

ARTHUR IGREJA

**CONVENIÊNCIA
É O NOME DO NEGÓCIO**

Planeta ESTRATÉGIA

**Descubra como a inovação pode facilitar
a jornada dos seus consumidores e
multiplicar seus resultados**

Planeta ESTRATÉGIA

Trecho antecipado para divulgação. Venda proibida.

Sumário

Prefácio	7
Introdução.....	11

Capítulo 1 – O superconsumidor – como chegamos até aqui?	29
--	----

Capítulo 2 – O segredo está na jornada do seu usuário	47
--	----

Capítulo 3 – Se conveniência é o nome do jogo, precisamos falar sobre a Amazon.....	67
---	----

Capítulo 4 – O impacto das lojas que vendem conveniência..	77
---	----

Capítulo 5 – As 7 faces da conveniência	93
--	----

Capítulo 6 – Metodologia – o que fazer na prática.....	117
---	-----

Capítulo 7 – Tecnologia boa é tecnologia invisível	133
---	-----

Capítulo 8 – O profissional do futuro.....	151
---	-----

Capítulo 9 – Conclusão	165
-------------------------------------	-----

Agradecimentos.....	171
---------------------	-----

Planeta ESTRATÉGIA

Prefácio

Planeta ESTRATÉGIA

No Brasil, o ambiente de negócios é particularmente desafiador. Há muita burocracia, impostos elevados e alto custo de financiamento. Apesar disso, em função da mais longa e profunda crise econômica da história brasileira e de uma transformação tecnológica e comportamental significativa, o mercado de trabalho no país está se reconfigurando rapidamente. Cada vez mais, o Brasil está se assemelhando a nações desenvolvidas, onde há algum tempo têm aumentado o trabalho autônomo e o empreendedorismo em função de novas tecnologias. No entanto, ao contrário de muitos

lugares do mundo, aqui sobra empreendedorismo, mas falta inovação.

A participação da tecnologia e a transformação digital alavancaram brutalmente a economia mundial. A tecnologia foi o vetor principal para a construção de muitas empresas mais competitivas e mais rentáveis. No Brasil, há vários campos com grandes oportunidades a serem aproveitadas e criadas.

Uma pesquisa do Idealab, uma aceleradora do Vale do Silício, aponta que o mais importante fator de sucesso das maiores empresas globais foi o *timing* com que seus principais produtos e serviços foi lançado. Em particular, em países em que a economia é muito cíclica, como o Brasil, esse é um fator que todos os empresários têm de dominar.

O brasileiro tem características marcantes ao empreender, como bastante coragem e disposição para trabalhar muito. Essa resiliência foi desenvolvida porque, nos últimos trinta ou quarenta anos, o empreendedor brasileiro foi treinado no pior campo de batalha possível, o que também ajudou a desenvolver sua capacidade de adaptação. Talvez por, com tanta frequência, ter de estar focado em um presente desafiador, compreender o que o espera no futuro, planejar e preparar-se para mudanças causadas por transformações tecnológicas – em vez de mudanças do ambiente macroeconômico – não seja algo que ocorra com tanta naturalidade ao empreendedor brasileiro. Como focar no amanhã quando há um incêndio aqui e agora a ser apagado?

O pequeno e médio empresário precisa desenvolver essa habilidade, aterrissar de vez na transformação digital e executá-la com excelência para encantar e conquistar clientes.

Este livro escrito pelo Arthur é o alerta de que muitos empreendedores precisam. Sem histeria ou terrorismo. Uma conversa honesta, no tom correto, em um momento propício.

Ainda é possível repensar as práticas tradicionais de gestão e incorporar uma mentalidade de inovação que pode beneficiar muito as empresas e a economia do país.

Quem não aderir à transformação digital agora acabará ficando fora do mercado. Mas o Brasil não necessita apenas de mais tecnologia, e sim de um empreendedorismo inovador, capaz de criar produtos e serviços novos, feitos para melhorar a realidade das pessoas sem necessariamente ter de recorrer a grandes dispositivos ou robôs complexos.

Precisamos também de mais inovação para reduzir a burocracia, aperfeiçoar a segurança jurídica, diminuir a complexidade tributária e facilitar o acesso a novos mercados, abrindo a economia brasileira, e para tantas outras finalidades transformadoras. Quem poderia parar um Brasil assim?

