



A Palladium company



2007
BALANCED
SCORECARD
SUMMIT

Inovação e Co-criação de Valor

Reinaldo Manzini

Diretor Symnetics

Rubens Hannun

Sócio-Diretor H2R

Co-criação de Valor Através da Experiência



Orientação ao
Mercado

Valor Percebido
Pelo Cliente

Ambiente Interno

“[...] the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization wide responsiveness to it.”
(WOODRUFF 1997, p. 142)

“I define Customer Value as an interactive relativistic preference experience”.
(HOLBROOK 1996, p. 138)

“Competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), tecnologias, estilo gerencial, crenças e valores, etc.”

Avaliar a difusão do conceito de Co-criação de Valor Através da Experiência.

- Inovação
 - Estrutura, sucessos e fracassos e canais
- Orientação a mercado
- Valor percebido pelo cliente
- Co-criação de valor
- O executivo no papel de consumidor
 - No geral
 - E como consumidor de sua própria empresa
- Características da empresa

- Metodologia: quantitativa.
- Técnica: entrevistas telefônicas.
 - Questionário pré-estruturado.
 - Para manter o foco nos conceitos previamente definidos de inovação e de co-criação, o questionário foi composto, na sua maioria, por questões fechadas.
 - O questionário abordou a visão do entrevistado sobre a empresa em que trabalha e, menos intensamente, a visão do entrevistado como consumidor

- Foram realizadas 95 entrevistas com:
 - Presidentes, Diretores, Superintendentes ou Gerentes.
 - De empresas industriais, comerciais e de serviço (foco B2B e B2C).
 - De médio e grande porte (faturamento anual igual ou maior que R\$ 50.000.000,00).
 - Nacionais e multinacionais.
 - Com sede no Estado de São Paulo.

	(NA)	%
Indústria	(32)	34
Serviço	(32)	34
Comércio	(31)	33
Base amostra	(95)	100%

- O porte das empresas, quando se toma o número de funcionários que nelas trabalham, também foi bastante diversificado, atingindo aquelas mais “enxutas” e aquelas com grande contingente de trabalhadores.
- O mesmo acontece quando se toma o faturamento anual, em reais: são empresas de médio e grande porte.

Número de Funcionários	
Até 100	12%
De 101 a 500	34%
De 501 a 1.000	12%
De 1.001 a 5.000	22%
Acima de 5.000	20%
Base amostra	(95)

Faturamento anual	
De R\$ 50 a R\$ 120 MM	31%
De R\$ 120 a R\$ 500 MM	15%
Acima de R\$ 500 MM	47%
Recusa	7%
Base amostra	(95)

Origem do Capital	
Brasileira	64%
Européia	22%
Americana	12%
Asiática	2%
Base amostra	(95)

Tipo de Gestão	
Profissionalizada	78%
Familiar	22%
Base amostra	(95)

Capital...	
Capital fechado	64%
Capital aberto	33%
Recusa	3%
Base amostra	(95)

Tipo de Capital	
Nacional	53%
Multinacional	36%
Misto	11%
Base amostra	(95)

- A grande maioria das empresas entrevistadas tem seu foco na relação *Business to Business*.

<i>Business to Business</i>	69%
<i>Business to Consumer</i>	43%
Base amostra (resposta múltipla)	(95)

- Ainda que a pesquisa fosse anunciada como sendo sobre Inovação, apenas 6% dos entrevistados são, formalmente, desta área, apontando para uma estrutura das empresas ainda pouco preparada para a Inovação.

Marketing	78%
Comercial	16%
Inovação	6%
Base amostra	(95)

- Os cargos dos entrevistados são, predominantemente, gerenciais.

Gerente	85%
Diretor	14%
Superintendente	1%
Base amostra	(95)

1. Análise tradicional (inspeção da amostra).
2. Análise fatorial (62 variáveis \Rightarrow 10 Fatores ~78% explicação)
3. Análise de cluster

- As questões foram avaliadas conforme uma escala de concordância (1 = discordo totalmente e 5 = concordo totalmente), frente às quais os entrevistados se posicionavam e às suas respectivas empresas - Escala de Likert.
- As análises foram efetuadas a partir de duas técnicas da Análise Multivariada de Dados:
 - Análise Fatorial.
 - Análise de Agrupamentos (Clusters).
- Softwares empregados: SPSS e STATA9.



A Palladium company



2007
BALANCED
SCORECARD
SUMMIT

Análise fatorial

O que, de modo geral, direciona o comportamento das empresas hoje

- **FATOR 1 - Mercado: o “Astro-Rei”**
 - O mercado é o fator mais importante a balizar as opiniões dos entrevistados.
- **FATOR 2 - Mercado é o “motor interno”**
 - Se o mercado é o “astro-rei”, a consequência imediata é a importância absoluta de ter as informações e conhecimento a respeito dele.
- **FATOR 3 - Cliente: o “Vice-Rei”**
 - A resposta que dão parece ser a de flexibilidade nas ofertas de produtos e serviços, em função da diversidade de clientes.
- **FATOR 4 - Co-criação de Valor: a “força” do cliente**
 - O lugar do cliente parece estar se impondo como co-participe no processo de inovação ou, no mínimo, na mobilização de mudanças nas empresas.
- **FATOR 5 - Compartilhando os riscos**
 - A importância da transparência nas relações entre a empresa e seus clientes.
- **FATOR 6 - O Cliente e seu saber**
 - Reconhece-se que os clientes, atualmente, sabem mais acerca de produtos e serviços, tanto de uma empresa quanto de seus concorrentes o que pode levar a um possível enfrentamento entre coletivo e o individual.
- **FATOR 7 - As contradições nas interações**
 - Contradição entre o que se deseja e aquilo que se oferece em função do ambiente interno.
- **FATOR 8 - Inovação: Intra e Extra Muros**
 - A construção interna da inovação.
- **FATOR 9 - Inovação: processo endogênico**
 - O diálogo entre empresa e clientes, como parceiros equilibrados, não é algo valorizado para a inovação.
- **FATOR 10 - Desejo e experiência**
 - Último dos fatores, parece que ao cliente cabe o lugar de satisfazer seus desejos de posse (de produtos e ou serviços) e de valorizá-los (ou não) através da experiência que poderá ter deles.

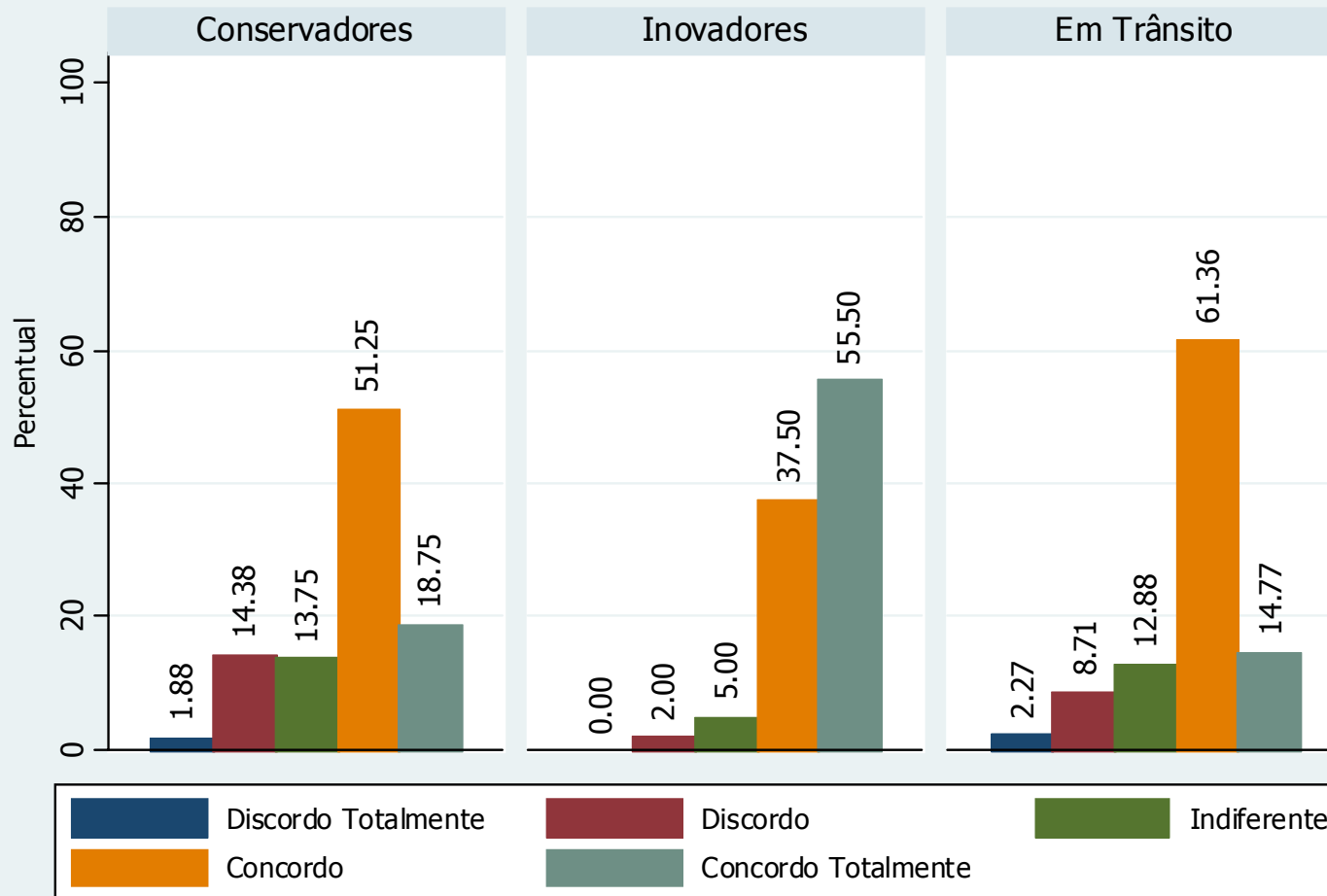
Análise de *Cluster* a partir do nível de concordância individual sobre Orientação ao Mercado, Valor Percebido Pelo Cliente, Ambiente Interno e Co-Criação de Valor Através da Experiência.

