

Título do Case: Transformação através da economia criativa

Categoria: Prática Interna

Temática: Mercado

Resumo:

Por definição, consultoria é o ato de entregar respostas. Com metodologias e técnicas próprias, é possível antecipar os acontecimentos do mercado e orientar os seus clientes a tomar a decisão certa, a partir de modelos teóricos e relatórios completos. Certo?

Errado. Se por muito tempo a empresa júnior em questão acreditou que a sua oferta de valor se sustentava em longos projetos documentados e ricos de informações do mercado, foi a partir de uma completa revolução na sua carta de serviços que a empresa aprendeu o real significado do empreendedorismo. Substituindo seus relatórios por ferramentas de aprendizado e prototipação, percebeu-se que o verdadeiro poder de transformação não está em entregar respostas, mas em difundir a verdadeira cultura empreendedora aos seus clientes.

Assim, imersa em um contexto de atualização e renovação, essa é a história de como a EJ recriou sua forma de fazer negócios, utilizando a economia criativa para reinventar sua curva e oferta de valor.



Introdução:

Sob uma atmosfera de consenso absoluto e de um tradicionalismo crescente, o Plano de Negócios sustentava-se como o famigerado produto campeão das empresas juniores de gestão de negócios, aculturando-se como o serviço mais completo e com a maior capacidade de desenvolvimento para os consultores do ramo. Amplamente incentivado por abranger diversas áreas de atuação, tais como estratégia, marketing, logística e operações financeiras, a multidisciplinariedade favorecia e estimulava a realização do que se considerava o principal projeto da EJ.

Contudo, se por um muito tempo houvessem sido alcançados excelentes resultados com essa metodologia, por ora o dinamismo e a incerteza em ascensão no mercado de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) dificultavam a aplicação de um serviço pautado em previsões e principalmente em planejamento a longo prazo. Em paralelo, com a popularização das startups brasileiras e com a explosão da economia criativa, os novos negócios despontavam como uma grande barreira de incertezas que dificultavam cada vez mais a aplicação do antigo Plano de Negócios como ator principal na estruturação de novos negócios. Sentia-se a necessidade de rever a oferta de valor e propor um novo olhar para o mercado.

Assim, em meados de 2011, começava a surgir uma nova cultura empreendedora dentro da empresa, baseada na economia criativa, que buscava diminuir o tempo de realização dos projetos de consultoria e entregar mais resultado, diminuindo os custos do projeto e utilizando abordagens mais práticas e menos teóricas.

Desenvolvimento:

Identificação do problema:



Baseando-se em uma famosa citação de Steve Jobs, notava-se que “As pessoas não sabem o que querem até você mostrar a elas”. Da mesma forma, citando Henry Ford, “Se eu perguntasse aos meus clientes o que eles queriam, diriam um cavalo mais rápido”. De acordo com essa corrente de pensamento e com a aproximação de novas empresas de consultoria, percebeu-se que analisar o mercado apenas sob o ponto de vista teórico, como sugerido na metodologia do Plano de Negócios, poderia resultar em planos de ação insuficientes e defasados a longo prazo. Isso quer dizer que, em grandes empresas, cuja gestão do conhecimento é feita de forma satisfatória, é mais provável que um Plano de Negócios seja melhor sucedido, já que as variáveis estão sob um maior controle. Nas PMEs, público-alvo geral de uma empresa júnior, a definição dos parâmetros é mais trabalhosa, uma vez que se lida com clientes iniciando em um ramo e uma imprevisibilidade consideravelmente maior. Assim, notava-se que mesmo as ações fundamentadas com forte embasamento e coerência, poderiam fracassar facilmente ao entrar em contato com fatores imprevisíveis presentes no mercado, fazendo com que todo o projeto se tornasse pouco aplicável na prática.

