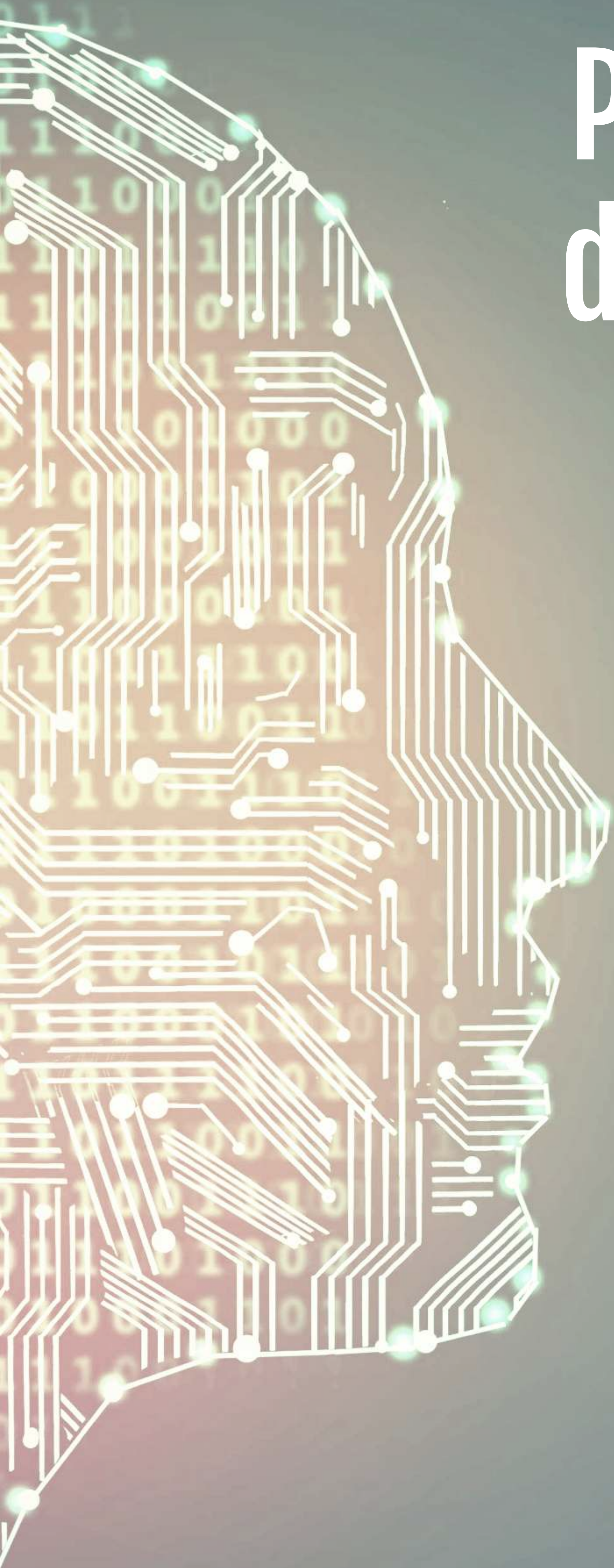


Perspectiva  
da Inovação  
com IA



01.

Nori Lucio Jr



# Perspectiva da Inovação

Um primeiro conceito sobre inovação que deve ser desmistificado é que inovação não significa ter ideias revolucionárias e aleatórias. Inovação também não deve ser confundida com uma patologia chamada síndrome de insatisfação crônica, cujo diagnóstico mais comum é que tudo está sempre uma merda.

Inovação para funcionar bem tem que ter absoluto foco nos investimentos que serão cuidadosamente direcionados para posicionar a empresa conforme sua visão de futuro. As iniciativas de inovação deverão impactar a empresa em 5 áreas que conversaremos ao longo desse texto. O primeiro impacto, e também o mais importante, é a inteligência de mercado e a gestão do portfólio de produtos e serviços, seguido pela melhoria da produtividade nos processos, em terceiro na experiência com a marca, e por último vem o impacto no modelo de negócio. Planejamento estratégico não é sobre rituais esotéricos, mas sim sobre construir novas competências que sua empresa vai precisar no futuro, mas ainda não tem.

