

**E-book**  
**Inovação em**  
**tempos de crise**

© 2015. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Este material foi cedido por SEBRAE/ PR ao SEBRAE/ES

**Informações e contato:**

SEBRAE/PR

Rua Caeté, 150 – Prado Velho.

CEP 80220-300 – Curitiba – PR

Telefone: (41) 3330-5757

Internet: [www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br)

**Presidente do Conselho Deliberativo**

Edson Luiz Campagnolo

**Diretoria Executiva**

Vitor Roberto Tioqueta

Julio César Agostini

José Gava Neto

**Gerente da Unidade de Gestão e Inovação de Produtos**

Rainer Junges

**Coordenação Técnica do Desenvolvimento**

**Unidade de Gestão e Inovação de Produtos**

Matheus Henrique Ferraz dos Santos

**Produção de textos**

Daniel Castello

**Ilustração/Revisão**

Matheus Henrique Ferraz dos Santos

**Editores**

Ceolin & Lima Serviços Ltda.

## Sumário

E-book Inovação em tempos de crise para Sebrae ES ....	4
Introdução .....	4
Estamos em crise. De novo. ....	5
Por que inovação é essencial.....	9
Agora é sua vez! .....	34
Agradecimentos.....	37
Quem sou eu .....	38

# E-book Inovação em tempos de crise para Sebrae ES

## Introdução

Estamos vivendo tempos de crise. De novo. Isto não deveria assustar mais nenhum brasileiro, mas a crise sempre traz medo para a mesa. E isto tem que ser levado em consideração. Atuar bem na crise significa entender e superar o medo.

Meu objetivo é que no final deste ebook você esteja com mais entusiasmo que com medo. Que você entenda que existem muitas oportunidades e formas de você inovar e sair da crise mais forte.

Isto se faz via inovação. E eu quero que você inove.

### Estrutura

Este ebook está dividido em três grandes blocos.

- (1) Estamos em crise. De novo.
- (2) Por que Inovação é essencial.
- (3) Uma ferramenta para ajudar você a inovar na crise

No primeiro bloco, analisamos o que significa estar em crise. E quais são os segredos para passar por ela com tranquilidade e ação.

No segundo bloco, falamos de Inovação, em especial das inovações que nosso cliente percebe – aquelas que são realizadas sobre a Proposta de Valor (PV) de nosso negócio.

E no terceiro bloco, você vai receber uma ferramenta que vai ajudá-lo muito (eu espero) a refletir sobre o seu negócio e em como você pode inovar na sua proposta de valor agora ou em qualquer outro momento do ciclo de vida dele.

Vamos lá?

## 1. Estamos em crise. De novo.



O que significa crise? Crise, por definição, é um momento crítico em que se apresenta uma situação difícil, perigosa, que exige uma decisão para nos proteger dela (e que, em caso de insucesso, pode prejudicar gravemente nossos objetivos). É uma definição complexa, que merece ser melhor explorada:

### 1.1. Crise é causada por algo. Logo, ela pode ser prevista.

Na imensa maior parte das vezes, uma crise pode ser prevista. Um bom empreendedor tem que ser antenado. Tem que ficar ligado no que está acontecendo. E perceber o humor das pessoas à sua volta, em especial de seus clientes. E tomar decisões de negócio com base nestas percepções.

Um bom empreendedor se alimenta de múltiplas fontes de informação e discute suas impressões com outras pessoas. Um bom empreendedor está aberto para o mundo e aprende todos os dias. Mais que isso, permite que o conhecimento novo mude sua forma de agir no mundo.

## 1.2. Crise é uma situação. Logo, ela tem começo, meio e fim.

Toda crise tem um ciclo. Tem hora de reduzir, tem hora de investir. Tem hora de enfrentar, tem hora de correr. Quase sempre, quem percebe estes momentos antes dos outros leva vantagem.

## 1.3. Crise é difícil e perigosa. Logo, não dá para não fazer nada.

Um dos maiores erros que um Empreendedor pode cometer em uma crise é, arrogantemente, achar que “nada mudou” e que a crise não tem impacto sobre o seu negócio. Provavelmente tem. E é importante entender qual esse impacto.

Muitas vezes o impacto não é direto, mas vem pela cadeia. É como dirigir na estrada – você tem que estar atento com o que está acontecendo até mesmo com vários carros adiante se você quer realmente estar seguro. Se você ficar apenas olhando para o parachoque do carro na sua frente, pode ficar muito tarde para reagir...

## 1.4. Crise permite uma decisão para sair dela. Logo, tem saída.

Em toda crise há uma decisão que pode ser tomada. Se não há uma decisão, não é crise, é uma tragédia. Não estamos falando de tragédias. Para tragédias existem seguros. E algum dinheiro embaixo do colchão.

## 1.5. Cada um vive a crise de forma diferente. Logo, a saída é diferente.

A forma como a crise afeta cada um é muito diferente. A minha crise é diferente da sua. Logo elas podem começar e terminar em momentos diferentes, ser perigosas de formas

diferentes e o que temos que fazer para sair dela pode ser MUITO diferente.

Um dos maiores erros que um empreendedor pode cometer em um momento de crise é “andar com a manada”...



## 1.6. Crise requer competências de crise.

Para ter sucesso na crise e passar por ela de forma saudável, temos que ter algumas competências específicas:

- (1) **Capacidade Analítica** - Temos que ser capazes de entender como a crise nos afeta especificamente. Ter atenção e capacidade analítica para entender quando ela vai começar, quanto tempo ela vai durar, entender se está melhorando ou piorando, etc. Quanto mais formos capazes de antecipar o que vai acontecer, mais cedo poderemos tomar as decisões que nos permitirão sair da crise bem-sucedidos.
- (2) **Imunidade** - Temos que ser capazes de ficar imunes ao mau humor que toma conta do ambiente. Há uma certa fala turbulenta e assustadora que alimenta e é alimentada pela mídia (é a oportunidade dela na

crise!), mas que, no fundo, pode não fazer nenhum sentido para o nosso setor ou o nosso negócio em especial. Quanto mais formos capazes de ficar frios e tranquilos, melhores serão nossas análises e nossas decisões. A crise bate mais forte nos covardes!

- (3) **Agilidade** - Temos que ser capazes de tomar boas decisões e colocá-las em movimento rápido. A crise tem um tempo. O seu bolso também. Agir no tempo certo é essencial. Agir com inteligência também é essencial.

Só tem uma coisa que não funciona de jeito nenhum na crise – continuar fazendo o que você vinha fazendo antes dela.