Outro problema frequente, era a duração da elaboração de um Plano de Negócios, fator que também passou a apresentar incoerências internas e externas. Em 2012, um Plano de Negócios durava cento e vinte dias úteis em média, o que equivale a quase uma gestão semestral. Se por um lado, os empreendedores precisavam esperar seis meses para colocar o seu negócio em prática - quando na verdade seu desejo ao procurar a EJ era que saísse do papel o mais rápido o possível -, por outro as equipes acabavam se desmotivando por sustentar um projeto tão longo, que nem sempre trazia um resultado totalmente satisfatório.

Da mesma forma, a partir do momento que se trabalha com relatórios, dependia-se cada vez mais da leitura e compreensão do projeto por parte do cliente, o que diminuía as chances de se obter um negócio de sucesso, já que



com longos documentos, poucos clientes os liam de verdade, inviabilizando a compreensão do que havia sido proposto pelos consultores. Após alguns meses de insatisfação, os consultores da EJ começaram a perceber que o seu modelo de trabalho poderia ser renovado.

Era consenso, portanto, que o modelo de trabalho estava desatualizado. E a empresa percebeu a necessidade de investir em um modelo mais prático e menos teórico. Além disso, entendia-se que a causa fundamental era a imprevisibilidade de fatores do mercado, que podiam anular qualquer plano de negócios.

Desenvolvimento da prática:

O objetivo era alinhar os principais fatores deficientes da carta de serviços com o mercado e buscar uma nova forma de entregar resultados, baseando-se em dois pilares fundamentais: forma e conteúdo. Com a mudança de conteúdo, esperava-se reinventar as ferramentas e a técnica utilizada nos serviços de consultoria e com a mudança de forma, reinventar a experiência de apresentação dos resultados para os clientes. Além disso, considerou-se também a mudança interna, reestruturando a gestão de pessoas com o incentivo de práticas criativas dentro da organização.

Em meados de 2011, percebeu-se a ascensão do mercado das startups e ao mesmo tempo um novo nicho de microempreendedores a ser explorado pela empresa, como clientes potenciais. Portanto alinhado a esse novo mercado e as atuais circunstâncias da EJ, foi aberta uma célula de Pesquisa e Desenvolvimento para desenvolver o serviço de “Lean Startup”. A partir dos estudos e inovações obtidas nessa célula, deu início então ao que ficou conhecido internamente como “A Revolução de Projetos”, um conjunto de planos de ação que visavam a completa transformação da carta de serviços, das metodologias utilizadas e principalmente dos resultados entregues.



A Revolução de conteúdo, o primeiro passo, consistiu na reformulação da carta de serviços baseada em critérios que foram observados de acordo com o alinhamento e a imersão no mercado.

Dentre as dezenas de mudanças realizadas, destacam-se: a substituição de grandes pesquisas quantitativas terceirizadas por entrevistas qualitativas baseadas na experiência de consumo, o que permitia uma imersão muito mais profunda da equipe no ramo do negócio; a diminuição das rígidas ações estratégicas por ações de validação mais flexíveis, que serviam como dever de casa para o cliente; e, por fim, a substituição do Plano de Negócios pelo Modelo de Negócios que, representado através do Business Model Canvas, apresenta os principais fatores do projeto resumidos em apenas uma página, ao invés das centenas do modelo anterior.

O modelo de consultoria anterior à prática poderia ser resumido em: Análise do Mercado, Definição de Plano de Ação e Documentação. O novo modelo, por sua vez, pôde ser resumido em: Imersão no Ramo, Brainstorm, Seleção de Ideias, Testes e Aprendizado. Além do incentivo ao desenvolvimento colaborativo, entre os membros da equipe e o empreendedor, aumentaram as atividades práticas que o cliente precisaria desempenhar, forçando sua entrada no mercado e aumentando a possibilidade de aprendizado.

O objetivo agora não era mais criar previsões de trabalho como no Plano de Negócios, mas difundir uma cultura empreendedora na qual o real conhecimento do mercado aparece na prática. Com isso, passou-se a adotar uma abordagem de que a Consultoria não entregasse mais resultados documentados para os clientes, mas oferecesse métodos de acelerar o aprendizado do cliente em relação ao seu mercado. Popularmente, se ensinaria a pescar, ao invés de entregar o peixe.