- Algoritmo: *K-means*
- Medida de (Di)similaridade: contínua através de distância Euclidiana.
- Os k grupos centrais iniciais foram randomicamente gerados a partir de uma distribuição uniforme sobre a faixa de dados.
- #Máximo de Interações: 100

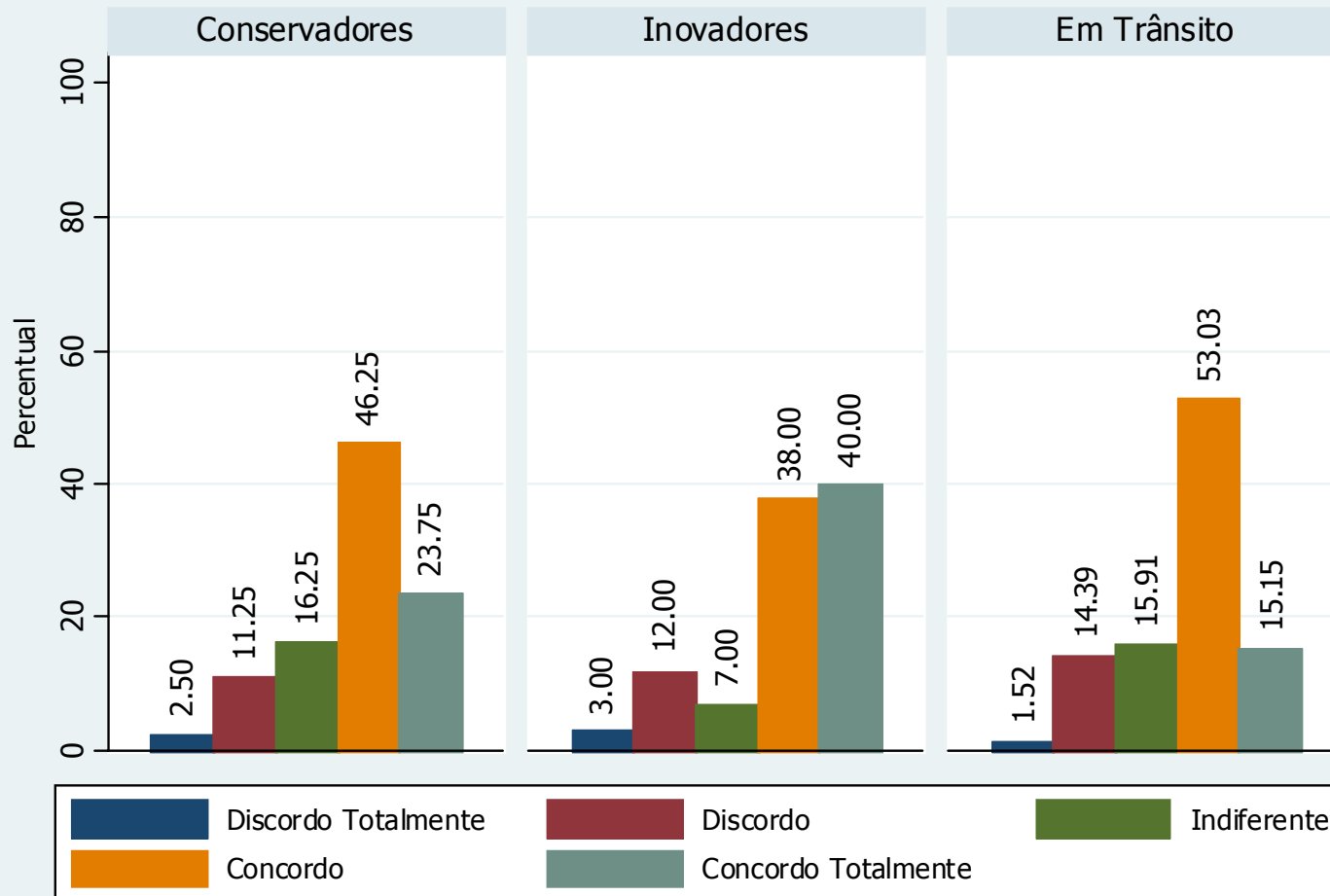
- Cluster A - “Conservadores” = 23%
- Cluster B - “Inovadores” = 33%
- Cluster C - “Em Trânsito” = 43%