Preste atenção em duas coisas que são limitantes para o sucesso nessa jornada de inovação. O primeiro é que tecnologias disruptivas como inteligência artificial, deverá obrigatoriamente ser uma arma presente no seu planejamento estratégico. Se você não usar IA contra seu concorrente ele vai usar contra você. E também você deverá construir políticas sólidas de ESG, porque provavelmente no próximo ano seus fornecedores e clientes não mais comprarão de você. Não brinque com esses dois temas, e se você ainda não conhece nenhum deles, peça ajuda profissional imediatamente.

E segundo, você tem que ser apaixonado pela sua empresa e pelo seus clientes. Na prática do meu dia a dia estimulando empreendedores na elaboração do planejamento estratégico, observo um desafio complexo que é despertar e cultivar o empreendedorismo. Empreender exige visão, paixão pela empresa e coragem, mas infelizmente a pobreza expressada pela bizarra frase “quanto isso custa?”, desmonta qualquer possibilidade de qualquer estratégia dar certo. Essa frase representa um diagnóstico simples de falta de paixão pela empresa, que cria uma espécie de preguiça mental onde esse ser humano infeliz, quer colher o resultado de algo que não investiu um centavo. Infelizmente esse comportamento não tem cura, é típico daquele pseudo empreendedor que por necessidade ou herança ainda carrega empresa por sorte, que é temporária, mas ele deveria mesmo é ter buscado por um emprego público ou CLT.

O verdadeiro empreendedor é aquele que nunca falha porque, além da coragem tem também resiliência e principalmente paciência por respeitar a natural curva de aprendizado que um projeto estratégico exige. Usa sempre a frase correta que é aquela que estimula todos que estão ao seu redor, é a frase que retém seus melhores talentos, que é: "Qual o impacto futuro no ebitda que investimento nos trará?"



Se você é um talento, daqueles que está em constante desenvolvimento profissional, trabalhe apenas para essa categoria de empresa para que você não corra o risco de se tornar num profissional mediano, ou pior, num profissional medíocre.

Esse artigo faz parte da série sobre como construir um planejamento estratégico, passo a passo e esquematizado. Conversaremos detalhadamente sobre cada etapa do processo de construção do planejamento estratégico.

Vamos falar sobre a Perspectiva da Inovação que é sem nenhuma dúvida a única perspectiva que tem o poder de valorizar uma empresa. O resto, qualquer resto de dinheiro que sua empresa gasta deverá entrar nas contas de custos e despesas.

Abordaremos 3 temas: Primeiro sobre mercado, como criar inteligência de mercado que será essencial para a expansão de portfólio de produtos e serviços de forma segura.

Segundo, vamos falar sobre gestão de portfólio porque as margens sofrem corrosão natural ao longo do tempo, e terceiro, vamos falar sobre como construir um roadmap, ou se preferir um cronograma de inovação, que colocará sua marca numa situação de singularidade, que na prática significa, ficar longe do seu concorrente, e ao mesmo tempo, ficar cada vez mais perto da decisão de compra pelo cliente.

Para diagnosticar uma empresa preguiçosa, aquela que não inova. Primeiro examinando o DRE, que representa a única ferramenta financeira confiável, você não encontrará uma linha específica que mostra a evolução das receitas provenientes de novos produtos. A segunda é quando a empresa começa a sofrer com rentabilidade, e a margem de contribuição começa a deteriorar. Lembre-se que DRE é uma espécie de relatório que fala, e entrega todas as suas negligências financeiras. O DRE é uma síntese do seu plano de contas detalhado, e portanto, obrigatoriamente deverá ser extraído diretamente do sistema e nunca, em hipótese nenhuma, do Excel. Não perca seu tempo analisando DRE em Excel porque isso não serve para absolutamente nada. Você nem deveria pagar salário para um gestor financeiro que faz DRE assim, você deveria na verdade é se livrar dele rapidamente porque ele está deixando sua empresa em risco.

