer essa orientação em ambos os lados da bússola.

A necessidade de se sentir de uma certa maneira - sentir-se macho, atrevido, mimado ou prestigiado - é uma tarefa que surge em muitas de nossas vidas.

Quando nos deparamos com a necessidade de fazer um desses trabalhos, podemos contratar um produto de marca cuja finalidade é proporcionar tais sensações.

Gucci, Absolut, Montblanc e Virgin, por exemplo, são marcas de propósito.

Eles vinculam os clientes que têm um desses trabalhos a experiências de compra e uso que realizam bem esses trabalhos. Estes podem ser chamados de empregos aspiracionais. Em algumas situações aspiracionais, é a própria marca, mais do que as dimensões funcionais do produto, que faz o trabalho.

A criação de uma marca para uma empresa que está nascendo ou que ainda seja de pequeno porte tem forte relação com a personalidade do empreendedor ou de seus sócios.. Mesmo que eles não desejem ser a face pública do negócio.

Construir uma marca exige metodologia e bons profissionais.

Porém, existe um trabalho inicial que o próprio empreendedor pode fazer pois parte do próprio autoconhecimento da sua personalidade, do propósito da empresa e dos valores que acredita como os princípios fundamentais que devem direcionar as relações com consumidores, parceiros e fornecedores.



Muitos profissionais liberais usam suas próprias fotos em sua comunicação e conversam com a câmera muito bem. Essa é a forma mais simples para começar uma marca.

Mas para dar consistência e escala, o empreendedor precisa descobrir qual arquétipo de marca deseja projetar.

Ao eleger um arquétipo que seja coerente com sua personalidade e o que deseja projetar como marca, fica muito mais simples descobrir qual a voz da marca, a forma como ela irá se comunicar: amigável, engraçado, assertivo, científico.

As pessoas possuem diferentes características e se comunicam de diferentes formas.

Uma marca precisa fazer o mesmo para estabelecer sua identidade, criar conexão com o público-alvo e principalmente ter humanidade.

Nesse processo existe também um grande problema: O risco de tentar agradar todo mundo.

E esse é o primeiro entendimento fundamental e o mais necessário sobre marcas: Quem tenta agradar todo mundo, fica sem personalidade. Quem não tem personalidade não cria laços fortes. E o que uma empresa mais precisa ao iniciar hoje é a criação de laços fortes.

No Brasil um empresário se destacou em um cenário polarizado por apoiar diretamente um político usando um estranho terno verde e amarelo que o deixava parecendo o personagem dos quadrinhos Zé Carioca. Isso certamente rendeu inúmeros detratores e pessoas que se recusaram a comprar nos estabelecimentos da empresa. Entretanto...

Ele fez uma escolha sobre com qual público-alvo e persona conversar. Certamente ganhou inúmeros advogados para a marca e consumidores fiéis. No caso dele a escolha foi clara de ter fortes advogados e clientes fiéis mesmo que isso significasse perder uma quantidade de consumidores (que por algum motivo não lhe interessava o no qual ele apostava que se manteriam como clientes mesmo podendo ser detratores).

Em uma empresa cotada em Bolsa ou com diferentes sócios (principalmente se tivessem visões políticas e de mundo distintas) certamente teria problemas por escolher uma posição política tão polarizada. Acionistas ligados a grandes empresas olham atentamente para o valor de mercado da



empresa na Bolsa e indícios (mesmo sem evidências) de que uma empresa pode perder (ou evitar) o crescimento da base de consumidores gera problemas de liquidez. Em empresas cotadas a tradição era de extrema

neutralidade política até recentemente, Por isso a tendência de se posicionar de forma genérica para agradar a um grande público ao invés de uma parcela, e principalmente evitar questões políticas que não sejam estritamente necessárias para a operação da empresa . Porém nos dias de hoje isso já mostra muitos sinais de mudança.

Uma das maiores marcas do mundo, a M&Ms, criou uma campanha bastante ousada entre 2022 e 2023 utilizando o tema da diversidade e igualdade de gênero.

