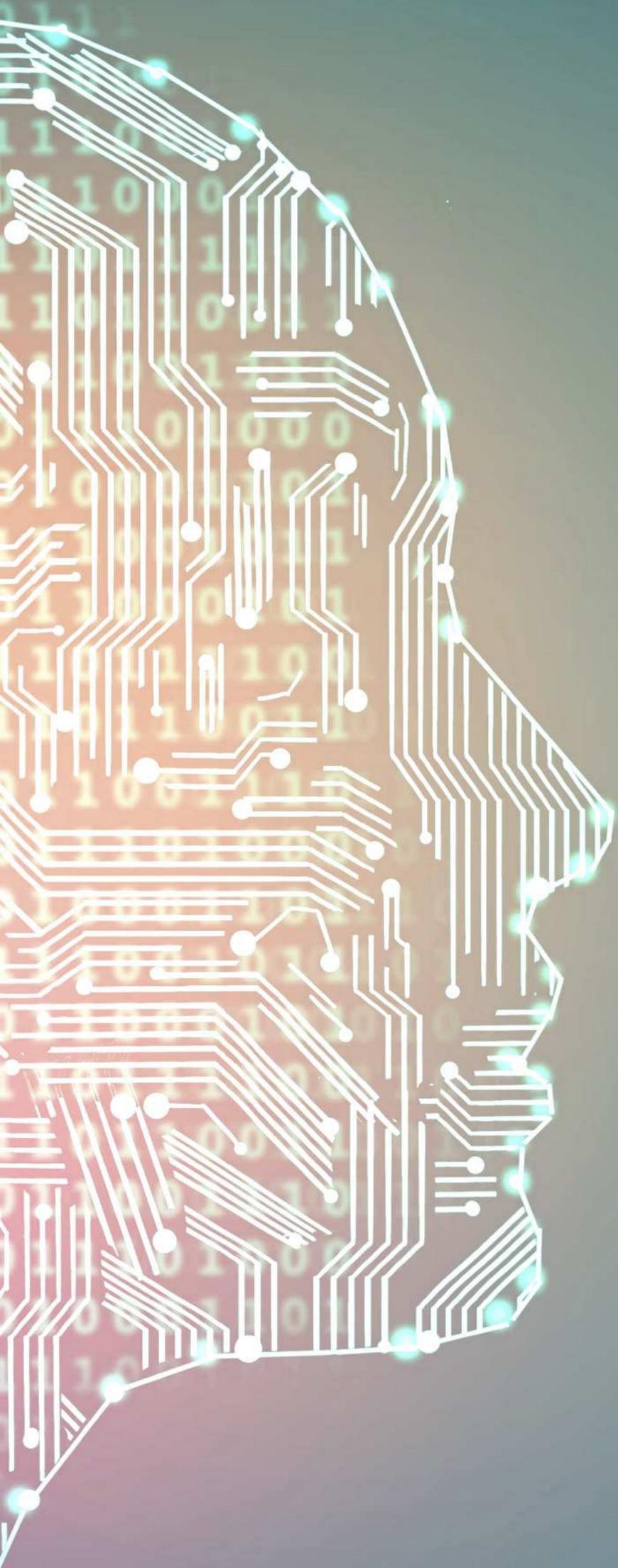


O fim da Inovação



11.

Nori Lucio Jr

O Fim da Inovação

Assim como já discutimos em outros artigos as mudanças nos fundamentos do CRM, PCP, WMS, marketing, na gestão de vendas e também na gestão financeira, aqui exploraremos o impacto da IA na gestão do seu portfólio de produtos e serviços. Veremos como a IA poderá ajudar a criar uma cultura de inovação que não só surpreenderá seus clientes, mas também construirá uma marca que vende, e definitivamente colocará sua empresa em outro patamar nesse novo ciclo onde a tecnologia equipada com IA, deverá substituir 80% da falta das competências que os seus líderes e gestores deveriam ter para conduzir a empresa nessa nova jornada. Infelizmente, as competências que trouxeram sua empresa até aqui não serão suficientes, ou seja, prepare-se para reformar completamente o perfil dos seus líderes conforme seus desafios e ambições que foram descritos no seu planejamento estratégico.

Meu desafio é apresentar um passo a passo para te ajudar a refletir sobre esse tema que é essencial para execução de um planejamento estratégico eficaz.