Mas, para que isso se torne realidade, é necessário aplicar cada vez mais a inovação na própria forma de pensarmos, o que exige uma profunda transformação cultural. A cabeça das pessoas é uma das coisas mais difíceis de mudar. Com estas páginas, o Arthur pode ajudá-lo a abandonar crenças que não fazem mais sentido. Ele ainda apresenta estratégias

para converter visão em ações. Cada capítulo mostra como pequenos e médios empresários podem transformar seu negócio e lucrar mais se escolherem olhar para a interação com o cliente através das lentes da conveniência. É praticamente um guia, simples e didático, de como empresários podem trazer inovação para produtos ou serviços, inclusive para os que, a princípio, parecem menos propícios a isso.

Leitura imprescindível para quem compreende que, em qualquer cenário, alguns conseguem crescer – e crescer bem. São os que inovam.

RICARDO AMORIM

Economista, presidente da Ricam Consultoria, LinkedIn Top

Voice #1 do Brasil, um dos 100 brasileiros mais influentes pela revista *Forbes*, autor do best-seller *Depois da tempestade*.

cofundador da Smarttrips.co e da AAA Plataforma de Inovação, um dos debatedores do programa *Manhattan Connection*, da Globo News, e colunista da revista *IstoÉ*.

INTRODUÇÃO

Em que mundo nós vivemos?

Planeta ESTRATÉGIA

Pode respirar tranquilo. Este livro não é sobre tecnologia, nem sobre grandes investimentos, muito menos sobre ações complexas que companhias muito ricas estão colocando em prática para inovar nos negócios ou no que quer que seja. Também não é um desses “livros de susto”, como eu costumo chamar, e que compõem grande parte do que foi publicado de 2014 para cá, focados em disrupção, em destruição criativa e em fazer você ter pesadelos com startups que estão neste exato momento em algum canto do planeta, pretensamente obstinadas em destruir o seu ramo de negócio.

Aliás, essa maneira de falar de inovação como quem anuncia o apocalipse geralmente causa 3 reações em empresários – e já adianto aqui que nenhuma delas é muito saudável.

A primeira é gerar certa paralisia. Quando as pessoas leem esses casos extremos de disrupção, podem ficar em estado de choque por não saber o que fazer e não tomar qualquer atitude para melhorar seu negócio.

A segunda é ignorar. Ao ouvir histórias de empresas que causaram mudanças faraônicas, como os casos Spotify e Netflix (que já até viraram chavão), o dono de um negócio mais tradicional, como uma padaria, por exemplo, tem a sensação de que coisas assim não pertencem à realidade dele. Afinal, qual a relação entre pão e digitalização de música? Essas companhias gigantes criaram um sistema de assinatura e *streaming*, e isso mudou o mundo? Sim. Mas como é possível fazer algo assim com misto-quente ou pão de queijo?

Tudo parece papo de nerd multimilionário, e os pequenos e médios empresários tendem a se sentir fora da foto. O perigo disso é que aí eles se afastam da conversa sobre inovação, sendo que o tema, na verdade, vale especialmente para eles. As empresas brasileiras não são como a Uber, operando sem reportar lucro por causa de um caixa anabolizado por investimento, e nem são como as grandes, com seus 100 mil funcionários. As enormes são exceção. São os médios e pequenos que representam a maciça maioria dos negócios

brasileiros. Eles precisam buscar inovação; porém, de outra maneira, que nada tem a ver com aquisições bilionárias. *Vale da morte* para esses empresários não é o período entre o aporte de investidores e uma projeção de lucro futuro em um slide de *pitch*. Vale da morte é a luta mensal entre a chegada dos boletos e as contas a receber. A conta precisa fechar.

Por fim, o terceiro comportamento fruto do anúncio apocalíptico a respeito dos impactos nos negócios trazidos pela inovação – e essa é a reação que mais me preocupa. Falo de quando as pessoas se conscientizam de que o mundo já se transformou e saem ensandecidas mudando absolutamente tudo que encontram pela frente, crenes de que uma das demandas da disrupção é jogar fora tudo o que não tem cara de tecnológico. Com uma mistura de pressa e modismo, mexem no perfil da equipe, tentam um novo modelo de gestão radicalmente diferente do que fizeram até aquele momento, colocam mesas de pingue-pongue e pufes coloridos na empresa e instalam um comitê responsável por inovar.

