



Ilustração Agatha Kretli

inovação

Sua empresa não vende mais produtos – ela vende experiências

POR **ADOLFO MENEZES MELITO E MELINA ALVES**

As técnicas aplicadas aos processos de gestão mudam mais rapidamente do que as próprias práticas. Elas ressurgem, aqui e acolá, com novas roupagens e nomes inéditos, mas não trazem, obrigatoriamente, mudanças revolucionárias efetivas e palpáveis. É o caso, por exemplo, dos conceitos que envolvem a economia criativa, economia da experiência, cocriação, economia compartilhada e muitas outras terminologias, inventadas e reinventadas para engordar o glossário corporativo.

Transformação digital é a palavra da moda. Na prática, ela se materializa na utilização de todas as ferramentas digitais que permitem se relacionar com o cliente da forma que ele próprio escolheu para ser atendido. É interessante notar que as empresas, ao invés de anteciparem essa tendência, somente acordaram depois que os clientes ganharam voz ativa nas redes sociais. A transformação digital é, por assim dizer, uma reação já tardia para revolucionar os negócios com o uso das tecnologias digitais.

O primeiro passo é verificar como essas novas ferramentas podem favorecer um novo modelo de negócios que vem – nada mais nada menos – para atender a uma demanda latente. Eis, aí, a principal revelação: seu elemento-chave é a experiência do consumidor. A economia da experiência, o *design thinking*, o design de experiência e, mais recentemente, a experiência do usuário (UX), do cliente ou do consumidor são, na verdade, nomes diferentes para os mesmos fenômenos.

EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS Em “*Megatrends*”, livro publicado em 1985, o autor norte-americano John Naisbitt já previa que o avanço das novas tecnologias caminhará para uma intensificação do contato humano. Em 1999, Naisbitt voltou ao assunto, ao escrever o “*High Tech, High Touch*”. Na visão do autor, nada substituiu a importância do contato humano.

É parte da genialidade humana atribuir nomes e conectar teorias a eventos já existentes. A Economia da Experiência, disseminada pelo dinamarquês Rolf Jensen (“*The Dream Society*”) e pelos norte-americanos B. Joseph Pine II e James H. Gilmore (“*The Experience Economy*”), no final da década de 1990, se inspirou na Disneylândia, um ícone do entretenimento criado por Walt Disney, 45 anos antes.

A noção de design como uma “forma de pensar” tem sua origem na publicação “*The Science of the Artificial*”, de Herbert A. Simon, e passou a ser utilizada na Engenharia, a partir de 1973, citada em “*Experiences in Visual Thinking*”, de Robert McKim.

A Apple revolucionou conceitos de marketing e produto ao decretar que o cliente não consegue articular suas necessidades porque está preso às suas experiências passadas e não vislumbra o que as novas tecnologias podem oferecer.

É nesse cenário que o *Design Thinking* passa de uma visão de design para uma adequação antropológica. Seu ponto de partida é a observação do consumidor no seu

dia a dia e de interações e trocas, dentro do conceito da experimentação. Dizem que a UX se relaciona à adequação da tecnologia aos desejos e preferências do usuário ou consumidor. Como vimos, trata-se, na realidade, de mais uma adequação do modelo de negócios. Mais uma vez, vale ressaltar, a tecnologia é um meio e não um fim.

Como sua empresa se relaciona com seus clientes, fornecedores, consumidores, parceiros e outros *stakeholders*? Como estabelecer uma identidade admirada por todos eles?

O Fórum *Customer Experience*, criado em 2008, pelos consultores Harley Manning e Kerry Bodine, comprovou a eficácia dessa filosofia, demonstrando que as empresas que praticavam esses conceitos tiveram, no período de 2008 a 2012, o valor de mercado aumentado em 22%, enquanto as outras companhias do S&P 500 amargaram uma desvalorização de 46%.