Eles “brincaram” com a imprensa com notícias falsas e polarizadoras para então demonstrarem seu posicionamento, ganharam muitos críticos, tiveram queda na valorização em bolsa e ganharam inúmeros detratores. Porém eles bancaram esse risco.

Fica claro que a relevância da marca passa a estar conectada em valores particulares que inúmeras vezes somente agradam a uma parcela do público-alvo ao invés de valores tradicionalmente usados que tinham grande incidência dentro de uma população..

Empresas pequenas ou iniciantes não escapam disso pois são muito atreladas ao perfil do empreendedor e, em um mundo de privacidade limitada, a personalidade da marca está muito atrelada a do próprio empreendedor.

Por isso se fala tanto em autenticidade: que a empresa realmente defenda e pratique os valores que comunica. Então eles precisam ser relevantes para o público-alvo.

Por esse motivo eu busco na concepção do produto já identificar ao menos um Arquétipo para a marca de forma a iniciar o processo de delinear as primeiras mensagens a serem produzidas e avaliar o encaixe com o produto de forma a tentar incorporar elementos de marca nas histórias de usuário e requerimentos de produto.

Eu costumo dizer que as marcas devem ser pensadas e vistas como se fossem um amigo de alguém. As pessoas devem entender as marcas, seus valores e características tal como entendem as qualidades e defeitos de um amigo ou conhecido.

Então quais são os elementos básicos de uma marca e como desenvolvê-la no início do empreendimento:



Qual o propósito da empresa - porque ela existe ao lado de gerar lucros?

Qual a missão nobre? O que a empresa deseja mudar no mundo? Para qual missão nobre você daria seus produtos e seu público-alvo se aliaria a empresa para realizar?

A primeira ação de marca é criar uma comunidade. Uma comunidade se alia em função de resolução de problemas.

Enquanto o arquétipo representa no imaginário a personalidade da marca e como ela se comunica, a missão nobre é o que criará os laços com a audiência e iniciará a construção do relacionamento.

Eu sugiro escrever um manifesto de marca ou, numa forma mais simples, uma carta para a Persona. Isto é, criar uma carta com as intenções reais para que a equipe de Branding (ou até mesmo toda a empresa) entendam qual o propósito da marca e como ela deve se relacionar com o cliente.

Imagine que nessa carta você irá se apresentar. Imagine que essa carta irá acompanhar uma amostra grátis do seu produto mas você não pode escrever sobre o produto, benefícios e criadores de benefícios.

- 1) Vimos que você curte XYZ e pessoas como você valorizam XPTO
- 2) Assim como você não gostamos de (inimigo comum)
- 3) Desejamos (missão nobre) e gostaríamos de convidar você para nos ajudar nessa missão
- 4) Somos (características dos empreendedores ligadas ao arquétipo) e prezamos por (valores que os empreendedores acreditam)
- 5) Por isso fazemos (exemplos concretos sobre a Gestão, produto, fabricação, comunicação, oferta que sustentam e demonstrem os valores listados no ponto 5)

Imagine que esse texto é o que alguém usaria para descrever a sua marca/ empresa para outra pessoa sugerindo ir em um encontro com você.

Quanto mais imagens, headlines e histórias alinhadas a essa carta você publicar, mais clara e presente ficará a imagem da marca na mente das pessoas.



Você sempre deve pensar como deixar essa pequena carta mais viva, mais bem exemplificada e mais clara na mente do público-alvo. Quanto mais clara a imagem que a audiência tiver, mais fácil ficará para alguém reproduzir sua missão para outras pessoas para recomendar ir em um encontro com você.

No módulo 2 avançaremos na Mitologia de Marca onde mostro os pontos da construção de marca partindo dos Arquétipos e explicando sobre

Posicionamento e Big Idea - Elementos da comunicação para executar a fase 2 do produto.

Nessa primeira fase o importante é entender esse conceito básico sobre personalidade de marca, criar a carta de vendas e o manifesto para nortear os primeiros 30 posts que você fará junto com o produto para incorporar em apresentações, sites e anúncios para validação.

