



PROCESSOS DE AUXÍLIO À CRIATIVIDADE “ORGANIZAÇÃO E PRÁTICAS CRIATIVAS NO COMBATE À CONCORRÊNCIA”¹

Emanuel Campos²

Resumo

Como através de organização e criatividade é possível atingir as chamadas pequenas inovações, capazes de gerar diferencial, manter clientes fiéis e satisfeitos, capazes de gerar novas vendas.

Palavras-chaves: Gestão; Inovação; Criatividade; Organização.

CREATIVITY HELP PROCESS “ORGANIZATION AND CREATIVE PRACTICES TO BEAT COMPETITION”

Abstract

How to reach the so-called soft-innovations through organization and creative practices, being capable to generate competitive differentials, keep customer loyalty and generate new sales opportunities.

Key words: Management; Innovation; Creative; Organization.

¹ Contribuição técnica ao 8º Encontro da Cadeia de Ferramentas, Moldes e Matrizes, 11 e 12 de agosto de 2010, São Paulo, SP.

² Técnico Mecânico, Tecnólogo em Projetos Mecânicos e Tecnólogo em Gestão de Marketing, Diretor da RS Engenharia – Centro de Treinamentos.



1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual do mercado, onde a globalização propõe novos desafios e traz concorrentes de qualquer lugar do mundo para nossa área de atuação, como se fossem nossos próprios vizinhos físicos, e pior, diferentes leis de gestão e encargos aplicados a estes diferentes locais do mundo fazem o impensável, eras atrás, trazer objetos gigantescos ou grande quantidade deles, do outro lado do mundo, pode ser mais barato que a aquisição do bem em empresas do nosso mercado. Isto é válido para prensas, objetos injetados, laminados e todos os frutos do trabalho da indústria de base, incluindo a própria indústria de base.

Como o câmbio na legislação é árduo e o mercado não pode esperar como fazer como competir com empresas que trabalham com salários e encargos inferiores ao de nosso país? Como proceder para vender num mercado mundial, cuja busca maior é o preço, o menor custo, num país famoso por ter as maiores cargas tributárias do mundo? A solução para isso existe, mas requer empenho e criatividade. Godin⁽¹⁾ publicou em seu livro o conceito da *soft-innovation*, do inglês em tradução literal, inovações leves; são conceitos, serviços, valores agregados que criem diferencial e fomentem o boca a boca dos consumidores, de forma que se tornem commodities em vantagens percebidas.

Através deste artigo, será abordado o conceito destas inovações leves, algumas ferramentas de auxílio à criatividade e, por fim, alguns casos de sucesso ao redor do mundo, em diversos ramos, que conseguiram criar distinção e exercer valores maiores de mercado e mesmo assim, tornarem-se líderes. Após este conceito, serão abordadas algumas ferramentas de organização pessoal, que podem ser estendidas à indústria. O objetivo é mostrar o que é ser organizado, gatilhos que acionam a criatividade e por que é necessário ser organizado para ser criativo.

Os livros de suporte deste artigo serão “A vaca Roxa”, de Godin⁽¹⁾, que aborda o conceito da inovação leve, McGuinness⁽²⁾ com o livro eletrônico *Time Management for Creative People*, onde os conceitos de gatilhos de criatividade e a necessidade da organização são muito bem explanados e, por fim, Mark Baxter⁽⁶⁾, com o livro “Projetos de Produto”, que aborda ferramentas práticas e do dia a dia para repensar a rotina e extrair resultados melhores através de pequenas alterações nestas rotinas.

Complementa a literatura, os artigos de Nóbrega⁽³⁾ para o site da revista “Época Negócios”, chamado “Inove ou Morra” com cases de empresas que ousaram mudar e adicionar valor aos seus produtos e o excelente livro, hoje aparentemente fora de catálogo, “Um toque na Cuca” de Oech⁽⁴⁾.