Na crise você tem que fazer diferente. Você tem que inovar. Vamos falar de inovação.



## 2. Por que inovação é essencial

A maior parte das pessoas, quando pensa em inovação, pensa nas grandes inovações que mudaram o mundo. Dependendo da sua idade, você pode pensar no automóvel, no avião, no telefone, no antibiótico, no computador, no microcomputador, na Internet, na Microsoft, no Google, na Apple, no Facebook...

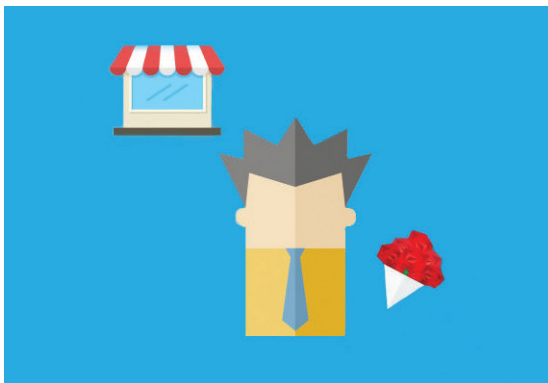
Algumas inovações mudam o mundo. Mas, estas inovações são raras. São traço percentual no universo de inovações.

99,99% das inovações são pequenas ou incrementais. São as pequenas mudanças que você faz todos os dias e que transformam sua empresa em uma empresa melhor. Segue uma definição de Inovação:

**Inovação é qualquer mudança  
que gere Valor Novo!**

Esta frase é enganosamente simples. Tanto que será usado no restante deste livro para explicá-la com conceitos e exemplos. Neste material serão exploradas todas as formas como geramos valor novo com Inovação. E isto é muito importante: porque ao gerar mais valor, você ganha mais dinheiro. Ou, pelo menos, este é o objetivo...

Conheça o Marco Antônio



Marco Antônio tem uma loja que vende flores em Ribeirão Preto, cidade rica no noroeste paulista. Sua loja fica perto do centro da cidade e seus clientes são tipicamente pessoas de classe média que compram flores como presente em datas especiais para pessoas queridas. Pessoas como o Gustavo, que sexta passada parou seu carro próximo à loja para comprar um arranjo para a Stephanie, em seu aniversário de namoro. Ele entrou na loja, ficou perdido com a quantidade de opções, acabou escolhendo umas rosas vermelhas bem tradicionais, escreveu um pequeno cartão branco que o Marco dá como cortesia e esperou o arranjo ficar pronto. Pagou com cartão de débito R\$ 50,00, pegou o arranjo e voltou para o carro com o arranjo na mão meio desequilibrado, torcendo para que elas ainda estivessem bonitas até a hora de entregar o buquê para a namorada.

Quanto custou para ele o presente? R\$ 50,00? Não. Muito mais!!! Custou:



Você percebeu quanto investimento foi colocado neste presente? O Marco recebeu R\$ 50,00 pela parte que ele realizou. Mas, o investimento total foi muito maior. Tudo isto porque o Gustavo e a Stephanie dão muito valor à atitude de presentear com flores pessoas queridas em ocasiões especiais.

Pensando assim, não fica óbvio que é possível inovar neste processo e ganhar mais dinheiro?

Tudo que o Marco puder fazer que reduza o investimento de tempo e de esforço do Gustavo é valor novo e, portanto, pode ser convertido em preço. Por exemplo, ele pode colocar fotos dos arranjos mais bonitos num site na Internet e permitir que o Gustavo encomende por telefone ou até mesmo compre pelo site.

Tudo que ele puder fazer que reduza a ansiedade e que dê mais conforto emocional ao Gustavo é valor novo. Por exemplo, ele pode organizar os arranjos por finalidade – arranjos para presentear homens, para presentear namoradas, arranjos para agradecer por algo...

Tudo que ele puder fazer que aumente a probabilidade da Stephanie ficar feliz é valor novo. Por exemplo, vender chocolates ou vinho junto com as flores...

Sempre que o aumento no preço gerado por uma mudança for maior do que o custo gerado, é dito que valor novo foi “capturado”. Isto é o que é chamado de Inovação.

Faça uma exploração. Se você acha que toda floricultura é igual, por favor, entre em <https://www.esalflores.com.br> ou em <http://www.floresonline.com.br> e veja até onde dá para inovar neste segmento...



## 2.1. Cada época tem suas inovações mais importantes

**A Inovação de hoje é base para a inovação de amanhã.** Este é um conceito importante. Cada época tem um tema dominante de inovação e as empresas normalmente vivem as fases de cada tema, cada uma no seu ritmo... Dentro das empresas é igual – cada inovação que você faz é base para outra que vem depois.

Voltando arbitrariamente no tempo: nos anos 1980 o tema dominante era a Qualidade. As empresas de ponta na época investiram na implantação dos métodos vindos do Japão de 5S, CCQ, etc. Ao mesmo tempo os grandes Mainframes permitiam poderosos sistemas de informação gerencial que ajudaram as grandes empresas multinacionais a ficarem maiores do que nunca.

Nos anos 1990, o tema dominante foi a Reengenharia. As redes de microcomputadores, a telefonia celular e o começo da Internet comercial reduziram o tamanho do mundo e das empresas. De repente aquelas empresas gigantescas tinham que ficar mais ágeis e elas o fizeram de forma violenta.

Downsizing, outsourcing, offshoring. Nunca tanta gente boa foi demitida.

Empreendedorismo, capital de risco e Internet. Em alta velocidade as tecnologias foram convergindo em direção ao smartphone como base para um modelo em que cada pessoa é um ser digital social global, e consumidor. Principalmente de conteúdo.

Hoje praticamente todas as pessoas e todas as empresas têm presença na Internet e usam tecnologia diariamente para operar. Pagamos e recebemos eletronicamente. Nos relacionamos por redes sociais.

Se por um lado a tecnologia nunca foi tão disponível, está claro que ela sozinha não gera felicidade nem estabilidade. Depois de anos na montanha-russa finalmente percebemos que o desafio real de nossa época é criar significado da tecnologia. Isto é o que determina as inovações principais do mundo de hoje. Não é mais a tecnologia que temos, é o que fazemos com ela.

E isto, para mim, tem a ver com:

- (1) Criar Emoção;
- (2) Embarcar Inteligência;
- (3) Articular Sinergias;
- (4) Aumentar o nível de Serviço;
- (5) Prover Conteúdo.