Quando esses dois fenômenos acontecem, ou seja, você não consegue ver nem inovação, e nem monitorar a evolução da margem de contribuição pelo DRE, acontece também um outro fenômeno bizarro que é a ação imediata do gestor que quando vê que sua margem desapareceu, dá uma ordem para aumentar o preço de seus produtos e serviços para compensar sua incompetência como empreendedor inovador. E porque ele esquece de combinar o jogo com os clientes e com os canais de vendas, o resultado é um verdadeiro desastre devastador, porque ambos, tanto os clientes quanto os canais de vendas vão imediatamente em busca de outras alternativas.



Afinal é sempre mais fácil crucificar o pobre gestor de vendas por perder mercado, ou pela falta de rentabilidade. Na empresa estagnada, para manter o cliente temporariamente, ele será sempre obrigado a vender a mesmice, que são os velhos e cansados produtos que só vendem dando desconto, portanto, comprometendo a margem de forma irreversível.

Os mecanismos psicológicos compensatórios à preguiça e incompetência dessa categoria de empresa, extermina o ambiente interno porque o time de vendas é pressionado por fazer mágica e trazer rentabilidade de volta de um produto cansado e comoditizado. Também contamina o ambiente externo, porque seus clientes vão buscar alternativas no mercado o que significa na prática, que a empresa vai perder marketshare. É uma verdadeira desgraça o que acontecerá pela frente para esse tipo de empresa principalmente, com a explosão das tecnologias que se utilizam de mecanismos de inteligência artificial, que falaremos com mais detalhes adiante.

O primeiro tópico é sobre a gestão de portfólio que depende diretamente da inteligência de mercado. Antigamente era feita por coleta de dados manual, olhando para trás, ou seja, olhando para a concorrência e observando sua movimentação. Nessa época pré histórica ganhar vantagem competitiva estava relacionada a como sua empresa reagia à concorrência. Outros fatores como político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal, entravam também nessa equação para mapear potenciais ameaças do ambiente, que exigiriam adaptação de produtos e serviços, para suportar o impacto de fatores de mercado externos a empresa .

Por exemplo, uma empresa que vive hoje da venda de qualquer coisa de plástico, certamente receberá uma notificação dos clientes que deixarão de comprar mais nada que utiliza plástico.

Além dos aspectos ambientais aqui, também existem aspectos legais que estão relacionados a proibição de uso de plástico em bares e restaurantes por exemplo. Eu duvido que no próximo ano uma grande empresa ou um hospital, por exemplo, terá coragem de usar qualquer coisa que tenha plástico ou qualquer produto que agrida de alguma forma o meio ambiente.

Infelizmente essa empresa do exemplo que vende qualquer coisa que utilizar plástico, não será nem considerada como possível fornecedor porque não está posicionada de forma diferente. Na prática do meu dia a dia eu vejo várias empresas nessa situação e vejo também que gestores sêniores não conseguem visualizar o fim da empresa que está a um palmo do seu nariz, porque estão apenas seduzidos pelo dinheiro que vem desse momento da história, mais por sorte, que por juízo. A alternativa é ir vagarosamente quebrando essa resistência a mudança através de um planejamento estratégico compreensível que vai de certa forma, iluminando alternativas e possibilidades mudando os velhos hábitos de acumulador de dinheiro, e cultivando novos hábitos com foco nos investimentos que garantirão a sobrevivência e perenidade da empresa.



Ainda sobre a empresa do exemplo, se o planejamento estratégico conseguir conquistar seus objetivos, a empresa conseguirá reformular seu portfólio de produtos e aí sim, oferecerá de forma ativa novos produtos que são aderentes à políticas ESG, cuja adoção está acelerando rapidamente e acredite, vai te tirar grande parte do faturamento se sua empresa não estiver preparada. Cuidado, para os ignorantes sobre o tema, essas políticas podem soar como bobagem, principalmente na cabeça do velho e ultrapassado vendedor, aquele que só quer saber da sua comissão. Eles são os primeiros que deverão ser eliminados da empresa antes de você encarar essa nova jornada.