Não é por aí. Para diversos mercados, foi um exagero boa parte do que se construiu na fase inicial da discussão a respeito de inovação, com todos aqueles livros que tanto falaram de um mundo exponencial onde não haveria espaço para mais nada que fosse linear ou analógico. Em alguns casos, por empregar recursos tecnológicos que não estão disponíveis para muitas empresas em virtude do capital necessário para esse investimento inicial; ou simplesmente porque o tempo de retorno e custo de capital são bem

Planeta ESTRATECIA

diferentes no Brasil. São recursos tecnológicos que têm sua importância, mas demandam investimentos estratosféricos em soluções de uma complexidade absurda. Portanto, não são as que interessam a empresários brasileiros em um primeiro momento.

Eu sempre digo que ser empresário no Brasil envolve um grau de dificuldade muito maior em comparação ao exigido em outros países. Então, se você comanda uma empresa que está dando lucro, caramba, parabéns por sua coragem e competência. Isso é um sinal de que você já está fazendo do jeito certo a maior parte das coisas. Esqueça um pouco essa história de que é necessário destruir o seu negócio, jogar as cafeteiras pela janela e substituí-las por descoladas máquinas de expresso e barrinhas de proteína para seus gênios da inovação e levantar outra empresa praticamente do zero. Mas tenha em mente que o fato de o resultado ser positivo hoje não significa que será amanhã. Inovação é um exercício de oxigenação contínua das premissas do negócio – é fazer uma parcela das coisas de modo diferente. Não é preciso inovar 100% em um instante, mas sim ter um portfólio de inovação. Se você renovar parte deste portfólio com disciplina, quando olhar para trás depois de poucos anos terá outro negócio, irreconhecivelmente novo. A inovação é brusca apenas quando demoramos tempo demais para fazer algo a respeito.

Por isso, inovação virou uma *buzzword*. Antes, muitos acreditavam que o tema estava ligado à pesquisa, à academia

ou aos empreendedores geniais que entram para a história. Agora, se deram conta de que é um assunto transversal, discutido em qualquer ambiente, e que serve para empresas de quaisquer tamanhos e segmentos, que é válido para a construção de todos os tipos de carreira, não importa a área.

Também acredito que deixou de ser um diferencial competitivo. Você deve se lembrar da época em que inglês fluente no currículo garantia as melhores vagas de emprego. Hoje, é tão básico quanto ir vestido para o trabalho. Da mesma forma, um tempo atrás até dava para afirmar que uma empresa inovadora estaria à frente da que não tivesse essa cultura. Mas o cenário já não é mais esse. Inovar hoje é uma competência essencial. O que quer dizer que se tornou tão necessária quanto contabilidade, operações ou RH. Não há mais como acreditar que é possível manter um modelo de negócio estável, tradicional e imutável, ainda que ele seja comprovadamente bem-sucedido.

Inovação é um jeito novo de fazer algo e que gera resultado. Está longe de ser uma ideia ou modelo de negócio. Só faz sentido quando tem gente usando, pagando e recomendando espontaneamente. Deveria ser encarada com muito mais pé no chão do que todo esse papo sobre empresas que desaparecem (quantas vezes você ouviu sobre Blockbuster vs Netflix?) e startups que vão engolir o mundo na semana que vem.

Como o assunto está reverberando por todo o lado, é normal as pessoas estarem tão instigadas. Todos querem

falar de mudanças em tempos em que se amontoam notícias sobre transformações digitais. Porém, a questão é mais profunda. Vai além da simples chegada de um novo aparelho ou dispositivo que virará objeto de desejo.

Pode parecer que, para se adequar, tudo que um empresário precisa fazer é acoplar mais tecnologia ao negócio que já existe e pronto, o que não era digital passou a ser e a empresa está a salvo – ela está com um programa de transformação digital. Não é verdade. O tecnológico é apenas uma parte nesse contexto. A transformação comportamental e social que está acontecendo representa uma modificação intensa no jeito de se fazer negócios, de se gerar e de se entregar valor.

