

PROPOSTA DE VALOR



© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro – Sebrae/RJ
Rua Santa Luzia 685, 6º, 7º e 9º andares - Centro – Rio de Janeiro - RJ – CEP 20030-041
www.sebraerj.com.br



Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Antonio Florêncio de Queiroz Junior

Diretor Superintendente

Antonio Melo Alvarenga Neto

Diretor de Desenvolvimento

Sergio Malta

Diretor de Produto e Atendimento

Julio Cezar Rezende de Freitas

Gerência de Projetos

Ana Lucia Lima – **Gerente**

COORDENAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA

Fabio Braga – **Coordenador**

Juliana Sant’ Ana – **Analista**

AUTORES

Serapisbey Consultoria Empresarial Ltda

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Tudo Anotado.Net

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Diagrama Editorial

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
PROPOSTA DE VALOR	6
BUSINESS MODEL CANVAS	8
ATIVIDADES	10
CRIANDO SUA PROPOSTA DE VALOR	11
CONHEÇA SEU PÚBLICO-ALVO	13
CONHEÇA SEUS CONCORRENTES E FORNECEDORES	13
DETERMINE O PRINCIPAL BENEFÍCIO DO SEU PRODUTO/ SERVIÇO	14
COMUNIQUE-SE DE MANEIRA CLARA E OBJETIVA	14
O QUADRO DA PROPOSTA DE VALOR (VALUE PROPOSITION CANVAS)	15
GANHAR CLAREZA	15
MANTENHA SUA EQUIPE FOCADA	15
MINIMIZE SEUS RISCOS	16
DESENVOLVA, TESTE E ENTREGUE AQUILO QUE SEU CLIENTE QUER	16
O QUADRO	19
PERFIL DO CONSUMIDOR	19
MAPA DE VALOR (VALUE MAP)	20
PERFIL DO CONSUMIDOR	21
ATIVIDADES DOS CLIENTES	21
MAPA DE VALOR	29
PRODUTOS E SERVIÇOS	29

ANALGÉSICOS.....	31
CRIADORES DE GANHOS	32
OS SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS	32
PRIORIZAÇÃO	34
ETAPA FIT (ALINHAMENTO)	36
COMO FAZER O ALINHAMENTO	36
PERFIS DE USUÁRIO B2B - (BUSINESS-TO-BUSINESS)	39
QUEM POSSUI O PODER DE DECISÃO?.....	41
MÚLTIPLOS AJUSTES	41
CONTEXTOS DIFERENTES EM SITUAÇÕES DISTINTAS	42
SOLUÇÕES DIFERENTES PARA UM MESMO CLIENTE.....	43
CARACTERÍSTICAS DE UMA PROPOSTA DE VALOR VENCEDORA	45
REFERÊNCIAS	46

APRESENTAÇÃO

Conhecer os clientes e as principais necessidades e conflitos é fundamental para a elaboração de um produto ou serviço com valor agregado percebido. Com este e-book, você poderá desenvolver sua proposta de valor utilizando a metodologia do Quadro da Proposta de Valor (*Value Proposition Canvas*) desenvolvido pelos mesmos autores do Quadro do Modelo de Negócio (*Business Model Canvas*) junto aos outros especialistas no assunto.

O Quadro da Proposta de Valor permite ao seu criador organizar suas ideias e conceitos em pequenos blocos. Assim, mesmo pequenos detalhes sobre seus clientes podem ser analisados para que sua Proposta de Valor esteja alinhada dentro das expectativas necessárias e que sejam atendidas pelo seu produto ou serviço proposto.

Boa leitura!

PROPOSTA DE VALOR



Podemos definir a missão da empresa como uma declaração sobre o porquê de um determinado empreendimento existir, por que seus criadores decidiram investir tempo e capital em um determinado negócio e não em outro. De maneira similar, a Proposta de Valor funciona como uma forma de expressar o porquê de seus clientes escolherem os produtos de uma determinada empresa e o quanto ele dará preferência a esse produto.

A proposta de valor não deve ser construída apenas pelo desejo de o empreendedor em atender uma determinada demanda ou agradar a um segmento de cliente específico, ela deve ser estabelecida junto ao cliente, coletando o máximo que puder suas opiniões e impressões sobre o produto e o serviço que está sendo desenvolvido.

A imagem clássica das marcas do pedestre cortando caminho pelo gramado em vez de contornar o trajeto pavimentado correu o mundo e é um exemplo clássico de como o cliente vai procurar o caminho mais fácil para conseguir o que deseja, mesmo que o planejado originalmente seja mais bem acabado e seguro.

O caminho da construção da proposta de valor inicia-se pela percepção do empreendedor, mas deve ser logo moldado pelas expectativas dos clientes. Embora a experiência do criador seja relevante, nenhuma ideia deve ser dada como definitiva até que seja posta à prova do Mercado. O desenvolvimento da proposta de valor leva em conta a interação que seu consumidor terá com seu produto e esta percepção pode e, provavelmente, será diferente para cada segmento de cliente mapeado, cada segmento deverá ter sua própria proposta de valor definida e perseguida pelo empreendedor.

BUSINESS MODEL CANVAS

Uma das formas mais práticas de organizar suas ideias é utilizando o Business Model Canvas ou Quadro de Modelo de Negócios, uma forma intuitiva e visual de apresentar as diferentes interações do seu negócio com o Mercado. O Quadro de Modelo de Negócios foi desenvolvido por Alexander Osterwalder para que empreendedores pudessem facilmente planejar e replanejar suas empresas de acordo com a proposta de valor, demonstrando em uma única face o seu Modelo de Negócio.

O Quadro de Modelos de Negócios divide o planejamento em nove quadros ou escaninhos (Canvas traduzido do inglês) em que o idealizador deve preencher de acordo com as informações disponíveis sempre atualizando a cada nova interação. Os quadros dividem a empresa em seu ambiente interno e externo, podendo partir da Proposta de Valor que pode ser tanto a primeira como a última a ser definida. Esta proposta deve estar alinhada aos demais oito quadros e responder às questões básicas, Quem?, Quando?, Onde?, Como?, O quê? e Quanto? para que meu produto tenha sucesso

Canais e Relacionamento

Como vou fazer meu produto chegar ao meu cliente, qual é o tipo de relação que vou construir entre os diferentes focos do meu produto?

Haja vista que existem diversas formas de levar os produtos/serviços para o cliente, seja de forma direta como em lojas, sites ou aplicativos ou indireta com parceiros ou intermediários que podem ser até mesmo outro segmento de clientes.

Essas entregas constroem que tipo de relacionamento com o cliente e qual a forma que você fidelizará o consumidor, garantindo o retorno a fim de gerar o amor à marca.

Receitas e despesas

Quanto ao negócio será remunerado pelos clientes, deve-se apresentar quais as fontes de receita para manter a máquina funcionando, existem outras receitas de subprodutos ou receitas de valores intangíveis que possam ser revertidas em recursos

para seu empreendimento? O tamanho e, consequentemente, a fatia do Mercado que você vai operar é o suficiente para suprir os custos de operação?

Principais Parceiros

Além dos recursos próprios quem mais está inserido no meu mercado de atuação? Como estes outros atores podem interagir com minha organização? Há novas oportunidades de negócios entre eles?

Atividade e Recursos chave

O que eu tenho que fazer para construir minhas entregas dentro da proposta de valor? Quais são minhas principais tarefas e quem eu tenho que contar para executá-las? Além do capital financeiro precisarei de quais recursos para desenvolver meus produtos/serviços?

Segmento de Clientes

O segmento de cliente, embora seja marcado como um grupo, deve representar uma pessoa real, aquele que vai realmente interagir com o seu produto.

Identificar para quem vou vender meus produtos/serviços. Qual é o perfil do meu consumidor? Qual o tamanho do meu mercado? Qual a relevância do meu produto para o seu dia a dia?