Inúmeros segmentos de produto como no caso da moda, precisam incorporar esses elementos da marca desde o início. Aplicativos também.

O UX Writing usa justamente a voz da marca para decidir como serão as mensagens e textos dentro do aplicativo.

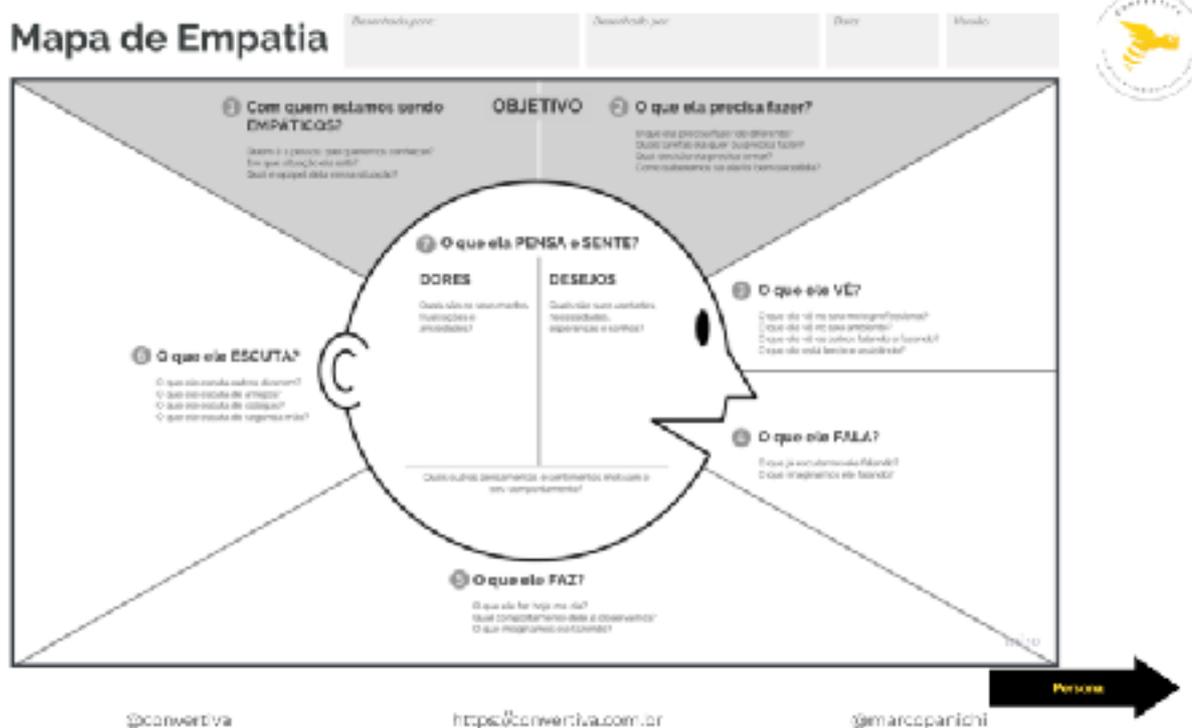
Na área de bens de consumo, a embalagem ou algum espaço para texto, pode ser usado justamente para transmitir a imagem da marca.

*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de [*10](#)



De onde vem as ideias inovadoras?

Comece pela empatia!



A Cultura da Inovação em Produto é sobre colocar as necessidades do consumidor no centro das análises de solução.

É torná-las prioridade com o intuito de moldar, segmentar e priorizar os benefícios de forma que o produto inaugure um novo nicho de mercado ou tome a liderança em um segmento existente.

A necessidade do consumidor deve ser ponderada através do processo de escuta ativa e de empatia onde se investiga o problema do consumidor e as tarefas que ele tem a realizar.

É justamente no atendimento das micro-necessidades que estão algumas das mais bem sucedidas inovações nos últimos 20 anos.

Na sessão de segmentação com o uso da metodologia de Oceano Azul veremos como priorizar as necessidades e desenvolver benefícios que diferenciarão o produto ou serviço.