Resultado da Análise de Cluster

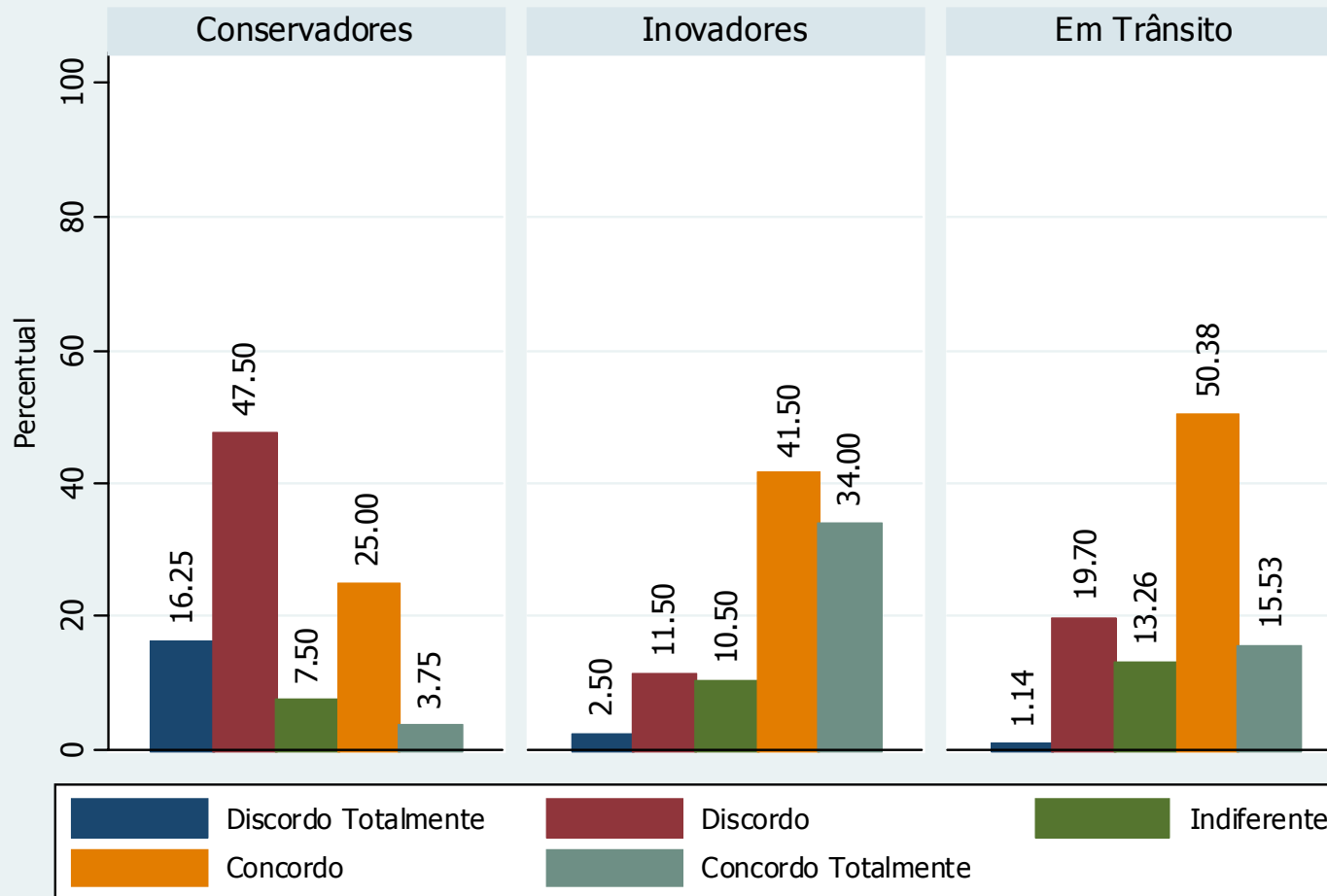
Orientação ao mercado



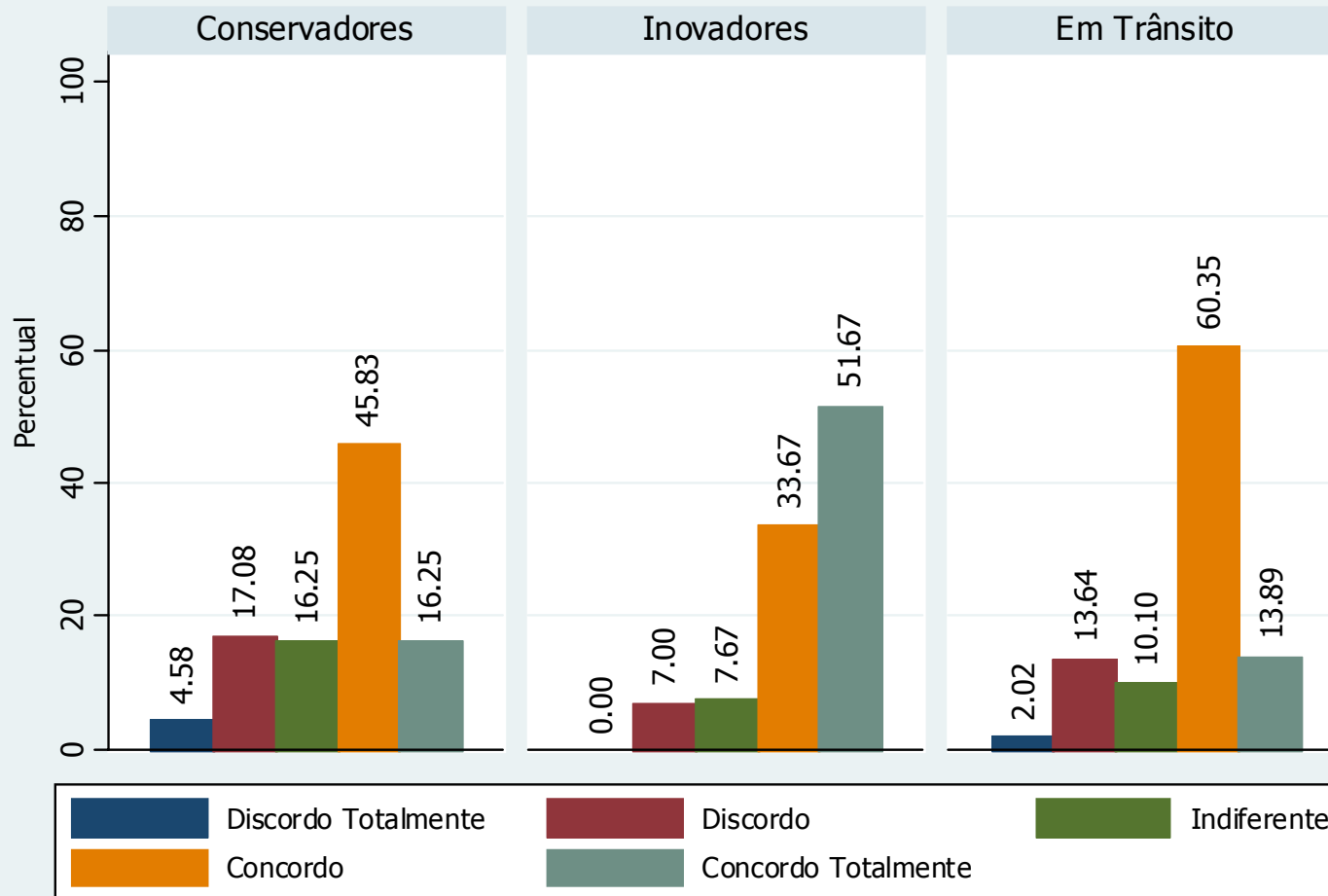
Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER

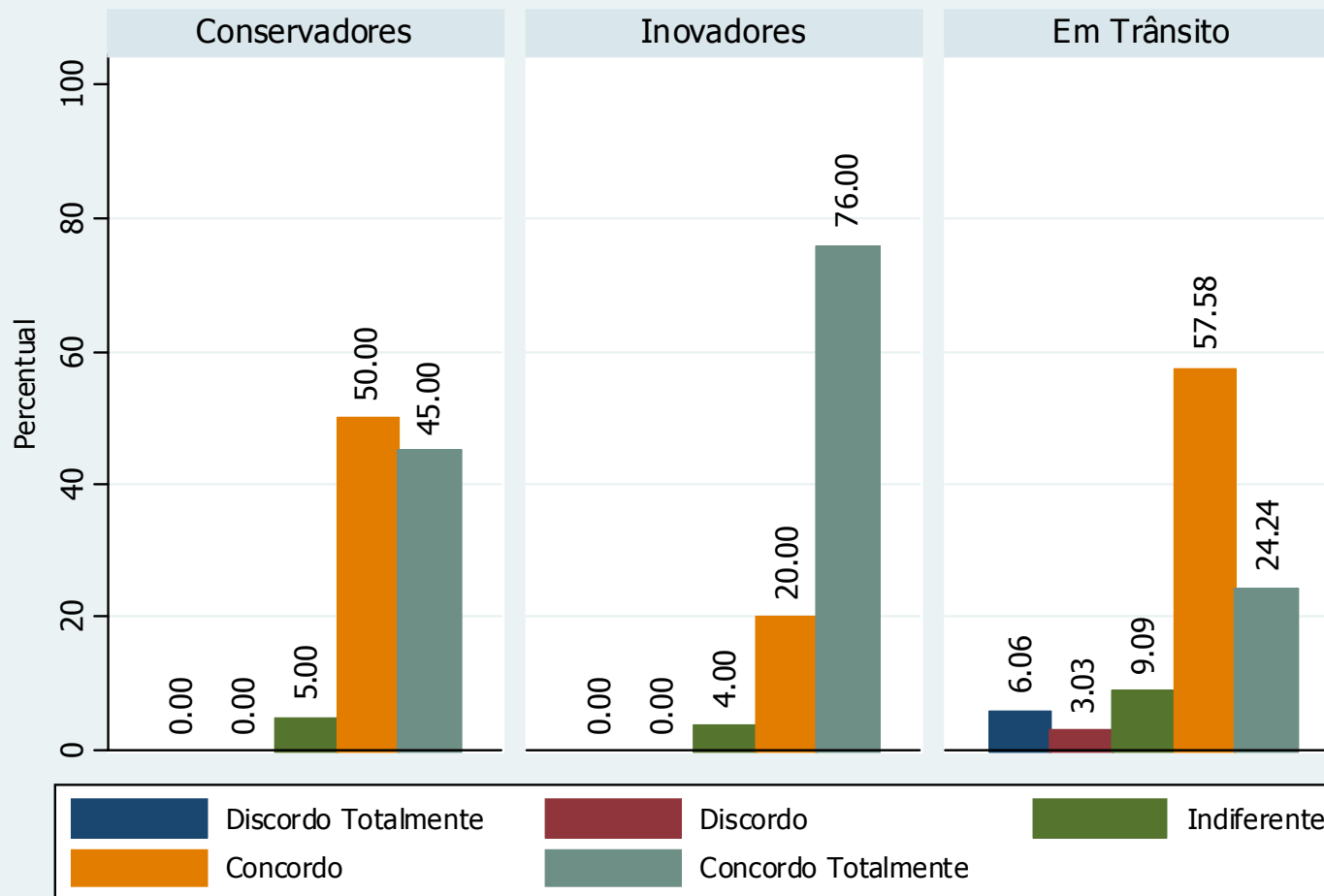


Graphs by CLUSTER

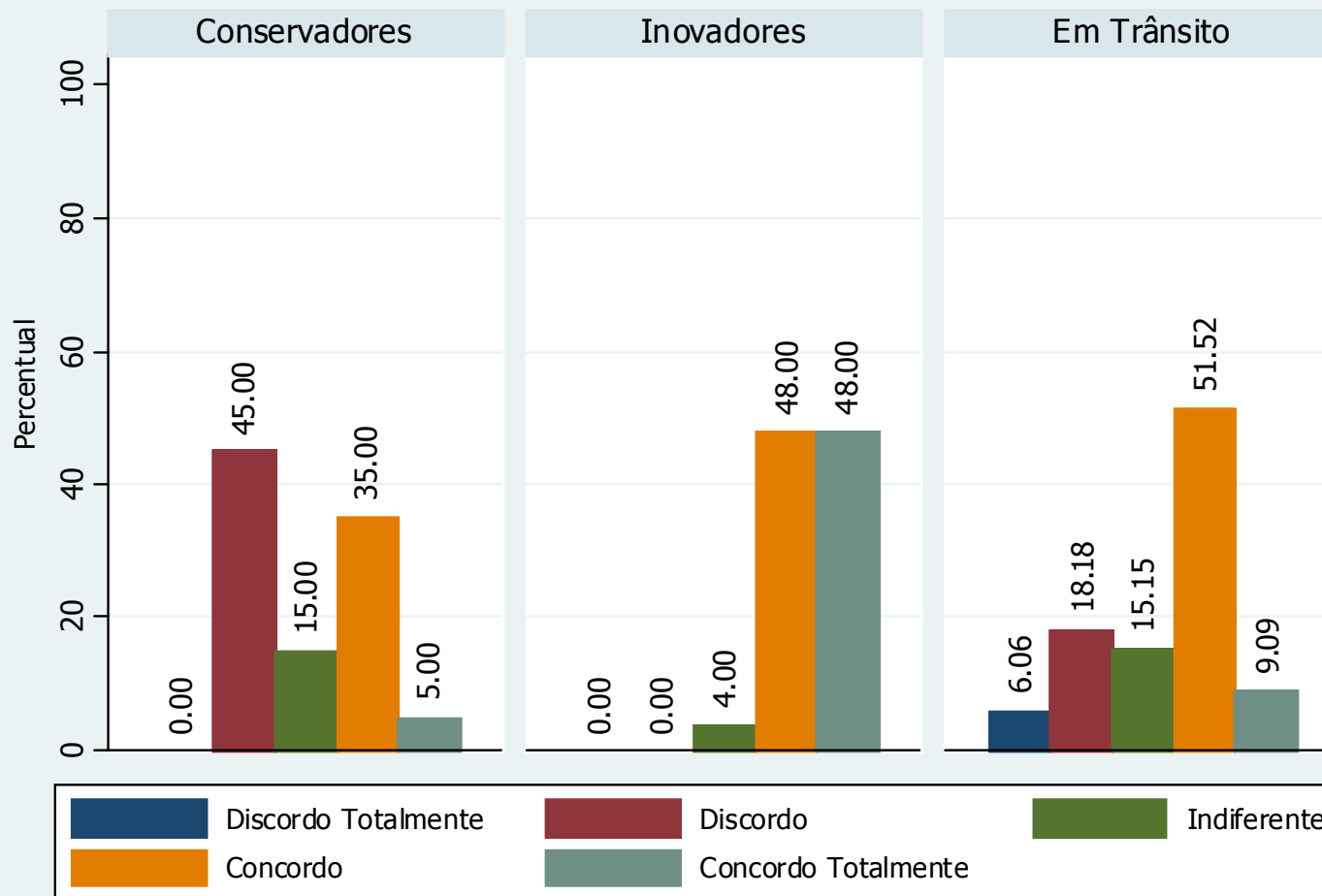


Graphs by CLUSTER

CONSERVADORES	INOVADORES	EM TRÂNSITO
<ul style="list-style-type: none"> • Indústria (43% x 33%) • Até 500 funcionários (48% x 35%) • Capital Fechado (76% x 64%) e Nacional (57% x 54%) • Faturamento anual até R\$ 120 MM por ano (43% x 31%) • Gestão familiar (43% x 22%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria (40% x 34%), Comércio (30% x 34%) e Serviços (30% x 34%) • Acima de 5.000 funcionários (40% x 20%) • Capital Aberto (53% x 33%) e Multinacional (40% x 36%) • Faturamento anual acima de R\$ 500MM por ano (70% x 47%) • Gestão profissionalizada (90% x 78%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio (44% x 34%) e Serviços (38% x 34%) • De 1.000 a 5.000 funcionários (43% x 34%) • Capital Fechado (77% x 64%), Nacional e Misto (69% x 65%) • Faturamento anual de R\$ 120MM a R\$ 500MM por ano (23% x 15%)
<ul style="list-style-type: none"> • Homens (63% x 65%) • De 25 a 44 anos (48% x 43%) • Gerentes e Superintendente (90% x 86%) • Trabalham mais na área de Inovação (10% x 6%) • Menor presença FEMININA 	<ul style="list-style-type: none"> • De 18 a 24 anos (10% x 5%) • Gerentes (87% x 85%) • Trabalham mais na área de Marketing (87% x 78%) • Maior presença FEMININA 	<ul style="list-style-type: none"> • Homens (62% x 65%) • De 18 a 64 anos • Gerentes (82% x 85%) e Diretores (18% x 14%) • Trabalham na área de Inovação (8% x 6%) • Maior presença FEMININA