Também há um sentimento coletivo de que a velocidade da transformação está aumentando ao longo do tempo, o que é só parcialmente verdade. Ao escutar algum expert futurista dizendo algo como “o mundo está mudando em uma velocidade assustadora”, vale colocar em perspectiva o que ele está afirmando. O que quero dizer? Um jeito fácil de entender é usando uma analogia de fofoca. Se João faz uma fofoca a respeito de José, o que é revelado na conversa não é a informação da vida de José, e sim o sistema de valores de João. Com essa noção da velocidade das mudanças é muito parecido. Quando há pessoas afirmando que as coisas estão em uma transformação veloz demais, a crença diz mais a respeito de quem fala do que da velocidade em si. Quando alguém afirmar, depois de ter participado de

alguma conferência de inovação, que tudo vai mudar no dia seguinte, muito provavelmente isso quer dizer que ela só entendeu durante esse evento algo que aconteceu durante décadas.

Imagine a cena. Você é colocado dentro de um carro que corre a mais de 300 km/h. Possivelmente seria uma das experiências mais assustadoras de sua vida. Para um piloto de Fórmula 1 isso é mais um dia de trabalho. E ele reclama na maior parte do tempo com sua equipe sobre a falta de velocidade do carro. Como as duas percepções sobre a mesma velocidade podem ser tão diferentes? Resultado direto do preparo e da frequência com que cada um faz isso. Quanto mais entendermos de inovação, mais lento o mundo fica em volta e menos transformação disruptiva seu negócio vai demandar.

Planeta ESTRATÉGIA

Ao mesmo tempo que tem gente gritando por aí: “Cuidado, tudo está entrando em colapso!”, há o pessoal das startups, colocando a inovação para funcionar ao discutir, em encontros e palestras, uma visão de que o mundo, na verdade, está caminhando devagar. A explicação é que, por vezes, existem a tecnologia e a infraestrutura para viabilizá-la, mas falta uma atualização de mentalidade, especialmente por parte dos empresários. E aí, a mudança que já é rotina em outros países leva mais tempo para se estabelecer aqui.

Então por que temos a sensação de que a agilidade das transformações é surreal, quase impossível de acompanhar?

Quando resolvemos parar para entender o que está acontecendo à nossa volta e vamos atrás do conhecimento,

levamos um susto. E, por ser nova para nós, a inovação parece ter aterrissado agora no mundo. Mas em quase todos os casos, a informação que obtivemos trata de uma mudança que iniciou há dez ou quinze anos. A noção de velocidade só pode ser ajustada se o empresário tomar para si o protagonismo, com decisões em seu negócio para que as transformações aconteçam com mais celeridade.

Digo isso porque, como consumidores, os brasileiros mudam com muita velocidade; no entanto, não é com a mesma rapidez que ocorre a tomada de decisão. Para entender isso melhor, gosto de contar o caso da Uber, só que por uma ótica um pouco diferente. O aplicativo estava em funcionamento nos Estados Unidos desde 2008. Chegou ao Brasil em 2014, época em que uma placa de táxi valia malas de dinheiro. Em grandes cidades, ter um táxi era estar inserido em um modelo de negócio estável. Com a Copa do Mundo e a ameaça de crise no transporte pela deficiência do sistema público e a alta demanda que deixaria passageiros sem táxis, a empresa Uber enxergou a oportunidade perfeita para começar a operar por aqui.

O Brasil tinha a tecnologia, que eram os smartphones. No país também já existia a infraestrutura para realizar chamados aos motoristas do aplicativo, que eram as redes 3G e 4G. Tecnicamente, a implantação era até fácil. O desafio estava em fazer as pessoas compreenderem o que estava acontecendo. Tanto que, quando começou a funcionar, o que mais se comentava era que o transporte havia sofrido uma grande

inovação de uma hora para a outra. Só que, no exterior, a Uber já estava em funcionamento havia pelo menos cinco anos. Será que, nesse período entre 2008 e 2014, nenhum taxista entrou na internet para pesquisar no Google a respeito do futuro do táxi? Para procurar a resposta para o que aconteceria com o negócio dele nos próximos anos? Percebe o quanto é questionável a narrativa de que isso chegou “do nada”? Parte da revolta foi causada pelo modelo mental que entrou em colapso, pela crença de que, para operar no setor de transportes, era necessária a concessão de uma licença. Como esses caras conseguiram invadir o mercado sem mais nem menos? O avanço é um convidado que eventualmente pede desculpas, mas raramente pede licença e anuncia sua chegada.

