

Entenda o modelo de satisfação do seu consumidor

A INOVA CONSULTING é uma empresa global, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua na consultoria e treinamento de futuro, tendências, inovação e planejamento estratégico para a gestão. Através do conhecimento dos cenários, das megatendências, das tendências comportamentais, das tendências de negócio e dos *best practices* de mercado, produzem-se Insights aplicáveis aos negócios, com dna inovador e forte orientação ao futuro.

A INOVA CONSULTING possui experiência de consultoria e treinamento de futuro, tendências, inovação e planejamento estratégico para as seguintes áreas de negócio: hotelaria, turismo, jóias, tecnologia, ensino, varejo e ponto de venda, telecomunicações, ótica, banco, fitness, financeira, seguros, indústria, construção, conteúdos, comunicação, e-commerce, tecnologia, automóvel, bens de consumo, combustíveis e lubrificantes, saúde e bem estar, farmacêutica, transportes, alimentação e bebidas, TV a cabo, conteúdos, mídia, entretenimento.

Para mais informações visite
www.inovaconsulting.com

Entenda o modelo de satisfação do seu consumidor

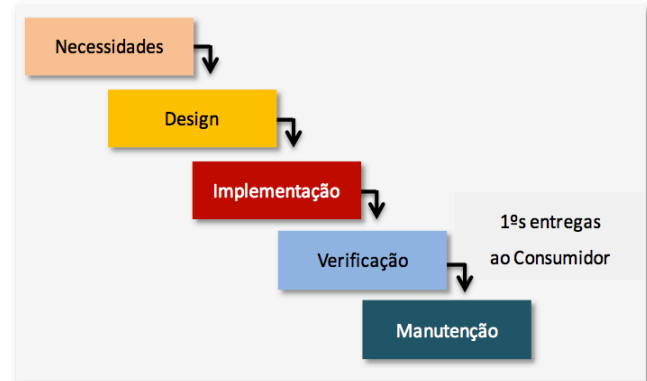
I. Introdução

Uma das questões que sempre vêm à tona na agenda de CEOs e COOs é a de que modelo de produção e negócio deve ser adotado para assegurar os melhores rácios de produtividade, ROI [*Return on Investment*], inovação e satisfação do consumidor, para que, no final das contas, se possa gerar um nível ótimo de recorrência de compra.

Isto tem gerado a evolução dos modelos de produção, sempre em busca de uma cada vez melhor e mais eficaz geração de inovação, com tempos mais reduzidos de *take it to market*, e, dentro deste panorama de evolução, 2 modelos têm sido considerados como “extremos opostos”, nomeadamente o modelo de desenvolvimento “em cascata”, como sendo “o passado”, e o modelo de desenvolvimento contínuo como sendo “o futuro”.

Mas, será que o primeiro é efetivamente um “dinossauro” e o segundo o que todos devem seguir? Uma análise recente feita por Steve Blank, no artigo *Tesla and Adobe: Why Continuous Deployment May Mean Continuous Customer Disappointment* parece discordar desta visão tão polarizadora, e afirma que que o que conta é ter um modelo ajustado às necessidades e expectativas dos consumidores que se quer conquistar e, sobretudo, reter.

II. O modelo de desenvolvimento em “cascata”



Este é, talvez, o modelo mais antigo e durável em uso, já que é aplicado há mais de 75 anos, e tem como princípio básico o desenvolvimento e lançamento de produtos por “ano” ou “modelo”. Exemplos absolutamente clássicos desta aplicação residem, até hoje, e surpreendentemente, em *softwares* e dispositivos de alta tecnologia e design, como o Windows e os iPhones. Ele é um processo que exige que cada etapa seja completada para a passagem à seguinte, e que, para que algo possa ser considerado “novo”, tem que cumprir todas elas. E pode levar de 1 a 2 anos para o desenvolvimento de *softwares*, 2 a 4 anos para microprocessadores e de 3 a 5 no caso dos automóveis e cerca de 10 para aviões, já que exige, em resumo:

- a.) que o marketing emita um *briefing* aos engenheiros;
- b.) que, com base no *briefing*, os engenheiros determinem as especificações funcionais e o *design* do produto;
- c.) dali passa-se à implementação do que do especificado ou desenhado;

d.) o passo seguinte é a verificação, em protótipo e na linha de produção, de que o que se está a produzir corresponde às especificações;

E, finalmente e após o lançamento ao mercado, a manutenção, onde se “corrigem” e acertam os pequenos *bugs* e imperfeições, a nível de pós-venda.

Este modelo de produção permite aos *marketeers* apresentarem as novas versões dos seus produtos sempre como “novas” ou “melhoradas”, gerar expectativas anteriores à sua chegada através de campanhas *teaser* e de Relações Públicas na Comunicação Social e criar junto aos consumidores *early adopters* o desejo e a satisfação de serem os primeiros a desfrutar da nova tecnologia e/ou *design* e assim, destacarem-se dos demais.