Lembre-se que o Planejamento Estratégico determina suas escolhas estratégicas e seus investimentos para levar sua empresa para sua visão de futuro. Se você não tem uma visão de futuro, parabéns. Não ter ambição de futuro justificará o final do ciclo da sua empresa já nos próximos dois anos. Se esse é o seu caso, melhor, pois assim não haverá sofrimento.

Não pense nisso como uma tragédia, afinal se você decidir participar desse novo ciclo empolgante que irá premiar apenas empresas com gestão de verdade, agora você terá a oportunidade de mostrar sua competência como empreendedor já que a sorte não mais te acompanhará nessa nova jornada. Só existem três formas de fazer uma empresa crescer nesse novo ciclo, e é acredite, extremamente simples, mas não significa que não dá trabalho, e muito!

No entanto, antes de falar sobre as 3 formas de fazer sua empresa crescer, se ela não vem crescendo nos últimos anos, só tem dois diagnósticos possíveis que obrigatoriamente deverão ser resolvidos antes de dar seu próximo passo. O primeiro diagnóstico é verificar suas lideranças. Lembre-se que para iniciar essa jornada, tem que fazer uma revisão e compatibilizar o perfil dos líderes conforme seus desafios e ambições expressados na sua visão de futuro.

Se você não distinguir de forma clara qual é o time de líderes com alta capacidade estratégica e de execução simultaneamente, e misturar com seus velhos gestores calcificados pelo tempo, acredite, os bons líderes vão se mandar da empresa porque eles sabem seu valor. Já a porcaria que fica apenas segue ordem do chefão porque tem conta para pagar no final do mês. Será que isso pode estar acontecendo na sua empresa nesse exato momento? O segundo diagnóstico, é a teimosia.

Esse diagnóstico ocorre quando o proprietário da empresa ou diretor sênior, ao invés de impulsionar o negócio estrategicamente, compartilhando sua visão futura com líderes e colaboradores, está enfiado na operação. Ele atua como um elefante desajeitado, impaciente e impetuoso. É uma verdadeira tragédia para a organização que perde sua visão estratégica e sufoca seus líderes e gestores que se transformam em tarefairos seguindo um sistema de capatazia com rituais pré-históricos de gestão. Se você soubesse quantas vezes eu ouvi a frase: você seguiu o checklist? Isso dá vontade de chorar. Imagina a gente conversando sobre impacto de IA no negócio e empresas falando sobre seguir o checklist. Ainda existem empresas que contratam gestor de qualidade para documentar essa tragédia.

Se você entender que esses dois diagnósticos poderiam estar acontecendo na sua empresa nesse momento, te garanto, é hora de agir porque sua capacidade de execução é péssima e não adianta trocar seus líderes porque o problema não são eles, é você. A solução é colocar um profissional bem preparado e apaixonado no comando. Alguém com visão estratégica combinada com visão sistêmica, capaz de construir e inspirar um time de alto desempenho. Dessa forma, ele reenergizará sua empresa que vai experimentar um crescimento sustentável. Contrate um gestor que saiba elaborar e liderar um planejamento estratégico ambicioso, elevando sua empresa e sua marca para um novo patamar, quem sabe até para se tornar um líder de categoria. Não confunda o adjetivo ambicioso que é a virtude de um empreendedor vibrante, com o adjetivo ansioso que é uma comorbidade crônica do acumulador no final de carreira.

Retomando as três formas de crescer a empresa, agora que você já removeu as duas principais barreiras do crescimento. A primeira forma de fazer a empresa crescer é através de novas receitas de novos produtos. A segunda maneira é através da economia, ou savings, obtida por meio do desenvolvimento de fornecedores, e a terceira é a produtividade que só se materializa quando todos os processos da empresa estão completamente automatizados.

Agora vamos analisar como cada uma delas criará valor para a organização. Vamos ver também como o impacto violento e a IA terá sobre esses três temas, que determinará quem ficará, e também quem sairá do jogo já nos próximos dois anos. Para criar novas fontes de receitas, a única saída é criar uma cultura de inovação que resolverá o problema de recompor a margem de contribuição de um produto que já entrou naturalmente na sua fase de declínio. E o outro problema é criar novas fontes de receita de novos produtos.

Essa tal de cultura de inovação deverá seguir três critérios: O primeiro é melhorar um produto ou serviço já existente, incorporando novas funcionalidades sugeridas pelos clientes, renovando assim seu ciclo de vida. Isso porque essas melhorias são demandas vindas do próprio cliente, sua empresa não correrá risco de perder marketshare. O segundo critério está relacionado ao produto ou serviço que é resultado da fase de pesquisa, ou seja, teve seu business plan aprovado e segue agora para a fase de desenvolvimento que antecede o lançamento.