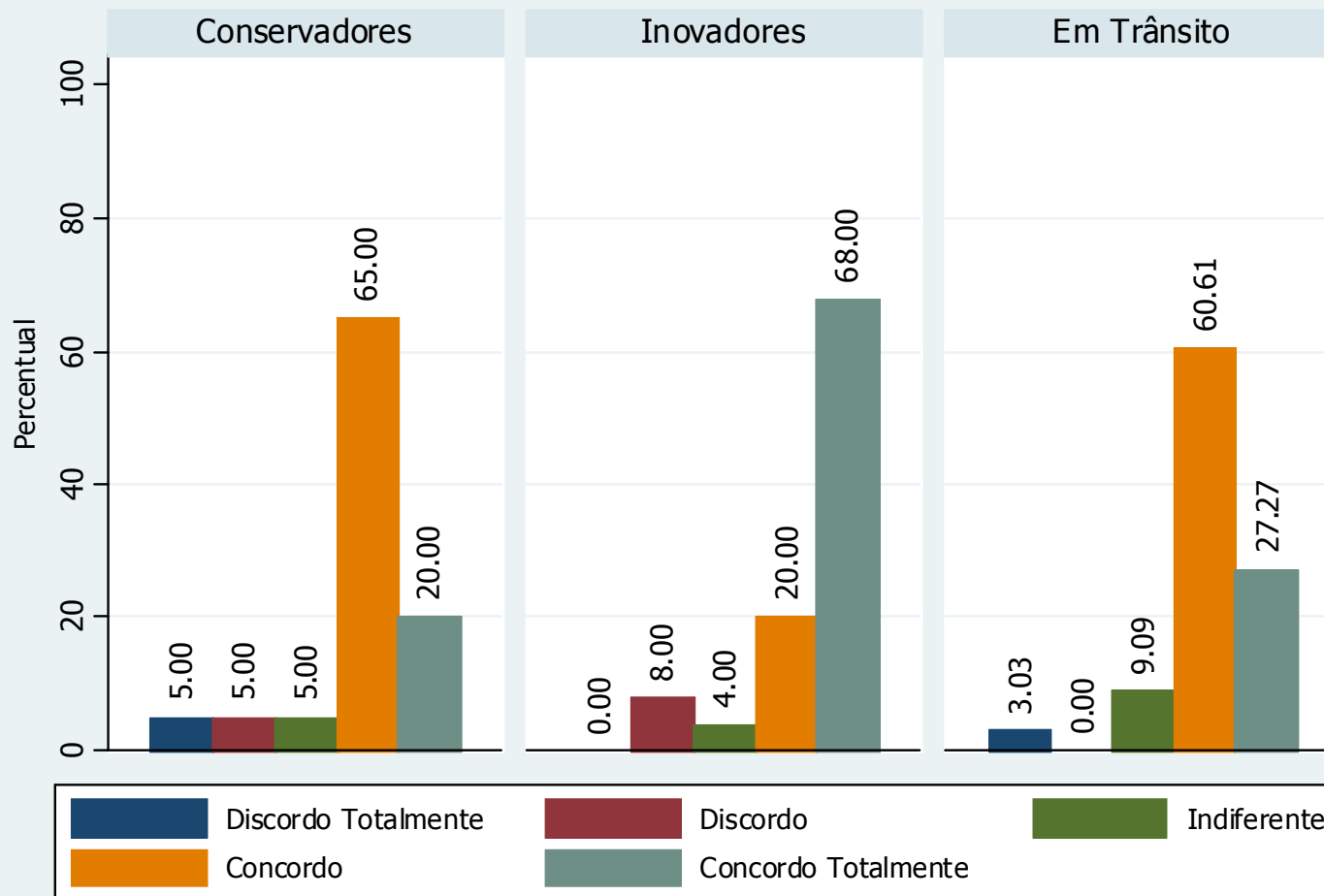


Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER

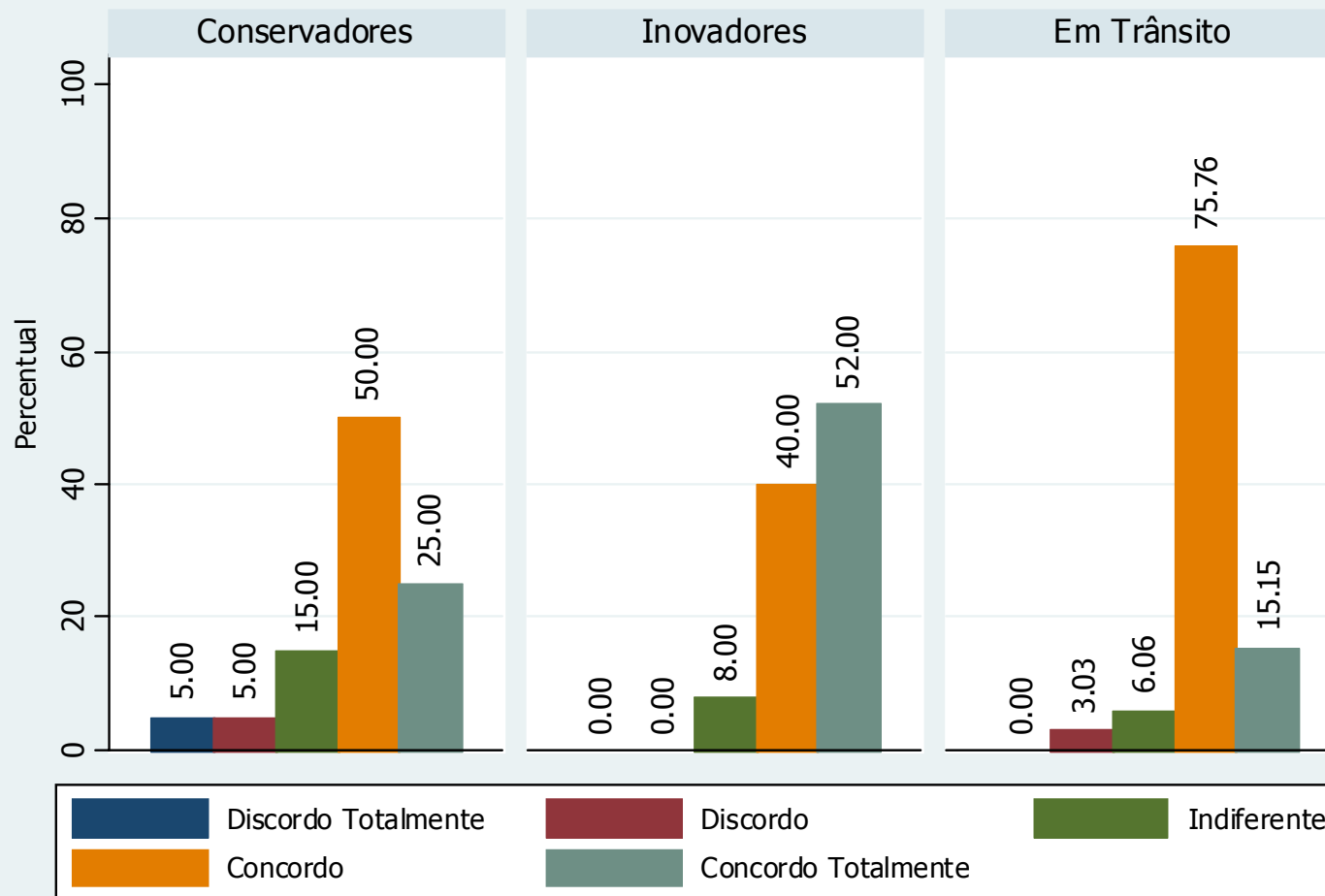
Orientação ao Mercado É reforçada pelos líderes



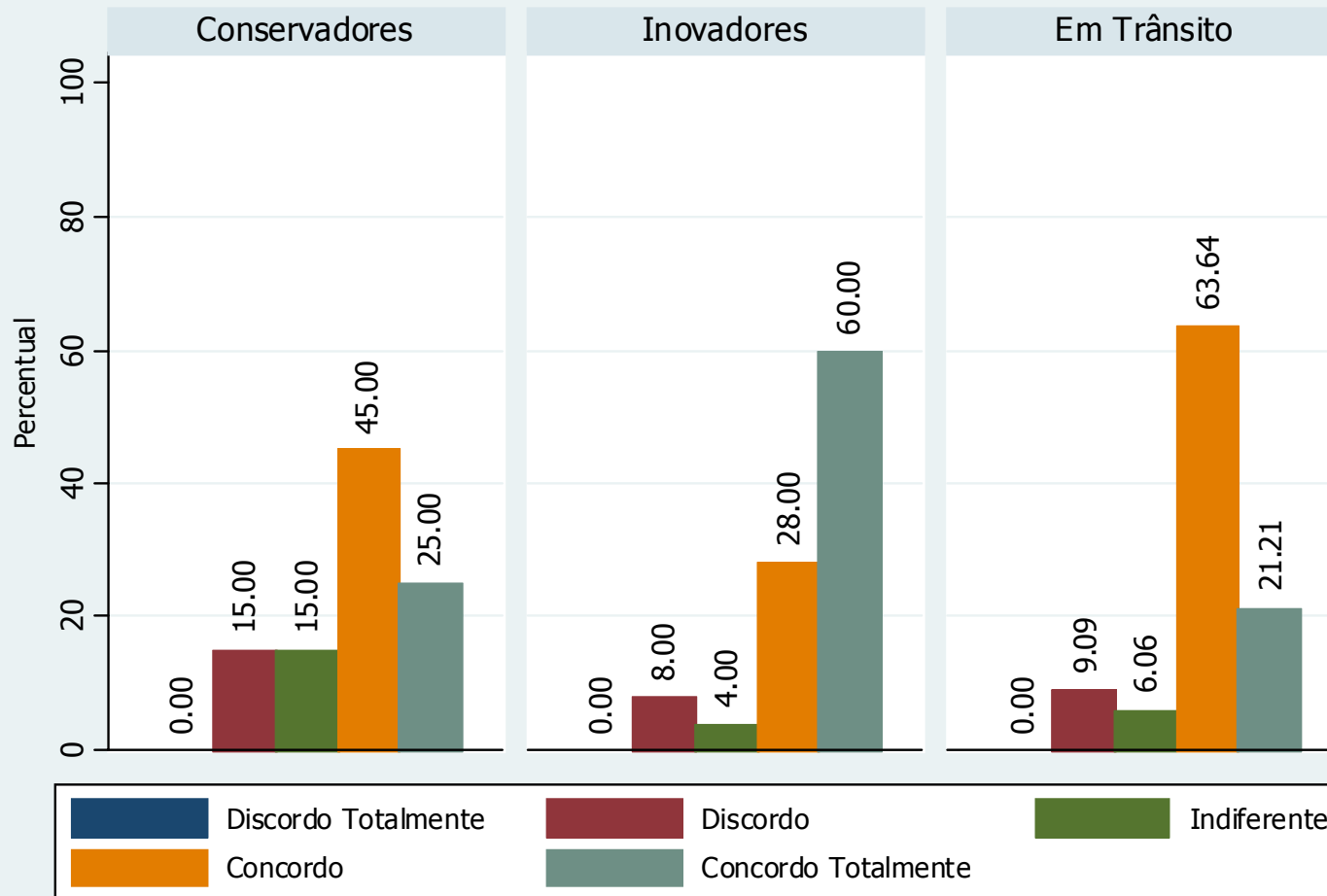
Graphs by CLUSTER

Orientação ao Mercado

Orienta as decisões (curto, médio e longo prazo)



