O modelo da inovação de demanda

Em entrevista exclusiva, o especialista em estratégia Richard Wise afirma que as empresas mais astuciosas se destacam da concorrência porque identificam e satisfazem as demandas específicas dos consumidores vinculadas ao uso de seus produtos. Parece óbvio, mas não é. A maioria das empresas ainda se concentra apenas na funcionalidade dos artigos que vende

As empresas têm percebido que está cada vez mais difícil se diferenciar da concorrência a partir dos produtos que oferecem aos consumidores. Em sua opinião, por que isso acontece?

Porque os consumidores já têm todos os produtos de que necessitam: artefatos para o lar, barbeadores e qualquer outro artigo que possamos imaginar. As empresas, por sua vez, estão inundadas de fotocopiadoras, produtos químicos e maquinário.

Na atualidade, a maioria dos produtos –inclusive os mais sofisticados tecnologicamente, como os computadores pessoais ou aviões– são parecidos em termos de rendimento. Portanto, um produto que tenha como atrativo apenas a funcionalidade melhorada desperta pouco interesse nos clientes.

Sinopse

■ "As pessoas estão ansiosas por um aparelho de barbear com quatro lâminas?" O consultor de empresas Richard Wise dispara a pergunta e ele mesmo responde com um "Não creio", para defender sua teoria de que aumentar a funcionalidade de um produto é uma estratégia de pouca utilidade quando se trata de atrair a atenção e diferenciar-se. Em seu recém-lançado livro *How to Grow When Market's Don't*, Wise adverte sobre um inquietante fenômeno em curso: as estratégias empresariais centradas no produto já não são suficientes para diferenciar-se e garantir o crescimento, devido a mercados saturados, facilidade de imitação etc. Esse modelo está se esgotando.

■ "Hoje, algumas empresas conseguem diferenciar-se porque, em lugar de se concentrarem na inovação em matéria de produtos, focalizam as necessidades dos clientes", revela Wise, em entrevista exclusiva a **HSM Management**. Essas empresas dão respostas satisfatórias às "necessidades de ordem superior", ou seja, tudo aquilo que rodeia a compra e o uso de um produto. Trata-se de outro modelo de negócio, que Wise denomina "inovação de demanda".

■ Nesta entrevista, o especialista aborda experiências reais de empresas como UPS, Johnson Controls, Home Depot, Virgin e Clarke American, e expõe os três componentes básicos de uma proposição de valor diferenciadora: 1) oferecer, com o produto, serviços valiosos e fáceis; 2) acentuar a "afinidade emocional" nas iniciativas vinculadas ao aumento do valor da marca e 3) estabelecer relações estratégicas com os clientes. Também é fundamental, avisa, que a empresa "re-segmente" sua base de clientes de maneira muito precisa, para não haver segmentos mal-atendidos.

A entrevista é de Viviana Alonso.

Então, qual é a estratégia para superar a diferenciação centrada no produto e por quê?

Em essência, o caminho é expandir os limites do mercado, considerando o produto como o ponto de partida para resolver os problemas mais importantes dos clientes.

Ao esgotar muitas estratégias tradicionais, os executivos que querem diferenciar suas empresas e estão dispostos a adotar uma visão de mais longo prazo podem aproveitar os ativos que já possuem, desdobrando-os para satisfazer uma ampla categoria do que chamamos "necessidades de ordem superior".

Esse enfoque, denominado "inovação de demanda", permite criar novo valor para os clientes, inclusive nas indústrias maduras e que às vezes parecem ter chegado a um patamar de estabilidade.

O que seriam essas "necessidades de ordem superior" e o que fazer para satisfazê-las?

Chamamos assim as demandas dos clientes que não estão vinculadas com melhorias nos atributos ou na funcionalidade do produto, mas sim com tudo aquilo que o rodeia. Em outras palavras, elas refletem as necessidades dos clientes de melhorar sua economia ao "usar" um produto.

As necessidades de primeira ordem, ou básicas, por sua vez, tendem a ser satisfeitas com um produto: se um indivíduo precisa barbear-se, comprará o aparelho e os cartuchos com lâminas de reposição. Em virtude disso, o mercado potencial é bastante limitado e todo produto novo ou extensão de marca produzirá retornos cada vez menores. As pessoas estão ansiosas por um barbeador de quatro lâminas? Acredito que não.