Seriam esses conceitos ocidentais? Concentraram-se nos Estados Unidos? Não completamente. Em 2010, nasceu, na China, a empresa Xiaomi, que provou tese contrária à da Apple, surpreendendo seus clientes e consumidores com produtos totalmente inéditos. E qual foi o centro de sua estratégia? Simples: a empresa nasceu 100% dentro das redes sociais, criando verdadeiras legiões de fãs. A Xiaomi quebrou a liderança do iPhone na China, vendendo tudo pela internet. Basicamente, seus produtos incorporam funcionalidades e conteúdos sugeridos pelos seus próprios consumidores.

Há melhor maneira de fomentar a experiência do usuário? Lei Jun, CEO da Xiaomi, declarou em 2013: “A prioridade da Xiaomi não é receita, não é lucro, não é participação de mercado... nos concentramos em criar o produto que leve nossos usuários ao delírio”. E assim os chineses quebraram a hegemonia da empresa referência mundial em design.

INVESTIR NA MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO Como expandir esses conceitos e incluí-los na construção de novos empreendimentos ou em empresas já existentes?

Os pilares das organizações feitas para durar se assentam em: propósito, talentos, governança, cultura de inovação e liderança. O *User Experience* é transversal a todos esses pilares. Talentos se alinham a fatores de engajamento, excelência e propósito. A governança passa pela ética, bom senso, propósito e princípios. Já a inovação integra a cultura e é estimulada pela liderança, pressupondo colaboração, observação do

MAIS UMA VEZ, VALE RESSALTAR, A TECNOLOGIA É UM MEIO E NÃO UM FIM

mundo com os olhos de uma criança e a sustentação em talentos multidisciplinares para analisar o comportamento do usuário ou consumidor – designers, psicólogos, antropólogos. A criatividade é o resultado da conexão de múltiplos elementos e especialidades. E a inovação decorre de escolhas acertadas, reunindo, na empresa, todas as competências necessárias para materializar uma ideia vencedora.

Para seguir nessa direção, é fundamental identificar clientes, colaboradores e parceiros que se alinhem aos mesmos valores e princípios da empresa. Qual é a percepção do cliente ou consumidor sobre as interações com produtos e serviços de uma empresa? A percepção de valor vem da sintonia fina com que as áreas funcionais da empresa interagem entre si e externamente. Todo ponto de contato do usuário com a empresa deve revelar esse encantamento.

O grau de compromisso do talento com a empresa e seu propósito é proporcional ao nível de engajamento e ao sentimento de pertencimento (*ownership*). Estimular a ambição positiva, a partir da construção de um ambiente no qual as relações internas entre colaboradores e liderança sejam positivas e onde seja natural dar e receber *feedbacks* (conceito de *openness*), é parte inseparável da cultura de inovação da organização.

Empresas tradicionais se dedicam, eventualmente, a atividades que não contribuem com suas prioridades e resultados. É importante não se ocupar de modismos e atividades que não gerem caixa, não aperfeiçoem o produto ou serviço, não melhorem a experiência do usuário e o resultado final não seja o cliente feliz.

Toda organização passa pelo desafio desse alinhamento interno. Haverá sempre o dilema *make or buy*. Empresas vencedoras não têm paixão pela tecnologia. Estão, na realidade, focadas no cliente. Possuir a habilidade de interagir com parceiros e fornecedores, para agregar funcionalidades ao seu produto, pode fazer a diferença entre ter ou não ter um produto pronto para o mercado, no *timing* certo, seguindo o conceito de *readiness*.

Há, finalmente, um conjunto de conceitos e práticas, que conferem valor percebido ao cliente, dentro do *User Experience*: foco, simplicidade, agilidade e disciplina.

Investir na melhoria da experiência do usuário, dando vez e voz aos consumidores, não é mais uma opção. Deve ser o mantra da sua empresa na economia da inovação. É isso ou deixar as portas abertas para a entrada de concorrentes que sabem, como ninguém, encantar (e roubar) seus clientes. E você não vai querer perdê-los, não é?

ADOLFO MENEZES MELITO é economista, presidente da CrowdInvest e fundador da MyFirstIPO.

MELINA ALVES é consultora de inovação e UX, CEO e fundadora da DUXcoworkers.