Bons exemplos de empresas que detectaram necessidades dos consumidores e criaram produtos que praticamente fizeram nascer um novo segmento de mercado:

- Aplicativos que avisam o usuário durante o dia para fazer intervalos de respiração e para tomar água,
- Roupas para uso em academias de ginástica,
- Aplicativos para conectar produtores de alimentos orgânicos com os consumidores
- Transportadoras especializadas na última etapa de entrega de pequenas encomendas e com sistemas de rastreamento com API aberta

Inúmeras empresas hoje desconhecem como novas tecnologias podem mudar de forma definitiva um negócio. Na Era da Informação, o entendimento do impacto das novas tecnologias, seu nível de apreciação (e adoção) pelos consumidores e como elas impactam na diferenciação e no balanço contábil da empresa precisam ser ato contínuo.

Muitas vezes pode não se ter os recursos para investir em uma nova tecnologia, porém é necessário entender para quais necessidades uma tecnologia foi desenvolvida. Isso pode

identificar tendências de comportamento dos consumidores. E aqui está a chave da inovação: Uma necessidade pode ser atendida através de diferentes soluções, por exemplo:

- O streaming de música passou a ser umas das formas mais populares de consumo de música. Porém nos últimos anos no Brasil se desenvolveu um mercado de distribuição de músicas em PenDrives tendo como público-alvo os caminhoneiros que inúmeras vezes rodam por muitas horas em áreas sem cobertura. Eles não desejam mais ouvir música com a qualidade das rádios AM e querem ter escolha dos artistas e estilos que irão ouvir. É sobre ter quantidade, qualidade e escolha. Um conjunto de fatores que as rádios AM, APPs de streaming ou falta de capacidade de armazenamento no smartphone podem atender de maneira insatisfatória.

Inúmeras vezes um negócio é iniciado (e até é muito bem sucedido) sem entender o problema e as necessidades do consumidor. Ele nasce de uma ideia ou oportunidade momentânea que um empreendedor teve.

Porém ao definir o problema e avaliar que está resolvendo (e para qual público-alvo), a tendência será do empreendedor conseguir focar em uma solução especial e diferenciada para o nicho que melhor responde ao produto.



Então o produto inicia seu ciclo de forma massificada e genérica mas logo começa a desenvolver uma versão mais completa (ou aprimorar um item de forma mais profunda que nenhum outro concorrente atenda).

São inúmeras as empresas que não sabem porque um consumidor ou lojista compram seu produto.

Uma vez perguntei a um lojista de um cliente meu porque ele comprava tão pouco do produto X e sempre com a mesma regularidade.

Ele soube me dizer que comprava aquele produto especificamente para um cliente em especial que vinha até a loja a cada 2 meses para comprar o produto Y que era de uso regular e acabava levando o meu produto junto.

Eu sugeri então que ele descobrisse a aplicação que a cliente dava ao nosso produto em conjunto com o produto Y que era de uso regular.

O lojista perguntou para a cliente e descobriu porque essa cliente levava os 2 produtos em conjunto e o que fazia com eles.

Ele então passou a usar esse argumento de vendas para para todos os clientes dele que compravam o produto Y. Isso fez com que o lojista triplicasse o volume de compra de nosso produto pois tinha descoberto um argumento de venda muito bom, tinha um caso real de resultados e isso o deixava confortável para oferecer a solução conjunta para todos os compradores de Y.

Essa pequena descoberta começou a ser ensinada em treinamentos de vendas do meu cliente junto a outros lojistas abrindo praticamente um novo mercado para o produto da empresa como uma solução complementar.

Na indústria farmacêutica, inúmeros produtos são utilizados Off-Label, isto é, são usados para um fim diferente do pensado originalmente. Resolvem um problema para o qual não foram originalmente desenvolvidos.

Um exemplo é o medicamento Dramin. Ele foi originalmente desenvolvido para mitigar enjoos. Seu efeito colateral era o sono. Inúmeras pessoas usam o Dramin como solução para insônia.

Muitos anos depois o Dramin ganhou uma versão que não causava sono e então deu ao consumidor duas opções de forma a atender duas diferentes necessidades.