2 UMA ANÁLISE DO MERCADO

O mercado hoje é mundial, a assim chamada economia globalizada permite que empresas do outro lado do mundo sejam tão concorrentes quanto seus vizinhos, fisicamente falando, contudo o mundo todo não segue uma mesma regra, enquanto no Brasil nós temos pesados encargos sociais, treze salários, horas extras, impostos e mais impostos, outras regiões do mundo são praticamente socialistas na hora de pagar, e capitalista na hora de vender. Isto tem feito com que equipamentos que pesam toneladas e extremamente complexos sejam feitos mais rapidamente no estrangeiro e apesar de um transporte marítimo caríssimo, ainda chegam ao nosso mercado mais barato do que se fizer a sua própria.



Se este problema afeta a indústria de base, não é difícil imaginar o que acontece com os produtos com valor agregado. Todos os dias centenas de contêineres chegam aos nossos portos cheios de produtos fabricados em condições que nosso país seriam chamadas de escravidos, mas são vendidas a uma fração do preço que custam para serem fabricadas aqui, pois evidentemente não são nossas leis que regeram sua fabricação, e não são os nossos custos que impactam.

Desta forma pode-se prever o pior dos mundos à indústria nacional, algo como ao momento histórico de migração da URV (Unidade Real de Valor) para o Real no Brasil, quando nossa moeda era mais forte que o dólar, e isso paralisou nossa indústria por um período, afinal era mais barato importar que fabricar. Hoje nossa moeda não precisa ser mais forte que o dólar, basta ser mais forte que aquela que vende, para que compremos deles. E aos empresários brasileiros, aqueles que investiram sua vida e saúde no desenvolvimento de suas empresas se vêem num beco sem saída, não há como produzir por menos, sem correr os riscos de fugir da lei e não há como competir com os mercados estrangeiros sem diminuir os preços de vendas.

Então, como fazer? Felizmente isto que está acontecendo no Brasil não é uma novidade no mercado internacional, assim como o Brasil é um emergente, e vê sua moeda se valorizando e mercados menores se tornando ameaças à venda interna, outros países maiores já passaram por isso. Em retrospecto, reforço que a relação do valor da moeda pátria e da moeda do país fornecedor não pode ser superior do primeiro para o segundo, ou o país comprador não terá competição para fabricar e concorrer com aquele material oriundo de países com moeda e mão de obra mais barata, certo? Então como terão feito os países como a Inglaterra, com a Libra, uma das moedas mais valorizadas do mundo? Ou toda a união europeia, com o Euro, praticamente o novo câmbio mundial? E por fim, como terá se virado o Estados Unidos da América, com a contínua evasão das fábricas de seu país para países vizinhos, com moedas e mãos de obras mais baratas? A resposta à isso, como tudo na vida, está nos livros e na história.

3 COMO OS CONSÓRCIOS JÁ AJUDARAM O PAÍS

Keed⁽⁵⁾ afirma que desde 1997 se fala na criação de consórcios em diversos setores, mas até hoje, o mercado exportador do país só trás números constrangedores. Apenas 17 mil empresas num universo de 5 milhões são exportadoras, cerca de 3%, destas apenas 200 empresas representam 70% do nosso comércio exportador, e o Brasil, apesar de suas dimensões continentais responde por apenas 1% do comércio mundial. É constrangedor principalmente sabendo-se que o Brasil já representou 2,3% em 1950.

Na maior parte do mundo, nos países exportadores, 70% da renda vem justamente das pequenas e médias empresas, e esta marca é alcançada justamente através de consórcios que coordenam esforços e conciliam empresas pequenas. O melhor exemplo nacional é justamente de Samir Keed,⁽⁵⁾ com sua UNEF – União dos Exportadores de Frango.

Keed⁽⁵⁾ afirma que para o funcionamento do consórcio, não pode ser com muitas empresas, de 10 a 15 empresas no máximo, com estágios de desenvolvimento mais ou menos heterogêneos. O consórcio também deverá ser democrático, ou seja, deverá prevalecer a vontade de todas. Enquanto empresas do consórcio são livres para competir no mercado interno, no mercado externa todas respondem com uma



participação acionária igual à sua capacidade de produtiva, dentro da cooperativa, mas com poder de voto igual à todas as empresas integrantes.