### Criar Emoção

Em um mundo de excesso de informação, capturar a atenção das pessoas e se diferenciar é cada vez mais difícil. A melhor forma de se destacar neste cenário é usando a emoção. Quando sentimos algo intenso gravamos a experiência. Logo

acionar as emoções é uma forma de se diferenciar. Por isto existem tantos recursos apelativos (vídeos fofos, imagens usando crianças, animais, etc.) nas redes sociais e a busca de tantas marcas por gerar “conexões emocionais” com seus consumidores.

Bons exemplos:

CNA Speaking Exchange – observe como a emoção serve de vínculo entre as crianças e os idosos e observe o tom piegas da comunicação, toda em storytelling.

<http://cna.com.br/speakingexchange/>

Avicii, Feeling Good – observe como a Volvo aparece sutilmente em um vídeo do DJ sueco Avicii, usando imagens biográficas reais e o clima autêntico da relação do rapaz com sua terra natal. A música, remixada por ele, mas retirada de outra geração, faz a ponte emocional com o público-alvo do produto.

<https://www.youtube.com/watch?v=S565hk5T7SA>



## Embarcar Inteligência

Informação e capacidade computacional estão sobrando. Difícil mesmo é gerar significado ou criar um negócio que use de forma única os recursos disponíveis para capturar valor e gerar muito dinheiro.

Bons exemplos de empresas que reorganizaram recursos existentes para ganhar muito dinheiro:

E-Vertical – observe como esta empresa consegue de forma brilhante cuidar da infraestrutura de centenas de edifícios a distância.

<http://www.evertical.com.br/>

Clearsale – a maior empresa de controle de fraudes da Internet brasileira. Ancorada em pessoas e métodos estatísticos.

<http://portal.clearsale.com.br/>

## Articular Sinergias

Criar conexões entre mundos diferentes é uma das naturezas do mundo de hoje. A Internet nos acordou para a beleza disto. Cada vez mais negócios utilizam esta capacidade para articular relações difíceis de serem feitas de formas inéditas e lucrativas.

Bons exemplos:

99 Táxis – um dos bons exemplos de estabelecimento de conexões entre dois tipos de público. Em uma cidade grande muitas pessoas procuram táxis o tempo todo. E muitos táxis procuram passageiros o tempo todo. Que tal facilitar o encontro?

<http://www.99taxis.com/>

Rio de Una – De um lado agricultura familiar orgânica, de outro o mundo do Fast Food e do grande varejo. No meio a Rio de Una.

<http://www.riodeuna.com.br/>

## Aumentar o nível de Serviço

Compramos cada vez menos produtos. Cada vez mais estamos ligados no serviço que vem junto com o produto, ou com o serviço que envolve o produto.

Bons exemplos:

Casa do Construtor – Fazer obra sem comprar equipamentos? A solução dada por esta empresa é muito legal! Em vez de vender ou simplesmente alugar equipamentos, eles criaram um serviço que fornece equipamentos em perfeito estado de acordo com o cronograma do projeto tirando a preocupação da cabeça do dono da obra.

<http://www.casadoconstrutor.com.br/>

Publit – Já teve vontade de escrever um livro? Parece complicado? Entre neste site e veja o que é nível de serviço. Esta empresa desmontou o processo de publicar um livro e o separou em atividades que podem ser contratadas uma por uma, de acordo com a necessidade e com o ritmo que o escritor deseja.

<http://www.publit.com.br/>

## Gerar Conteúdo

Cada dia mais, geramos mais conteúdo. Algumas empresas estão levando isto ao extremo e montando novos modelos de negócio geniais com base em conteúdo.





Bons exemplos:

RedBull – Energético ou Publicadora de Conteúdo? Afinal, qual é o negócio da RedBull? Primeiro, como a maior parte das empresas, a RedBull usou a geração de conteúdo como estratégia publicitária – você vai atrás do conteúdo interessante que ela gera e é exposto à marca. Esta é a estratégia normal da Internet e que todas as empresas podem usar – inclusive a sua. Mas, depois, ela fez algo mais – o conteúdo que a empresa gera é de tão boa qualidade que ela passou a cobrar por ele gerando um negócio milionário. E o melhor de tudo – este segundo negócio ainda ajuda a visibilidade da marca.

<http://www.redbullmediahouse.com/>

AtmoDigital – De SubwayLink, empresa de TV corporativa que alugava tempo em satélites, à Atmo, empresa produtora de conteúdo para mídias corporativas. A SubwayLink era uma empresa que alugava canais de satélite para empresas antes da Internet. Quando transmitir conteúdo pela internet ficou muito barato ela percebeu duas coisas: (1) o negócio de satélites iria eventualmente morrer e (2) era tão barato transmitir conteúdo pela Internet que existiria um espaço para geração de conteúdo de boa qualidade. E ela começou a se mover de dona do tubo para produtora do conteúdo que anda pelo tubo. Bilhante.

<http://www.atmodigital.com.br/>

Estes são apenas alguns bons exemplos. Preste atenção no mundo à sua volta e perceba quantas novas formas de fazer negócio existem. Será que não existe um novo negócio inovador na sua frente só esperando por você se mover?

## 2.2. Inovação pode ser de vários tipos diferentes

Pode parecer engraçado falar assim, mas existem apenas duas formas como as inovações aumentam a competitividade de um negócio:

- (1) Criando uma diferenciação em relação aos competidores.
- (2) Criando um custo inferior em relação aos competidores.

É muito difícil fazer os dois ao mesmo tempo. Normalmente você deve focar em uma das duas direções. Ou focar em inovações que o diferenciem por atributos superiores ou focar em ter um preço supercompetitivo. Ficar no meio do caminho é perigoso.

Na maior parte das vezes, o que determina isto são as características do seu negócio.

Se o que você vende é exatamente igual ao que os outros vendem e não tem nada que você possa fazer que seja muito diferente, então você deve buscar inovações que baixem o seu custo de operação ao máximo. Se você conseguir ter o custo mais baixo que os seus competidores, você vai poder manter seu preço baixo em relação a eles. E atrair mais clientes de forma consistente oferecendo a eles o valor “menor preço da região”.

Mas, existe uma outra forma de competir. Se você tem uma floricultura, como no exemplo do Marco Antônio, você pode ter arranjos mais bonitos, ficar aberto por um horário mais estendido, entregar mais rápido. Se você tem um restaurante, você pode ter um ambiente mais agradável, uma comida melhor, um atendimento melhor, estacionar o carro dos seus clientes, fazer drinks coloridos, ter uma música gostosa, etc. Isto se chama competir por diferenciação. Sempre que você inova desta forma, isto permite a você aumentar seu preço sem perder clientes ou manter seu preço (e seus clientes), mesmo em situações de crise.