Planeta ESTRATÉGIA

Inovação depende de *timing* e local

Para inovar é preciso acertar o *timing* de 3 variáveis fundamentais que normalmente estão em tempos diferentes: tecnologia, estrutura e mentalidade. Normalmente, a tecnologia está no futuro; a estrutura determina e limita o presente; e a mentalidade ainda está presa ao passado. Já conhecemos tecnologias que têm o potencial de mudar radicalmente nossas vidas, e de tempos em tempos você se recorda da última vez que alguém falou sobre carros autônomos por todo lado, testes de DNA que permitem diagnósticos inéditos e impressão

3D na casa dos consumidores. Quando você entendeu o potencial e ouviu falar que tudo isso já era realidade em algum canto do mundo, deu aquele frio no estômago de que um *tsunami* estava chegando. Depois de um tempo você percebe que aquilo ainda não aconteceu. O que limita a adoção dessas tecnologias? A estrutura.

Estrutura, aqui, é uma definição ampla que engloba a estrutura de uma empresa ou a infraestrutura de uma cidade ou país, por exemplo. É todo fator limitante para a adoção de uma dessas tecnologias. No exemplo da Uber, mesmo que o software estivesse pronto (tecnologia), caso não houvesse cobertura 3G ampla e acessível em 2014 de nada adiantaria o empurrão da Copa do Mundo. Se a mesma estratégia tivesse sido adotada alguns anos antes, a história poderia ter sido bem diferente. A Uber não criou o modelo de negócio de transporte compartilhado nem tinha a melhor tecnologia, mas foi mais feliz em identificar o momento adequado para propor esse modelo em cada cidade, exatamente como aconteceu no Brasil durante a Copa do Mundo.

Mesmo com tecnologia e estrutura disponíveis o teste final é o mais complexo: o da mentalidade dos consumidores. Você pode ter a tecnologia do futuro e estrutura no presente que sirva de base para suas inovações, mas lembre-se de que a mentalidade do público normalmente está no passado. Vai ficar mais fácil entender com um exemplo.

A Estônia é um país sempre citado como referência quando o assunto é tecnologia e inovação. Para aumentar

sua competitividade e atratividade para investimentos, essa nação decidiu focar intensamente em reduzir burocracias e utilizar tecnologia para digitalizar serviços públicos, a ponto de, em determinado momento, eles decidirem digitalizar e tornar móvel o processo eleitoral. Em um tempo em que muitas pessoas possuem um supercomputador no bolso que permite transações de qualquer valor pelo *internet banking*, muitos deles com biometria, é razoável imaginar que a tecnologia esteja pronta para a votação. E quanto à estrutura? Se o país possui cobertura para redes de alta velocidade, o problema está resolvido. Os eleitores aceitaram bem a proposta, e atualmente na Estônia é possível escolher seu candidato por um aplicativo, no conforto de sua casa, usando o *smartphone*. Pense o quanto isso poupa tempo das pessoas. Em vez de milhões de cidadãos se deslocando em uma manhã de domingo para votar, a votação vai até eles. Em vez de milhares de urnas (hardware), uso de aplicativo (software). Certamente a proposta parece atraente. Se deu certo por lá, podemos importar essa inovação no Brasil imediatamente. Será?

Um dos maiores equívocos consiste em ver uma tendência ou um exemplo que deu certo em outro lugar e tentar copiar sem antes testar as 3 variáveis que influenciam a adoção de uma novidade. Vamos por partes. A primeira pergunta é: temos tecnologia para votar usando smartphones no Brasil? A resposta sem medo de errar é sim, porque alguém já fez isso, como foi o caso da Estônia.

Segunda pergunta: temos estrutura para que todo brasileiro vote dessa maneira? Não, nem todo tem *smartphone* ou acesso a redes de alta velocidade para baixar aplicativos e votar. E caso o sistema escolhido demandasse biometria, esse número cairia ainda mais. Mas partindo do pressuposto de que grande parte da população tenha ambos (*smartphone* e internet), seria possível pelo menos usar esse modelo em parte das cidades brasileiras. E aí chegamos à pergunta mais importante: a população brasileira está pronta para esse passo? Se sua resposta foi sim, isso demonstra sua percepção pessoal e pode ser um indicador sobre como é o comportamento do consumidor em sua cidade e região, e o mesmo vale em caso de resposta negativa. Minha impressão é que