Foi através da UNEF e destes exemplos simples que a exportação de frangos do país chegou a 45% do mercado mundial, e já foi líder do setor. Hoje, a UNEF não existe desde 1985, pois sua missão história foi cumprida.

Keed⁽⁵⁾ afirma, por fim, que não se deve encarar o consórcio como uma salvação, visto que existem riscos do consórcio não ser bem sucedido, principalmente se não for bem administrado. O autor ainda afirma que, contudo, é importante nunca se esquecer que um consórcio é para o bem do país e seus dividendos devem ser orientados à melhorar o comércio exterior do país, criando um círculo de prosperidade.

4 DIFERENCIAIS INTERNOS

Para o comércio exterior, como vimos, há um cenário onde o país já demonstrou poder de fogo. Um único consórcio, criado com aproximadamente 12 empresas, representou 45% do comércio exterior do país, ou seja, 0,45% do comércio mundial era o comércio do frango. Mas como atingir diferenciais internos, para competir com produtos mais baratos oriundos de uma indústria sem as regras trabalhistas e impostos que nós estamos acometidos? A resposta vem através de outro mestre, desta vez, norte americano, acostumado a lidar com produtos mais baratos que a moeda de sua economia, e oriundos de todos os lados do globo.

Godin⁽¹⁾ prega a necessidade da inovação macia, numa tradução literal, ou inovação leve, numa tradução livre, do inglês, *Soft-Innovation*. A necessidade de re-inventar a forma como o serviço é prestado, como o atendimento se dá e como o produto é entregue. Em seu livro Godin⁽¹⁾ prega alguns casos que viraram referência e conseguiram fazer do preço, algo irrelevante diante da entrega.

Acredito que o exemplo mais marcante na sociedade atual é através do tocador de músicas em formato digital comercializado pela empresa de Copertino, Estados Unidos, a Apple e seu iPod.

Basta uma caminhada por qualquer centro de comércio popular das grandes cidades para se encontrar dúzias de reprodutores de músicas, pela mais variada gama de preços, de acordo com a capacidade de armazenamento, pelos recursos adicionais e pela qualidade do som e velocidade de sincronização com o desktop, a máquina que realmente transforma os CD's convencionais em músicas digitais, contudo, o reprodutor mais vendido é justamente o mais caro e o que menos recursos adicionais entrega. Não há num IPOD, por exemplo, rádio FM, salvo a exceção de modelos mais recentes, capazes de acessar a internet através de uma antena WIFI, e por streaming, acessar rádios on-line. Não há armazenamento de dados outros que os de músicas em um IPOD. Tão pouco há facilitadores no uso deste aparelho. O conector é exclusivo, o software de interface, responsável por sincronizar as músicas, é exclusivo. Para evitar pirataria de dados, este reprodutor só sincroniza com um único computador por vez. Não importa que o dono do aparelho tenha 2 ou mais máquinas, apenas uma será considerada o porto de atracação do aparelho. E apesar de todos estes reveses, ele é o aparelho líder de vendas e sonho de consumo, com compradores que trocam o aparelho a cada nova geração que sai ao mercado.

Qual é o segredo deste aparelho? Apesar de todos os aparelhos e seus componentes trazerem as inscrições *Designed at Califórnia, USA* e *Made in China*, os preços não despencam por ser feito no exterior, apenas as margens de lucro são



mais vertiginosas. As pessoas sabem disso, mas compram a opção mais cara. Sem dúvida o segredo está na entrega do aparelho. Quem compra um reproduutor de músicas como este não está meramente comprando o hardware, mas compra a marca, o status que ele gera na sociedade, o suporte de usuários que a rede oferece, acesso a uma loja de músicas exclusiva. Esta é a palavra por trás de tudo, o hardware é só um caminho para chegar ao clube restrito de usuários do aparelho, e todo o status que ele soma aos seus membros, conforme cita Godin⁽¹⁾ (p. 123) “Da mesma forma que o nome e a marca [...] ou o design industrial extravagante e moderno da Apple, cada empresa conseguiu se posicionar de uma forma coerente, tornando muito mais fácil a tarefa de propagação dessas idéias entre as demais pessoas”.

