

Aula 4 – Geração de Valor em Produtos e Serviços

Objetivo da Aula

Conhecer quais estratégias e abordagens as organizações podem adotar para a geração de valor em novos negócios, considerando aspectos relacionados à maximização da eficiência e de relacionamento com os clientes.

Apresentação

Olá, seja bem-vindo(a)!

Nesta aula iremos abordar os temas relacionados à geração de valor em novos negócios, considerando que a geração de valor é um tema de grande importância para organizações que buscam se destacar em um mercado altamente competitivo.

Além disso, com o avanço da tecnologia e a transformação digital, é necessário que as empresas inovem constantemente para acompanhar as mudanças e atender às demandas dos consumidores.

Nesse sentido, as organizações exponenciais se destacam por utilizar tecnologias disruptivas e modelos de negócios inovadores para criar soluções escaláveis e impactantes. Assim, exploraremos como a geração de valor se relaciona com as organizações exponenciais e quais abordagens e estratégias elas podem adotar para se destacarem no mercado.

1. Geração de Valor

Antes de entendermos como a geração de valor se relaciona com as organizações exponenciais, é importante conhecer o que é geração de valor. Em termos simples, a geração de valor é o processo de criar valor para o cliente e para a empresa. Ela está relacionada à criação de soluções que atendam às necessidades e desejos dos consumidores e que, ao mesmo tempo, gerem lucro para a empresa.

De acordo com Kotler (2000):

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custo em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

Assim, para gerar valor, é necessário que a empresa entenda as demandas do mercado e dos consumidores, desenvolvendo produtos e serviços de qualidade, e oferecendo uma experiência diferenciada. Além disso, é necessário que a empresa esteja sempre atenta às tendências e inovações do mercado para poder adaptar-se rapidamente às mudanças.

Assim, considerando que gerar valor é um dos objetivos principais de qualquer negócio, é essencial compreender como os negócios podem gerar valor e se tornarem bem-sucedidos a longo prazo.

1.1. Identificar uma Necessidade de Mercado

Um dos primeiros passos para gerar valor em um novo negócio é identificar uma necessidade de mercado, ou seja, aquela demanda que ainda não está sendo atendida adequadamente por outra empresa, por exemplo. Isso pode incluir a identificação de um problema ou lacuna em algum produto, ou serviço, ou ainda uma oportunidade de melhoria de algo existente.

Um bom exemplo em se identificar adequadamente uma necessidade foi o caso do Uber, que foi criado para resolver o problema de muitas pessoas que estavam insatisfeitas com a qualidade do serviço de táxi tradicional. Nesse caso, essas pessoas estavam dispostas a pagar mais por um serviço mais confiável e conveniente. Ao identificar essa necessidade do mercado, o Uber foi capaz de criar uma proposta de valor única e ganhando muitos clientes em todo o mundo e praticamente acabando com o mercado de táxi que, assim, também precisou se reinventar na maioria dos lugares.

1.2. Desenvolver um Modelo de Negócio Sustentável

Outro fator importante na geração de valor é o desenvolvimento de um modelo de negócio sustentável. Isso quer dizer que é importante a criação de uma estrutura que permita ao negócio gerar lucros e continuar crescendo a longo prazo.

Nesse sentido, existem algumas estratégias que podem ajudar um novo negócio a se tornar sustentável que incluem: a definição de preços adequados para os produtos ou serviços oferecidos, a redução de custos operacionais sempre que possível e a criação de parcerias que possam ajudar a expandir o alcance do negócio.

1.3. Focar na Experiência do Cliente

Um dos mais importantes aspectos na geração de valor em um novo negócio é a criação de uma experiência excepcional para o cliente. Isso pode envolver a oferta de produtos de alta qualidade, atendimento excepcional, criar opções de pagamento mais flexíveis, dentre outras medidas que tornem a melhor a percepção do cliente em relação aos benefícios de determinado produto ou serviço.

Um bom exemplo referente à atendimento excepcional é o caso da empresa de varejo Boticário, que é conhecida por realizar a troca de produtos, quando não utilizados, com facilidade e sem questionar a razão. Dessa maneira, é quase certo que em algum aniversário terá um presente do Boticário, pois quem presenteia sabe que se o aniversariante quiser trocar o fará sem dificuldade, ficando satisfeito com seu presente de qualquer maneira. Outra experiência de atendimento excepcional foi o caso da cliente Wanda, que utilizou o perfume Annete por 40 anos, até que ele foi descontinuado. Porém, esse era o perfume favorito de seu filho, que havia falecido de Covid. Um parente da Wanda, vendo que o último frasco de perfume dela estava acabando, entrou em contato com o Boticário, e a empresa fez um esforço para produzir novos perfumes Annete, que foram enviaram para a Wanda. Essa experiência marca não apenas a cliente que recebe o produto, mas consolida a boa imagem da empresa junto aos outros clientes.