Minha recomendação – escolha uma forma de competir e agarre-se a ela. Vá fundo. Se a estratégia for de custo, realmente corte custo – pense em tudo que você pode mudar

para garantir que você tem os melhores preços da região. Se a estratégia for de diferenciação, realmente se diferencie – pense em tudo que você pode fazer a mais para encantar seus clientes.

As inovações podem ser de cinco amplitudes diferentes:

- (1) Na operação;
- (2) Na Proposta de Valor;
- (3) No Modelo de Negócios;
- (4) No Modelo de Gestão;
- (5) Na Produtividade Pessoal.

Vamos explorar um por um, com calma...

### Inovações Operacionais

Inovações na operação são todas as mudanças que fazemos e que aumentam a produtividade da nossa operação – elas têm como objetivo aumentar a velocidade, aumentar a qualidade, reduzir o desperdício, reduzir o retrabalho.

Sempre que mudamos um processo ou implantamos um sistema, estamos fazendo uma inovação operacional. Sempre que mudamos – para melhor – a forma como treinamos as pessoas, estamos fazendo uma inovação operacional. Sempre que organizamos o espaço físico e a forma como movemos ferramentas, produtos e pessoas no ambiente, estamos fazendo uma inovação operacional.

Inovações operacionais frequentes são essenciais para sustentar ao mesmo tempo estratégias de custo baixo (por aumentarem a produtividade), como de diferenciação (por garantirem qualidade e padronização).

## Inovações na Proposta de Valor (PV)

Inovações na Proposta de Valor são as inovações mais visíveis que uma empresa pode fazer. São aquelas que o cliente percebe mais rápido e que têm retorno mais rápido.

Por isto mesmo elas terão uma atenção especial nossa.

O conjunto de elementos que você entrega a seu cliente tem o nome de Proposta de Valor. E ela nem sempre é compreendida de forma óbvia.

Volte comigo no exemplo da floricultura.

Uma proposta de valor bem construída seria algo assim... “Buquês românticos lindos e prontos para você levar. Você pode passar aqui antes de sair à noite porque nós ficamos abertos até às 23h00 na sexta e no sábado. Temos vagas na porta para você poder parar seu carro, escolher um cartão super-romântico que temos disponível e pagar rapidamente com cartão de crédito. Se você preferir, temos flores vermelhas lindas muito mais baratas que as rosas, o que faz o arranjo sair bem em conta. Seu amor certamente merece o investimento. E nós acreditamos que toda forma de amor vale a pena. ”

Ficou claro que a proposta de valor vai além do arranjo de flores? A PV nasce de uma necessidade que imaginamos ou observamos que nosso cliente tem. Neste caso, a necessidade é “homens ou mulheres que estão investindo em relacionamentos sérios e que desejam que os momentos nobres da semana com suas amadas ou amados – as noites de sexta e sábado – sejam significativos, têm uma chance melhor de fazer isto acontecer se a noite começar com um lindo arranjo de flores, preparado especialmente para reforçar o clima de romance – escolhendo flores vermelhas acompanhadas de um cartão com tema romântico. Estas pessoas normalmente têm pouco tempo para pensar nisto durante o dia de trabalho e, portanto, se eles puderem fazer isto de forma rápida e

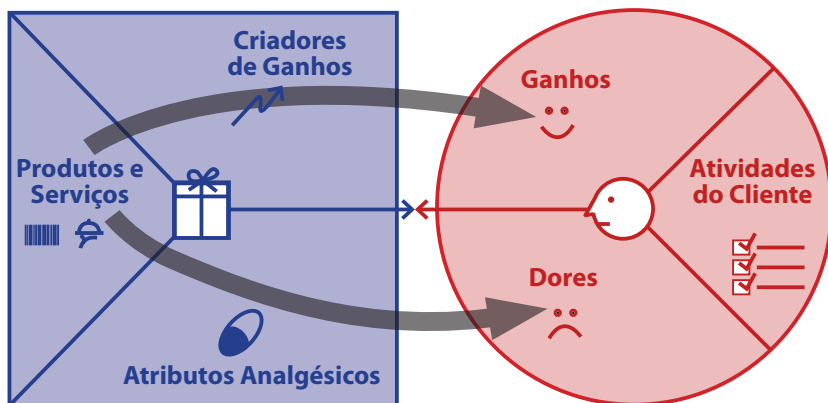
prática, no momento de sair para o encontro, é melhor. Eles também demonstram uma certa insegurança normalmente não entendem de flores ou cartões, portanto, se pudermos escolher as flores e o cartão para eles, será útil. Eles tipicamente usam seus carros para sair, portanto, se puderem parar seus carros sem risco ou custo, será bom. E se der para fazer isto sem gastar uma fortuna e ainda jogar no cartão de crédito, melhor ainda! ”

Você percebe como a PV acima foi desenhada cuidadosamente para atender à necessidade percebida? Este é o jogo! As boas inovações são aquelas que atendem às necessidades de seus clientes. Que eles percebem como valiosas. E que estão dispostos a investir seu tempo, esforço e dinheiro para adquirir. Porque vale a pena!

Todo negócio – inclusive o seu – tem sucesso porque atende a um conjunto de necessidades de nossos clientes. Quando nós compreendemos que necessidades são estas e nos esforçamos para atendê-las perfeitamente, nossa chance de encantar o cliente e ganhar dinheiro fazendo isto aumenta muito!

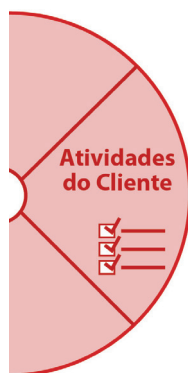
Existe um método muito prático para fazer isto. Este método chama-se Desenho da Proposta de Valor e foi criado por um suíço, Alex Osterwalder. Existe muito material disponível na Internet sobre ele e um livro em português sensacional chamado “Value Proposition Design” foi editado pela HSM e é fácil de encontrar. Se você quiser se aprofundar no tema, não deixe de ler.

Os elementos principais deste método estão representados na figura a seguir. O lado direito, em vermelho, representa a necessidade do cliente. O lado esquerdo, em azul, representa nossa proposta de valor.



Vou explicar cada elemento:

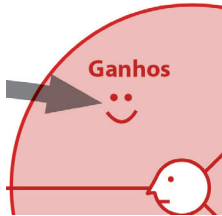
Primeiro vamos entender a necessidade:



A primeira coisa que temos que entender é o que o cliente faz com aquilo que vendemos a ele. Normalmente nosso produto ou serviço está inserido em um fluxo de atividades e se eu entendo este fluxo eu posso incluir na minha oferta uma solução que possa atendê-lo melhor.

