



22 CRN

OPINIÃO

27 de outubro 2006 - www.crn.com.br



Foto: Paulo Horca

# PODER de inovação

POR LUIS AUGUSTO LOBÃO MENDES\*

Muitas empresas não têm estratégia definida e confundem metas operacionais de curto prazo com investimentos de longo prazo. Mas a maioria não sabe o que está realmente fazendo para garantir o futuro. Para elas, estratégia significa mais sobreviver à concorrência do que obter vantagem competitiva.

É sabido que a prática da estratégia de negócios deve começar com o cliente, pois sem atender às necessidades dele, o negócio perde a razão. Um produto permanece diferenciado só até a emergência do primeiro seguidor. Depois disso, ele começa a se comportar como uma commodity e passa a conviver com o acirramento da guerra de preços.

As organizações que não conseguem enxergar valor para o cliente, além da aplicação ou da funcionalidade dos produtos/serviços que vendem, enfrentam um futuro incerto. Já que, hoje, a inovação de valor não está restrita às características intrínsecas às soluções, mas aos resultados de sua aplicação. Outro fator determinante está relacionado à forma como a fornecedora define seu modelo de negócio, ao criar vantagens sobre os concorrentes.

As organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras desse público. A entrega de valor busca criar mudanças nos atributos do produto/serviço oferecido, inserindo conceitos de eficiência, resultado e economia, ao mesmo tempo em que procura novas fontes de valor em produtos substitutos, tendências e em outros setores de atuação. Ou seja, representa deixar de seguir a concorrência e andar por caminhos sem pegadas.

Nesse novo contexto é bom não valorizar demais o sucesso do passado. Muitas empresas mantêm um culto ao que aconteceu, supervalorizando as políticas e atitudes que conduziram ao antigo sucesso. No entanto, se, ao longo do tempo, o ambiente e o comportamento competitivo não tivessem sofrido mudanças, essas crenças poderiam até contribuir para a estabilidade da empresa. Mas em um ambiente como o atual, o comportamento de olhar para trás pode ser perigoso.

A criação de valor também pede uma estratégia mais ampla, ou seja, não dá apenas para esperar que o melhor aconteça. O jogo muda rapidamente e o conhecimento das novas regras exige habilidade de executivos e empresários.

Com base nisso, as empresas precisam ampliar a definição tradicional de negócio, ao criar uma proposta única de valor. Em outras palavras, a 'camisaria' passa a ser uma empresa que 'cria emoção de vestir e de se sentir bem' e a 'fábrica de cadeiras de jardim' se posiciona como 'criadora de ambientes refinados e belos'.

## A entrega de valor busca criar mudanças nos atributos do produto oferecido. Ou seja, representa deixar de seguir a concorrência e andar por caminhos sem pegadas

A nova definição, por sinal, pode até parecer arbitrária e um pouco pretensiosa, contudo, o importante é liberar o pensamento criativo. Para tanto, nada melhor do que mergulhar na experiência do cliente, a fim de identificar necessidades e desejos. Aliás, o empresário não deve confiar apenas em ouvir as respostas dos usuários, pois eles quase nunca sabem de fato o que querem. O melhor caminho é articular a insatisfação do público-alvo, fazendo com que as características levantadas orientem a definição de um pacote de valor para o mercado.

Atualmente, todo mundo sabe que dar ao cliente aquilo que ele quer é fundamental para o sucesso. Mas, se todo mundo está fazendo isso, onde está a vantagem competitiva? A resposta encontra-se em dar um passo além e ir mais fundo. Isso significa conhecer os sistemas de negócio dos usuários para antecipar oportunidades.

E quando a empresa atende seus clientes, ajudando-os a descobrir potenciais ocultos em seus negócios, consegue entregar valor e todo mundo é recompensado!

(\*) Professor da Fundação Dom Cabral, e-mail lobao@fdc.org.br