Proposta de Valor

Finalmente qual é o diferencial do meu produto e como ele será recebido pelos meus possíveis clientes? Quem não é cliente também terá uma percepção de valor sobre eles?

A proposta de valor contempla o produto em si, a marca e até mesmo o perfil dos clientes. Uma proposta de valor alinhada com os segmentos desejados é um passo importante para alavancar o negócio.

Embora todos os elementos sejam vitais ao funcionamento do negócio, fica claro que dois eixos são fundamentais para o sucesso e toda a construção do modelo de

negócio passa por eles: justamente o valor que desejamos entregar e o consumidor que está disposto a adquirir este produto/serviço, sendo esses dois itens que iremos focar daqui para frente.

ATIVIDADES

Quais são os quadros fundamentais dentro do Quadro de Modelo de Negócios para desenvolver sua proposta de valor?

- () Fontes de Receita e Estrutura de Custos
- () Atividades e Recursos-Chave
- () Principais Parceiras
- () Segmentos de Clientes e Proposta de Valor
- () Canais de Relacionamento com os Clientes

Resposta: Segmentos de Clientes e Proposta de Valor

CRIANDO SUA PROPOSTA DE VALOR



O tripé custo, tempo e escopo continua sendo imbatível numa primeira análise mesmo refinando com características de qualidade e marca. A relação entre eles é o que, possivelmente, vai determinar qual é o segmento de cliente que você irá atingir. O bom, bonito e barato, tecnicamente, pode existir para um determinado tipo de cliente, mas dificilmente será um produto sustentável e escalável.

Um produto/serviço que prime pela qualidade superior não conseguirá atingir o mercado de forma massiva, assim como um produto simplório não construirá um alto valor agregado.

Com raros exemplos de marcas globais, é quase impossível o mesmo produto encaixar no hábito de consumo das classes A, B, C e D, por isso é comum que empresas líderes invistam em marcas de “segunda linha” para atingir mercados mais abrangentes.

A criação da Proposta de Valor serve para direcionar e demonstrar ao consumidor qual é o diferencial do seu produto/serviço e porque ele deve escolher a sua marca

em detrimento aos seus concorrentes (diretos e indiretos). Existem diversos exemplos de diferentes valores percebidos pelos clientes:

Comodidade – A Netflix com seu serviço de *streaming* multiplataforma e programação diversificada.

Disponibilidade – A Coca-Cola com sua distribuição maciça do produto e marketing agressivo.

Diferenciação – A Apple com seus produtos que praticamente só interagem entre eles mesmos criando uma bolha dentro da marca

Padronização – O McDonald's e a busca pelo mesmo sabor do seu sanduíche em qualquer lugar do mundo.

Confiabilidade – A marca de ferramentas *SnapOn* e a garantia vitalícia de seus produtos.

Existem também marcas que apresentam uma pegada mais sentimental seja por questões sociais relevantes na atualidade, seja para disparar um gatilho afetivo com a história e o passado de seus clientes.

Um empreendedor tem instintivamente a noção de qual é a Proposta de Valor e para quem ela é destinada, mas embora dificilmente esteja desalinhada com a realidade, refiná-la pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de um negócio.

O primeiro passo para definir a proposta de valor é transformá-la em algo tangível e compartilhável. Ainda com base na experiência do próprio empresário ele deve materializar a sua proposta da seguinte forma:

Título – uma frase simples e objetiva que explicita as vantagens de sua marca/produto/serviço

Subtítulo – um detalhamento um pouco maior sobre qual é o público-alvo e quais benefícios ele irá perceber.

Bullet Points ou Tópicos – uma lista com as principais vantagens da sua empresa.

Recursos visuais – uma forma clara de ilustrar a mensagem, tomando o cuidado para não abstrair demais a imagem de forma que tenha que ser explicada.

Uma Proposta de Valor eficiente, mesmo na sua primeira versão, deve descrever o mercado de forma mais assertiva possível. Entender o mercado, os atores e sua dinâmica é fundamental

CONHEÇA SEU PÚBLICO-ALVO

Descubra quem está disposto a adquirir os produtos/serviços e quais são suas principais demandas. As soluções atuais estão deixando de atender algum grupo de clientes?

Entenda a linguagem de seu cliente. Para o grande público, a comunicação deve ser simples e eficiente; mas para um mercado segmentado a utilização de terminologias técnicas cria uma empatia maior com o consumidor.

Lembre-se de que quem decide comprar ou não o seu produto é uma pessoa e não uma máquina ou organização, nem sempre essa decisão está com o usuário final de seu produto. Numa empresa, o comprador pode ter outras prioridades acima das necessidades do usuário, para ele preços, prazos de pagamento, assistência técnica disponível mais adequados às suas próprias metas são mais sedutoras. Por exemplo, se o mercado que você procura atuar depende de compras por licitação, por mais que o usuário final necessite um requisito técnico, a decisão de compra fica com a comissão de compras.

Defina os perfis do público-alvo. Para criar a proposta de valor específica atribua características como faixa etária, hábitos de consumo, nível de escolaridade, gênero etc. Crie uma persona, um personagem fictício que corporifica um cliente ideal do seu negócio, não se limitando a apenas um segmento de cliente.

CONHEÇA SEUS CONCORRENTES E FORNECEDORES

Quem já está atuando no mercado fornece boas informações sobre as preferências de seus clientes, identifique o que já é oferecido e quem oferece. Conhecer potenciais fornecedores ajuda a ter uma visão mais abrangente do mercado, muitas vezes eles

já possuem um histórico e até mesmo oportunidades ignoradas pelos atuais competidores.

DETERMINE O PRINCIPAL BENEFÍCIO DO SEU PRODUTO/SERVIÇO

Como seu produto ou serviço é especial?

O que você busca solucionar com esse lançamento?

O que faz a sua oferta ser diferente e original?

Na maioria das vezes, o diferencial que a sua empresa busca para se destacar no mercado encontra-se nos detalhes. A Ford dominou o mercado de automóveis com o padrão da cor preta até a GM lançar seus carros em diversas tonalidades diferentes. Um detalhe às vezes nem representa uma alteração significativa de custos, mas pode aumentar muito o valor agregado percebido pelo cliente.

Incorporar custos extras como o frete na sua estrutura de precificação para oferecer taxa zero na entrega ou desmembrar gastos que o cliente paga sem usar para diminuir o preço. Chamar o seu cliente pelo nome ou personalizar a embalagem, são estratégias comuns para se diferenciar no mercado.

COMUNIQUE-SE DE MANEIRA CLARA E OBJETIVA

Se você precisa explicar o que quis dizer, sua mensagem está com muito ruído, e ruídos na comunicação podem desviar a atenção do cliente para outros tipos de interpretação da sua marca.

Procure utilizar a linguagem do seu público-alvo, suas terminologias e até mesmo as gírias comuns nesta comunidade, pois melhora a comunicação e a empatia do seu cliente será mais fluida. Quanto melhor for a comunicação entre você e seu cliente, mais empatia sua proposta conseguirá para ser aceita.

A importância da Proposta de Valor no desenvolvimento de um negócio é tão destacada que detalhar esse quadro se tornou necessário e foi criada uma ferramenta específica para seu desenvolvimento. Como só entregamos algo se o oferecermos a

alguém, não dá para desenvolver uma proposta de valor sem levar em conta o nosso público-alvo.

Dessa forma, os dois blocos, Proposta de Valor e Segmentos de Clientes foram detalhados e acrescidos de informações úteis para a elaboração mais precisa do seu modelo de negócios

O QUADRO DA PROPOSTA DE VALOR (VALUE PROPOSITION CANVAS)

Assim como o seu precursor (Quadro do Modelo de Negócios), o Quadro de Proposta de Valor permite a quem está desenvolvendo um negócio definir dinamicamente os quesitos necessários para organizar e aprimorar suas ideias e conceitos iniciais.