Uma função secundária pode ser a chave para vencer concorrências



Eu já desenvolvi algumas concorrências para aquisição de tecnologias e contratação de software.

Inúmeras vezes um certame que inicia com 5 fornecedores qualificados acaba com somente um fornecedor preferencial pois se descobre uma funcionalidade que resolve um problema importante mas que não havia sido originalmente previsto ou priorizado no PRD. E essa micro-função decide a concorrência.

Uma nova empresa de alimentos ao começar suas atividades me pediu para ajudar na seleção de um ERP. Entre os selecionados para a concorrência, um dos fornecedores destacou a função de Controle de Lote.

Meu cliente pensava inicialmente em fazer esse controle de forma manual por Batches de fabricação e por isso não priorizou esse requerimento no PRD.

Analisando a solução eu destaquei a granularidade das análises desse sistema que ia desde a fabricação até a distribuição dos lotes nos PDVs. Eu concluí que essa função poderia ser de grande importância caso a empresa um dia precisasse fazer um recall de produtos no mercado e que um controle manual não conseguiria contemplar a função no mesmo nível.

Esse fornecedor foi ao fim o vencedor por ser o único que além de ter a função, ainda a fazia melhor de forma mais completa do que se fosse adotado um processo de controle manual.

Então esse fornecedor havia sido o tipo de empresa orientada a inovação que se focou em criar uma solução muito superior para empresas de um nicho específico e atendendo uma necessidade muito importante para esse nicho.

A importância do entendimento da segmentação e tarefas do cliente se resume a isso:

Um dos maiores desafios nos dias de hoje é enxergar as necessidades de empresas (e pessoas) com perfis diferentes do que o empreendedor costuma atender. Estamos saindo cada vez mais de um ambiente de negócios com soluções massificadas para o de solução de customização em massa.

Com as atuais ferramentas de geração de demanda temos a possibilidade de atender consumidores que podem estar dispersos geograficamente, e que ao serem somados, representam um mercado relevante.

Algum comum é de um empresário que nunca teve contato com, por exemplo, os 5% da população de maior poder aquisitivo. Então ele ignora necessidades específicas de um público que deseja produtos diferenciados e



está disposto a pagar a mais por isso. Esse cenário é uma grande mina de oportunidades que pode estar limitada para um empreendedor que não está olhando para diferentes perfis de público para um mesmo produtos.



Canva de Proposta de Valor: Tarefas do Cliente

O documento essencial da Gestão de Produto e Inovação

A partir desse documento se desenvolve não somente uma análise de encaixe de produto e necessidades do consumidor.

Conforme fui usando e desenvolvendo a pesquisa para esse programa de aceleração eu percebi que muitos dos briefings, retrabalhos e reuniões com fornecedores eram pela falta de uma versão atualizada e prática desse material por parte do cliente.