Em sinergia, a mudança de forma proporcionou uma nova experiência de entrega. Em 2012, um projeto de consultoria entregava ao cliente, em média,



160 páginas de relatório. Com a reformulação do papel timbrado e a criação de ferramentas visuais dentro da empresa, como mapas mentais, canvas e matrizes, os projetos passaram a apresentar, em média, 60 páginas de relatório. Além disso, as mudanças estéticas foram consideráveis e a facilidade de leitura melhorou substancialmente.

Por fim, utilizou-se da prática do RH Criativo para reinventar o método de solução de problemas dentro da empresa a partir do departamento de Gestão de Pessoas, utilizando de dinâmicas inovadoras e técnicas criativas para estimular a inovação e o pensamento fora da caixa dentro das equipes nos projetos. .

O serviço apresentou também pela primeira vez o conceito de Pivotagem para a empresa júnior, o que consistia em mudanças ágeis e regulares de acordo com o mercado. Via-se que era mais resultante errar múltiplas vezes investindo poucos recursos (e obtendo muito aprendizado) do que realizar todo um planejamento prévio que poderia ser invalidado em sua primeira aplicação. Ou seja, menos teoria e mais prática.

Conclusão:

Conclui-se que os principais resultados da Revolução de Projetos foram: desenvolvimento de três novos serviços alinhados à economia criativa (Modelo de Negócios, Viabilidade para Startups e Plano de Marketing Digital), transformação da forma de entregar projetos (de longos documentos para documentos curtos e muito visuais, aumentando a aplicabilidade do projeto, já que facilita-se a leitura e a interpretação do cliente) e criação de uma política de incentivo interno para a criatividade na resolução de problemas (com utilização de técnicas para estimular a criatividade de equipes).

Sobre os novos serviços, o Modelo de Negócios vem sendo utilizado para idealização e estruturação de novos negócios. Em 2013, já foi realizado para três empresas diferentes. O serviço de viabilidade para startups é hoje o