A intenção é promover o encaixe entre “o quê?” se produz e “para quem?” se produz e assim criar e oferecer produtos e serviços que se conectem aos desejos mais caros do público-alvo.

Antes de mais nada, para a organização do Quadro da Proposta de Valor apresentaremos quatro dicas elementares no processo de criação e de desenvolvimento da proposta de valor.

GANHAR CLAREZA

Apresente suas ideias e conceitos de maneira organizada em blocos a fim de que todas as informações relevantes estejam disponíveis na mesma página. Dessa forma, as referências mais significativas acerca de seus clientes se tornarão facilmente identificáveis.

Assim, suas propostas se tornarão mais eficientes e seus modelos de negócio mais lucrativos, pois as ações estarão concentradas em resolver o que realmente importa, aliviar dores e gerar ganhos.

MANTENHA SUA EQUIPE FOCADA

Potencialize a capacidade individual dos membros da equipe de desenvolvimento, aproveitando as experiências e as habilidades. Evite o desvio do foco e as distrações

com textos e documentos intermináveis que posteriormente ninguém vai ler. Seja objetivo, trace pequenas metas, defina estratégias enxutas, faça exercícios criativos. Isso tornará as reuniões de planejamento mais prazerosas e produtivas, use a tecnologia a seu favor. A ferramenta deve ser o meio e não o fim do trabalho.

MINIMIZE SEUS RISCOS

Não perca tempo tentando justificar ações que não gerem resultado. Teste suas hipóteses o mais rapidamente possível e desista daquelas que o resultado apresentado não reflita as suas ideias de negócio, não se apegue ao seu modelo inicial, a resposta do mercado é a mais precisa e lucrativa.

Molde seus processos de forma que as novas ideias complementem as atuais. A inovação de um passo é mais eficaz que a inovação disruptiva, custa menos e é mais bem assimilada por seus clientes

Lembre-se do ditado **“O ótimo é inimigo do bom!”** Não perca tempo refinando algo que será demorado e oneroso para ser validado.

DESENVOLVA, TESTE E ENTREGUE AQUILO QUE SEU CLIENTE QUER

Um erro comum das organizações e seus controladores é acreditar que sabem o que o cliente realmente quer, principalmente hoje com a diversidade de escolhas. O empreendedor pode acreditar que conhece essas necessidades, mas ele nunca terá certeza se realmente existem pessoas dispostas a pagar por seu produto e se o tamanho desse mercado é realmente relevante.

Consultar os clientes para testar hipóteses mesmo nas fases iniciais do desenvolvimento de uma solução nos dá subsídios para corrigir eventuais erros de leitura mais rapidamente e a um custo menor, minimizando os riscos de ter que executar uma alteração após consumir uma enorme quantidade de tempo e dinheiro.

Seja um empreendedor de startup ou um gestor de uma organização já sedimentada, o Quadro da Proposta de Valor apresenta ferramentas úteis aplicáveis a esses dois contextos. De acordo com o seu estágio atual, você poderá definir diferentes estratégias para superar seus obstáculos.

Em ambos os casos os benefícios em comum são provar as hipóteses, elaborar modelos de negócios sem investir muitos recursos e manter a integração dos envolvidos atuais (equipe) e futuros (investidores)

O principal objetivo ao desenvolver um Quadro da Proposta de Valor é chegar no *Buy-in* do processo, ou seja, chegar a quem vai “pagar” para adquirir esse produto ou serviço. Por que devo usar o Quadro de Proposta de Valor?

Responda, sozinho ou com sua equipe, de maneira sincera às seguintes questões sobre sua organização:

Há uma metodologia para rastrear o nosso progresso no desenvolvimento de uma nova proposta de valor e/ou modelo de negócios?

Concentrarmo-nos demais em produtos e recursos, em vez de criar valor para os clientes?

Estamos alinhando as equipes de desenvolvimento, de vendas e de marketing quando se trata de criar novas propostas de valor?

Com frequência fazemos coisas que ninguém quer, apesar de nossas boas ideias e boas intenções?

Constantemente falamos sobre propostas de valor e modelos de negócios em nossos planejamentos sem realmente obter resultados tangíveis?

Falta clareza na apresentação da nossa nova proposta de valor e/ou do nosso modelo de negócios?

Quanto recursos desperdiçamos quando a grande ideia do nosso último plano de negócios acabou fracassando porque não a testamos?

Nosso processo de desenvolvimento de produtos utiliza uma metodologia mais focada no cliente?

Investimos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), mas não investimos no desenvolvimento das propostas de valor e nos modelos de negócios corretos?

Nossa equipe não têm um entendimento compartilhado acerca de uma boa proposta de valor?

Estes são questionamentos comuns que deveriam ser feitos, mas acabam sendo atropelados ao priorizar as ações em vez de um planejamento adequado no desenvolvimento de uma Proposta de Valor. Quando uma proposta bem planejada, economiza recursos financeiros, evita trabalhos desnecessários no desenvolvimento de soluções que não irão ser implementadas e consequentemente motiva a equipe e a faz trabalhar de forma mais coesa e cooperativa.

Que tal experimentar inovar já na forma que você apresenta suas ideias de Proposta de Valor?

O QUADRO

O Quadro da Proposta de Valor possui apenas dois lados, o Perfil do Consumidor (*Customer Profile*) para você detalhar as características de seus clientes e o Mapa de Valor (*Value Map*) em que você descreverá como pretende criar valor para esse cliente. Por fim, você os une alinhando (*Fit*) ambos os lados.

Esses dois quadros procuram relacionar as três principais motivações para um cliente escolher determinada solução, ajudar a realizar suas atividades, amenizar os principais problemas que ele enfrenta em seu cotidiano e gerar mais vantagens em relação à concorrência.

Quais valores você vai criar para atrair seus clientes?

Conhecendo a fundo as características de seus clientes, especulando, observando e verificando.

Descrevendo os benefícios que os clientes podem esperar de seus produtos e serviços.

PERFIL DO CONSUMIDOR

O Perfil do Consumidor descreve um segmento de cliente específico em seu modelo de negócios de maneira mais estruturada e detalhada. Ele divide o cliente em suas atividades, trabalhos, dores e ganhos.

Você alinha seu mapa de valores ao seu perfil de cliente quando seus produtos e serviços aliviam dores ou geram ganhos correspondentes há um ou mais interesses para o cliente distribuídos entre Atividades, Dores ou Ganhos:

- Os Ganhos (*Gains*) descrevem os resultados que os clientes desejam alcançar ou os benefícios concretos que estão procurando.
- As Dores (*Pain*) descrevem os maus resultados, riscos e obstáculos relacionados às atividades dos clientes.

- As Atividades do Cliente (*Customer Jobs*) descrevem o que os clientes estão tentando fazer em seu trabalho e em suas vidas, expresso em suas próprias palavras.

MAPA DE VALOR (VALUE MAP)

O Mapa de Valor descreve os recursos de uma proposta de valor específica em seu modelo de negócios de maneira mais estruturada e detalhada. Ele divide sua proposta de valor em produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos.

- Os Criadores de ganhos (*Gain Creators*) descrevem como seus produtos e serviços geram benefícios para os clientes.
- Analgésicos (*Pain Relieves*) descrevem como seus produtos e serviços aliviam as dores dos clientes.
- A lista de produtos e serviços (*Products and Services*) para os quais uma proposta de valor é criada.

PERFIL DO CONSUMIDOR

Assim como no bloco de Segmento de Clientes do Quadro do Modelo de Negócios, o Perfil do Consumidor deve retratar uma pessoa real e não uma organização ou grupo, resumindo as características médias dessa pessoa em uma Persona ou Arquétipo. Quanto mais detalhes se sabe sobre ela melhor será o resultado da sua proposta de valor. Esteja preparado para desenvolver toda a jornada do cliente desde os primeiros momentos em que se inicia o dia dele.