Mesmo tendo um produto poderoso, a Apple não desfaz do serviço, até mesmo por que o serviço de pós venda pode ser um produto em si, Godin⁽¹⁾ (p. 181) cita: “Quando meu PowerBook quebrou, chamei a Apple. Duas horas mais tarde um caminhão da Airborne Express estacionou à minha porta. Meu Mac foi embalado em uma caixa de papelão e levado embora – e devolvido 48 horas mais tarde! [...] Isso não foi um truque, e nem altruísmo tolo. A Apple lucra com a venda de seu sério AppleCare (que garante estar com você quando sua máquina enguiçar) e desfruta do boca a boca que uma história dessas rende.”.

No Brasil o cenário é contrário, mesmo quando uma empresa vende garantia, parece haver uma sensação que o cliente sempre está tentando ser esperto quando requer a garantia contratada, e milhares de extras à garantia surgem para serem cobrados do cliente. Políticas de satisfação total estão praticamente restritas ainda à nata da sociedade, e a própria classe média ainda não cobra de seus vendedores este tipo de atendimento por uma garantia, seja ela a obrigatória por lei ou vendida avulsa.

Baxter⁽⁶⁾ quando cita técnicas de criatividade para alterar um produto, seja para gerar um novo, seja para alterar o mesmo produto existente, sugere a técnica do MESCRAI – Modifique, Elimine, Substitua, Combine, Rearranje, Adapte e Inverta. Será que esta mesma técnica não pode ser aplicada à forma como seus produtos ou serviços são vendidos?

Um exemplo que pude vivenciar, e qualquer um que já foi a estes centros de comercio popular também, é a compra de algum produto de estrangeiros, sejam coreanos, árabes, armênios ou o que for. Em geral a dificuldade é grande de comunicação, as perguntas “quanto custa?” são respondidas imediatamente, mas perguntas sobre descontos vêm seguidas de “não entendo”. Da mesma forma compras diretamente da China trazem os mesmos resultados, sejam em inglês ou em português, o atendimento em geral, é péssimo, onde o comerciante deixa claro que não está lá para fazer amigos ou relações duradouras, apenas para fechar a venda. O que ele está vendendo? O preço.

O triste é observar que esta forma de atendimento vem se tornando a regra no mercado formal. Cada vez mais vendedores inexperientes e despreparados vêm sendo contratados para o papel de fechar negócios, não desenvolver relações. A busca de redução de custos, sempre no local errado, justamente na relação com o cliente.

Recordo duas siglas que marcam o processo de compra e venda. O cliente compra através da AIDA – Atenção, Interesse, Desejo e Ação. Da mesma forma o atendimento para receber este cliente deve se dar através do CHÁ – Conhecimento, Habilidade e Atitudes. Mariscal⁽⁷⁾ recorda ainda de outra sigla, a H2O como



fundamental para o sucesso e crescimento de uma empresa: Honestidade, Humildade e Ousadia.

Quando adentramos nas configurações de venda, nas formas de vender do atendimento à entrega e ao pós venda, entramos no misterioso setor de marketing, da indústria brasileira. Praticamente a exaustão dos empresários não acredita na força da mídia, ignorando placidamente o fato do maior anunciante do país ser também o maior comerciante de massas do país. Geralmente estes mesmos empresários atribuem que “seu produto não funciona com marketing” ou ainda alegam “já terem experimentado antes”, mas o fizeram de uma forma caseira, da mais barata possível, quase que para desse errado e comprovassem que eles tinham razão.

Godin⁽¹⁾ (p. 38) afirma “[...]o marketing é intrigante. O que poderiam ter em comum *Four Seasons* e *Motel 6*? Além do fato de que ambas experimentam um crescimento extraordinário [...] ou *Wal-mart* e *Neiman Marcus*, que cresceram ao longo da mesma década? Ou *Nokia* (mudando seu hardware a cada trinta dias) e *Nintendo* (que comercializa o mesmo *Game Boy* há quinze anos seguidos?)”. Godin⁽¹⁾ conclui: “Operam nos extremos: super-rápido ou superlento, ultra-exclusivo ou preço de banana, muito grande ou muito pequeno. Acompanhar o líder é muito difícil por uma simples razão: o líder é líder porque conseguiu ocupar um espaço fazendo algo notável. Esse algo, agora que já está feito, não será mais notável quando você o fizer.”.