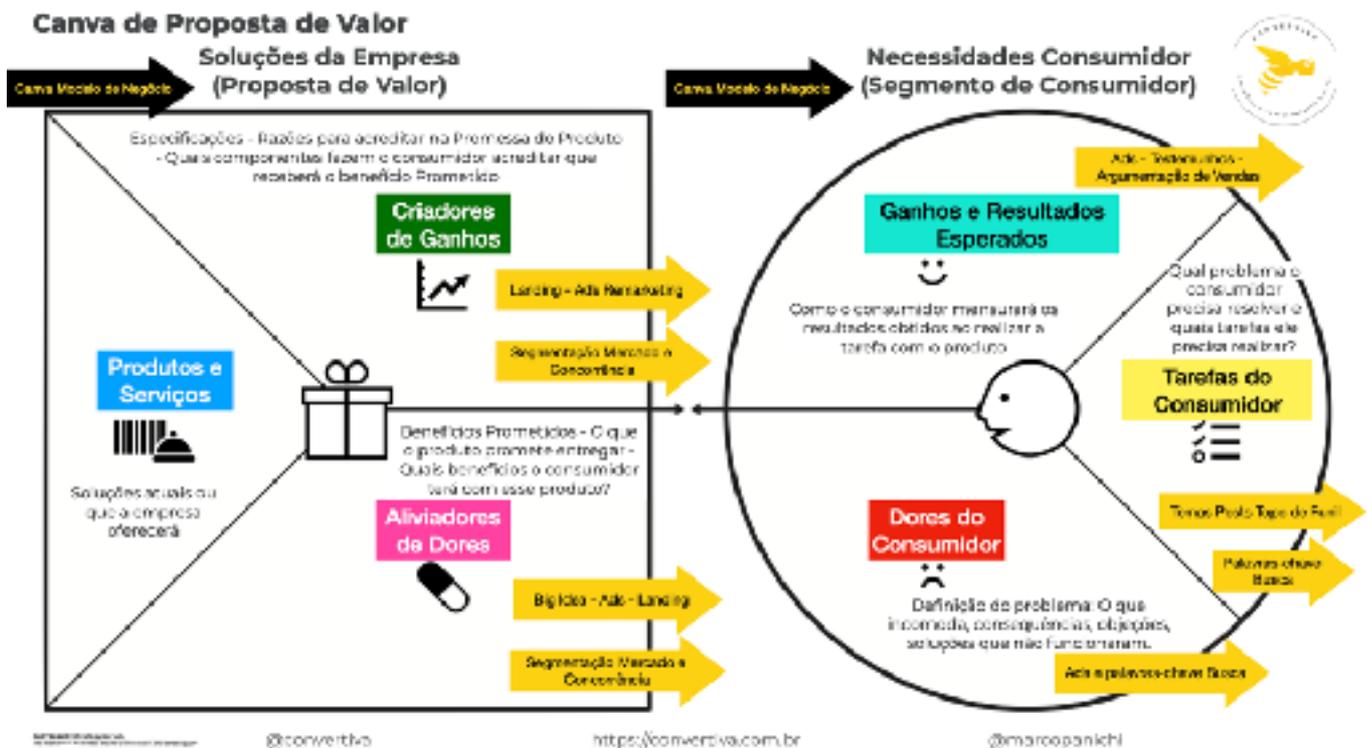
E ele é totalmente conectado com o Mapa de Empatia e o conceito de Tarefas do Cliente (conforme o próprio Alex Osterwalder cita no livro Design de Proposta de Valor e no prefácio do Jobs to Be Done que ele fez para o Ulwick).

Eu basicamente parto do Canva de Proposta de Valor para criar além da análise de Encaixe de Produto-Mercado (Product-Market Fit) os seguintes documentos:

- Lista de requerimentos de produto, histórias de usuário e planejamento de Experiência do Consumidor (CX - Customer Experience);
- Pautas essenciais para Redes Sociais;
- Anúncios essenciais em Redes de Pesquisa e Display;
- Criação de Cartas de Vendas, Speech de Vendas e Landing Pages;
- Criação de Catálogos de Vendas;
- Experimentos de validação de perfil de personas e backlog prioritário



O que é o Canva da Proposta de Valor?



A Proposta de Valor é focada em analisar o encaixe dos benefícios e especificações de um produto em relação as necessidades dos clientes.

O Canva de Proposta de Valor possui duas partes básicas:

1) **Segmento de clientes (no lado direito):** Este é o seu cliente para quem você pretende criar valor com base na Persona pretendida que representa o perfil de clientes na base da empresa ou um consumidor ideal.

O perfil do cliente inclui:

- Tarefas dos clientes
- Dores (os aspectos negativos que os clientes podem enfrentar ao tentar concluir seus trabalhos).
- Seus ganhos, resultados esperados e como eles mensuram o sucesso da solução do problema



2) **Segmento da Proposta de Valor de Solução (à esquerda):** explora o produto (existente ou a ser criado), seus benefícios e características técnicas que gerarão os resultados esperados pelos consumidores/ usuários

A solução inclui:

- Aliviadores de Dores - Os Benefícios do produto
- Os criadores de Ganhos - Os componentes, fórmulas, patentes, metodologias, provas lógicas que sustentam os aliviadores de dores, ganhos e resultados esperados
- Os produtos existentes, upgrades previstos ou novos produtos que devem ser criados para atender as necessidades do cliente

Um resultado de sucesso é quando as Dores do Consumidor são atendidos pelos Aliviadores de Dores do Produto e os Criadores de Ganhos geram os Resultados Esperados pelo consumidor ao realizarem as Tarefas.