ATIVIDADES DOS CLIENTES

O que seus clientes estão tentando realizar em seu trabalho ou na vida deles? Uma atividade pode ser uma tarefa que eles estão tentando executar ou completar, quais são os problemas que eles estão tentando resolver ou as necessidades que eles estão tentando satisfazer. Certifique-se de ter uma perspectiva do cliente mais aprofundada ao investigar as tarefas.

Atenção: O que você considera importante da sua perspectiva pode não ser uma atividade que os clientes estão realmente tentando executar.

Existem dois principais tipos de atividades que seus clientes precisam executar prioritariamente, além de atividades colaterais, de apoio, paralelas, mas que devem ser consideradas:

Trabalhos funcionais

São tarefas ou atividades que tem uma conclusão objetiva: responder e-mails, escrever relatórios, fazer exercícios ou prestar atendimento aos seus próprios clientes.

Interações sociais

São todas aquelas ações em que o seu cliente quer ser percebido positivamente seja por meio do reconhecimento profissional ou até mesmo na sua aparência

pessoal. Que atitudes ele poderá ter para obter poder ou status? Matricular-se numa academia, fazer uma Pós-Graduação, ver vídeos sobre moda.

Ações emocionais

Qual o estado emocional ou o sentimento seus clientes buscam como motivação para executar essa atividade? Se informar melhor sobre um portfólio de investimento, planejar suas próximas férias.

Atividades colaterais

Os clientes também realizam trabalhos de apoio comprando ou consumindo outros valores, seja como consumidores ou como profissionais.

Essas atividades surgem em três níveis diferentes como comprador, cocriador e transferidor.

Comprador: Quando o cliente é o responsável direto pela decisão de adquirir ou não um produto. O detentor do capital nem sempre é quem tem a palavra final na escolha de um produto ou serviço. O especialista na área pode estar nas camadas mais básicas da hierarquia, como a faxineira que recomenda quais produtos de limpeza comprar ou a influência dos filhos até mesmo na escolha do carro da família.

Cocriador: o cliente é um colaborador na decisão final, seja através de relatórios ou pareceres oficiais ou publicando análises e qualificações públicas compartilhando sua impressão sobre um produto ou serviço, como por exemplo, os milhares de usuários do TripAdvisor.

Transferidor: são ações que encerram o ciclo de relacionamento do cliente com o produto, seja cancelando uma assinatura, descartando um produto ou até mesmo doando ou revendendo seu produto. A decisão sobre trocar o celular por um mais novo e o que fazer com o aparelho antigo.

Contexto do trabalho da atividade

As atividades do cliente geralmente dependem do contexto específico em que estão inseridas. O contexto pode impor certas restrições ou limitações e a mesma atividade pode apresentar diferentes premissas para situações diferentes: escolher qual restaurante você irá comer depende do horário, companhia e tempo disponível para essa atividade.

Atividades Prioritárias

Cada pessoa tem uma forma diferente de determinar a importância de suas atividades, quanto tempo demanda para concluir, qual o retorno esperado ou até mesmo para quem será a entrega. São fatores determinantes para o cliente decidir em que ele deverá se concentrar. Uma atividade rotineira ou rápida pode ser considerada pouco relevante mesmo que dela se desencadeie outras tarefas cruciais ao negócio. Entender o critério de relevância de cada cliente altera a forma de entrega do valor.

Dores (Pains)

As dores descrevem qualquer coisa que incomode seus clientes antes, durante e depois de tentar realizar uma atividade ou simplesmente os impede de fazer um trabalho.

As dores também descrevem riscos, ou seja, possíveis maus resultados, relacionados à obtenção de um trabalho malfeito ou não realizado. Nessa etapa, você deve identificar quais são os problemas que seus clientes enfrentam na sua rotina, o que os atrapalha durante a execução de suas atividades

Procure identificar os tipos de problemas dos clientes e quão severos eles os encontram em relação aos resultados, os problemas e as características indesejadas que possam lhes afetar. Da mesma forma que as atividades, as dores são divididas nas mesmas categorias:

Funcionais: uma solução que não funciona, tem mal desempenho ou apresenta efeitos colaterais negativos.

Sociais: representa uma preocupação do cliente em como ele pode ser visto por seus colegas. Ex.: sou péssimo com números.

Emocionais: além de não dar prazer ela gera um incomodo pessoal ao cliente. Ex.: mentir para poder vender um produto.

Auxiliares: quando precisam ser executadas tarefas que não fazem parte de sua atividade fim, exemplo repor o rolo de fita de caixa mesmo que a fila de clientes esteja grande.

Elas também podem envolver características indesejadas que os clientes não gostam, por exemplo, “Correr na academia é chato” ou “Esse design é feio”.

Obstáculos

É tudo aquilo que impede os clientes de começarem uma atividade, os atrasam ou não permitem realizar a atividade com perfeição. Como por exemplo: reuniões que não se decide nada, falta de equipamento adequado, recursos para investir em novas soluções.

Riscos (resultados potenciais indesejados)

Os riscos ocorrem por fatores externos que não podemos evitar. Algumas etapas de uma obra ou a colheita de determinados alimentos só podem ser feitos sem chuva, não dá para controlar quando choverá, mas pode-se prever a temporada de chuvas ou até mesmo cobrir o local que será trabalhado para diminuir os atrasos na execução das tarefas.

Outros riscos podem ter origem em escolher uma atitude que pode dar errado e ter consequências negativas, normalmente acontecem ao utilizar atalhos e jeitinhos para solucionar um problema temporariamente que viram permanentes, uma hora o problema estoura e a solução normalmente é muito mais cara.

Eliminar todos os riscos de uma atividade é praticamente impossível, mas mitigá-las para contornar seus impactos é a melhor solução para evitar que o risco aumente. Identificar estes riscos são o primeiro passo e um dos mais importantes na criação da solução do problema.

Muitas vezes, o cliente não saberá exatamente quais são as suas dores reais, expressões como “isso sempre acontece” ou “nunca sou eu que ganho” são comuns quando tratamos de nossas dores. A maior parte dos voos que uma pessoa pega invariavelmente sai e chega no horário, mas quando o voo dela atrasa vem a memória todas as vezes que isso ocorreu, independente de causa ou da frequência que essa pessoa usa o transporte aéreo.

DICA

Para diferenciar claramente trabalhos, dores e ganhos, descreva-os tão concretamente quanto possível. Por exemplo, quando um cliente diz que “esperar na fila era um desperdício.” Depois de quantos minutos exatamente começou a parecer um desperdício de tempo para o cliente?

Dessa forma, você pode observar “desperdiçando mais de x minutos na fila”. Quando você entende como exatamente os clientes medem a gravidade da dor, é possível projetar melhores analgésicos em sua proposta de valor.

Severidade da Dor

As dores são qualificadas de acordo com sua severidade indo de Extrema (as mais urgentes e importantes) para as moderadas.

Perguntas relevantes para diferenciar os tipos de Dores do Cliente:

- Como seus clientes definem muito caro? Leva muito tempo, custa também muito dinheiro ou requer esforços substanciais?
- O que faz seus clientes se sentirem mal? Quais são as suas frustrações, aborrecimentos ou coisas que lhes dão dor de cabeça?
- Como as Propostas de Valor atuais são insuficientes para os seus clientes? Quais recursos estão faltando? Existem questões relativas ao desempenho que os incomodam ou citam algum mau funcionamento?
- Quais são as principais dificuldades e os desafios que seus clientes encontram? Eles entendem como as coisas funcionam, escrevem se certificando do que é realizado ou resistem a determinadas atividades por razões específicas?
- Que consequências sociais negativas seus clientes encontram ou temem? Eles têm medo de perder a posição, o poder, a confiança ou o status?

- Quais riscos seus clientes temem? Eles têm medo de problemas financeiros, sociais, ou riscos técnicos, ou eles estão se perguntando o que poderia dar errado?
- O que mantém seus clientes acordados à noite? Quais são os seus grandes questionamentos, medos e preocupações?
- Quais erros comuns seus clientes cometem? Eles estão usando uma solução de maneira errada?
- Quais barreiras estão impedindo que seus clientes adotem uma solução? Existem custos iniciais de investimento, uma curva de aprendizado acentuada ou outros obstáculos que impedem sua adoção?