Nóbrega⁽³⁾ demonstra como empresas convencionais podem ser transformadas à partir de alterações pequenas, tornando-se referência em seus setores de atuação.

Segundo Nóbrega⁽³⁾ (p.6), em Guadalajara, uma cidade com um trânsito tão caótico como qualquer capital de terceiro mundo, uma empresa de entrega de concretos conseguiu se reinventar através da promoção mais impensável “se não chegar na hora, você não paga”. Como conseguiram isso? Muito simples: o concreto depois de duas horas na betoneira começa a solidificar e se torna inútil de qualquer maneira, assim que entregas atrasadas geravam perdas de receita de qualquer forma. Pela promoção, ele “obrigava” o comprador a ao menos ficar com o concreto comprado. E para garantir prazos, eles estudaram a logística de companhias de Pizza, em especial a *Domino Pizza*, equipando os caminhões com GPS e mapeando as regiões com maior volume de pedidos, eles tinham sempre por perto um caminhão para a entrega. E caso ninguém solicitasse dentro da janela útil do concreto, eles podiam ligar e oferecer promoções, para garantir algum ganho através do concreto no caminhão que seria destinado ao lixo de qualquer forma.

Outro exemplo é pela *Boing*, no extremo oposto de tecnologias: “O tempo de montagem de um *Boeing 737*, que hoje é de 11 dias, era de 28 há poucos anos. Usando um software francês, os engenheiros russos (trabalhando na Rússia) colaboram com seus colegas da *Boeing America* - localizados em três cidades: *Seattle*, *Wichita* e *Kansas* - em projetos de aviões, auxiliados por computador. A empresa montou um dia de trabalho de 24 horas, composto por dois turnos em *Moscou* e um nos *EUA*.”.

5 QUAIS AS FERRAMENTAS PARA INOVAÇÃO?

Nóbrega⁽³⁾ afirma que para medir se uma inovação é boa ou não, ela deve atender à dois parâmetros: ela tem que gerar dinheiro e deve significar uma quebra do molde até então estabelecido. Para atingir estas mudanças, o autor afirma ainda que dois fatores são fundamentais: Conhecer muito bem as minúcias de cada elo da cadeia

(como Sam Walton que transformou o Wal-Mart à partir da estratégia da logística), Pensar aplicada e disciplinadamente sobre como eliminar gargalos em cada elo. O gargalo pode ser físico, pode ser tempo, pode ser dinheiro, não importa, cada vez que o processo flui melhor (de uma linha de produção a um hospital), todos ganham, os custos caem e a satisfação aumenta.

Oech⁽⁴⁾ também fornece algumas ferramentas que ajudam a desenvolver a criatividade na sua vida, para posteriormente aplicá-las ao seu negócio, seja através de uma nova embalagem, um novo manual, um novo atendimento ou uma nova forma de pós venda. Suas sugestões são: Vá e volte ao trabalho por caminhos diferentes, almoce em lugares diferentes, pratique o pensamento lateral (associar itens de um uso, a outro), faça associações livres, lembre-se que não se pode solucionar um problema com a mesma mentalidade com a qual se deparou com ele, boa parte dos problemas é resolvida durante o momento de repouso, faça atividades fora da sua área.

Baxter⁽⁶⁾ ainda afirma que o processo de criatividade passa pelos seguintes estágios: Inspiração, Preparação, Incubação, Iluminação e Verificação, e reforça para não deixar pensamentos negativos ou reprovações impedirem sua idéia de percorrer este caminho. À lista de Oech,⁽⁴⁾ Baxter⁽⁶⁾ acrescenta: Brainstorm e writingstorm, Análise SWAT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A análise MESCRAI que já citamos e a análise Morfológica (gráfico de soluções variáveis a um produto acabado, como forma de espumas para uma cadeira de escritórios).