1.4. Inovar Continuamente

Outro fator relevante para a geração de valor é a inovação contínua, seja por meio de lançamento de novos produtos e serviços ou por meio da criação de novas estratégias de marketing para alcançar novos clientes.

Um exemplo muito interessante, é o caso da empresa de streaming de vídeo Netflix, que começou como uma empresa que enviava DVDs pelo correio. Porém, ao longo do tempo, eles mudaram seu modelo de negócio para se concentrar no streaming de vídeo (como hoje é conhecido) o que lhes permitiu alcançar um público muito maior e crescer ainda mais rapidamente e de forma sustentável. Nesse sentido, a Netflix foi responsável por transformar o mercado de vídeo, contribuindo inclusive para acelerar o fim das locadoras de vídeo.

1.5. Adaptar-se às Mudanças do Mercado

Outro fator importante na geração de valor em um novo negócio é a capacidade de adaptar-se às mudanças do mercado, fator fundamental para organizações exponenciais. Assim, as empresas que são capazes de se adaptar rapidamente a novas tendências e desafios podem não apenas manter um crescimento sustentável como também ganhar vantagem competitiva significativa.

Por exemplo, a pandemia COVID-19 forçou muitas empresas a se adaptarem rapidamente às mudanças no mercado. As empresas que foram capazes de mudar para um modelo de negócio online ou que foram capazes de se adaptar às necessidades dos clientes em um ambiente virtual foram mais bem-sucedidas do que aquelas que não conseguiram se adaptar. Um grande exemplo dessa adaptação aconteceu na própria educação, onde as escolas e faculdades se viram forçadas a acelerar a digitalização de suas atividades investindo em tecnologia. Com isso surgiram novos negócios e muitas dessas empresas lançaram produtos digitais, como, por exemplo, a Gran Faculdade com esta faculdade digital.

1.6. Construir uma Marca Forte

Outra qualidade importante é a construção de uma marca forte, que envolve a criação de uma identidade de marca consistente e coerente que diferencie a empresa em relação à concorrência. Uma estratégia nesse sentido, considerando o mundo em que vivemos atualmente, é construir uma marca forte que também inclua uma presença online forte, por meio da utilização de publicidade eficaz e a criação de uma experiência de marca única que ressoe com os clientes.

1.7. Investir em Talentos e Colaboradores

Por fim, considerando que as empresas são essencialmente compostas por pessoas, é importante que as organizações invistam em talentos e colaboradores. As empresas que são capazes de atrair e reter talentos altamente qualificados podem ter uma vantagem competitiva significativa. Isso envolve a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e saudável, oferecendo salários e benefícios competitivos, oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecimento de desempenho.

2. Maximizando a Eficiência

Nas organizações exponenciais, a geração de valor para seus negócios é uma questão essencial. Portanto, a busca por resultados significativos é uma prioridade para o sucesso em um mercado cada vez mais competitivo. Uma maneira de alcançar esse objetivo é através da maximização da eficiência, que envolve a identificação e eliminação de desperdícios e atividades desnecessárias em um processo de negócio.

Nesta perspectiva, exploraremos a seguir como a abordagem Lean e a implementação de OKRs podem ajudar a maximizar a eficiência e gerar valor para novos negócios.

2.1. Lean

Uma abordagem que pode auxiliar a maximização da eficiência é a metodologia **Lean**, que tem sido amplamente adotada por empresas em todo o mundo. O **Lean** tem como objetivo aprimorar a qualidade e a produtividade, enquanto reduz o desperdício de recursos, incluindo tempo, dinheiro e materiais.

O **Lean** foi introduzido por Eric Ries por meio do conceito de startup enxuta. Uma startup enxuta é uma empresa que utiliza a abordagem **Lean** para criar um produto ou serviço com a menor quantidade possível de esforço e desperdício. Isso significa que os empreendedores devem testar suas hipóteses com o menor custo possível antes de escalar o negócio.

Para gerar valor em novos negócios utilizando a abordagem **Lean**, é preciso focar em criar um MVP (**Minimum Viable Product** – Menor Produto Viável). O MVP é a versão mais simples possível do produto ou serviço que pode ser lançado no mercado para coletar feedback dos clientes. Com isso, é possível validar as hipóteses do negócio e entender melhor as necessidades dos clientes.

O objetivo do MVP é encontrar o **Product-Market Fit**, que é em resumo é a combinação ideal entre o produto ou serviço e o mercado. Para isso, os empreendedores devem estar dispostos a pivotar o negócio, ou seja, mudar o foco do negócio para atender melhor às necessidades dos clientes. Essa abordagem garante que o negócio esteja sempre alinhado com as demandas dos clientes, pois está em constante processo de melhoria, gerando assim valor de forma consistente.