Antes de irmos para o terceiro critério, uma palavra adicional sobre a fase de pesquisa, é que se sua empresa não combina inteligência de mercado com inteligência do negócio e agora com mais uma inteligência que é a IA, sua fase de pesquisa é apenas um chute, ou seja, não tem nenhum perigo de dar certo. Se você for o dono da empresa, vá enfrente porque quem paga a conta pela negligência é você mesmo. Agora, se não for o dono, melhor você aplicar as três inteligências se realmente gosta e quer manter o seu emprego.

Retomando então o terceiro e último critério, o produto ou serviço é tão inovador que transformará a forma de fazer negócio no seu segmento. São chamados de breakthrough. Quando a empresa tem vocação para esse tipo de produto, normalmente conquista a liderança na sua categoria. Após organizar seu portfólio considerando esses três critérios que listamos anteriormente, lembre-se que um roadmap de inovação robusto é exclusivo para empresas que já conseguiram vencer a barreira da cultura de inovação, portanto, vai encontrar iniciativas específicas que atendem cada característica de produto. São empresas com crescimento vigoroso no faturamento e principalmente na margem ebitda. São também empresas valiosas e normalmente dirigidas por um diretor excepcional com visão de futuro combinada com uma execução impecável.

Vamos entender o que torna uma área de pesquisa e desenvolvimento simplesmente infalível. Não existe outra fórmula para se tornar infalível então preste atenção e reflita. Primeiro, estabeleça que os fatores críticos de sucesso sejam balanceados com a satisfação do cliente, afinal, não é tudo que satisfaz o cliente faz a empresa crescer. Essa relação deverá obrigatoriamente atender esses dois quesitos para considerar o que é prioridade. Foque sempre nos aspectos dentro do quadrante onde os dois critérios se cruzam, ou seja, alta satisfação do cliente combinado com alta possibilidade da empresa crescer.

Segundo, entenda o impacto do produto ou serviço na tomada de decisão de compra pelo cliente. Um produto ou serviço nunca, em hipótese nenhuma, nasce sem uma proposta de valor bem articulada e percebida pelo cliente. Além do valor percebido, o produto ou serviço também deverá simultaneamente e obrigatoriamente distanciar sua empresa da concorrência.

Pode até parecer ambicioso e impossível, mas lembre-se, um produto ou serviço nunca é perfeito no lançamento, no entanto, ao observar o roadmap, terá certeza que as versões futuras que foram previamente definidas, deslocarão a concorrência ganhando marketshare no tempo. Quando esse trabalho é conduzido por profissionais apaixonados por inovação e apoiado por empreendedores espetaculares, o produto conquista a tão sonhada singularidade, ou seja, ele vai para o quadrante de alto impacto na decisão de compra pelo cliente combinado com a distância da concorrência.

A margem do produto que alcança esse status de singular é violenta, e dura um longo período de tempo. Um ponto de atenção: o mundo já decidiu como validar esse tema, que é fazendo o MVP, ou seja, o mínimo produto viável. Empresas inexperientes e startups mambembe falham porque querem colocar milhares de funcionalidades no produto antes do lançamento. Esquecem que devem entender que existe uma diferença brutal entre: o que você acha que o cliente quer, o que o próprio cliente acha que ele quer, e finalmente, o que o cliente vai realmente utilizar. Os erros que eu presenciei na gestão de inovação negligenciavam essa premissa. Startups erram muito nesse critério porque, ou erram pela paixão romântica, ou pela pressa de ficar rico. Eles esquecem que têm que trabalhar dia e noite como um verdadeiro artesão para ter alguma chance de dar certo. Felizmente os aventureiros estão desaparecendo da mira de investidores porque ninguém tolera perder tempo com aventureiro preguiçoso.

E por último defina a estratégia do produto ou serviço. Existem produtos e serviços de alta atratividade de mercado, mas também de alta concorrência. Nesse caso a estratégia é a de menor custo. Não confundir estratégia de menor custo com a burrice de praticar o menor preço. Existem também produtos de alta atratividade e baixa concorrência. Nesse caso, a estratégia deverá ser de aprisionamento.