Variáveis	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Mecanismo de levantamento	Mecânica	À gás	
Espuma	Laminada	Injetada	
Revestimento	Tecido	Napa	
Altura do encosto	Baixa	Média	Alta
Braços	Sem braços	Com braços	

Figura 1: Análise morfológica.

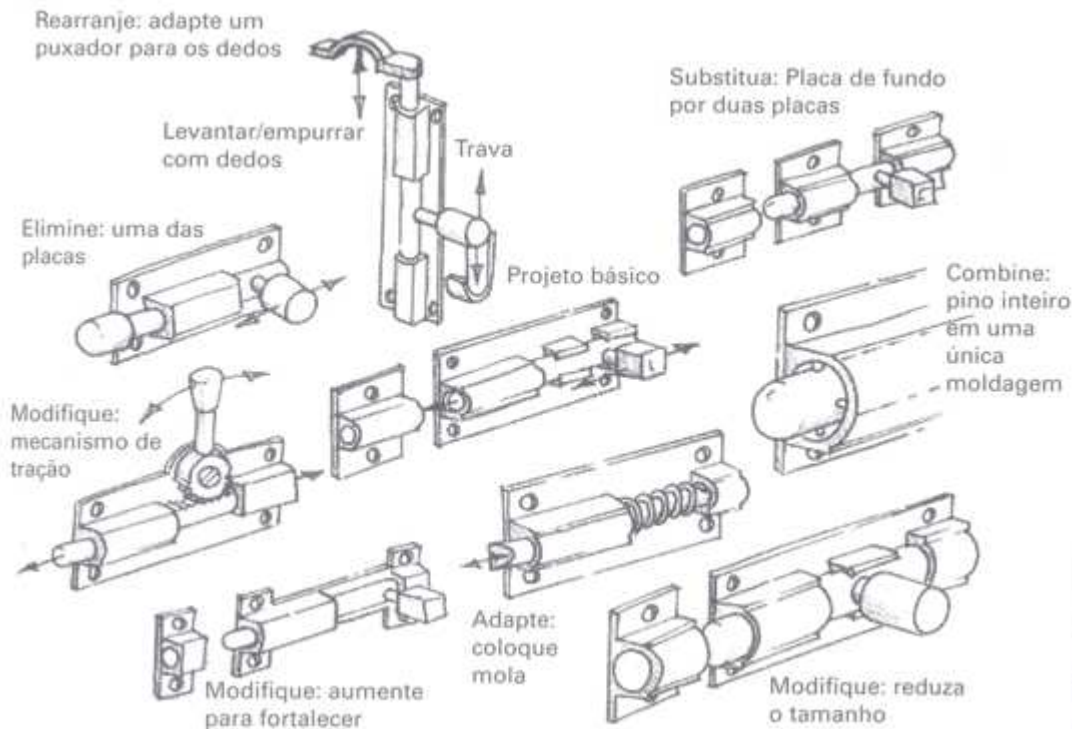


Figura 2: MESGRAI.