Planeta ESTRATÉGIA

não estamos nem perto de conseguir usar um modelo parecido com esse. Na eleição de 2018, a acalorada discussão nas redes sociais muitas vezes tinha como argumento o desejo de voltar ao modelo eleitoral que empregava cédulas, isso pela possibilidade de contar manualmente os votos. Note que essa manifestação traz indícios de que parte da população ainda não absorveu totalmente a adoção da tecnologia da urna eletrônica, e que possivelmente seria ainda mais conservadora na adoção de uma tecnologia de vanguarda como a votação móvel ou por *blockchain*. Outro ponto levantado com frequência é que países como os Estados Unidos ou o Japão, apesar de possuírem alta renda *per capita* e uma população que usa muita tecnologia (especialmente no Japão), ainda preferem o voto com cédula de papel. Isso apenas reforça

que alguns aspectos culturais e comportamentais são absolutamente contraditórios. Se entender o público fosse uma tarefa cartesiana, Marketing seria um curso de Engenharia.

A conclusão é a seguinte: já podemos vislumbrar tecnologias que serão muito comuns no futuro, porém muitas vezes a estrutura disponível em um determinado local impede sua ampla adoção. Mas quem realmente determina se algo vai pegar é a cabeça do público, e esta normalmente ainda está presa ao passado. Você pode ter a melhor tecnologia do mercado em uma cidade com estrutura invejável, mas se seu público for muito conservador ou sua estratégia não abarcar desde o início o desafio de transpor essa dificuldade, sua iniciativa tem grande risco de ficar pelo caminho. Toda vez que ouço um *pitch* ou apresentação corporativa que descreve impecavelmente em um slide como o público vai amar a proposta daquela empresa, sinto-me como o Garrincha na Copa de 1958 questionando o plano perfeito do técnico Feola: “Tá legal, Seu Feola... mas o senhor já combinou tudo isso com os russos?”. Nada mais animado do que um *hackathon* em uma aceleradora, entusiasmo muitas vezes acelerado pela projeção de crescimento (sempre geométrica) do próximo candidato a unicórnio. Slide e planilha aceitam tudo. Falta combinar com os russos se eles querem isso mesmo.

A única coisa binária em inovação é o processamento de informação, nunca o público ou o *timing*. Quando me perguntam quando veremos a ampla chegada dos carros autônomos, sinto que a resposta esperada é algo como: “Às

Planeta ESTRATÉGIA

5h da tarde do dia 14 de maio de 2025”. Nunca é assim. Tudo depende do lugar em que você vive (estrutura) e do público (mentalidade). Se perguntarem para alguém em São Francisco, nos Estados Unidos, quando veremos o futuro dos carros autônomos, possivelmente a pessoa até estranhe a pergunta, pois lá a realidade dessa tecnologia é diferente. Várias montadoras testam seus protótipos diariamente, e o entrevistado poderá até corrigir o entrevistador: “Essa pergunta sobre o futuro, na verdade, pertence ao passado”. No outro extremo, quando alguém em um rincão brasileiro desdenhar os carros autônomos porque em sua cidade as ruas são todas esburacadas e esses automóveis não teriam vez, estará automaticamente ignorando que isso não impede que essa tecnologia prospere em um grande centro com boas ruas e alto poder aquisitivo. Outro ponto importante é notar que no início parece que as coisas deram até errado, mas depois invertem essa tendência e aceleram. Um exemplo é a eletrificação do transporte, uma promessa de longa data que parece nunca vingar no presente. Mas basta ver a importante participação dos híbridos nos lançamentos da indústria automobilística brasileira e que mais de 50% dos carros novos vendidos na Noruega já são elétricos. Mais da metade? Soa como surpresa porque você não vive por lá, mas para um norueguês a notícia seria apenas um dado aborrecido sobre o que ele vê todo dia na rua. O mesmo aconteceu com energia fotovoltaica, uma promessa surgida na crise do petróleo nos anos 1970 e que ficou na cabeça de muitos

gravada como cara e inacessível. Hoje vemos painéis solares sendo instalados em pequenos estabelecimentos no Brasil.

Na maioria das vezes, as pessoas são pegas de surpresa porque não observaram os sinais. Claro que há transformações que são mais sutis e nem tão fáceis assim de serem captadas. A internet é um exemplo. No Brasil, ela entrou em grande medida nas casas e nos estabelecimentos há vinte e três anos. O *boom* foi em 1996, com aquele barulho estranhíssimo do modem para conectar na linha telefônica. A mobilidade veio depois e ainda é recente. Há apenas doze anos passamos a ter smartphones decentes. O marco dessa era foi o lançamento do iPhone no final de junho de 2007.