Exemplo: Eu vendo pão de queijo. Meu cliente normalmente entra com pressa, compra no balcão e sai andando da minha loja com o saco de pão de queijo meio aberto pegando alguns para comer pelo caminho. Quando chega em casa o saco está bem amassado, os pães de queijo estão frios e sua mão está engordurada. O que eu posso fazer para melhorar a experiência de meu cliente?

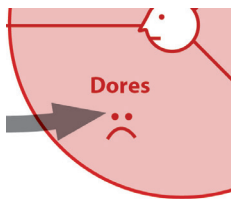
Outro aspecto importante é que muitas vezes o fluxo não é apenas prático. No exemplo acima eu posso ver o pão de queijo de forma prática (um lanche para esperar a hora do jantar). Mas, ele pode ser visto também de forma social (eu quero ser visto como uma boa mãe) e emocional (me deixa feliz ver meus filhos felizes e sorrindo). Quanto melhor eu entendo POR QUE meu cliente compra de mim, mais eu posso inovar de forma relevante.



O segundo elemento são os ganhos que o cliente espera obter ao adquirir nosso produto ou serviço. É muito importante entender qual é o resultado que o cliente espera obter. Em uma escala crescente, os ganhos podem ser (a) necessários, (b) esperados, (c) desejados ou (d) inesperados.

Pães de queijo precisam (a) ser gostosos, cheirar bem e matar a fome. Eu espero (b) que eles sejam feitos com ingredientes saudáveis e de boa qualidade. Eu desejo (c) que eles estejam quentes e que a crocância esteja perfeita. E fico surpreso se (d) vem numa embalagem que permite que eles cheguem quentes e frescos até em casa para que meus filhos os saboreiem ainda deliciosos.

Não dá para errar nos aspectos necessários e esperados. Mas, o encantamento se faz nos desejados e inesperados.



O terceiro elemento são as dores que normalmente estão associadas com o uso que ele faz do que adquire de nós. É muito importante entender tudo que pode incomodar o cliente antes, durante e depois. Aqui estamos falando de (a) resultados indesejados ou problemas, (b) obstáculos e (c) riscos.

Minhas dores principais são (a) se eu secretamente me culpo cada vez que como pães de queijo porque acho que vou engordar, posso comprar menos. Se (b) os pães de queijo são caros para mim, talvez eu compre menos frequentemente. Se (c) esta embalagem vazava gordura eu ficaria com medo de transportá-la no ônibus comigo. E posso não comprar...

O que pode incomodar nosso cliente, em termos práticos ou psicológicos? O que pode fazer com que ele evite comprar de nós?

Depois que a necessidade está bem clara, está na hora de construir nossa solução para ela. Ou, em outras palavras, nossa Proposta de Valor.

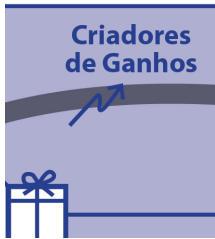
A PV tem um bloco diretamente relacionado com cada bloco da necessidade. Isto facilita bastante a construção...



Neste bloco nós descrevemos cada aspecto do produto ou serviço que prestamos e que pode ter algum valor para o cliente.

- Pão de queijo delicioso feito de meia em meia hora para estar sempre fresquinho.
- Três tamanhos diferentes de pão de queijo – normal, pequeno e míni.
- Venda de qualquer tamanho de porção.
- Embalagem de transporte superprática com desenhos que encantam as crianças pequenas.





Quando mapeamos os ganhos que o cliente esperava obter, identificamos que ele tinha uma série de expectativas a respeito dos pães de queijo.

Ser gostoso, cheirar bem e matar a fome. Posso fornecer frequentemente – fresquinho é sempre mais gostoso. Posso regular a vitrine perfeitamente para não perder calor.

Ser feito com ingredientes saudáveis e de boa qualidade. Posso usar ingredientes de primeira qualidade e comunicar isto no balcão. Posso colocar uma parede de vidro na cozinha para que todos vejam como fazemos nossos pães de queijo.

Estar quente e com a crocância perfeita. Posso fornecer frequentemente e regular a vitrine. Posso ter uma boa embalagem que leve a experiência perfeita até a casa do consumidor. Posso dar cortesias no balcão para provar que estão quentes e crocantes.

Vir numa embalagem que permita que chegue quente e fresco até em casa para que meus filhos os saboreiem ainda deliciosos. Posso desenvolver uma embalagem profissional com esta finalidade. E ainda colocar desenhos lindos nelas...



Quando mapeamos as dores que podiam incomodar o cliente, mapeamos que ele tinha estas dores:

Se eu secretamente me culpo cada vez que como pães de queijo porque acho que vou engordar, posso comprar menos. O que eu posso fazer para tirar este medo? **Posso desenvolver pães em tamanhos menores e vender porções de qualquer tamanho.**

Se os pães de queijo são caros para mim, talvez eu compre menos frequentemente. **Posso desenvolver pães em tamanhos menores e vender porções de qualquer tamanho. E posso ter um preço promocional reduzido para os momentos de pico do dia.**

Se a embalagem vaza gordura eu fico com medo de transportá-la no ônibus comigo. **Posso desenvolver uma embalagem profissional com esta finalidade. E ainda colocar desenhos lindos nelas...**

No fim da análise eu ainda vendo pães de queijo, mas algo muito diferente aconteceu. Eu fiz uma série de inovações na minha Proposta de Valor que fazem meu cliente percebê-la como diferente. E comprar mais e com mais frequência.

Este método de inovação na Proposta de Valor funciona para todos os tipos de negócio. E é uma das formas mais eficazes de ajudar uma empresa a inovar. No final deste ebook você vai encontrar uma ferramenta e um conjunto de instruções para ajudá-lo a aplicar o método no seu negócio.

## Inovações no Modelo de Negócio

Algumas vezes a inovação não está naquilo que nós entregamos ao cliente. Está no entorno. Está na forma como estruturamos o nosso negócio como um todo para ganhar dinheiro enquanto atendemos nosso cliente.

Começando pelo lado da venda, podemos pensar em mais duas formas de inovar – a forma como nos comunicamos com o cliente e a forma como transacionamos com ele.