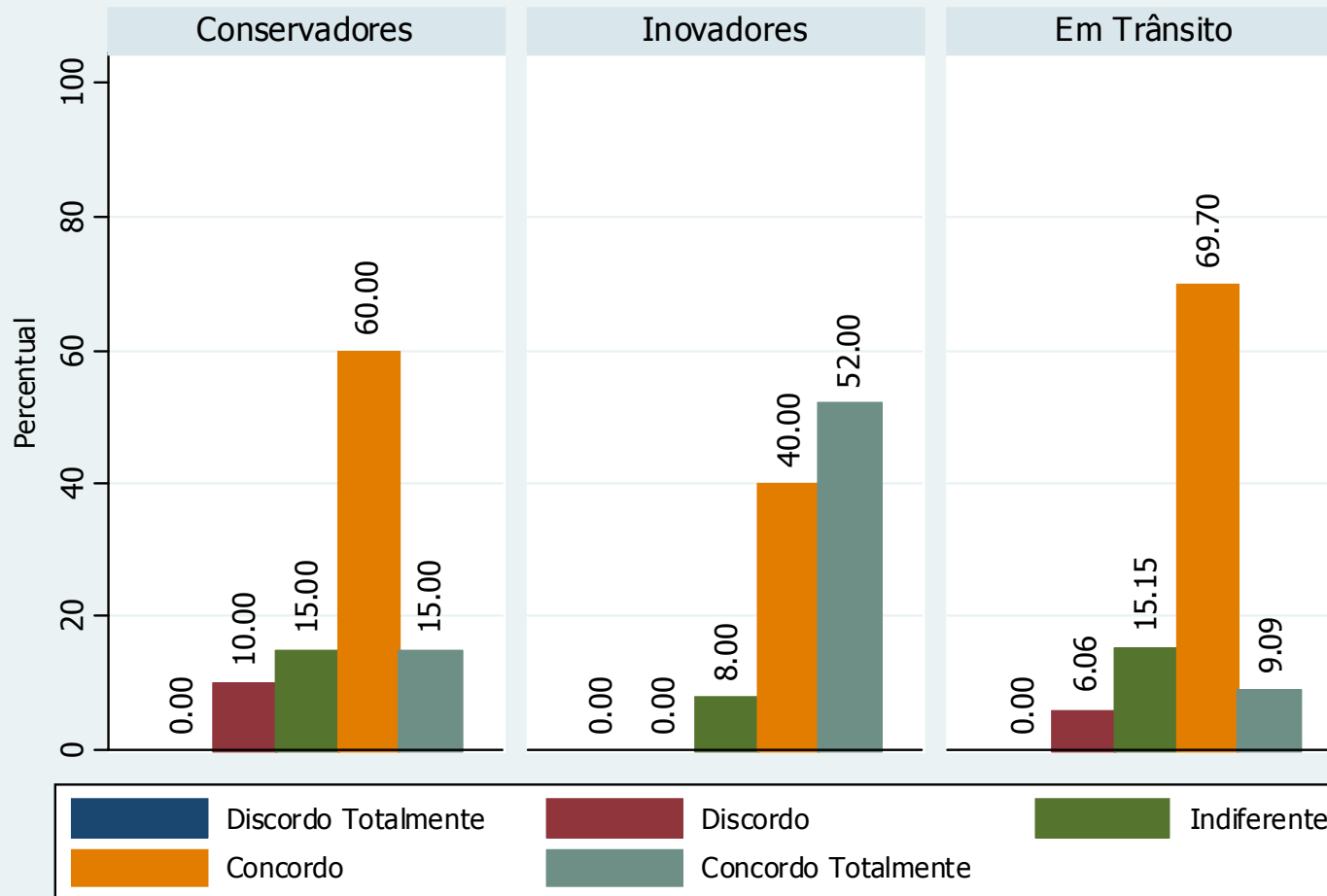
Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER

Orientação ao Mercado

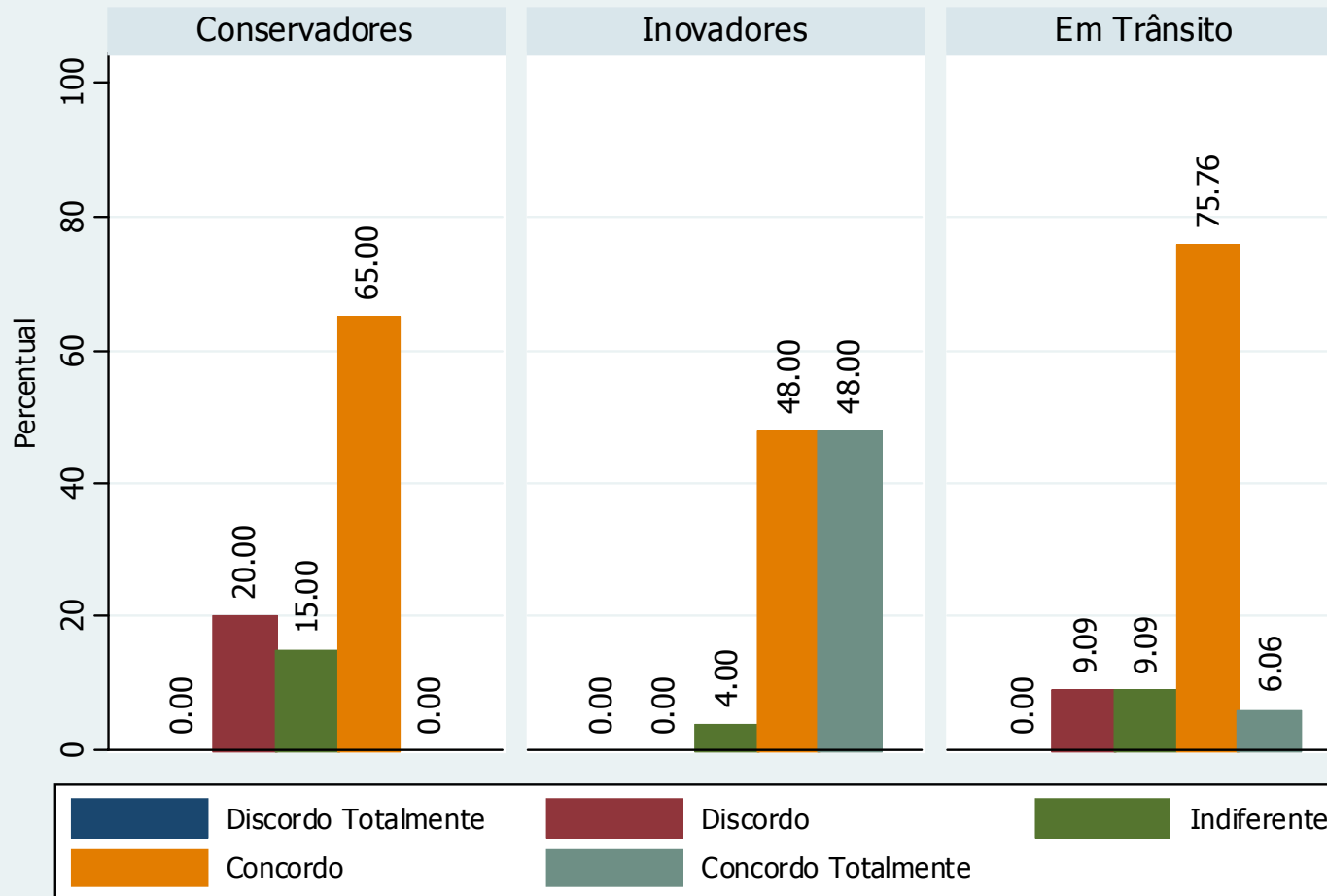
Está refletida na estratégia da empresa



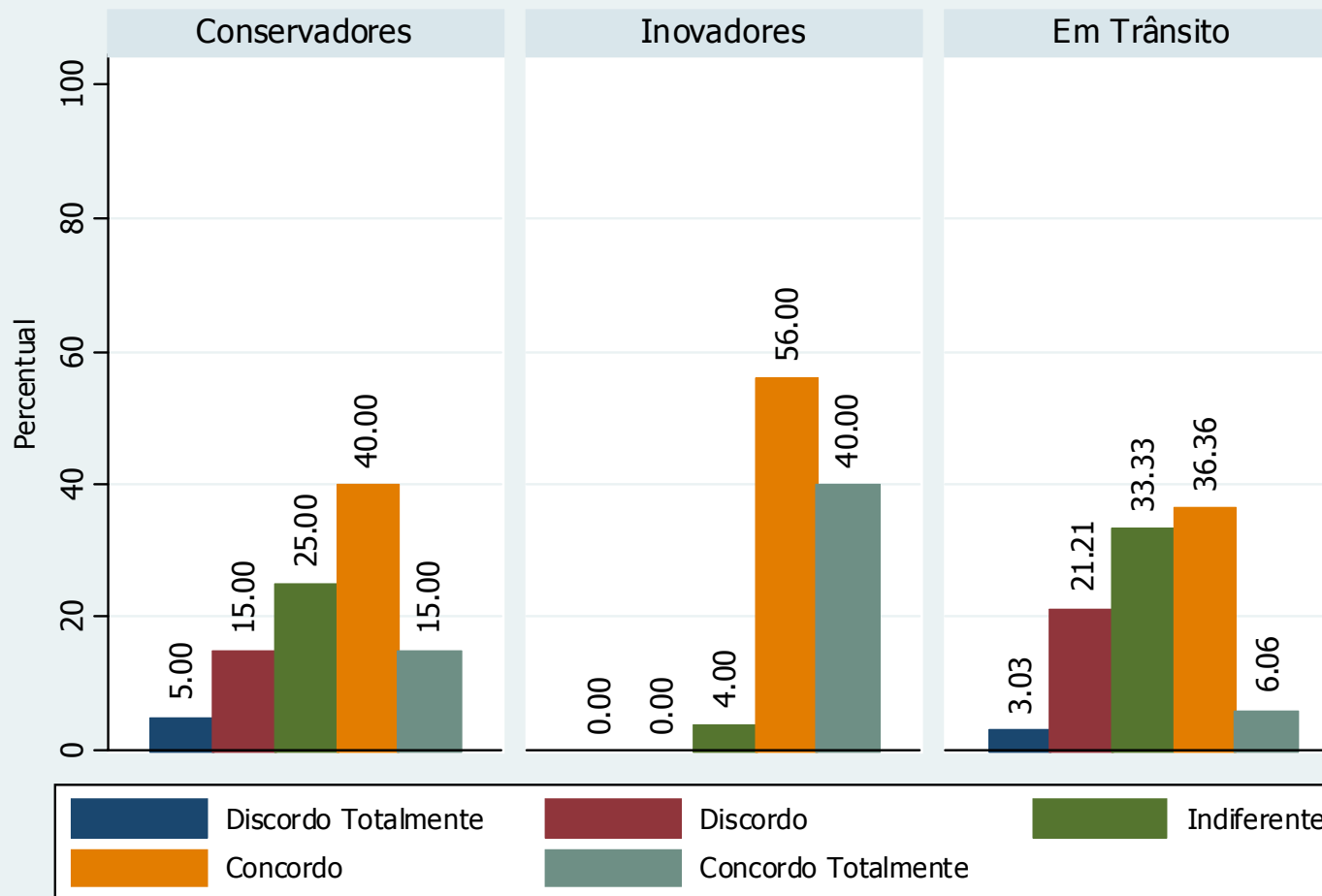
Graphs by CLUSTER

Orientação ao Mercado

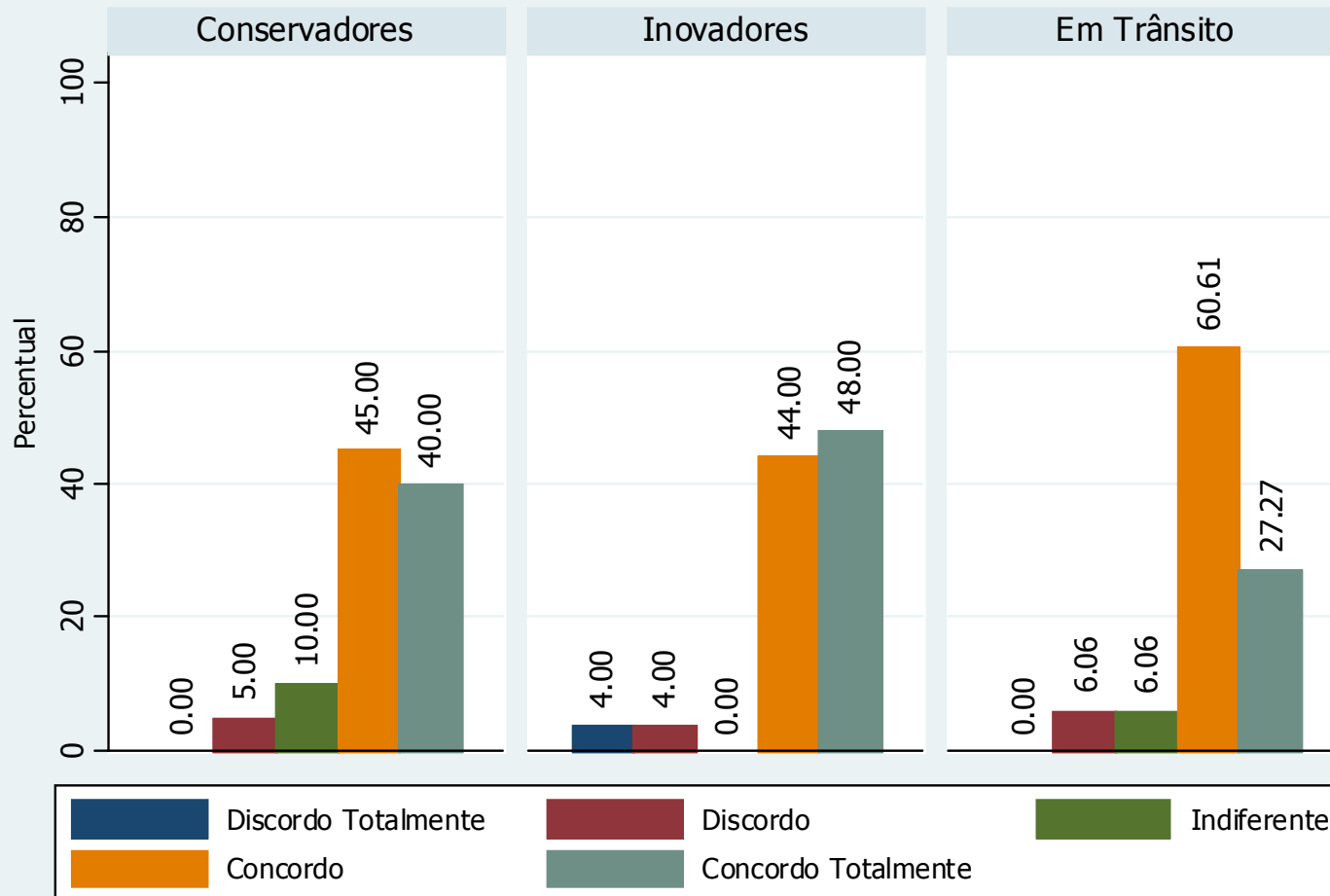
A estrutura e o ambiente favorecem a integração