Quando existe o encaixe teórico, é chamado de Encaixe de Produto-Mercado (Product-Market Fit)

Para fechar os textos de introdução alinhando as Tarefas do Cliente no canvas da proposta de valor com o que vimos ao longo dos textos anteriores:



Qual problema o consumidor precisa resolver e quais tarefas ele precisa realizar?

1) Tarefas funcionais, sociais e emocionais que os clientes estão tentando realizar, os problemas que estão tentando resolver e as necessidades que desejam satisfazer.

As tarefas do cliente descrevem o que os consumidores estão tentando fazer no trabalho ou em sua vida: tarefas que tentam realizar, problemas que desejam resolver, necessidades que tentam satisfazer e assim por diante.

Aqui estão algumas perguntas-chave que o ajudarão a descobrir as tarefas de clientes:



- Quais são os diferentes contextos em que seus clientes podem estar? Como suas atividades e objetivos mudam dependendo desses contextos diferentes?
- Quais são os mecanismos que podem ajudar seu cliente a realizar essa tarefa fundamental?
- Quais funções seu cliente tenta executar? (por exemplo, executar um problema específico, resolver um problema específico etc.)
- Quais objetivos sociais seu cliente tenta atingir?
- Quais são os objetivos emocionais do seu cliente?
- Quais são as necessidades básicas de seus clientes?
- Quais são as principais coisas sem as quais o seu cliente não vive?
- Em que diferentes contextos o cliente pode estar?
- Que tarefas os fazem sentir satisfeitos?
- Como seus clientes querem ser percebidos pelos outros? O que eles podem fazer para conseguir isso?
- Como seu cliente quer se sentir? O que ele/ela precisa fazer para conseguir isso?
- Acompanhe a interação do cliente com seu produto durante todo o ciclo de consumo. Que trabalhos o cliente deve fazer para este tempo? O consumidor muda de papel ao longo do ciclo de consumo?

*Com interpretações, adaptações, traduções e inserções livres de [*14](#)



Esses foram os textos para entendermos o mínimo sobre inovação em produto e como construir negócios inovadores.

Agora vamos para a ação!!!!

Entraremos nas etapas específicas para a construção dos produtos utilizando as tarefas do cliente para avaliar segmentos e descobrir oportunidades!

Acesse os videos em:



<https://www.convertiva.com.br/100-tarefas-para-a-criacao-de-negocios-inovadores/>

Adicione o seguinte link aos seus favoritos para ler outros conceitos aplicáveis a Gestão de Produto e Transformação Digital e se inscreva na lista para receber por email os novo conteúdos que eu for adicionando!

<https://www.convertiva.com.br/blog/>

Agendamento de sessão de avaliação de trilha de conhecimento: <https://convertiva.simplybook.me/v2/#book>

Para inscrição, agendamento e pagamentos de sessões do Programa de Mentoria e Aceleração: <https://convertiva.simplybook.me/v2/#packages>



Referências:

Livros:

- Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies - **Jim Collins/Jerry Porras**
- Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't - **Jim Collins**
- Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future - **Peter Thiel/Blake Masters**
- The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses - **Eric Ries**
- The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail - **Clayton M Christensen**
- Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice - **Clayton M Christensen** *9
- The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth - **Clayton Christensen/Michael E Raynor**
- What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services - **Anthony Ulwick**
- Jobs to be Done: Theory to Practice - **Anthony Ulwick** *10
- Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant - **W. Chan Kim/Renée A. Mauborgne** *13
- Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers - **Geoffrey A. Moore**
- Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers - **Alexander Osterwalder/Yves Pigneur**
- Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want - **Alexander Osterwalder/Yves Pigneur/Gregory Bernarda/Alan Smith** *14