Se você consegue responder detalhadamente a alguma dessas perguntas sua proposta de valor está sendo bem identificada, tenha em mente que dificilmente você conseguirá com uma única solução atender a todas as dores de seus clientes, nem é necessário que todos estes cenários ocorram para você alcançar o sucesso.

Algumas Proposta de Valor atuam em dores nas quais seus clientes sequer sabiam que possuíam.

Ganhos (Gains)

Os ganhos descrevem os resultados e os benefícios que seus clientes desejam. Alguns ganhos são necessários, esperados ou desejados pelos clientes, e outros os surpreenderiam. Os ganhos incluem funcionalidade, ganhos sociais, emoções positivas e economia de custos.

Procure identificar os tipos de ganhos do cliente em termos de resultados e benefícios:

Ganhos necessários: são ganhos sem os quais uma solução não funcionaria. É a premissa básica para a aquisição de um produto ou serviço, a que menos pode falhar. A expectativa mais básica que temos de um smartphone é que podemos nos comunicar com o mundo, embora ele já possua uma infinidade de aplicações.

Ganhos esperados: são ganhos relativamente básicos os quais esperam uma solução, embora pudessemos trabalhar sem eles. São o diferencial de um produto ou serviço, o que é característico de minha marca ou até mesmo já se tornou padrão no

segmento. Por exemplo, desde que a Apple lançou o iPhone, nós esperamos que os telefones sejam bem projetados, com bom acabamento e design exclusivo.

Ganhos desejados: são ganhos que vão além do que esperamos de uma solução, mas que adoraríamos tê-los se pudéssemos. Estes são geralmente ganhos que os clientes valorizam mesmo sem ter exigido. Por exemplo, desejamos que os smartphones sejam perfeitamente integrados com nossos outros dispositivos e com uma boa autonomia de energia.

Ganhos inesperados: são ganhos que vão além das expectativas e desejos dos clientes. Eles nem sequer os inventaria se você os pedisse. O ganho inesperado impulsiona a marca para um novo patamar dentro da expectativa do cliente. Antes da Apple trazer telas sensíveis ao toque e a *Apple Store*, ninguém realmente pensou nestes itens como parte de um telefone.

DICA

Assim como as dores, procure detalhar ao máximo os ganhos. Quanto mais confiáveis os dados forem, melhor será a qualificação entre atividades, dores e ganhos. Evite declarações subjetivas como “melhor possível”, sempre que possível procure quantificar os valores dentro da expectativa dos clientes. Se o cliente quer uma solução mais rápida, de quantos minutos estamos falando? O quanto por cento mais barato posso oferecer minha solução?

Relevância

Os ganhos podem ser classificados em sua relevância de maior para o menor, sendo a “essencial” como a mais relevante e “é bom ter” (*Nice to have*) como a de menor relevância. Se um cliente qualifica um ganho como dispensável ou substituível ele não deve permanecer na lista de ganhos.

Perguntas relevantes para diferentes tipos de Ganhos do Cliente:

- Quais economias fariam seus clientes felizes? Quais economias em termos de tempo, dinheiro e esforço que eles valorizariam?
- Quais níveis de qualidade eles esperam e o que eles desejam obter mais ou menos?

- Como as propostas de valor atuais encantam seus clientes? Quais recursos específicos que eles gostam? Que desempenho e qualidade eles esperaram?
- O que facilitaria a vida ou o trabalho de seus clientes? Poderia haver uma curva de aprendizado mais plana, mais serviços ou custos mais baixos?
- Que consequências sociais positivas seus clientes desejam? O que faz que eles pareçam boas pessoas ou profissionais? O que aumenta seu poder ou status?
- O que os clientes mais procuram? Eles estão procurando por design, confiabilidade, especialização ou mais recursos?
- Com o que os clientes sonham? O que eles aspiram alcançar, ou o que seria um grande alívio para eles?
- Como seus clientes medem o sucesso e o fracasso? Como eles avaliam desempenho ou o custo?
- O que aumentaria a probabilidade de seus clientes adotarem sua Proposta de Valor? Eles desejam menor custo, menos investimento, menor risco ou melhor qualidade?

Respondendo a estas questões para cada ganho identificado, você poderá dar um grau maior ou menor de valor para alinhá-lo a sua proposta, quanto mais respostas positivas ele tiver, mais relevante esse ganho será e, na etapa de priorização você poderá definir quais ganhos você focará primeiramente.

No final, nem todos os ganhos precisam ser considerados, mesmo um ganho recorrente pode ter pouco valor se outras soluções já apresentam a mesma vantagem competitiva. Mesmo assim, ele não pode ser eliminado. Em nenhum negócio online, hoje, você pode limitar o horário de atendimento, nem que ele seja feito de forma automatizada por robôs de autoatendimento.

MAPA DE VALOR

O valor é o que será entregue ao cliente. Uma regra básica de vendas é que não se vende um produto: se vende uma solução, e é nessa solução que o cliente vê um valor. Um produto nada mais é que a solução de um problema que o cliente tem. O mapa de valor alinha o perfil do cliente às soluções que você pretende oferecer.

O Mapa de Valor descreve quais soluções você está oferecendo ao Mercado e quais são os diferenciais que elas apresentam em relação as soluções já existentes. Sejam elas concorrentes diretas como o aplicativo de transporte privado urbano para os Táxis; indiretas como a provedora de filmes e séries via streaming para as redes de Cinema ou até mesmo no aprimoramento de um serviço que você mesmo já oferece como o assento mais largo e com mais espaço entre as poltronas nos voos domésticos.

PRODUTOS E SERVIÇOS

No campo Produtos e Serviços, você lista quais soluções oferece. Como uma prateleira de supermercado em que estão expostos diferentes produtos para cada tipo de necessidade do cliente. Enumere todos os produtos e/ou serviços que sua Proposta de Valor pretende atender. Nessa lista insira as soluções que ajudarão seus clientes a executarem as atividades categorizadas, sendo elas funcionais, sociais, emocionais ou auxiliares.

É crucial reconhecer que produtos e serviços não criam valor único e sim quando relacionado a um determinado segmento de cliente e suas atividades, dores e ganhos.

Os Criadores de ganhos descrevem como seus produtos e serviços geram os Ganhos de seus clientes. Por exemplo, os analgésicos descrevem como seus produtos e serviços aliviam as Dores dos clientes.

A lista de produtos e serviços procura atender as Atividades dos Clientes nos quais a Proposta de Valor é criada. Sua lista de produtos e serviços também pode incluir suporte àqueles que ajudam seus clientes a executar o papel do comprador, sendo

aqueles que amparam os clientes a comparar, oferecer, decidir e comprar; o cocriador são os que auxiliam os clientes a projetarem proposições de valor; e o transferidor são os que ajudam os clientes a descartar um produto.

Seus produtos e serviços ofertados podem ser divididos de acordo com sua aplicação:

Físicos / tangíveis: bens, como produtos manufaturados. No qual o cliente possui o bem e possa manuseá-lo;

Intangíveis: produtos como direitos autorais ou serviços como assistência pós-venda. O cliente não vê fisicamente o que está adquirindo.

Digital: produtos como downloads de música ou serviços como recomendações on-line, vídeos do Youtube.

Financeiro: produtos como fundos de investimento e seguros ou serviços como o financiamento de uma compra.

Muitas vezes, quando desenvolvemos uma solução, temos a impressão de que ela é perfeita e de que todos irão utilizá-la indiscriminadamente. Mesmo que nossas soluções sejam baseadas na nossa própria experiência, elas podem ser pouco relevantes aos nossos clientes ou também ter um custo de utilização que não atrai o consumidor.