Comunicar tem a ver com Marketing – como o cliente sabe que existimos. Um dos maiores erros que um empreendedor pode fazer na crise é parar de comunicar. É claro que não dá para desperdiçar dinheiro com anúncios inúteis, mas é imprescindível refletir e explorar novas formas de se comunicar com seu cliente para que ele tenha vontade de conhecer você, não esqueça que você existe, e que ele tenha vontade de falar de você para outras pessoas. Promoções, campanhas, presentes, mimos... O que você pode fazer de diferente?

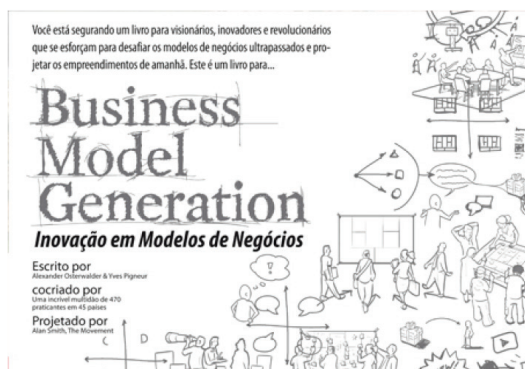
Transacionar é vender e entregar. Como seu cliente compra de você? Na loja? Pelo telefone? Pela Internet? Por representante? E como ele recebe o produto? No balcão? Pelo correio? Por entregador? Cada forma adicional que você disponibiliza pode ampliar o seu negócio. Algumas podem adicionar mais custo e chateação do que vendas, mas algumas podem ser muito poderosas... O que você pode fazer de diferente?

Outras inovações o cliente nunca vê. Elas acontecem no processo produtivo e na forma como nos relacionamos com nossos fornecedores e parceiros estratégicos. Isto tem a ver com tecnologia e métodos de trabalho.

O que você faz hoje que pode terceirizar sem prejuízo para alguém? O que você faz hoje que pode ser feito diferente, melhor e mais barato, adquirindo uma tecnologia nova (pode ser uma máquina, um sistema)? Tem algum investimento que você precisa fazer para ajudar você a crescer de forma mais sólida?

O convite que te faço é revisitar tudo que você faz e pensar “o que posso fazer melhor para me diferenciar ou para reduzir custo em meu negócio”? Não deixe de olhar nenhum aspecto!

Se você quiser se aprofundar nas formas como você pode inovar no seu Modelo de Negócios, eu recomendo o livro Business Model Generation



## Inovações no Modelo de Gestão

À medida que uma empresa evolui e cresce, vai ficando cada vez mais complexo fazer a sua gestão. E cada vez mais é necessário que o empreendedor se transforme em empresário e em executivo profissional do seu próprio negócio.

Gestão é uma tecnologia. É um método. E como qualquer método ele pode e deve ser modificado ao longo do tempo, para atender melhor às necessidades do negócio. É muito diferente gerir uma loja de gerir dez lojas. É muito diferente orientar 10 funcionários que você vê todos os dias de orientar 10 representantes que você praticamente nunca vê.

Muitas vezes a Inovação que sua empresa precisa está na forma como ela é gerida. Muitas vezes o salto está na capacidade de treinar as pessoas, gerenciar os projetos, avaliar resultados...

Gestão determina a produtividade de um negócio. Empresas com gestão profissional têm produtividade muito mais alta do que as que não têm. É um aprendizado que todo empreendedor deve obter.

Mas, o que significa isto na prática?

Gestão é como você fixa e planeja objetivos, motiva e alinha esforços, coordena e controla atividades, desenvolve e nomeia profissionais, acumula e aplica conhecimento, reúne e distribui recursos, constrói e cultiva relacionamentos, equilibra e satisfaz as demandas de todas as partes interessadas no seu negócio, do funcionário ao acionista.

Isto é feito por um conjunto de processos que todo empreendedor aprende a dominar ao longo do tempo:

- (1) Planejamento Estratégico
- (2) Orçamento de Capital
- (3) Gerenciamento de Projetos
- (4) Contratação e promoção de pessoal
- (5) Treinamento e Desenvolvimento
- (6) Comunicação interna
- (7) Gestão do conhecimento
- (8) Análises periódicas de resultados
- (9) Avaliação e remuneração de funcionários

Quais destes processos merecem ser relevantemente melhorados em sua empresa neste momento?

### Inovações na Produtividade Pessoal

E, por último, mas não menos importante...

Toda empresa depende, em menor ou maior grau, de seu principal executivo. Quando estamos falando do dono empreendedor de uma empresa pequena ou média, esta dependência é máxima. O sucesso da empresa é o sucesso da pessoa, com separação quase imperceptível.

Isto significa que muitas vezes a grande Inovação está na pessoa e na forma como ela gerencia a si mesma e a seu negócio. Está em você.

Crescer na crise requer que você aumente sua produtividade. Você tem que ser capaz de fazer mais com menos. Simples assim. E isto começa com você e com a forma como você gere seu negócio e sua vida.

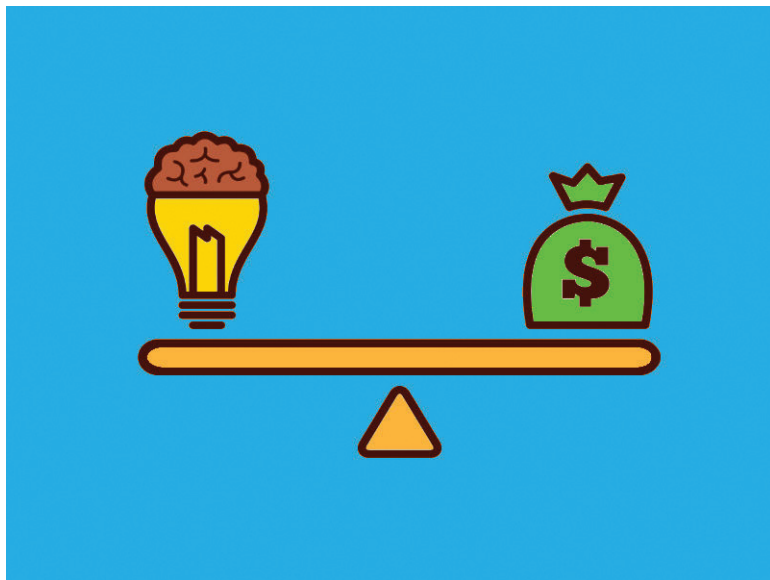
1. Você tem que ser mais eficaz. Cada ação sua tem que produzir resultado. Tem um amigo meu que fala que não adianta pescar onde não tem peixe. Adoro esta frase. Eficácia tem a ver com aproveitar todas as jogadas. Sem desespero, sem desleixo, sem retrabalho. Com foco e concentração. Faça valer.
2. Você tem que ser mais eficiente. Sua energia, seu dinheiro e seu tempo têm que ser gastos da melhor forma possível. Não desperdice nada. Deixe de fazer tudo que não tem um motivo para ser realizado. Traga cada ação para a consciência. Não se distraia. Não jogue para a torcida.
3. Você tem que ter uma estratégia. Sem um plano cuidadosamente pensado, você provavelmente vai sair do caminho e vai perder tempo voltando para ele. É claro que as circunstâncias vão desviá-lo do caminho mesmo com um plano, mas é mais eficiente desta forma. Sem um plano, é mais sorte que juízo.
4. Você precisa ter uma boa estratégia. Para ter uma boa estratégia você precisa ter boas pessoas, bom método e boa informação. Boas pessoas para pensar, bom método para obter o melhor das pessoas e boa informação para ter certeza de que está em contato com a realidade.