E a sutileza está em como tudo isso afetou profundamente o consumidor. Alguns empresários ainda não perceberam que o cliente de hoje sofre metamorfoses o tempo inteiro porque consome toneladas de informação. São homens e mulheres cuja barra de exigência aumentou proporcionalmente ao acesso a novos conhecimentos. O hábito de consumo atingiu outro nível. As pessoas passaram a ter experiências de consumo muito mais refinadas e fluidas, vivências tão diferenciadas que transformaram a definição de consumidor.

Então, se esse cliente agora é exigente e conhece em detalhes aquilo que está comprando, se ele está mudando tão rápido a ponto de ser possível afirmar que aquele que entra hoje em uma loja em busca de um produto ou serviço não é o mesmo que entrava um ano atrás, toda empresa deve

conseguir compreender esse contexto e se adaptar na mesma velocidade. Com isso, a inovação ganhou urgência na lista de desafios que qualquer empresário precisa aprender a vencer. No passado, um negócio permanecia estável porque o consumidor continuava o mesmo por décadas. Hoje, o perfil do cliente se modifica em meses, ou até semanas, moldado pelo que ele vive enquanto testa a fluidez que há em alugar um patinete estacionado no meio da rua, ou a que existe em pagar uma compra com a aproximação do celular. Antes, ele até aturava esperar horas para ser atendido. Agora, não perdoa filas nem a burocracia que negócios estacados em modelos antigos estão entregando. É um grupo de pessoas que traz uma tensão muito maior para os empreendimentos, porque por vezes conhece melhor do que o vendedor o produto ou o serviço que desejam. Só empresas inovadoras são capazes de atendê-lo.

O fundamental é entender qual é o ponto comum entre empresas que cultivam a inovação. Muitos acreditam que é a quantidade de tecnologia. A resposta não poderia estar mais distante disso. Grandes empresas de inovação são exímias criadoras de conveniência na jornada do consumidor. São facilitadoras. Criam soluções que poupam e até devolvem tempo para as pessoas. Resolvem em poucos passos, simplificam, conseguem customizar e facilitar. O grau de satisfação do consumidor dispara. E aqui está a questão central deste livro. Você não precisa de inovação para que a sua sorveteria coloque bolas na casquinha usando robôs, mas

para continuar de mãos dadas com o consumidor usando a inovação a seu favor. O maior desafio para qualquer empresa atualmente é conseguir mudar na mesma velocidade que mudam os hábitos de seus consumidores. Durante os capítulos que seguem, você irá aprender aspectos práticos para que o seu negócio crie conveniência inspirado em uma cultura inovadora, baseado no que fazem hoje as melhores companhias do mundo. Uma cultura em que inovar é descomplicado, algo que pode ser aplicado por qualquer empresa brasileira, não importa o tamanho nem o ramo em que atua.

Não se preocupe. Sei que ninguém mais quer saber sobre os grandes exemplos que a Apple, com o seu caixa de bilhões de dólares à disposição, está colocando em prática. Ou sobre como a genialidade da Amazon, a empresa mais valiosa de capital aberto do mundo, está a todo vapor. É quase como uma pessoa sedentária que pretende começar uma rotina de exercícios físicos para melhorar a saúde receber a ficha de treino de um campeão olímpico. O sedentário provavelmente continuará parado no lugar.

Este livro é sobre como começar a caminhar. Vamos falar dos primeiros passos para que uma empresa crie o hábito saudável da inovação. Não se trata mais de um projeto temporário, mas da aquisição de um novo costume, que inclui constância e disciplina para oxigenar as competências e as práticas do negócio.

O que você tem em mãos é um guia que mostra não somente o que deve acontecer no futuro provável, mas de

que maneira você pode construir o seu futuro preferível dentro desse amanhã que está fora do seu controle. Haverá uma mescla de mais tecnologia, mais competição, margens mais apertadas para alguns, e mais modelos inovadores de negócio. O que você pode fazer para alavancar o seu próprio negócio e agradar consumidores tão inteligentes? Conveniência é o nome do jogo.

Planeta ESTRATÉGIA