A revista *Time* listou em 2017 vinte tecnologias que eram melhores que os concorrentes, mas falharam em se popularizar por questões como: falta de compatibilidade, curva de aprendizagem muito extensa, e custo-benefício deficitário. O líder dessa lista é o TiVo, um aparelho que gravava seus programas preferidos para que você assistisse depois. No entanto, ele foi engolido pelo mercado de *streaming* e pela incorporação dessas tecnologias pelos operadores de TV por assinatura.

Assim como as Atividades dos Clientes, nem todos os produtos e serviços têm a mesma relevância. Alguns produtos e serviços são essenciais para a sua Proposta de Valor. Alguns são meramente agradáveis de ter. No entanto, é importante dar uma especial atenção a produtos e serviços que são irrelevantes ao consumidor.

ANALGÉSICOS

Os analgésicos descrevem exatamente como seus produtos e serviços aliviam dores específicas do cliente. Eles explicitam como você pretende eliminar ou reduzir algumas das coisas que incomodam seus clientes antes, durante ou depois de tentarem concluir uma atividade ou previnem que as dores apareçam.

Grandes propostas de valor concentram-se nas dores que são importantes para clientes, em particular dores extremas. Não é necessário desenvolver ou associar um analgésico para cada dor identificada no Perfil do Consumidor. Deve-se forçar em poucas dores, uma vez que são mais úteis e eficazes.

Pergunte a si mesmo: o que seus produtos e serviços podem fazer? Produzem economias em termos de tempo, dinheiro e esforços?

Fazem seus clientes se sentirem melhor? Matando frustrações, aborrecimentos e outras coisas que trazem dor de cabeça a eles?

Corrigem soluções de baixo desempenho ao introduzir novos recursos, melhor desempenho ou qualidade aprimorada?

Eles põem fim a cada desafio que os clientes encontram, facilitando as coisas ou eliminando obstáculos?

Eles resolvem as consequências sociais negativas, em termos de perda de poder, confiança ou status, em que seus clientes se encontram?

Eles eliminam os riscos, em termos financeiros, sociais, técnicos ou que potencialmente podem dar errado?

Trazem paz ao cliente ao abordarem questões significativas, tais como problemas, diminuindo preocupações ou as eliminando?

Limitam ou erradicam erros comuns ajudando-os a solucionar da maneira certa?

Eliminam barreiras introduzindo custos de investimento iniciais mais baixos ou inexistentes, com curva de aprendizado mais plana ou solucionam obstáculos que impedem a adoção da Proposta de Valor pelo cliente?

Um analgésico pode aliviar uma ou mais dores. Mas ele deve atuar na dor do seu cliente de forma objetiva, uma vez que ele não atua na dor de forma colateral, pois a principal função é resolver uma dor específica.

CRIADORES DE GANHOS

Criadores de ganho descrevem como os produtos criam benefícios para o seu cliente. Eles podem ser itens que o seu cliente deseja, precisa ou não espera. Podendo ser funcionais, sociais, emocionais ou financeiros, gerando resultados positivos, emoções prazerosas e economia de custos.

Assim, como os analgésicos, os criadores de ganhos não precisam abordar todos os ganhos identificados no perfil do cliente. Concentre-se naqueles que são relevantes para os clientes e onde os produtos e serviços podem fazer uma diferença, tendo em vista que eles devem priorizar da mesma forma os ganhos dos clientes. Assim, não há a necessidade de um Criador de Ganho para cada ganho listado, apenas os mais relevantes e com maior impacto devem ser considerados indo mais uma vez do “essencial” para o “é bom de ter”.

OS SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

Em termos de tempo, dinheiro e esforço, seus produtos e serviços podem criar economias que agradam os clientes?

Ao oferecer níveis de qualidade, com algo a mais ou com mais simplicidade, eles produzem resultados que seus clientes esperam ou excedem as expectativas?

Em relação a recursos específicos, desempenho ou qualidade dos produtos, eles superam as propostas de valor atuais e encantam os clientes?

Por meio de uma melhor usabilidade, acessibilidade, mais serviços ou menor custo de aquisição, eles facilitam o trabalho ou a vida de seus clientes?

Ao fazê-los parecerem bons ou produzindo um aumento de poder ou status, eles criam consequências sociais positivas?

Em termos de bom design, confiabilidade ou recursos especiais, eles fazem especificamente o que é prometido?

Ao ajudar os clientes a alcançarem suas aspirações ou obter alívio de uma dificuldade, satisfazem os sonhos do cliente??

Em termos de melhor desempenho ou menor custo, produzem resultados positivos que correspondam ao critério de sucesso e fracasso de seus clientes?

Mediante custos mais baixos, menos investimentos, menor risco, melhor qualidade, melhor desempenho ou melhor design, eles facilitam a adoção?

DICA

Elabore um o mapa de valores para explicitar como você acredita que seus produtos e serviços aliviarão as dores e criarão ganhos. Lembre-se de criar uma proposta de valor que atenda aos principais anseios dos clientes, priorize do mais significativo para o menos significativo. Não limite as ideias, posteriormente você poderá descartá-las. O importante é construir uma proposta de valor que atenda aos principais anseios de seus clientes. Não desperdice o tempo em refinamentos sofisticados para soluções que pouco gerarão impacto.

PRIORIZAÇÃO

O Mapa de Valor é um Espelho do Perfil do Consumidor. Embora apresentem uma relação direta à abordagem dos itens em cada quadro, ele se diferencia.

**Produtos e Serviços / Atividades dos Clientes ⇒ + Importante / Insignificante -
Analgésicos / Dores ⇒ + Extremo / Moderado -
Criadores de Ganhos / Ganhos ⇒ + Essencial / Bom de ter -**

No primeiro momento, é importante listar o maior número possível de itens em cada quadro. Depois da priorização é que se pode retirar os itens menos pertinentes.

Analgésicos e criadores de ganhos são distintamente diferentes de dores e ganhos devido a origem. Você tem controle sobre o primeiro e nenhum controle sobre o último. Você decide (ou seja, projeta) como pretende criar valor abordando atividades, dores e ganhos específicos. Você não decide sobre quais atividades, dores e ganhos o cliente tem, lembre-se de que nenhuma proposição de valor atende a todas as necessidades do cliente. Haja vista que os melhores valores abordam aqueles que importam mais para os clientes e se propõe fazê-los extremamente bem.

Analgésicos e criadores de ganhos criam valor para o cliente de diferentes maneiras. A diferença é que o primeiro trata especificamente das dores no perfil do cliente, enquanto o último especifica os ganhos. O principal objetivo dessas duas áreas são tornar o cliente o eixo principal na criação de valor dos produtos e serviços apresentados.

Durante a definição das prioridades é importante rever se alguns erros comuns cometidos nesta etapa impactam a Proposta de Valor:

- Mistura do segmento de clientes: o cliente deve ser bem definido.
- Mistura de tarefas e resultados: as tarefas são ações que o cliente está realizando, enquanto os resultados são concretos.
- Esquecer atividades sociais e emocionais: a equipe não pode focar apenas nas tarefas funcionais.

- Priorizar os valores do cliente: essa etapa deve focar em entender o cliente sem ter preconceitos ou soluções prontas.
- Ser vago nas descrições: as descrições devem ser concretas e tangíveis.
- Evite apagar informações de seu quadro: use marcações ou código de cores para definir o que é prioritário ou o que vai ser mantido; Numa nova rodada as informações que hoje são irrelevantes podem se tornar chave alterando um pouco o cenário.

ETAPA FIT (ALINHAMENTO)

Você atinge o alinhamento perfeito quando os clientes ficam entusiasmados com a Proposta de Valor, que acontece quando você aborda atividades importantes, alivia dores extremas e cria ganhos essenciais com os quais os clientes se preocupam.

Para atingir o alinhamento perfeito entre a Proposta de Valor e o Cliente você deve responder a essas duas perguntas:

Você está abordando os ganhos essenciais dos clientes, ou seja, eliminou aqueles itens que pouco colaboram no resultado esperado?