5. Você precisa saber executar bem. Executar bem é difícil. Sem uma estratégia que sirva de alinhamento e sem um bom método que garanta a cooperação entre as diversas áreas é mais difícil ainda...
6. Você precisa olhar os resultados de perto. Bater bumbo o tempo todo e ter agilidade para mudar quando perceber que a insistência não está adiantando.
7. Você precisa ter gente boa do seu lado. Ou você vai cansar... E perder o vigor e a clareza mental. Aproveite que vai ter muita gente boa por aí e faça boas trocas com o mercado. Livre-se de quem não é bom o suficiente. Aproveite e se livre dos mal-humorados, dos pessimistas, dos chatos... Cuide do clima da mesma forma que cuida do caixa.

É essencial que todo empreendedor olhe para si mesmo e perceba até que ponto ele precisa evoluir para que seu negócio evolua. Muitas vezes a principal mudança que sua empresa precisa está em você. Não tenha vergonha quando este for o caso. Lide com isto como você lida com o resto. Seja prático e se desenvolva. Tem toneladas de bons cursos e pessoas que podem ajudá-lo a desenvolver qualquer coisa que você queira aprender a fazer melhor.

### 2.3. Como medimos o resultado da inovação?

O resultado da inovação se mede da forma antiga. No resultado da empresa. Não é que dinheiro seja tudo... Mas dinheiro certamente é a melhor forma de feedback!



Alguns novos modelos de negócio que ainda não se converteram em dinheiro (a expressão que é usada é “ainda não foram monetizados”) precisam de indicadores criativos para serem medidos, mas isto é exceção.

O que interessa mesmo é saber se o que estamos fazendo de novo gerou valor para o negócio.

E isto se mede de forma bem tradicional. No fim do dia o que queremos mesmo é saber se a Inovação...

- (1) Aumenta a Receita e/ou...
- (2) Aumenta a Margem e/ou...
- (3) Melhora o uso do Capital e/ou...
- (4) Protege da Concorrência.



Inovação aumenta a receita quando cria novos Produtos, abre novos Mercados, atinge novos Clientes ou permite que aumentemos o Preço por diferenciação.

Inovação aumenta a margem quando aumenta a Produtividade, aumenta a Frequência de Compra, aumenta o Ticket Médio ou simplesmente reduz Custos.

Inovação melhora o uso do capital quando reduz a necessidade de Financiamento ou de Capital de Giro, quando aumenta a eficiência dos Recursos Existentes ou quando faz melhor uso da Cadeia Logística.

Inovação protege da concorrência quando estabelece novas Expectativas, cria uma Relação Emocional, cria algo Difícil de Imitar ou simplesmente muda as Regras do Jogo!

Se, no fim do dia, não houve resultado, não houve inovação.

## Fechamento

**Crise pode ser uma desculpa para não fazer nada. Ou crise pode ser uma oportunidade para fazer diferente.**

Eu considero crise como mar alto... Quando só os surfistas profissionais entram na água. E fica bem mais fácil de ver quem é realmente bom. Tempo "bom" nivela por baixo... As condições "boas" escondem a incompetência, a gordura, o equipamento abaixo do padrão. Todo mundo prospera... Um pouco. Mais por sorte que por juízo.

Nos tempos difíceis os amadores não têm vez. Improviso não é suficiente. Sorte não é suficiente. Energia bruta não é suficiente. Quando fica realmente difícil você tem que ser profissional.

E você tem que inovar. Fazer diferente.

Requer coragem. Aquele tipo de coragem que vem da alma. Que você nem sabe que tem até que ela é necessária. E isto é o que eu desejo para você.

Um abraço!

Este e-Book resume o que considero essencial sobre o tema. Se quiser aprofundar a conversa passa lá em <http://danielcastello.com.br> e faça sua contribuição, ou sua pergunta. Todas são bem-vindas.

Vida longa e prosperidade!

### 3. Agora é sua vez!

Já conversamos bastante sobre o Desenho da Proposta de Valor, usando o exemplo de uma loja de pão de queijo. Agora chegou a hora de fazer o seu próprio exercício, com o seu negócio.

Faça várias cópias da imagem da página seguinte. Você pode fazer quantas quiser, mas não pode vendê-las para ninguém. Cuidado para não romper o copyright.

Junte as pessoas em que você mais confia. Algumas que trabalham com você e outras que não trabalham com você, mas que entendem o que você faz.

Mostre o exemplo da loja de pão de queijo e convide-as a explorar o seu negócio. Use a mesma sequência do exemplo.

Se o seu negócio tem muitos tipos de cliente, faça um exercício para cada tipo de cliente.