Entre o salário do inútil vendedor falastrão, ou o salário de um vibrante chefe de inovação, não tenha dúvidas, coloque seu dinheiro apenas nas iniciativas de onde virão novas fontes de receitas de novos produtos. Não gaste mais nenhum centavo para pagar comissão por venda feita com desconto, feita sem margem e sem compromisso com a empresa. Isso não significa que você não deva ter vendedores profissionais que são apenas aqueles que tem autoridade sobre seus produtos e serviços, ou seja, aqueles que você tem orgulho de ouvir porque quando eles falam com seus clientes, estão sempre levando soluções e alternativas para seus problemas.

Felizmente, a tecnologia vem novamente nos salvar da pré histórica forma de observar o ambiente competitivo. Novas tecnologias equipadas com inteligência artificial e técnicas de simples implementação como por exemplo, Market Basket Analysis (MBA) e Recommendation Systems, identificam a associação e a correlação entre produtos e famílias de produtos para ajudar na recomendação de uma venda cruzada por exemplo. Se você achar que isso é banal, muito cuidado com a pressa na análise que leva ao julgamento precipitado. O que mais eu vejo na prática do dia a dia, é a pressa, que somada com a síndrome do sabichão levam a impressionante mania de chutar, e emitir espontaneamente opinião vinda de profissionais que não lêem um livro faz 5 anos. Livre-se dessa gente por que a única coisa que eles sabem fazer é tomar decisão com ímpeto ou seja, colocam sua empresa em risco.

Olha só um exemplo de oportunidade absolutamente segura para expandir seu portfólio de produtos e serviços. Imagine por um minuto sua empresa com esse tal de Market Basket Analysis combinado com o tal Recommendation Systems. Ambos são algoritmos que só ficarão maduros daqui a dois anos, porque lembre-se, que um algoritmo tem que ser treinado, por isso você tem que começar ainda hoje a aprender sobre esse tema tão importante para seu futuro.

Contrate ajuda profissional de um especialista em IA. Mas contrate logo porque nos próximos anos eles serão impossíveis de encontrar disponível, e te custarão uma pequena fortuna.



Continue imaginando agora essa sua inteligência cruzando dados e descobrindo uma associação entre produtos com muita, mas muita afinidade com uma determinada categoria de clientes. E ainda no campo da imaginação, pense nesse modelo de IA, que também automaticamente vai misturar no mesmo liquidificador, o portfólio de produtos do seu maior concorrente, por exemplo.

Ao mesmo tempo porque ainda tem espaço no liquidificador, você também coloca no modelo outro portfólio, o de novos fornecedores. O liquidificador equipado com inteligência artificial vai combinar e associar tudo que você misturou, ou seja, o histórico de compras de seus clientes, mais os produtos do seu concorrente, e mais os produtos de fornecedores e, aí sim, a bagunça está formada.

O liquidificador, que por definição é na verdade um sistema autônomo que pensa melhor que seu melhor gestor, é um modelo de IA que quando maduro, irá fazer as correlações que existem e que também ainda não existem, porque sua empresa ainda não tem histórico de vendas desse tipo de produto que ainda está em teste de aceitação, aqueles que vieram do seu concorrente, e vieram também dos novos fornecedores. Nessa hora a sua marca através de campanhas de marketing entrará em ação, e começará a promover essas relações através de campanhas para entender se as combinações funcionam, ou seja, testar se o cliente morde a minhoca.

Imagina só se o cliente morde, ou seja, se ele compra. Imediatamente e instantaneamente como num passe de mágica, as correlações se formam, e como consequência, da forma mais segura possível, você vai expandir seu portfólio porque simplesmente foi seu cliente quem escolheu comprar. Na sequência, o algoritmo de IA varrerá todos os seus clientes para oferecer esse novo produto ou serviço gerando uma tonelada de novas receitas. Na prática do meu dia a dia por décadas, vi poucas vezes um investimento já nascer pago como o investimento em IA. O impacto nos resultados e na vantagem competitiva, é simplesmente impressionante.