Você está lidando com problemas do cliente?

Apenas problemas graves devem ser tratados, otimizando o tempo de desenvolvimento da solução.

O consumidor espera e deseja muito dos produtos e serviços, mas também sabe que eles não podem ter tudo. Concentre-se nos ganhos mais importantes e faça a diferença para seus clientes.

Os clientes têm muitas dores, sabe-se que nenhuma organização solucionará todas elas. Concentre-se nas dores mais significativas e que necessitam ser resolvidas. Seus clientes são o juiz, o júri e o executor da sua proposta de valor. Eles serão impiedosos se não houver a solução. Afinal, para isso você foi contratado.

COMO FAZER O ALINHAMENTO

Coloque o Mapa de Valor e o Perfil do Consumidor, que você preencheu anteriormente e coloque-os lado a lado. Analise os analgésicos e os criadores de ganhos, um por um. Verifique se eles se encaixam nas atividades, na dor ou no ganho do cliente. Faça uma verificação, marcando o que corresponde a cada um.

Se um analgésico ou criador de ganho não se encaixa em nada, ele pode não estar criando valor para o cliente. Não se preocupe se você não verificou todas as dificulda-

des / ganhos, você não pode satisfazer a todos eles. Pergunte a si mesmo: quão bem sua proposta de valor realmente se encaixa ao perfil do seu cliente?

Procurar o alinhamento ideal é o processo de projetar proposições de valor em torno de produtos e serviços que atendam a atividades, dores e ganhos que os clientes realmente se preocupam. O alinhamento entre o que uma empresa oferece e o que os clientes querem é o requisito número um de uma proposta de valor bem-sucedida.

O ajuste acontece em três etapas. A primeira ocorre quando você identifica atividades relevantes, dores e ganhos de clientes que você pode resolver com sua Proposta de Valor.

A segunda, quando os clientes reagem positivamente ao seu valor proposto e obtém exposição no mercado. No segmento de *startups* chamamos esses alinhamentos de ajuste Problema/Solução e ajuste Produto/Mercado, respectivamente.

A terceira acontece quando você encontra um modelo de negócios escalável e lucrativo.

Ajuste Problema/solução

É o alinhamento dos itens mediante evidências coletadas dos clientes. Nesse processo, as informações utilizadas no mapa de valor são todas baseadas nas entrevistas e nas informações que foram observadas nos clientes. Antes disso, são meras suposições que precisam ser testadas e confirmadas junto a consumidores reais dispostos a adquirir sua solução.

Nesta fase, ainda não há evidências de que os clientes realmente se importam com a proposta de valor. Neste momento identifique as atividades, as dores e os ganhos que são mais relevantes para os clientes e projete propostas de valor de acordo com cada uma delas. Desenvolva várias propostas de valor alternativas a fim de criar as que produzem o melhor ajuste, uma vez que o ajuste obtido ainda não está comprovado e existe principalmente no papel.

Assim, realize testes e forneça evidências a fim de que os clientes se importem com a proposta de valor. Se o resultado for negativo, comece com o design de uma nova Proposta.

Ajuste Produto/Mercado

O ajuste do produto no mercado ocorre quando realizamos o alinhamento com evidências coletadas das vendas do produto ou serviço. Dessa forma, após a definição no papel, a proposta de valor deve ser testada no mercado por meio de métricas e feedback dos usuários. Com isso, é possível realizar suposições sobre o sucesso e a escalabilidade da proposta.

Nessa etapa é importante ter um Produto Mínimo Viável (MVP) (*Minimum Viable Product*) que é uma versão mínima do produto, apenas com as funcionalidades necessárias para que ele cumpra a função para a qual foi planejado. A partir do MVP, testa-se a eficiência do produto, sua usabilidade, aceitação no mercado, comparação com a concorrência, entre outras formas de validar.

Durante esta segunda fase, você se esforça para identificar o resultado (validar ou invalidar) das suposições subjacentes à sua proposta de valor. Você aprenderá inevitavelmente que muitas das suas ideias iniciais simplesmente não criam valor para o cliente e terá que elaborar novas proposições de valor. Este segundo tipo de ajuste é um processo importante interativo, podendo demandar bastante tempo para validação da sua proposta

Ajuste do Modelo de Negócio

Nesta última etapa, confirmamos se o produto ou serviço é escalável para produzir lucro e receber um investimento maior por parte do mercado financeiro. Caso as suposições sejam confirmadas e as projeções se provem reais, o negócio pode ser considerado de sucesso.

Tenha evidências de que sua proposta de valor pode ser incorporada em um modelo de negócios rentável e escalável. Uma ótima proposta de valor sem um ótimo modelo de negócios pode significar sucesso financeiro abaixo do ideal ou até levar ao fracasso. Nenhuma proposta de valor, por melhor que seja, pode sobreviver sem um modelo de negócios sólido.

A busca pelo ajuste do modelo de negócios implica um trabalho árduo entre projetar uma proposição de valor que crie valor para os clientes e um modelo de negócios que

cria valor para sua organização. Você não tem um modelo de negócios adequado até que você possa gerar mais receita com sua proposta de valor do que você gasta para criar e entregá-lo (ou “eles” no caso de modelos de plataforma com mais de uma proposição de valor interdependente).

PERFIS DE USUÁRIO B2B - (BUSINESS-TO-BUSINESS)

Para o sucesso do Quadro de Proposta de valor em um ambiente B2B (*business-to-business*) é necessário realizar a seguinte análise: quem da empresa que você quer vender deve ser atingido? Ou quais componentes do grupo devem ser analisados? Essa fase pode valer para diversos setores em que mais de um cliente esteja envolvido no processo.

Propostas de valor em B2B normalmente envolvem várias partes interessadas (*stakeholders*) na pesquisa, avaliação, compra e uso de um produto ou serviço. Cada um tem um perfil diferente com diferentes atividades, dores e ganhos. As partes interessadas podem influenciar a decisão de compra em uma direção ou outra. Identifique os mais importantes e desenhe uma Proposta de Valor para cada um deles.

Os perfis podem ser divididos em influenciadores, recomendadores, compradores, tomadores de decisão, usuários finais ou sabotadores.

Influenciadores

São aqueles que as opiniões importam para a empresa mesmo que de forma informal. Eles podem fazer parte do *networking* dos usuários, podem ser canais de mídia, ou pessoas que tem um grande poder de difusão de ideias. Essas pessoas influenciam as decisões tomadas pelos outros níveis de cliente.

Ex.: Influenciadores digitais, especialistas técnicos externos.

Recomendadores

Encarregados de fazer uma recomendação sobre uma nova compra. São geralmente aqueles que confirmam ou validam a necessidade do produto.

Ex.: Especialista do controle de qualidade da empresa.

Compradores

Controlam as finanças e realizam a compra de fato. Geralmente suas preocupações são sobre os valores envolvidos no início, meio e fim do processo. Portanto, ter valores bem definidos é essencial para esse perfil.

Ex.: Área de compras da empresa.

Tomadores de decisão

Tem autoridade para ordenar a compra do produto ou serviço. Geralmente são as chefias e as diretorias de uma empresa ou um pai e uma mãe que compra um brinquedo para o filho.

Ex.: O empreendedor ou fundador da empresa.

Usuários finais

Utilizam o produto. Podem solicitar a compra para seus superiores e, geralmente, não tem poder de decisão. No entanto, caso tenham uma opinião comum, podem acabar influenciando as camadas mais altas da hierarquia.

Ex.: O operário, a faxineira, a caixa do supermercado.

Sabotadores

Podem acabar com o processo de compra do produto e são contrários ao processo de aquisição. Eles se colocam contrários e utilizam os menores problemas para impedir o avanço do produto.

Os sabotadores podem aparecer em qualquer um dos grupos anteriores e podem existir mais de um sabotador com diferentes motivações.