Para os produtos de melhor valor percebido pelo cliente, o produto deverá estar inserido no negócio do cliente, ou seja, na prática, o cliente precisa do seu produto para composição do seu produto ou serviço final. Nesse caso, quanto mais serviço você agrega, mais aprisionado o cliente ficará. A estratégia de aprisionamento é a mais perfeita das estratégias de inovação. Ela garante as recompras programadas que levam a um faturamento recorrente também programado. É um verdadeiro alívio contínuo na capacidade de geração de caixa da empresa. Quando a empresa tem faturamento recorrente, ela já acorda dentro do mês seguinte com todas as suas despesas pagas e poderá se concentrar tranquilamente na inovação que é a única forma para garantir que a estratégia de aprisionamento continue viva.

A cultura de inovação permite que você pense na frente do seu cliente, antecipando seus problemas, ou melhor, levando soluções inovadoras que eles nem haviam imaginado ainda. Fuja como o diabo foge da cruz da estratégia de menor custo porque exigirá altos volumes de produção. Você nunca, em hipótese nenhuma, conseguirá competir com o chinês que além da qualidade impecável, tem escala que permite praticar preços ridiculamente baixos. É um verdadeiro desastre quando um produto não tem uma estratégia de lançamento extremamente bem definida porque todo dinheiro de pesquisa e desenvolvimento vai para o lixo. Uma estratégia de produto de volume é diferente de uma estratégia de produto com foco em aprisionamento. Para produtos de volume, sua marca e seu marketing resolvem sozinhos, é um deboche ter que ainda pagar comissão para vendedor vender produto de baixo valor agregado. Só contrate e pague para vendedor para produtos e serviços que exigem uma venda consultiva.

Apenas para empresas que já conquistaram esse nível de maturidade, ou seja, entenderam que sem inovação e produtividade não tem como perenizar, os recursos destinados a pesquisa e desenvolvimento são bem generosos porque não são encarados como despesa, mas sim como investimentos porque geram impacto direto no ebitda futuro. Um cuidado especial deverá ser tomado com o dinheiro do sócio, ou seja, nenhum investimento destinado a pesquisa e desenvolvimento. Deverá ser liberado sem comprovar matematicamente o impacto no ebitda ou na marca. Somente com esse cuidado, você poderá se sentir seguro porque seus investimentos são apenas deslocamento de caixa no tempo. Essa premissa só é possível em empresas com gestão financeira profissional com governança, porque o gestor financeiro sênior entende que para cada real investido em inovação, o compromisso é enorme com a criação de valor para a empresa, afinal, a manutenção do emprego do gestor financeiro é apenas proteger a margem ebitda.

Ele também não permite em nenhuma hipótese que a aberração sobre transformar capital de giro em dívida aconteça mesmo quando ameaçado pelo sócio que usa a prerrogativa de dono para fazer lambança. Infelizmente, o que eu mais vejo na prática do meu dia a dia, são empresas que não têm noção dos seus custos e acham que tem margem. Digo acham porque gestor ruim tem por hábito chutar. E quando descobrem que não sobra dinheiro, começam a desgraça de transformar capital de giro em dívida, entrando num ciclo de insolvência difícil de reverter.

Diretor de empresa que permite com que esse tipo de aberração aconteça, não tem cura. É tão patético observar de forma repetitiva, é na verdade um padrão de comportamento que merece até um estudo científico, que o primeiro dinheirinho que entra no caixa que poderia trazer algum alívio para pagar os cadáveres enterrados no quintal, ele compra um carrão. Acredite, eu não estou aqui apenas dando um exemplo didático, mas sim relatando a vida como ela é.

Se você trabalha em uma empresa dessas e se considera um profissional de primeira, atualizado e que tem paixão por sua carreira, se manda daí rapidamente antes que ela acabe com sua reputação de bom profissional. Quando sua empresa não tem um roadmap gerenciado pela aquele time brilhante de pesquisa e desenvolvimento, a empresa entra para uma categoria especial porque conseguiu a façanha de construir um portfólio de produtos somente com produtos de baixo impacto na decisão do cliente, ou seja, produtos idênticos ao dos concorrentes que disputam os mesmos clientes a tapa, ou melhor, disputam o cliente dando o maior desconto. Não é genial? Esse tipo de empresa está sempre, invariavelmente, posicionada no quadrante de menor preço e também invariavelmente morre, porque nesse quadrante de alta competitividade combinada com a baixíssima margem de contribuição a vida não é longa. A maioria passa os anos vendendo o almoço para comprar o jantar.