Te garanto, qualquer outra metodologia que não seja através desse modelo, você está colocando sua empresa em risco, portanto, se você é um acumulador e não um empreendedor, reze todos os dias para que seu concorrente não descubra esse modelo, porque se ele descobrir vai simplesmente te tirar do mercado do dia para noite. Você não acredita? Então continua confiando na sua preguiça e fazendo arrumações dissertativas e semânticas para reforçar sua síndrome de sabichão, e justificar as suas falhas miseráveis como gestor que te levarão a uma curta existência, porque te garanto também que o que estamos conversando aqui, é o que te espera logo ali na frente.



O tópico agora é sobre gestão de portfólio. Antigamente você usava matriz BCG para categorizar o ciclo de vida do produto, entre ser uma estrela até virar um abacaxi. Depois veio a tese sobre o ponto de inflexão que determinava que você deveria recriar o ciclo do produto antes da sua ruína, ou seja, na prática já deveria começar a trabalhar o novo produto, no dia seguinte do lançamento dele mesmo. Agora, vem uma outra onda que é a do MVP, que significa Mínimo Produto Viável, onde você como empresa inovadora, terá a permissão do seu cliente que também será seu parceiro na validação e na evolução dos novos produtos e serviços, ao longo do processo de desenvolvimento. O sucesso nesse caso é quase 100% garantido. Lembre-se que somente clientes satisfeitos permitem essa parceria no MVP. Se no seu caso, você não gosta de visitar seus clientes, você vai receber um não, bem alto e bem claro toda vez que tentar se aproximar.

Na prática, se você não tem nenhum MVP na sua empresa, não importa o tipo de empresa, nem o segmento, você está na categoria de empresas que vão desaparecer, inclusive mais rapidamente agora com a explosão da inteligência artificial que vai não somente impactar a forma de fazer negócio no segmento de mercado que sua empresa atua, mas também vai revirar a rotina das empresas do avesso.

A gestão de portfólio acompanha o ciclo de vida do produto desde o seu lançamento onde a margem é sempre maior, até conquistar sua maturidade onde vai ganhando volume e a margem vai sofrendo uma corrosão natural até que os concorrentes ganham paridade, ou seja, seus produtos e serviços são exatamente iguais ao seu. Nessa hora se você não teve o cuidado com a inovação, a margem desapareceu e você não poderá fazer nada além de botar a culpa em alguém. A gestão de portfólio conta com um BI vivo acompanha em tempo real o ciclo de vida do produto, monitorando sua performance no dia a dia. Também consegue antever com absoluta exatidão onde a empresa está perdendo receita, e também perdendo rentabilidade para que as devidas intervenções sejam feitas rapidamente.

Até a data do seu fim é possível de antever, que acontecerá quando sua margem ebitda, que representa sua capacidade de gerar caixa, desapareceu no tempo. Nessa hora, será tarde demais e infelizmente não tem mais como recuperar a empresa.

O tópico anterior relacionado a inteligência de mercado é essencial para entender as oportunidades que serão aplicadas no novo ciclo desse produto que são de 3 naturezas. A primeira é sobre melhorias do produto que o próprio cliente foi sugerindo ao longo do uso. A segunda são novos produtos correlatos que melhoram a experiência do cliente quando combinados de alguma forma, e a terceira e mais desafiadora, é o chamado breakthrough, que acontece apenas quando você conhece seu mercado tão bem, também conhece seu cliente tão bem que reinventa a forma de utilização de um produto ou serviço, ou reinventa a forma de vender, eliminando canais de vendas e ficando com todo a rentabilidade da venda para você.



Se você seguiu seu planejamento estratégico, agora você tem um mapa chamado roadmap que é resultante da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. O roadmap é a única ferramenta que existe para iluminar seu futuro, portanto, não tem como você se confundir. A experiência do cliente com sua marca depende da materialização desse mapa que surpreenderá seus clientes continuamente, revigorando também continuamente sua marca.