Vejamos um exemplo no mercado *business-to-business*. No passado, as empresas se mostravam satisfeitas quando podiam comprar uma máquina com determinada funcionalidade.

Agora, no entanto, podem adquiri-la de diversos fornecedores. Por isso, em vez de estarem preocupadas apenas com a qualidade, o que querem é que a máquina lhes permita conseguir uma operação eficiente e com o resultado esperado.

Um fabricante astuto detectaria essa mudança nas prioridades dos clientes e lhes ofereceria serviços para aumentar sua eficiência operacional. Por exemplo, suporte de manutenção, monitoramento remoto ou mesmo encarregar-se de um conjunto de operações. Também poderia ajudá-los a reduzir seu risco mediante a oferta de uma cobertura de seguros ou de garantias de rendimento que assegurem certo tempo de trabalho sem interrupções e qualidade na produção.

Entre outras possíveis necessidades a serem satisfeitas encontram-se a eficiência nas transações, menor volatilidade operacional, redução da complexidade, modernização dos processos, maior adaptação às exigências do cliente, melhorias na informação, visibilidade dos dados em tempo real, suporte de decisões e análises.

Agora vejamos o que ocorre no mundo do consumidor final: um comerciante varejista poderia ajudar seus clientes se reduzisse o tempo e a complexidade implícitos na compra e instalação de certos produtos. Ou se levasse em conta suas expectativas de satisfação emocional, de pertencerem a uma comunidade e de serem tratados de forma personalizada.

Em quase todos os setores há muitas oportunidades para ir além do produto e satisfazer uma nova geração de necessidades.

De qualquer maneira, primeiro é preciso atender às necessidades básicas, certo?

Certamente. A maioria das empresas descobrirá que deve satisfazer as necessidades de primeira ordem antes de passar às de níveis superiores. Um negócio central eficiente e rentável, baseado em produtos e serviços de alta qualidade, confere a uma empresa a licença dos clientes

Saiba mais

Wise é perito em detectar oportunidades

Especialista em crescimento e estratégia, o consultor de empresas Richard Wise ajudou numerosas empresas a identificar e explorar novas oportunidades de crescimento com um modelo de negócio por inovação de demanda em setores industriais –especialmente na indústria automobilística–, varejistas e de serviços.

Wise é vice-presidente da firma de consultoria Mercer Management Consulting e está no comando de sua área de estratégia nos Estados Unidos.

O consultor é autor, junto com Adrian Slywotzky, do livro *How to Grow When Markets Don't* (Como crescer quando os mercados não crescem), que acaba de ser editado pela Warner Business Books nos Estados Unidos. Fez o MBA pela Wharton School, sediada na Filadélfia, Pensilvânia.

É preciso entender os problemas e prioridades dos clientes. O que lhes tira o sono? Como levam suas vidas no trabalho e em casa? Como investem suas energias e recursos?

para que siga na resolução de seus problemas e, ao mesmo tempo, lhe proporciona meios para essas iniciativas.

O negócio central abre a porta até a outras necessidades do cliente, em geral relacionadas com o uso mais eficiente do produto, mas, se ele não é vendido, não há necessidades associadas a satisfazer.

Como identificar as necessidades de ordem superior?

É preciso entender os problemas e as prioridades mais urgentes dos clientes. Pode-se fazer isso perguntando: com o que deparam esses clientes em seu dia-a-dia? O que lhes tira o sono? Como levam suas vidas no trabalho e em casa? Em que investem sua energia e seus recursos?

A maioria das empresas não pode responder a essas e outras perguntas porque só vê os clientes do ponto de vista de necessidades de produtos. O segredo de alterar a cadeia de valor dos clientes para convertê-la em uma valiosa oportunidade reside em examinar suas atividades a partir de um enfoque econômico.

Isso significa estudar suas ocupações, custos, necessidades de capital, fluxos de informação e prioridades. E quer dizer também detectar, em seus processos, os gargalos, as repetições, as deficiências de informação e as oportunidades desperdiçadas que podem ser minimizadas ou eliminadas. E, para alcançar tais objetivos, é fundamental estabelecer contato permanente com os clientes adequados.