2.2. OKR

Outra metodologia que pode ajudar a maximizar a eficiência é a definição de objetivos e resultados-chave (OKRs). Os OKRs são uma ferramenta estratégica que ajuda a definir metas claras e mensuráveis, a fim de garantir que todos na empresa estejam alinhados com o que é necessário para atingir os objetivos do negócio.

Nesse sentido, o livro **Avalie o que Importa com OKR**, de John Doerr, apresenta a abordagem OKR para ajudar as organizações a definir metas e avaliar seu desempenho. A abordagem é baseada em estabelecer objetivos claros e mensuráveis, que possam ser alcançados em um determinado período. Os resultados-chave são utilizados para medir o progresso em relação aos objetivos.

Para gerar valor em novos negócios utilizando a abordagem OKR, é preciso estabelecer objetivos claros e mensuráveis, que estejam alinhados com a proposta de valor da empresa e com as necessidades dos clientes. Isso significa que os objetivos devem ser definidos levando em conta o impacto que o negócio tem na vida dos clientes. Ao estabelecer objetivos claros e mensuráveis, a empresa pode avaliar seu desempenho de forma objetiva.

Os resultados-chave são utilizados para medir o progresso em relação aos objetivos. Esses resultados devem ser quantitativos e mensuráveis, para que seja possível avaliar se a empresa está alcançando seus objetivos. Ao utilizar a abordagem OKR, a empresa pode se concentrar em gerar valor de forma consistente e avaliar seu desempenho de forma objetiva, o que leva a melhorias contínuas e, assim, um negócio mais bem-sucedido a longo prazo.

3. Alinhando Valores e Necessidades

A geração de valor é um dos principais objetivos de qualquer negócio, especialmente nas organizações exponenciais. Assim, para atingir esse objetivo, é importante compreender as necessidades e desejos dos clientes e oferecer soluções que atendam a essas demandas de maneira satisfatória. Duas abordagens nesse sentido são **Fit 4 Purpose** e Marketing 5.0.

3.1. Fit 4 Purpose

O **Método Fit 4 Purpose**, da autora Patrícia Tucci, é uma abordagem que auxilia as organizações a definirem uma proposta de valor clara e relevante para o mercado. Para isso, é preciso alinhar os propósitos e valores da empresa com as necessidades dos clientes.

Nesse sentido, para gerar valor em novos negócios utilizando o **Método Fit 4 Purpose**, é necessário inicialmente que se defina a proposta de valor da empresa de forma clara e objetiva. A proposta de valor deve responder às seguintes perguntas: Qual é o problema que o meu produto ou serviço resolve? Qual é o benefício que o meu produto ou serviço oferece? Por que os clientes escolheriam o meu produto ou serviço em vez dos concorrentes?

Dessa forma, a empresa pode gerar valor de forma consistente e construir uma marca forte e duradoura.

3.2. Marketing 5.0

Por outro lado, o Marketing 5.0 é uma abordagem que enfatiza a conexão emocional entre as empresas e seus clientes. Isso envolve a criação de uma narrativa autêntica e envolvente para o público-alvo. As empresas que adotam o Marketing 5.0 são capazes de criar uma conexão emocional forte com seus clientes, gerando fidelidade e lealdade.

O livro *Marketing 5.0*, de Philip Kotler, apresenta essa nova abordagem, que leva em conta as mudanças no comportamento do consumidor e no ambiente de negócios. A abordagem Marketing 5.0 é baseada em valores e propósito, e enfatiza a importância da experiência do cliente e da conexão emocional com a marca.

Para gerar valor em novos negócios utilizando a abordagem Marketing 5.0, é preciso entender as necessidades e valores dos clientes de forma profunda. Isso significa que os empreendedores devem investir em pesquisas de mercado, análise de dados e feedback dos clientes para entender as necessidades e desejos dos consumidores.

Destaque



Glossário:

- **Lean:** um conjunto de princípios e práticas que se concentra na eliminação de desperdícios e na melhoria contínua dos processos de negócios para aumentar a eficiência e a eficácia.
- **Startup:** uma empresa emergente com um modelo de negócios escalável e repetível, geralmente voltada para tecnologia ou inovação.
- **Marketing:** a função empresarial responsável por identificar, criar e fornecer valor aos clientes por meio de estratégias de comunicação e relacionamento.
- **Propósito (*purpose*, em inglês):** uma declaração clara e inspiradora do motivo pelo qual uma empresa existe, além de simplesmente gerar lucro.
- **OKR:** um acrônimo para "*Objectives and Key Results*", uma metodologia de definição de objetivos e resultados-chave para alinhar as equipes e focar nos resultados desejados.
- **KR:** abreviação de "*Key Results*" (resultados-chave), indicadores quantitativos que medem o progresso em direção a um objetivo definido pela metodologia OKR.