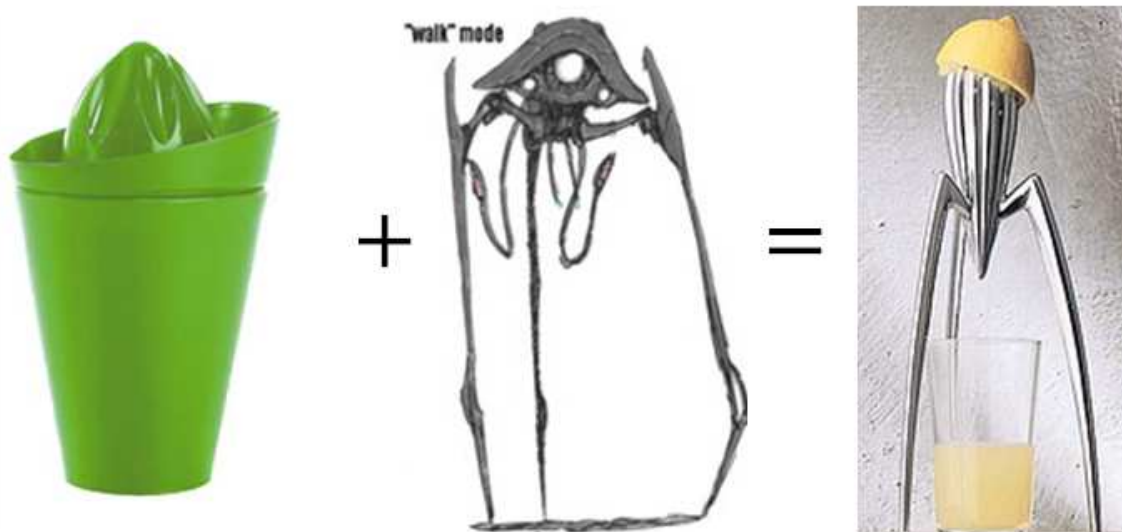


Figura 3: Pensamento lateral e Bi associação.

4 DISCUSSÃO

Este estudo buscou apresentar diversas formas de reinventar os negócios, através de parcerias e consórcios, através da alteração do produto, da forma de vendê-lo, da embalagem, das garantias ou dos serviços e também acrescentou, superficialmente, a questão do marketing na discussão.

Muitos empresários do Brasil ainda são contrários a estas formas de desenvolvimento, ao marketing ou a criar diferenciais, acreditando que tudo no fim, se resumirá a mais custos, e com custos maiores, o produto será mais caro e ainda mais difícil de comercializar. Esperamos através dos exemplos apresentados neste



estudo, como a Cemex ou a Boing provar que investimento financeiro pode ser essencial como irrelevante, mas principalmente, esperamos ter apresentado as ferramentas que auxiliam o processo criativo.

O adágio popular afirma que consultor é “aquele que toma o relógio do seu pulso, diz que horas são e ainda cobra por isso”, e apesar do tom depreciativo, este adágio é verdadeiro à partir do momento que inclui um “olhar externo” ao seu processo. Pessoas nascidas e criadas fazendo processos de determinada maneira têm dificuldades para questionar os processos realizados, e frases como “sempre fizemos desta forma” se revelam os maiores desafios à inovação. Um olhar externo, necessidade e vontade de mudar podem criar empresas únicas e referências em seus ramos de atuação.

Por fim, o objetivo todo deste trabalho é fornecer ferramentas para combater produtos industrializados no estrangeiro, em geral com baixa qualidade, mas com preços extremamente convidativos. Provamos que o público está disposto à pagar mais por algo que ele creia acrescentar valor à sua vida, como o iPod, dentre milhares de outros exemplos possíveis. Basta conhecer muito bem ao seu público, à toda a cadeia produtiva e aplicar a mudança.

REFERÊNCIAS

- 1 GODIN, Seth. **A vaca roxa**, Como transformar sua empresa e ganhar o jogo fazendo o inusitado; Tradução de Ricardo Bastos Vieira, Rio de Janeiro, Elsevier, 2003, 200 páginas.
- 2 Mark McGuinness, **Time management for creative people**, <http://www.wishfulthinking.co.uk/2007/12/03/time-management-for-creative-people-free-e-book/>, Pesquisado em 7 de julho de 2010, às 11:43;
- 3 NÓBREGA, Clemente. Inove Ou Morra. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR77221-8382,00.html>. Última pesquisa em 26 de julho de 2007, à 19 horas.
- 4 OECH, Roger. **Um toc na cuca**. São Paulo, 12ª edição, 1988, Editora cultura.
- 5 KEED, Samir; **Atenção ao consórcio de exportação**, artigo de internet, pesquisado dia 17 de março de 2010, às 19 horas, <http://www.g21.com.br/materias/materia.asp?cod=27964&tipo=noticia>
- 6 BAXTER, Mike R., **Projetos de produto**: guia prático para o design de novos produtos. 2ª edição. São Paulo: Blucher, 2000.
- 7 MARISCAL, Enrique; **La empresa magnética**, Buenos Aires, Argentina, 1996, 2ª edição.