O processo de inovação da Johnson Controls, que fabrica sistemas de controle para o interior de veículos, não começa com enquetes, *focus groups* ou outra técnica convencional para obter a opinião dos consumidores. Nada disso é necessário uma vez que os engenheiros da Johnson Controls trabalham constantemente com as empresas-cliente e colhem as idéias geradas por sondagens feitas com o usuário final. Em poucas palavras, estar a par das necessidades do cliente significa que quase todas as iniciativas têm alguma sustentação na realidade.

E quando se trata do mercado business-to-business*, o que acontece?*

Outro passo importante –e aí, sobretudo na esfera do *business-to-business*– é encontrar um comprador disposto a aceitar sua nova proposta, freqüentemente alguém diferente do comprador tradicional de seu produto. Quando o foco na funcionalidade do produto se transfere para a resolução de questões mais complexas, para encontrar o comprador adequado é preciso mover-se em níveis mais altos da organização e em etapas mais antecipadas da cadeia de atividades do cliente.

Portanto, à medida que muda a identidade do tomador de decisões, a complexidade e a intensidade da relação com o cliente aumentam. A meta final é deixar de ser um simples provedor, para tornar-se um "sócio" do cliente.

Para que sua proposição de valor seja verdadeiramente diferenciadora, em que aspectos uma empresa deve concentrar-se?

Antes de mais nada, a empresa deve "re-segmentar" sua base de clientes de maneira muito precisa, a fim de assegurar-se de que não haja segmentos mal-atendidos. Nem todos os clientes são iguais; inclusive os que são vistos pelo prisma da segmentação tradicional, como a demográfica, parecem ter um comportamento monolítico, mas experimentam diferentes necessidades de alto nível.

Por exemplo: dois clientes de uma empresa de telefonia celular, embora pertencendo à mesma categoria demográfica, poderiam utilizar seus telefones de maneira diversa, em função da freqüência de suas viagens e da tendência a fazer chamadas de longa distância, entre outros aspectos. Dessa maneira, as empresas capazes de adequar sua oferta de serviços aos diferentes grupos de necessidades conseguem reter e satisfazer melhor seus clientes.

O sr. poderia mencionar uma empresa que tenha conseguido isso a partir de melhor segmentação de seus clientes?

A Home Depot, cujo modelo de negócios original apontava para o consumidor que "faz as coisas por si mesmo" e não satisfazia completamente a todos. Ela acabou atendendo a

O programa de contas estratégicas da Clarke, terceira maior fornecedora de cheques dos EUA, aumentou seu market share e a diferenciou

clientes com necessidades muito variadas: desde os que compram materiais e ferramentas para consertar sua garagem durante o fim de semana até casais que buscam uma peça de iluminação para o banheiro ou empreiteiros.

Para chegar lá, a Home Depot examinou sua base de dados com uma lupa e identificou duas categorias de clientes que não estavam sendo atendidas como deveriam ser: os compradores encarregados de projetos de decoração e os empreiteiros. Para os primeiros, criou o conceito de "Expo Store", uma loja que abriga sob o mesmo teto os principais produtos e serviços utilizados na reforma de uma casa.

Ao mesmo tempo, se propôs a captar um número maior de empreiteiros, já que suas compras representavam grande fatia de mercado de produtos e serviços para o lar. Ao analisar seus problemas com os clientes médios, a empresa descobriu que eles compravam em maiores quantidades e com mais freqüência. Em virtude disso, os inconvenientes habituais de percorrer a loja e esperar no caixa lhes causavam grandes transtornos.

A Home Depot resolveu esses problemas por meio do seu serviço "Pro Initiative": os empreiteiros podiam fazer seus pedidos por telefone e retirá-los na loja, obtendo descontos por quantidade; tinham acesso a planos de crédito; e contavam com assistência para o transporte das mercadorias em caminhões, entre outros benefícios. Oferecer tais comodidades não foi muito dispendioso, requerendo apenas modificações mínimas no desenho das lojas e capacitação complementar de alguns funcionários.

Que outras iniciativas podem ser adotadas para diferenciar uma proposição de valor?