Mas, ao mesmo tempo, e na maioria dos casos:

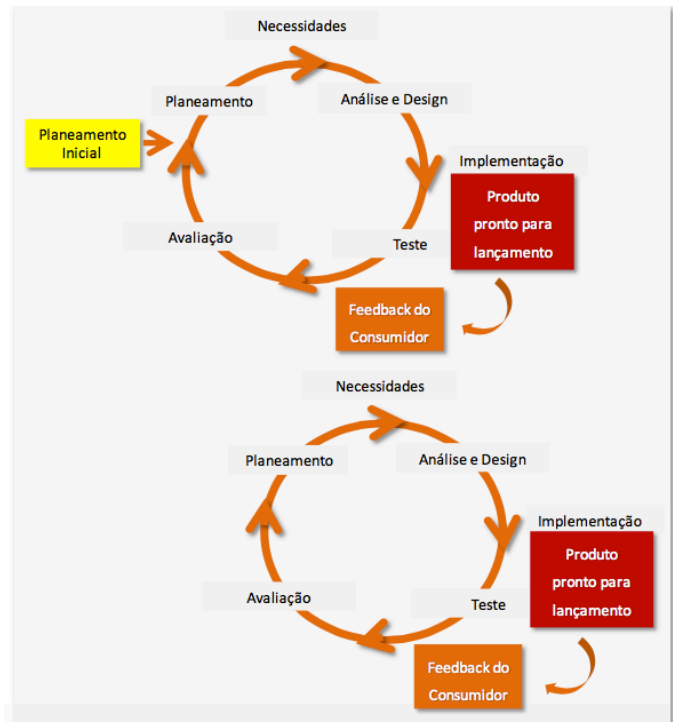
a.) “fecha a porta” de quem adquiriu o novo modelo aos *upgrades* e melhoramentos futuros;

b.) faz com que quem não seja verdadeiramente um *early adopter*, ou tenha os meios para passar de um modelo anterior para um novo modelo, ficar de alguma forma “presos” a uma tecnologia ou *design* relativa ou totalmente ultrapassada;

c.) e exige que o processo dos 5 passos seja integralmente - ou quase que integralmente – repetido a cada ciclo, o que acarreta, na maioria dos casos, custos altos e prazos dilatados para se manter um perfil de inovação sustentado.

E, se no caso da indústria da Moda, estes ciclos são quase que inevitáveis e até bem-vindos pelos “fashionistas” e “seguidores”, o fato é que ele tem o potencial de gerar entropia e insatisfação junto aos consumidores que se vêm “fora do ciclo” uma vez que as características dos seus produtos passam a ser ultrapassadas por versões mais novas e levar a deserções para outras marcas.

III. O modelo de desenvolvimento contínuo



Este modelo é *cloud-based* e assume o *feedback* constante do consumidor como ponto permanente de agregação de melhoramentos e inovação a produtos e serviços existentes.

Este modelo revoluciona as expectativas e modelos tradicionais:

a.) dos consumidores, na medida em que não precisam esperar pelo cumprimento dos ciclos tradicionais de desenvolvimento, produção e distribuição de produtos, na medida em que ficam habilitados a terem sempre a “última versão”;

b.) das empresas, na medida em que encurta os ciclos e – na maioria dos casos - custos de desenvolvimento dos lançamentos, bem como altera o modelo de geração de receitas e *cash-flow*, uma vez que, por oposição ao modelo “em cascata”, passa-se de um processo de aquisição renovada a cada lançamento por parte do comprador para um modelo de assinatura.

Mas, por incrível que possa parecer, a sua ideia não é nova, na medida em que a sua primeira manifestação foi registada nos anos 70, quando o conde veneziano Giovanni Volpi di Misurata, um entusiasta das corridas de automóveis e proprietário da Escuderia Serenissima – que competia na categoria protótipos com Ferraris e Maseratis – resolveu criar a produzir o seu próprio super carro, denominado Serenissima, um projeto que garantia a cada comprador a adição de todos os melhoramentos e *upgrades* posteriores à sua compra, sem custo extra, e que, infelizmente, não foi além da fase de protótipo devido às restrições tecnológicas da época, em que algo como a *cloud* ainda não era nem sonhado.

E, ainda e segundo Steve Blank, ele não é garantia de que todos os consumidores vão achar que um fluxo de inovação constante aplicado ao produto que já têm é a melhor solução para o que esperam. Isto porque, em muitos casos, a gestão de expectativas no que toca à sua satisfação passa, antes e acima de tudo, ou pela certeza de que o que têm é “o novo” (e não o “sempre novo”) e, ainda, porque a mudança de um sistema de posse para um de assinatura não é necessariamente o melhor para todos e, também, porque, em alguns casos, os *softwares* das inovações disponibilizadas podem não ser necessária e instantaneamente compatíveis com os *hardwares* existentes.