QUEM POSSUI O PODER DE DECISÃO?

Mesmo em soluções para o consumidor final, identificar os diversos atores na decisão de compra de um produto ou serviço é fundamental para o sucesso da Proposta de Valor, seguindo a mesma lógica de uma empresa.

As propostas de valor para o consumidor também podem envolver várias partes interessadas para pesquisa, para avaliação, para compra e para o uso de um produto ou serviço. Por exemplo, considere uma família que pretende comprar um console de jogos. Nessa situação, há também uma diferença entre o comprador econômico, o influenciador, o tomador de decisão, os usuários e os sabotadores. Portanto, faz sentido esboçar um Quadro de Proposta de Valor diferente para cada parte interessada.

Quando pais tentam escolher qual a marca da chupeta que seu filho irá usar se deparam com a mais variada gama de modelos: com saída de ar, com sabores, que se iluminam no escuro. Mas quem decide a marca que será a consumida durante a primeira infância é o bebê por simples resultado empírico. A escolha inicial pode ser baseada em informações técnicas, consultas a especialistas que podem recomendar não utilizar o acessório, confiança na marca, entre outros aspectos, mas a chupeta que será comprada novamente ao ser substituída é aquela que fica na boca do recém-nascido.

MÚLTIPLOS AJUSTES

Alguns modelos de negócios funcionam apenas com uma combinação de várias propostas de valor e segmentos de clientes. Nessas situações, você precisa de um ajuste entre cada proposta de valor e um *ranking* de segmento de clientes para o modelo de negócios para o trabalho.

Duas Situações comuns de ajustes múltiplos são modelos de negócios intermediários e de plataforma:

Intermediário

Quando uma empresa vende um produto ou serviço por meio de um intermediário, ela efetivamente precisa atender a dois clientes: o cliente final e o inter-

mediário em si. Sem uma clara proposta de valor para o intermediário, a oferta pode não atingir o cliente final ou, pelo menos, não com o mesmo impacto.

Uma indústria necessita de uma rede de distribuição para seus produtos, desta forma ela busca parcerias com revendedores que negociam os produtos no atacado e revendem no varejo. A proposta de valor da indústria deve considerar o Perfil de Consumidor tanto das suas cadeiras de distribuição quanto do seu consumidor final, reforçando que em casos B2B todas partes interessadas devem ser mapeadas.

Plataformas

Plataformas funcionam apenas quando dois ou mais atores interagem e extraem valor dentro do mesmo modelo de negócio interdependente. As plataformas são chamadas de dupla face quando houver dois desses atores e de múltiplos lados quando houver mais de dois. Uma plataforma existe apenas quando todos os lados estão presentes no modelo.

O serviço online comunitário para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações e meios de hospedagem é um exemplo de plataforma dupla face. É um site que conecta residentes locais com espaço extra para alugar e viajantes que procuram alternativas aos hotéis como um lugar para ficar. Nesse caso, o modelo de negócios precisa manter duas proposições de valor, um para residentes locais (chamados anfitriões) e um para viajantes.

CONTEXTOS DIFERENTES EM SITUAÇÕES DISTINTAS

As prioridades mudam dependendo do contexto da situação de um cliente. Levar esse contexto em consideração antes de pensar em uma proposta de valor para ele, é crucial. Um mesmo consumidor pode precisar de soluções variadas dependendo do momento em que ele se encontra.

Com a abordagem de atividades a serem realizadas, você descobre as motivações de diferentes segmentos de clientes. No entanto, dependendo do contexto, algumas atividades se tornarão mais importantes ou importarão menos que outras.

De fato, o contexto em que uma pessoa se encontra frequentemente muda a natureza das atividades que ela pretende realizar.

Por exemplo, é provável que a clientela de um restaurante use critérios muito diferentes para avaliar sua experiência gastronômica no almoço versus no jantar. Da mesma forma, um usuário de telefone celular terá requisitos de trabalho diferentes ao usar o telefone em um carro, em uma reunião ou em casa. Portanto, os recursos da sua proposta de valor serão diferentes dependendo do (s) contexto (s) em que você está focando.

SOLUÇÕES DIFERENTES PARA UM MESMO CLIENTE

No mundo hipercompetitivo de hoje, os clientes estão cercados por um oceano de proposições de valor tentadoras que competem pelos mesmos espaços limitados de atenção.

Sabe-se que as proposições de valor distintas, podem abordar atividades, dores e ganhos. Por exemplo, nossa cadeia de cinemas compete pela atenção do cliente não apenas com outros cinemas, mas também com uma ampla variedade de opções: alugar um filme em casa, sair para jantar, visitar um spa ou talvez até participando de uma exibição de arte virtual com óculos 3D.

Esforce-se para entender com o que seus clientes realmente se importam. Investigue as atividades, as dores e os ganhos além do que sua própria proposta de valor. Imagine novos endereços, novas possibilidades que os atraiam para essa proposta.

Cada cliente é um novo cliente em situações distintas. Fidelizá-lo pode depender do número de soluções que você apresenta para ele. O lançamento da plataforma de pedidos e entrega de alimentos online para atender ao cliente que não quer sair de casa naquele momento, mantém o relacionamento do cliente com a marca que prioriza a escolha do aplicativo quando for solicitar um transporte.

DICA

Cada etapa de alinhamento deve possuir dados tangíveis para sua tomada de decisão:

Ajuste da solução do problema: evidência de que os clientes se preocupam com as atividades, dificuldades e ganhos que você pretende abordar com sua proposta de valor.

Ajuste do mercado do produto: evidência de que os clientes desejam sua proposta de valor.

Ajuste do modelo de negócios: evidência de que o modelo de negócios para sua proposta de valor é escalável e rentável.

Valide seus modelos o mais rapidamente possível, evite investir no escuro, mesmo nas etapas mais avançadas de ajustes, desmembrar o pacote pode ser uma solução mais rápida e menos onerosa para seguir em frente.

CARACTERÍSTICAS DE UMA PROPOSTA DE VALOR VENCEDORA

Elaborar uma Proposta de Valor requer muita dedicação, empatia com os clientes e a capacidade de se desprender de seus conceitos iniciais. As Propostas de Valor de sucesso têm em comum o compartilhamento de algumas destas características listadas abaixo:

- alinhar a um bom Plano de Negócios;
- focar nas atividades, dores e ganhos que importam para os clientes;
- resolver atividades indesejadas, dores recorrentes e ganhos desperdiçados;
- apontar apenas para poucos itens, mas são extremamente eficazes em solucioná-los;
- entregar além das necessidades ordinárias das atividades do cliente;
- alinhar como o consumidor define um sucesso;
- apresentar soluções que incentivam muitos clientes a pagarem por ela;
- diferenciar das soluções existentes;
- sobressair em pelo menos um critério de seus concorrentes;
- dificultar a cópia.

Quantas destas características sua Proposta de Valor apresenta?

REFERÊNCIAS

Disponível em: <https://i1.wp.com/ideativodesign.com.br/wp-content/uploads/2016/08/user-experience-vs-design.jpg>

Disponível em: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/10/Business_Model_Canvas.png

Disponível em <http://2.bp.blogspot.com/-arjvHbUznsE/U-DGU6IzG8I/AAAAAAAAAjs/Mgc-4FY-qIX0/s1600/bbb.jpg>

Disponível em: <https://image.slidesharecdn.com/phb3uu0yqholmr64rxnr-signature-354cf4a-da4f0768f1022b69ce3896e04f9a61948d64d8a7c7a3020973fb913f1-poli-150503111008-conversion-gate01/95/value-proposition-design-7-638.jpg?cb=1430822204>

Disponível em: <https://www.startplatz.de/wp-content/uploads/2016/01/Value-Proposition-Canvas-e1488875877719-1024x488.jpg>

Disponível em: <https://time.com/4704250/most-successful-technology-tech-failures-gadgets-flops-bombs-fails/>