Ter um roadmap vigoroso faz parte de ter um processo de inovação imbatível para recompor a perda das margens de contribuição pela corrosão natural, e principalmente para fazer a empresa crescer através de novas fontes de receitas. Além de imbatível é também o único, portanto, de novo, não tem como você se confundir. Se sua empresa não cresce ao longo dos anos, ou pior se ela cresce perdendo rentabilidade é porque você ainda não se conscientizou que inovação é o único caminho para sua marca não desaparecer.

Na etapa seguinte, vem o desenvolvimento, ou seja, a materialização do Business Plan que significa desenvolver um novo ecossistema de profissionais que você contratará para sua empresa, também de fornecedores e parceiros, que são chamados de fellow travellers, porque viajarão juntos com você nessa nova jornada. Seu ecossistema anterior, sinto muito por lhe informar, não te servirá mais pra nada. Agarre-se a eles, e tudo que você vai conseguir será ir junto com eles para o buraco.

Não importa qual segmento de mercado que sua empresa está inserida, o profissional que você vai contratar para liderar a fase de desenvolvimento, deverá ser o melhor que seu dinheiro pode pagar. É ele quem vai materializar o roadmap que envolve várias fases complexas que devem ser desenvolvidas passo a passo, para garantir que as barreiras naturais que vão aparecendo no caminho, também serão removidas naturalmente. Esse profissional vai trabalhar alinhado com o planejamento estratégico, e alinhado também com seu parceiro especializado em IA, porque será esse parceiro quem vai automatizar os processos maximizando a produtividade pela aplicação de tecnologia. Comece errando, erre muito, mas tenha essa tecnologia em desenvolvimento dentro de casa até que você tenha o domínio porque acredite, você vai precisar dela.

Na prática do meu dia a dia eu vejo coisas que são complexas para encontrar uma explicação racional, por exemplo, o vendedor ou chefe de vendas ganha mais que o chefe de inovação. Olha só que interessante. O vendedor, vende o produto ganhando comissão fixa oferecendo o maldito desconto, mesmo porque sem desconto ele não vende nada. Mas quem viabilizou o produto foi o chefe de inovação pesquisa e desenvolvimento que tem um salário na maioria das vezes, inúmeras vezes menor e ainda sofre bullying do vendedor, que diz que o produto não vende. Não vende porque não tem mais como dar descontos porque ele, o próprio vendedor, foi quem exterminou com a rentabilidade.



Se você ainda paga comissão na sua empresa, você deve refletir se ser refém de vendedor é o que te salvará no futuro, ou investir essa montanha de dinheiro que você está jogando no lixo na forma de comissões, deveria ser transferido para acelerar suas iniciativas de inovação como uma alternativa de trilhar um caminho mais seguro. Lembre-se que para empreender é preciso ter além de visão, coragem para tomar decisões duras e difíceis.

A boa notícia é que profissionais de IA competentes e um planejamento estratégico eficiente garantem que a aplicação de IA no seu negócio te trará muitas alegrias para o futuro. Sobre o custo desse investimento, é uma fração do custo da desvalorização daquele seu carrão novo que você comprou com seus dividendos. Faça suas escolhas e assuma a responsabilidade pelo futuro da sua empresa. Afinal, não terá ninguém para você colocar a culpa quando seu mercado desaparecer, ou seu concorrente te atropelar ignorando sua existência. Esse é um bom motivo para você perder o sono e ficar ansioso porque sim, te garanto, isso certamente vai acontecer com você já no próximo ano.

Espero que esse artigo tenha te provocado de forma construtiva e ajudado a refletir sobre esse tema que é tão importante para construir uma organização dinâmica, que se utiliza da inteligência artificial para criar e monitorar sua inteligência de mercado, para fazer sua gestão de portfólio e também para construir um roadmap de produtos e serviços vibrante que conduzirá sua empresa e sua marca por essa nova jornada cheia de novas oportunidades.