Sempre que você posicionar sua empresa nesse canto onde moram apenas as empresas porcas, com todo respeito ao animalzinho lindo, basta alguém vender sem nota, ou sem pagar imposto que você está fora do jogo. Basta também um chinês qualquer oferecer seu produto via AliExpress que você entra em pânico, tem xilique e quer chamar a polícia. O fato meu caro, é que você está fora do jogo. O sinal está dado e esse é o preço a ser pago pela sua negligência. Não reclame porque foi você mesmo com sua falta de visão estratégica e preguiça mental, que deixou sua empresa se misturar com esse tipo de empresa porca. Você nesse caso, é apenas mais um para lutar no mesmo lamaçal.

A IA muda esse jogo imediatamente. É a única alternativa para impactar ambos: savings que, impacta diretamente os custos mantendo sua empresa rentável e competitiva, e também a produtividade, porque tira do gestor ruim a capacidade de tomar decisões que não seja exclusivamente através de dados.

Ambos tem impacto direto no ebitda da empresa então coloque aqui seus mais brilhantes e bem equipados líderes. Agora sim sua empresa se tornou imbatível. Porque você colocou IA nos processos internos, realocou seus melhores líderes para cuidar de quatro áreas que são: Inovação, Marca, Custos e Produtividade. Isso sim é uma empresa pronta para conquistar a liderança da sua categoria.

A matemática é simples! Você renovou a margem de seu portfólio de produtos, incluiu novas receitas de novos produtos, reduziu custos e melhorou a produtividade. É assim, é somente assim, que se desenha um planejamento estratégico eficiente. Se você não tem um planejamento estratégico, peça ajuda de um profissional imediatamente. Um profissional que já entendeu e que saiba aplicar IA na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, e também na automação dos processos internos e principalmente na construção da marca.

Com IA seu gestor profissional com um planejamento estratégico compreensível, combinado com um profissional atualizado e vibrante, ele terá acesso a um volume de dados gigantesco. Dados que são organizados por associações e correlações e que a partir daí constroem cenários preditivos que possibilitam uma tomada de decisão implacável porque combina alta assertividade com baixo risco. Com essa capacidade de tomada de decisões, os recursos humanos e financeiros que são sempre limitados, poderão ser aplicados num processo de execução seguro. E quer a verdade, na boa, se você não tem isso na sua empresa, você nem elegível a empreendedor deveria ser. Acredite, você tá vivo por sorte, e provavelmente porque o banco e o governo continuam financiando sua operação mambembe e caseirinha que nessa fase da vida já deve estar empurrando milhões em dívidas com aqueles malabarismos jurídicos intermináveis. Para você saber seu futuro, é só olhar para trás.

Essa não é uma maldição nem uma praga, é apenas um alerta para que você passe logo o bastão para um profissional que conduzirá sua empresa daqui pra frente. Sua teimosia e ego serão seu maior inimigo. Lembre-se que além disso, se ainda tem dúvidas sobre sua competência para levar a empresa para a próxima jornada, entenda de uma vez por todas que construir valor para sua empresa significa aumentar sua margem ebitda no tempo. Se você também não conseguiu isso, acelere sua transição. O primeiro ato desse novo gestor apaixonado pela empresa será se livrar daqueles gestores calcificados pelo tempo, aqueles que no último ano não leram uma página de um livro. É um verdadeiro deboche cada salário que é pago para essa gente. A nova geração de líderes, não confunda com idade, colocarão a empresa num outro patamar porque entendem que a aplicação tecnológica é a única forma de conquistar excelência operacional e manter vivo seu diferencial competitivo.

Essa frase é possível porque são líderes que empreendem sua função com uma atitude de dono e zelo impecáveis. Não trabalham seguindo o pré histórico CLT que é uma espécie de bolsa família para gente incompetente. Esse grupo de líderes entende que não existe nada mais prático que uma boa teoria. Eles não toleram chute. Se você não conseguir atrair, desenvolver e nem reter um grupo com essa característica, eu que não queria estar na sua pele nos próximos anos.

Vou te dar um exemplo prático do que vai acontecer com os quatro líderes que você deverá ter no seu staff. O líder de pesquisa e desenvolvimento, na prática, vai conseguir construir um roadmap de inovação impecável porque possibilitará conduzir testes de tese e aderência minimizando riscos de o produto não vingar. Poderá principalmente potencializar a articulação da proposta de valor dos novos produtos e serviços. Com IA ele poderá testar suas ideias na vida real ainda na fase de pesquisa. Imagina só o montante de dinheiro que a empresa vai economizar quando o produto entra na sua fase de desenvolvimento, e finalmente entra no mercado arrebatando. Não tem como dar errado.