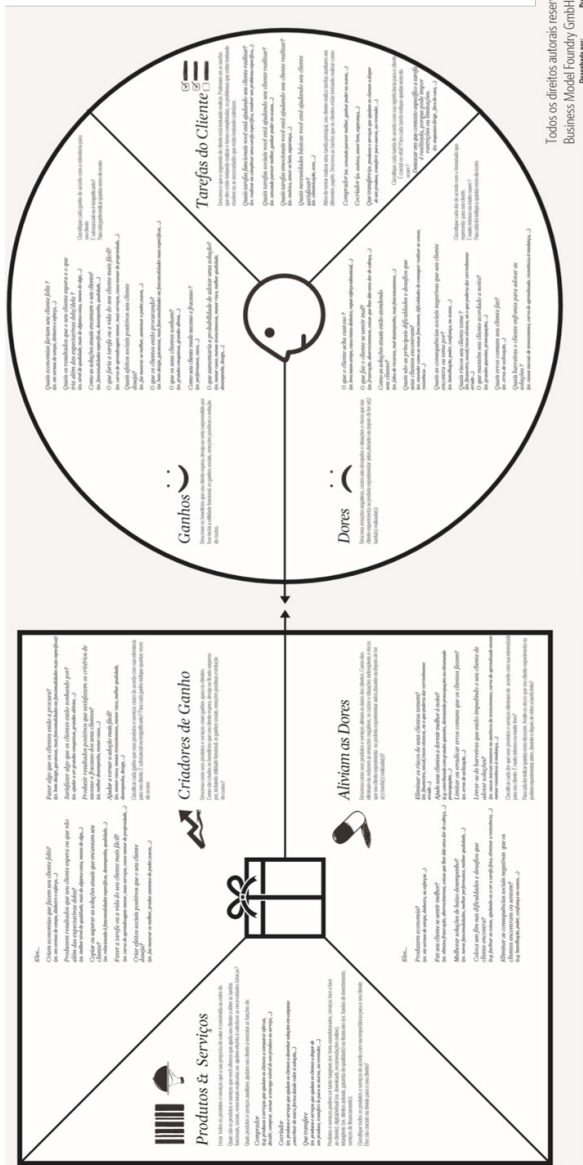
Tenha calma. Pode levar algum tempo. O melhor é não estar com muita pressa. Separe duas horas para a primeira vez que for fazer.

Se você quiser ir mais fundo, use como apoio o livro sugerido a seguir:



Bom trabalho! Essa reflexão com certeza permitirá que você encontre formas de inovar em seu negócio.

*O desenho aplicado na sequência, assim como o canvas de BMG pertencem a Strategyzer AG e a Strategyzer.com e são protegidos por copyright. O uso neste material para distribuição gratuita pelo Sebrae PR, é permitido de acordo com a declaração do proprietário que está disponível em [http://support.strategyzer.com/knowledgebase/articles/506842-business-model-canvas-and-value-proposition-canvas?\\_ga=1.29345599.2004225121.1432226676](http://support.strategyzer.com/knowledgebase/articles/506842-business-model-canvas-and-value-proposition-canvas?_ga=1.29345599.2004225121.1432226676)*



Todos os direitos autorais reservados a  
 Business Model Foundry GmbH  
 Business Model Foundry GmbH  
 Lark Street 100, 101  
 Washington DC 20005  
 www.businessmodelgeneration.com

Baixe a imagem original do canvas no site da Strategyzer no link abaixo:  
[www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/vpc)

## 4. Agradecimentos

Já vivi muitas crises em minha vida. Vivi as crises que todo brasileiro com meio século de vida viveu – a violência e a inutilidade do planejamento militar, a desgraça da inflação, as décadas perdidas, os diversos planos econômicos, a incompetência dos monetaristas e dos desenvolvimentistas. E vivi as minhas próprias crises... Divórcio, falência, depressão, perdas materiais e imateriais de várias ordens. Sempre saindo de pé do outro lado!

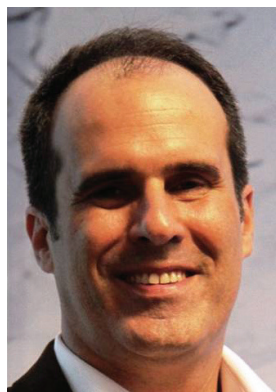
Neste momento, em 2015, são 30 anos de carreira. Trinta anos intensos. Acho que já passei da metade, mas torço para que não.

Quando olho para trás e penso em como passei por minhas crises, surgem imediatamente nomes de pessoas a quem tenho que agradecer, a cada uma por uma razão diferente. E certamente estou esquecendo outras que depois vou me arrepender de ter esquecido...

Em ordem aleatória... Fernando Lima, Arthur Asnis, Marcelo Escorel, Cassio Mattos, Rodrigo Rocha Loures, Issam Ayoub, Rodrigo Mendonça, Eduardo Quadrado, Luis Alexandre Chicani, Simone Galante, Odetino Rocha, Renata Laureano, Gurumayi. Todos e cada um dos membros da minha família.

E você, meu amor, Alessandra Cabrera. Sem você, eu não estaria aqui.

## 5. Quem sou eu



Sou um carioca da gema (flamenguista e mangueirense), perdido e achado em São Paulo há mais de 25 anos.

Sou Consultor e [Palestrante](#) nas áreas de Inovação, Estratégia (Identidade Organizacional e Planejamento Estratégico) e Gestão de Pessoas (Desenvolvimento Organizacional e Formação de Liderança).

Colaboro com a Endeavor desde 2009, realizando Mentoria e Planejamento Estratégico para as empresas do ecossistema. Fui responsável pelas primeiras duas edições do Programa de Formação de Liderança Endeavor, em 2012 e 2013. Escrevo para o [Portal Endeavor](#) desde o início de 2012.

Comecei minha carreira na área de TI, fundando em 1989 a startup Iris do Brasil, vendida em 1997 para a ADP Systems.

Fui Diretor-Executivo da Soft Trade, Sócio-Diretor da Gestech Consultoria Empresarial, Diretor Corporativo de RH da Gazeta Mercantil, Diretor de Tecnologia da ADP Brasil e Vice-Presidente Executivo da ABRH Nacional.

Como consultor liderei dezenas de projetos de transformação, em empresas como Abbott, Syngenta, Baxter, GRSA, Gruppo Campari, Grupo Santander, Banco Mercedes-Benz, Mapfre Seguros, AON Affinity, Grupo Telefónica, Martin-Brower, McLane, Termomecânica, UAB Motors e FIEP.

Ainda atendo clientes grandes e seus grandes desafios, mas meu maior prazer é trabalhar com empresas jovens e dinâmicas, onde o desafio é o de construir o Modelo de Gestão simultaneamente ao Modelo de Aprendizagem, sem desacelerar o crescimento. Algo como construir aviões voando...

Já faz alguns anos que também venho curtindo e me especializando no mercado de Food Service. Hoje sou responsável pelas práticas de Estratégia e Gestão de Pessoas na consultoria mais especializada do país neste campo – a [Galunion](#).

Se quiser falar comigo, me envie um e-mail... [dc@danielcastello.com.br](mailto:dc@danielcastello.com.br)

Se quiser ler outras coisas que escrevi, acesse <http://danielcastello.com.br/artigos/>

Espero que você tenha gostado. Que tal me dizer o que você achou? Ou fazer uma pergunta. Ou contar um caso. Acesse <http://danielcastello.com.br/ebook/> e escreva lá nos comentários.

Valeu!



[www.es.sebrae.com.br](http://www.es.sebrae.com.br)

0800 570 0800