Oferecer, junto com o produto, serviços de grande valor e fáceis de serem prestados. A UPS utiliza essa estratégia com seus serviços de acompanhamento de correspondência e mercadoria em trânsito; a BMW o faz mediante a inclusão de manutenção regular e um serviço de assistência permanente no preço de seus veículos.

Outra estratégia que dá excelentes resultados é reforçar a "afinidade emocional" nas iniciativas destinadas a aumentar o valor da marca. Um bom exemplo é o Grupo Virgin, que começou nos anos 70 como uma empresa discográfica e depois se diversificou em outros negócios, entre os quais figuram uma companhia aérea e até um serviço de telefonia móvel.

A genialidade de seu fundador, Richard Branson, que se firmou pela criação de uma identidade de marca, não se vincula aos produtos e serviços, mas sim ao estilo de vida ao qual aspiram seus clientes. Os negócios da Virgin, aparentemente não relacionados, compartilham o mesmo espírito de exuberância juvenil e alegria de viver.

São qualidades que todos admiramos e que, ao nos ligarmos à Virgin como clientes, de alguma maneira esperamos incorporá-las. O estilo de Branson ajudou a criar uma personalidade corporativa reconhecível com a qual os consumidores sentem um vínculo pessoal.

À primeira vista, o negócio da empresa aérea não guarda nenhuma relação com o discográfico. No entanto, a estratégia da Virgin os acomoda com perfeição. Por outro lado, se a identidade de marca original da Virgin Records se tivesse fundamentado em um som musical ou qualquer outro atributo do produto, o salto até a aviação comercial teria parecido realmente aleatório.

Muito diferente é o caso de uma estratégia de marca tradicional, que associa com rigidez sua imagem aos atributos positivos do produto, como a do sabão para roupa Tide, uma das marcas mais conhecidas e respeitadas dos Estados Unidos. Todo o mundo sabe que Tide é sinônimo de limpo, fresco e econômico. A utilização da marca poderia ser expandida, de maneira lógica, a produtos relacionados com a limpeza de artigos de vestuário ou, até mesmo, com acessórios para máquinas de lavar roupas, mas os consumidores não a aceitariam facilmente em uma loja de engrenagem ou em um centro de serviços para automóveis.

Em seu livro, o sr. afirma que colocar em prática um programa de relações estratégicas pode ajudar uma empresa a diferenciar-se. De que maneira?

Vou responder com um exemplo real. O programa de contas-chave da Clarke American, que é o terceiro fornecedor de cheques para instituições financeiras dos Estados Unidos, permitiu-lhe desenvolver novos serviços para sua carteira de clientes. Os executivos da

Clarke advertiram que necessitavam de novo enfoque em sua relação com os bancos, a fim de que fossem vistos não apenas como um fornecedor, mas também como um "sócio".

O ponto de partida foi identificar a maneira pela qual se mudaria esse setor, que se encontrava então em processo de concentração. Se as instituições financeiras se dividiam em dois segmentos –uns poucos gigantes e centenas de outras–, então tinha sentido reorganizar a empresa para fornecer valor a essas categorias de clientes diferentes.

Em 1994, a idéia materializou-se na Clarke por meio do programa de contas estratégicas, sustentado por quatro elementos essenciais.

O primeiro foi um exame dos clientes existentes e potenciais, com o objetivo de selecionar as melhores oportunidades, tanto de investimentos como de lucros.

Em segundo lugar, houve a reorganização da força de vendas, para deixar para trás a estrutura geográfica e, em seu lugar, orientá-la a segmentos de clientes, com vendedores que atendiam, respectivamente, a contas grandes, bancos da comunidade e cooperativas de crédito.

O terceiro pilar foi a mudança na política de incentivos que, em vez de recompensar a aquisição de novos negócios sem levar em conta o tamanho nem a rentabilidade, privilegiaria as relações duradouras, a satisfação do cliente e o crescimento das contas existentes.

Por fim, a Clarke estimulou uma ampliação das relações com seus clientes, para que incluíssem não apenas os gerentes de compras, mas também os de marketing e os executivos seniores.

Graças a esse programa de relações estratégicas, a Clarke conseguiu diferenciar-se da concorrência, reverteu a queda dos lucros e aumentou sua participação no mercado.