O líder de marca e marketing terá um acervo de campanhas automatizadas com assertividade absurda porque, tanto as mensagens chave quanto os estímulos, foram refinados ao longo do tempo utilizando tecnologias com machine learning, ou seja, criou um acervo que permitirá colocar uma campanha no ar instantaneamente, que significa na prática que seu concorrente quando tirar a cabeça para fora, nem saberá o que passou por cima dele e tirou todo dinheiro do cliente.

Campanhas integradas de marketing e vendas deixam seu funil de vendas pegando fogo. Infelizmente a má notícia aqui é que só funciona para empresas que entenderam que a marca é seu principal patrimônio. Se você é daqueles que nunca fizeram uma pesquisa para entender como o cliente percebe sua marca, qualquer dinheiro alocado em campanha vai diretamente para o lixo. Não vai funcionar em hipótese nenhuma, afinal você agora chuta e propaga seu chute comprando mídia. É uma incompetência genial.

Note que eu não falo em momento nenhum sobre o líder de vendas porque IA vai resolver vendas em 80%. Só tenha um líder de vendas se sua empresa vende serviços consultivos e portanto, eles são vendedores responsáveis por desenvolvimento de negócios e estão dentro do cliente. Afinal, é o roadmap quem materializa sua promessa como marca. Se você é preguiçoso e só lança produtinho de merda, de baixo valor agregado, não reclame quando seu cliente referenciar sua marca como uma marca de merda. Está tudo certo e seu plano está perfeito.

Seu líder de produtividade: por favor não confunda com o velho e cansado líder de qualidade. Esse líder é sua nova área de TI, que ao invés de dar reset em wi-fi, passou a prospectar ferramentas de produtividade para cada área. Ele entende do negócio e consegue prospectar e auxiliar os gestores a conquistar produtividade pela automação dos processos internos. Nessa fase, esse líder já desmontou seu elefante desengonçado como Totvs e SAP, e agora tem uma arquitetura de dados bem documentada, como sistemas SaaS e BI para todo canto ajudando na tomada de decisão.

O líder de inteligência: esse combinará inteligência do negócio, com inteligência de mercado, com IA. A combinação é uma bomba atômica. Porque ele conseguirá olhar a dinâmica do negócio, associar a dinâmica do mercado e com IA gerar cenários preditivos. Ninguém pegará sua empresa. Ela estará a anos luz do concorrente. Sua empresa se transformará em uma máquina de transformar insights em business plan, e na sequência transforma business plan em projetos de pesquisa e desenvolvimento que terminam em produtos e serviços excepcionais, que encantam seus clientes. Adicione ao processo de inovação IA como critério de ratificação do business plan, entre as fases de pesquisa e desenvolvimento. Não abra mão desse critério em hipótese nenhuma porque é a IA que vai garantir que seu produto ou serviço seja infalível.

Acredite, não existe nenhuma possibilidade de qualquer produto ou serviço terem um ciclo de vida longo sem aplicação de IA. Faça isso logo no início do processo quando ainda está em fase de pesquisa, porque se você deixar para depois que o produto estiver pronto, IA irá se tornar uma gambiarra. IA faz parte da proposta de valor do produto ou serviço porque foi concebido nativamente, pressupondo que as tecnologias associadas a IA como parte do design, ou como parte do processo de produção, ou como parte do marketing, ou como parte da venda. Entenda de uma vez por todas que IA vai definitivamente entrar no processo de Pesquisa e Desenvolvimento, ou seu produto já nasceu morto. Para você que pertence à categoria dos teimosos que falamos no início desse breve artigo, o preço que vai pagar será muito caro.

Espero que esse artigo tenha te provocado de forma construtiva, e ajudado a refletir sobre esse tema que é tão importante para construir o futuro da sua empresa. Sem um planejamento estratégico que incorpora tecnologias de machine learning e IA nos projetos estratégicos que levarão sua empresa para o futuro, sinto muito te dizer mas sua empresa não vai chegar lá. Você pode também acessar todos os episódios no Spotify, no YouTube, conferir mais artigos sobre o tema e baixar o ebook completo sobre planejamento estratégico no site da brandME.