Considerações Finais da Aula

A geração de valor é um conceito chave para o sucesso de novos negócios. Para gerar valor de forma consistente, é preciso utilizar abordagens que levem em conta as necessidades e valores dos clientes, como Lean Startup, Método Fit 4 Purpose, OKR e Marketing 5.0.

Ao adotar essas abordagens, as empresas podem criar uma cultura de inovação e eficiência, oferecendo soluções que atendam às necessidades e desejos dos clientes de maneira diferenciada e autêntica. Dessa forma, as organizações exponenciais são capazes de gerar valor significativo para seus clientes e para a sociedade como um todo, contribuindo para um mundo mais sustentável e justo.

Materiais Complementares



O que o seu CEO Quer que Você Saiba

2019, Ram Charan. Sextante.

“O que o seu CEO quer que você saiba” (título original em inglês: “*What the CEO Wants You to Know*”) é um livro escrito por Ram Charan, renomado consultor e especialista em gestão empresarial.

O livro tem como objetivo ajudar os funcionários de uma empresa a entenderem melhor como funciona a dinâmica de uma organização, e o que é necessário para que ela prospere. Charan defende que, para ter sucesso em uma empresa, é preciso compreender as prioridades do CEO e alinhar as atividades diárias com essas prioridades. Ele aborda diversos temas, como a importância de se ter uma visão clara do negócio, a necessidade de entender as finanças da empresa, a importância da inovação e da adaptação às mudanças do mercado, entre outros.

Além disso, o livro oferece conselhos práticos para os leitores, como maneiras de se destacar em uma empresa, como se comunicar com eficácia e como tomar decisões estratégicas.



Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want

2014, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda e Alan Smith. Somerset: Wiley. Em português, “Proposta de Valor: Como Criar Produtos e Serviços que os Clientes Compram”, é um livro escrito por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda e Alan Smith.

O livro é uma continuação do best-seller *Business Model Generation* e apresenta uma metodologia prática e inovadora para a geração de valor em produtos e serviços. A proposta de valor é definida como a solução que uma empresa oferece para um problema específico do cliente, ou seja, o que torna a empresa única e atraente para seus clientes.

A metodologia proposta pelos autores é baseada em quatro pilares principais: **customer profile** (perfil do cliente), **value map** (mapa de valor), **fit** (ajuste) e **test** (teste). O livro oferece exemplos práticos de como aplicar esses pilares em diversos tipos de negócios e setores.

**Filme**

A Grande Aposta

2015, Direção: Adam McKay.

The Big Short, no título original em inglês. O filme é baseado em fatos reais e conta a história de um grupo de investidores que, antes da crise financeira de 2008, identificaram sinais de uma grande bolha imobiliária e fizeram apostas contrárias ao mercado financeiro. Ele mostra como esses investidores usaram informações e análises para identificar uma oportunidade de geração de valor em um mercado saturado e em colapso. A trama também aborda questões éticas e de responsabilidade social das grandes instituições financeiras envolvidas na crise.

**Vídeo**

Como Grandes Ideias Surgem

2011, Steven Johnson. Canal TED.

Link para acesso: <https://youtu.be/0af00UcTO-c> (acesso em 20 abr. 2023).

Nesta palestra, Johnson apresenta sua teoria de que as grandes ideias não surgem do nada, mas sim através de um processo gradual e colaborativo de conexão de ideias. Ele argumenta que a inovação e a geração de valor são frutos de um processo coletivo de colaboração e troca de ideias.

A palestra é muito inspiradora e oferece insights valiosos sobre como podemos estimular a inovação e a geração de valor em nossas próprias empresas e projetos.

**Podcast**

Inovação em Pauta

2021, Fundação Getúlio Vargas.

Este podcast é produzido pelo Centro de Inovação da FGV (Fundação Getúlio Vargas) e apresenta entrevistas com especialistas em inovação e empreendedorismo.

No programa, são discutidos temas como estratégias para a criação de novos negócios, desenvolvimento de produtos, técnicas de marketing e vendas, gestão de equipes, entre outros assuntos relacionados à geração de valor.

Referências

COSTA, M. F.; ITUASSU, C. T. ***Fit for Purpose***: Como as Empresas com Propósito têm Melhores Resultados. Autêntica Business. 2019.

DOERR, J. OKR: ***Objectives and Key Results***: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Penguin. 2018.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. ***Marketing 5.0***: Technology for Humanity. Wiley. 2020.

KOTLER, P., KELLER, K. L. ***Administração de Marketing***. Prentice Hall. 2020.

PORTER, M. E. ***Competitive Advantage***: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 1998.

RIES, E. ***The Lean Startup***: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Books. 2011.