- Marketing Management - **Philip Kotler**
- Building Strong Brands - **David Aacker**
- This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See - **Seth Godin**
- Tribes: We Need You to Lead Us - **Seth Godin**
- Don't Make Me Think - **Steve Krug**
- Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing, and Advertising - **Ryan Holiday**
- Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success - **Sean Ellis/Morgan Brown**
- Launch: An Internet Millionaire's Secret Formula to Sell Almost Anything Online, Build a Business You Love, and Live the Life Of Your Dreams - **Jeff Walker**
- The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age - **David L. Rogers**
- 77 Building Blocks Of Digital Transformation: The Digital Capability Model - **Jace An**
- Continuous Discovery Habits: Discover Products that Create Customer Value and Business Value - **Teresa Torres**
- Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs - **Lerry Keeley/Helen Walters/Ryan Pikkell/Brian Quinn**
- Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends - **Martin Lindstrom**
- Small Data, Big Disruptions: How to Spot Signals of Change and Manage Uncertainty - **Martin Schwirn**
- The Future of Competitive Strategy: Unleashing the Power of Data and Digital Ecosystems - **Mohan Subramaniam**



- How to Define, Prioritize and Refine User Stories using the Product Backlog Building

Canvas - **Paulo Caroli/Fábio Aguiar**

- Radical Candor: How to Get What You Want by Saying What You Mean - **Kim Scott**

- The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization - **Peter M Senge**

Artigos:

<https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>

<https://www.jstor.org/stable/258639> - Richard D'Aveni Hypercompetition *0

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age> *1

<https://venturebeat.com/entrepreneur/marc-andreessen-teaches-startups-what-disruption-is-really-about-in-17-tweets/> *2

<https://twitter.com/pmarca/status/539827109611311105> *3

<https://claytonchristensen.com/key-concepts/> *4

<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> *5

<https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure> *6

<https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done> <https://rockcontent.com/br/blog/jobs-to-be-done/> *8

<https://hbr.org/2008/05/the-customer-centered-innovation-map> *11

<https://hbr.org/2002/01/turn-customer-input-into-innovation>

<https://online.hbs.edu/blog/post/jobs-to-be-done-examples> *12

Histórico e diagramas JTBD:

<https://www.scrum.org/resources/blog/scrum-brief-history-long-lived-hype>

<https://www.ideo.com/journal/build-your-creative-confidence-empathy-maps>

<https://hbr.org/2003/12/kill-a-brand-keep-a-customer>

<https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>

<https://strategyn.com/jobs-to-be-done/history-of-jtbd/>

<https://www.thescrummaster.co.uk/wp-content/uploads/2016/09/The-New-New-Product-Development-Game.pdf>

<https://www.thescrummaster.co.uk/scrum/short-history-scrum/>

<https://agilemanifesto.org/history.html>

*Caso Kodak:

<https://www.digitalkameramuseum.de/en/prototypes-rarities/item/kodak-dc215-metallics>

<https://www.digitalkameramuseum.de/en/prototypes-rarities/category/kodak>

<https://storytellertech.com/gopro-release-dates/>

<https://companiesmarketcap.com/eastman-kodak-company>

<https://companiesmarketcap.com/gopro/marketcap/>

<https://www.annualreports.co.uk/HostedData/AnnualReportArchive/e/>

NASDAQ_KODK_1999.pdf

https://www.kentfaith.com/blog/article_when-did-sony-start-releasing-action-cameras_5587

<https://olhardigital.com.br/2023/08/03/pro-oculos-ray-ban-da-meta-falha-em-pegar-no-publico/>

<https://history-computer.com/the-real-reason-google-glass-failed-spectacularly/>

<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=0xfCoFaI5H8>



<https://canaltech.com.br/smartphone/iphone-16-pode-ter-camera-3d-para-visualizacao-no-apple-vision-pro-262501/>
<https://olhardigital.com.br/2023/08/03/pro/oculos-ray-ban-da-meta-falha-em-pegar-no-publico>