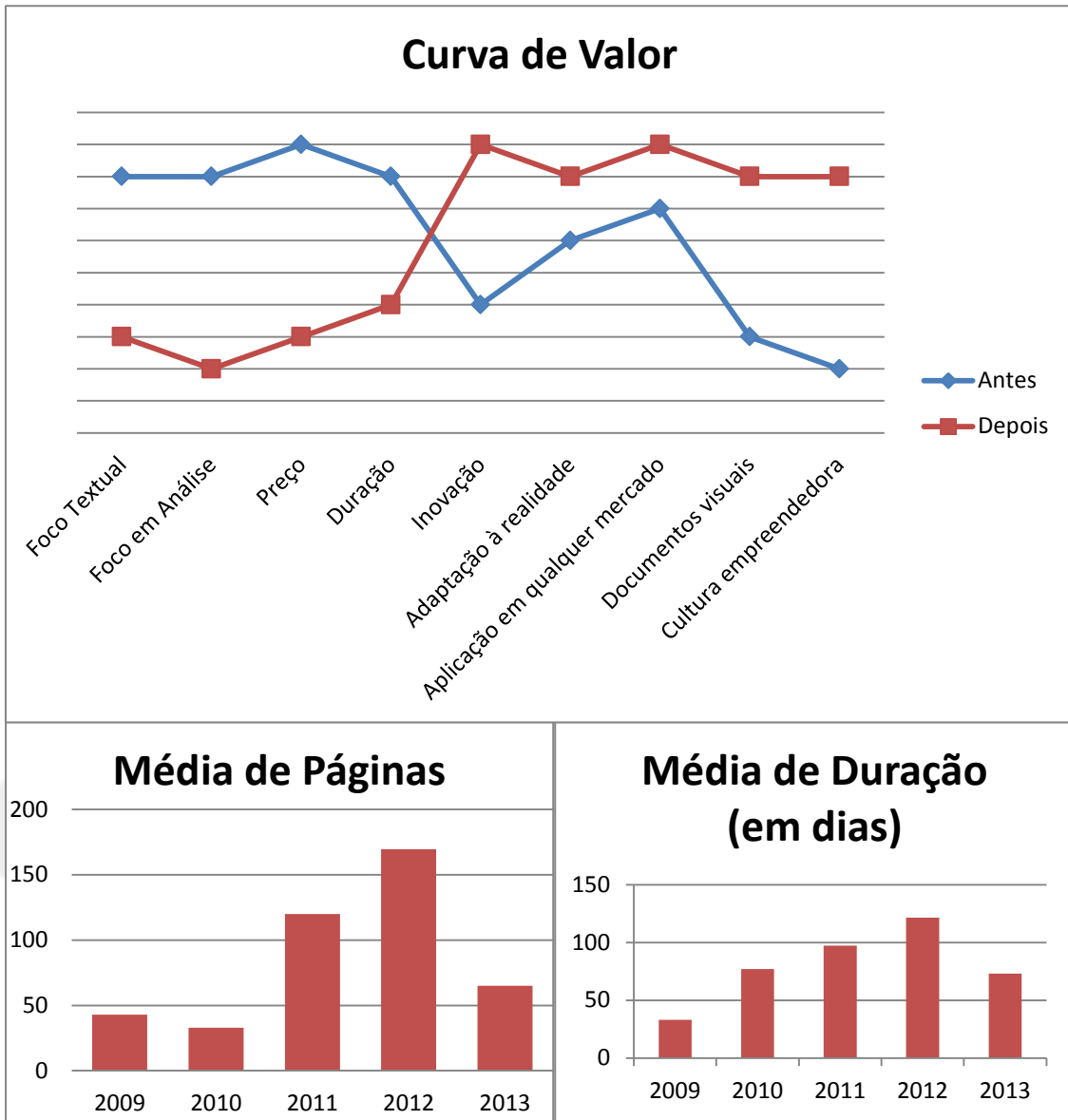


serviço mais inovador do portfólio, tendo sido realizado já para duas startups diferentes, ambas do ramo de aplicativos e websites. Da mesma forma, o serviço de Plano de Marketing Digital aproximou a metodologia à nova era da web, com ferramentas atualizadas e frequentes no mercado. Nesse ano, foi realizado o primeiro projeto de Marketing Digital.

Por fim, o maior resultado foi a cultura empreendedora criada na empresa, que hoje é uma das EJs vanguardistas em relação a atuação no mercado de startups, tendo uma participação ativa em eventos desse nicho. Além da difusão das inovações e do conhecimento obtido, através de capacitações de Modelo de Negócios e Design Thinking ministradas para a empresa, desenvolvendo uma mudança de atitude, aproximação de trabalho entre consultores e clientes e o sentimento de foco em resultado acima de todas as coisas.



Anexos:



The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ On: _____ Iteration: _____

Key Partners Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? Benefits from partners: - Reduce costs - Increase revenues - Access to new channels - Increase customer base	Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Drivers? Benefits from Key Activities: - Reduce costs - Increase revenues - Access to new channels - Increase customer base	Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to create Customer Segments? Which customer needs are we satisfying? Benefits from Value Propositions: - Reduce costs - Increase revenues - Access to new channels - Increase customer base	Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which are those we establish? How are they engaged with the rest of our business model? How costly are they? Benefits from Customer Relationships: - Reduce costs - Increase revenues - Access to new channels - Increase customer base	Customer Segments For whom are we creating value? Who are our most important customers? Channels: - Direct - Indirect - Partners Benefits from Customer Segments: - Reduce costs - Increase revenues - Access to new channels - Increase customer base
	Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Drivers? Benefits from Key Resources: - Reduce costs - Increase revenues - Access to new channels - Increase customer base		Channels Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which are our costs? Which ones are most cost-effective? How are we engaging them with customer outreach? Benefits from Channels: - Reduce costs - Increase revenues - Access to new channels - Increase customer base	
Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Benefits from Cost Structure: - Reduce costs - Increase revenues - Access to new channels - Increase customer base		Revenue Streams For which value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? Benefits from Revenue Streams: - Reduce costs - Increase revenues - Access to new channels - Increase customer base		

www.businessmodelgeneration.com