A Tesla exemplifica bem a última assertiva. Ela revolucionou o processo de lançamento de modelos na indústria automobilística, passando pela primeira vez – desde o Modelo T, da Ford – de lançamentos anuais para trimestrais. No entanto, ele não levou em conta o facto de que, num processo constante de evolução, não somente existem adições ao que já existe, como ainda existem eliminações. E o facto de que algumas características ou aplicações online tenham sido eliminadas unilateralmente – pelas melhores razões técnicas – desagradou a muitos proprietários. E a isso juntou-se também o facto de que a promessa de melhoramentos contínuos gerou um conjunto de expectativas demasiado alto para outros muitos proprietários que, ao verem que eles não se concretizavam, tiveram reação muito negativa e bastante divulgada.

E a Adobe – que por décadas vendeu versões novas dos seus produtos (Illustrator, Photoshop, etc), passou do sistema de venda para o de assinatura anual, garantindo aos assinantes sempre a versão mais atualizada dos seus *softwares*. E o que poderia parecer uma verdadeira bênção para todos, tornou-se um problema para muitos, na medida em que:

a.) quem deixe de pagar ou cancele a sua assinatura perde não só o direito de acesso aos *softwares*, mas também aos trabalhos já feitos, na medida em que eles ficam armazenados na *cloud* da Adobe;

E o valor das assinaturas provou-se além da capacidade de estudantes e muitas PMEs, que se viram forçadas a trocar a Adobe por outras marcas como a Pixelmator, Sketch, GIMP, etc.

IV. Não há modelos infalíveis. Há modelos adequados às expectativas de satisfação do consumidor

A aceleração tecnológica e os inúmeros benefícios propiciados por sistemas *cloud-based* geram *hype*, infelizmente, ainda há gente que prefira seguir o *hype* tecnológico à espera de que o consumidor se adapte necessariamente a ele e o valorize do que adequar o modelo tecnológico e de produção ao consumidor que se quer conquistar e manter;

O sistema “em cascata” pode ser antigo, mas não é de nenhuma forma obsoleto. Prova disto é que existem categorias onde o conceito de “o novo” é quase sempre mais importante do que o “sempre novo”, como a como a automobilística, a da alimentação e a do vestuário;

E o sistema de desenvolvimento contínuo pode ser revolucionário, mas a ideia que está por detrás dele tem mais de 40 anos, e só não foi colocada em prática na época – ainda que em pequeníssima escala - por falta de recursos tecnológicos.

O consumidor espera encontrar limites muito bem demarcados e claros sobre o que pode esperar de cada produto, como, quando e a que custo;

Uma mudança de um sistema de compra para um sistema de assinatura exige esclarecimento, informação e gestão permanente de expectativas junto ao consumidor – caso contrário, ocorrerão perdas significativas na base de consumidores e estas perdas de receitas, bem como os danos de imagem, podem custar mais caro do que as economias que novos modelos possam trazer;

E, portanto, é mais importante estimar o efeito que um determinado modelo de produção e negócio vai ter sob o ponto de vista do consumidor do que assumir que ele é necessariamente melhor para todos. Ouvir o consumidor, entender os seus desejos e anseios e adequar o modelo a eles será sempre fundamental para o sucesso.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

INOVA CONSULTING

conteúdos

Estudos e Relatórios de Pesquisa:

- futuro, prospectiva e foresight
- drivers & megatendências
- tendências comportamentais
- tendências de negócio
- tendências setoriais
- insights de negócio

Conteúdos Acadêmicos e Empresariais

Futuro, Tendências, Inovação:

- artigos
- papers
- apresentações
- livros
- críticas literárias
- research notes

consultoria

Futuro e Tendências

- futuro, prospectiva e foresight aplicado à estratégia de negócio
- previsões e timelines
- tradução e aplicação de tendências no negócio
- gestão por cenários e mapeamento de realidades futuras
- trend maps & visão 2020

Inovação

- mindset inovador
- criação, construção e disseminação corporativa de programas de cultura e gestão da inovação
- inovação estratégica, modelos e projetos de inovação
- empreendedorismo corporativo
- design thinking aplicado à gestão
- criatividade e ideation
- geração de insights

educação – INOVA BUSINESS SCHOOL

MBA Executivo e Pós-MBA com especializações inéditas nas áreas de:

- tendências e inovação
- criatividade, storytelling e design thinking
- empreendedorismo, marketing, branding e comunicação
- estratégia, negócios digitais e mídias sociais
- finanças, pessoas e operações

Palestras In Company sobre os temas:

- futuro: visão 2050
- design thinking action lab
- storytelling, criatividade, pensamento lateral e estímulo criativo
- tendências e insights para negócios
- ferramentas e metodologias para conhecer o futuro e as tendências

Programas In Company com os temas:

- observatório de tendências
- Branding
- Storytelling
- Empreendedorismo
- Corporativo
- inovação estratégica
- criatividade e design thinking
- audit e desenvolvimento de competências de inovação

Masters de Especialização

- coolhunting e pesquisa de tendências
- gestão da inovação e inovação estratégica
- como fazer apresentações e falar em público

contato@inovaconsulting.com
www.inovaconsulting.com



contato@inovaconsulting.com

www.inovaconsulting.com

Av. Paulista 1765 7o andar, conj 72CV: 7833
01311-200, São Paulo – SP
Tel.: +55 (11) 3075-2866