Graphs by CLUSTER

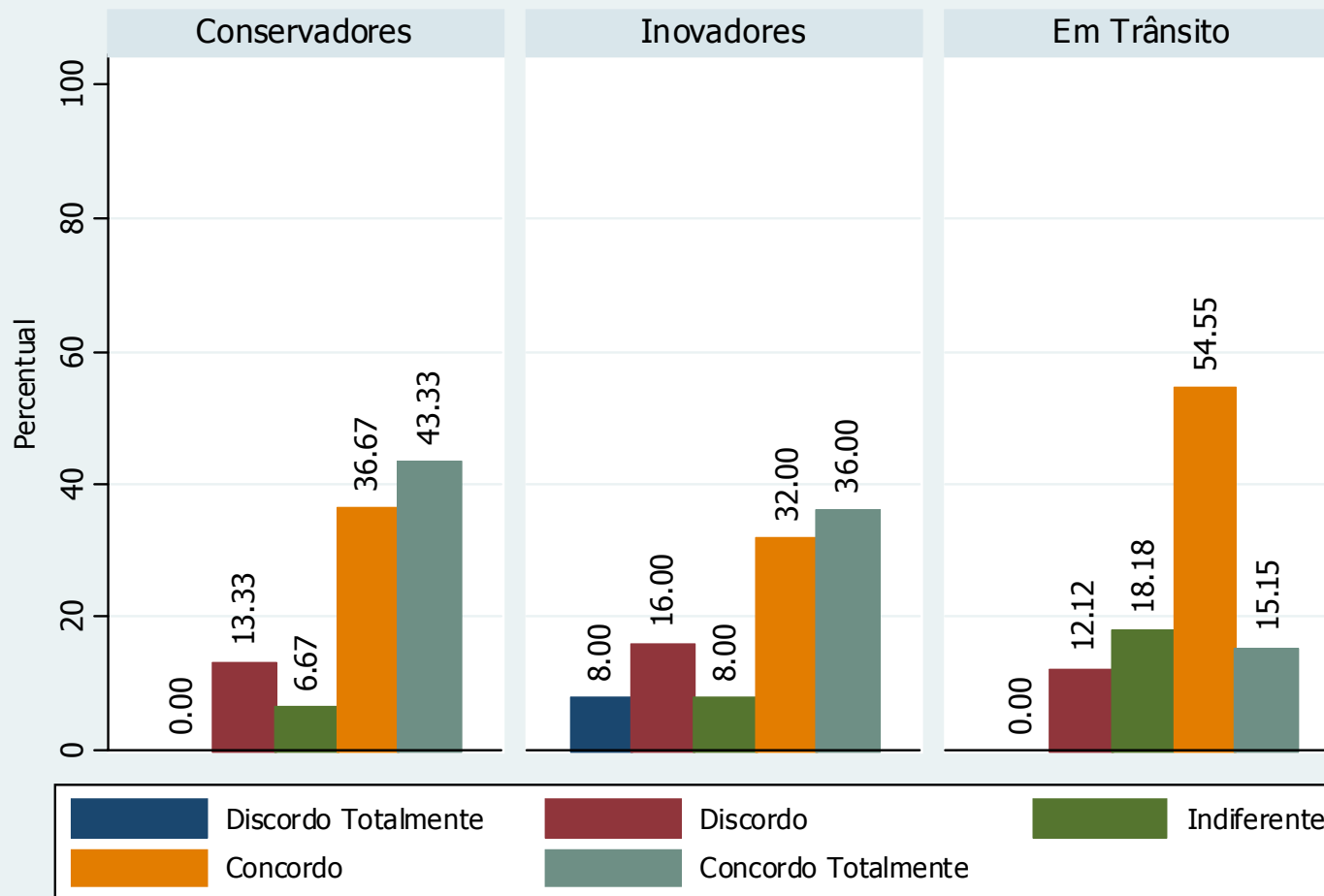


Graphs by CLUSTER



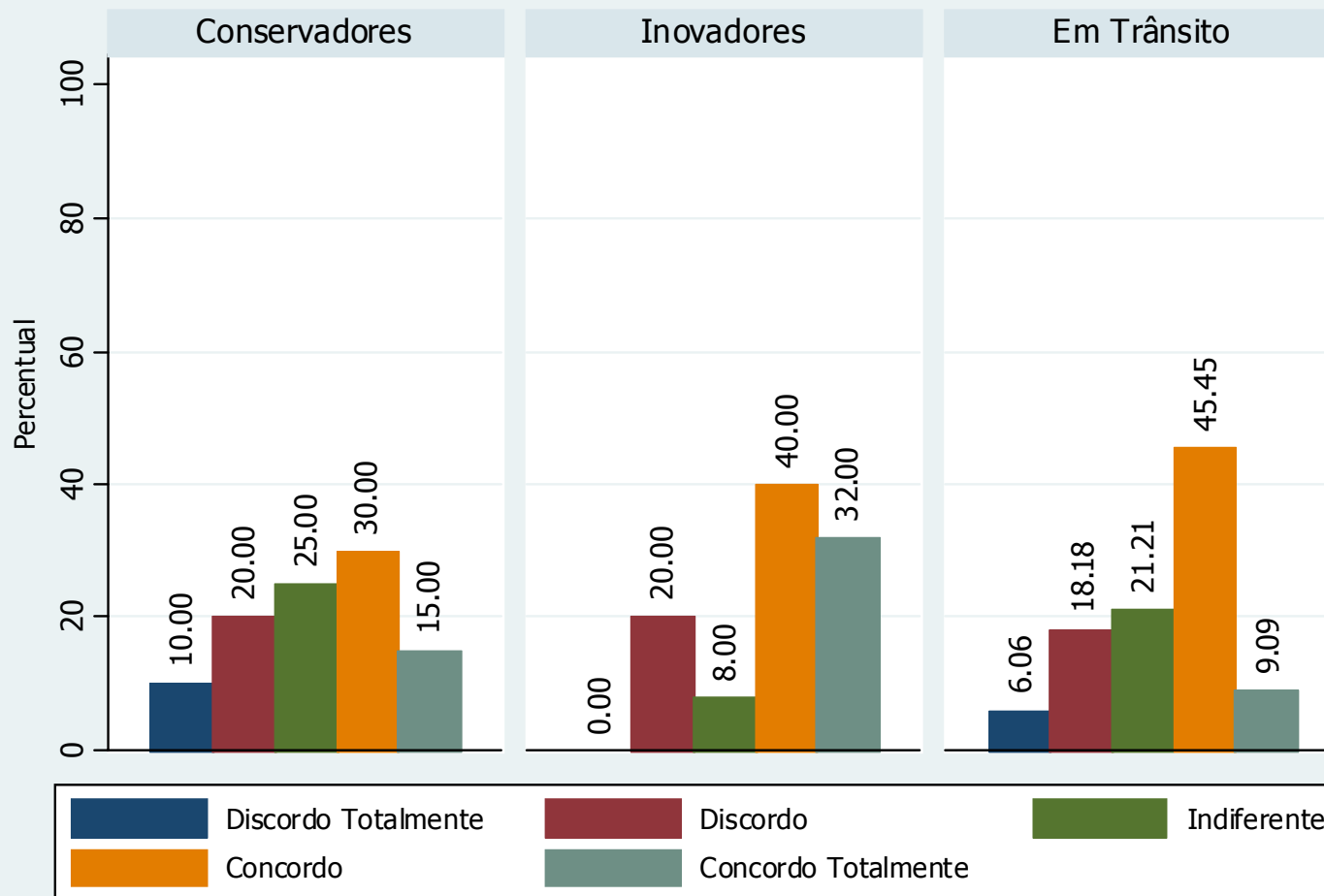
Graphs by CLUSTER

Valor Percebido Pelo Cliente É relativo (depende do contexto)



Graphs by CLUSTER

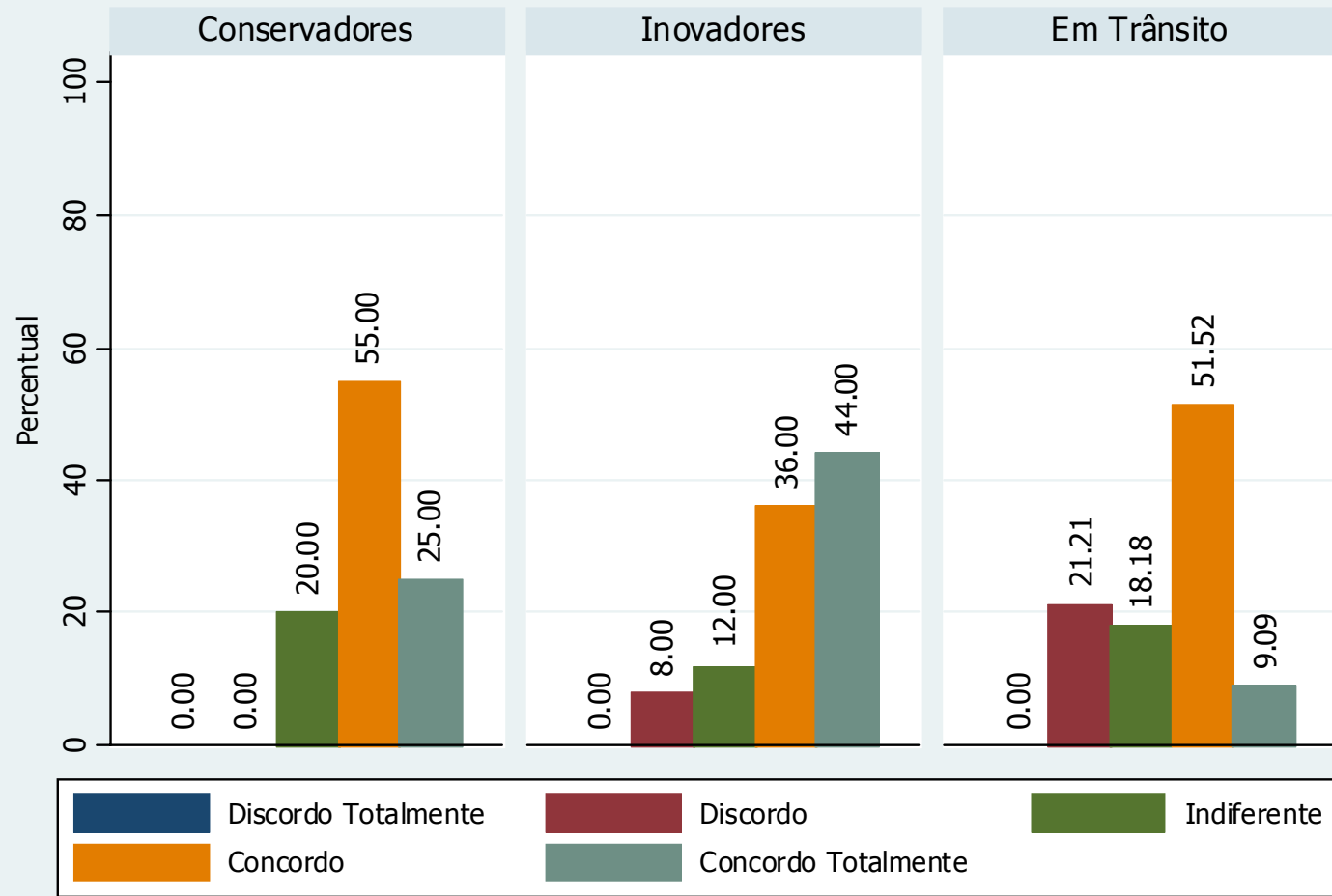
Valor Percebido Pelo Cliente Depende de julgamento individual



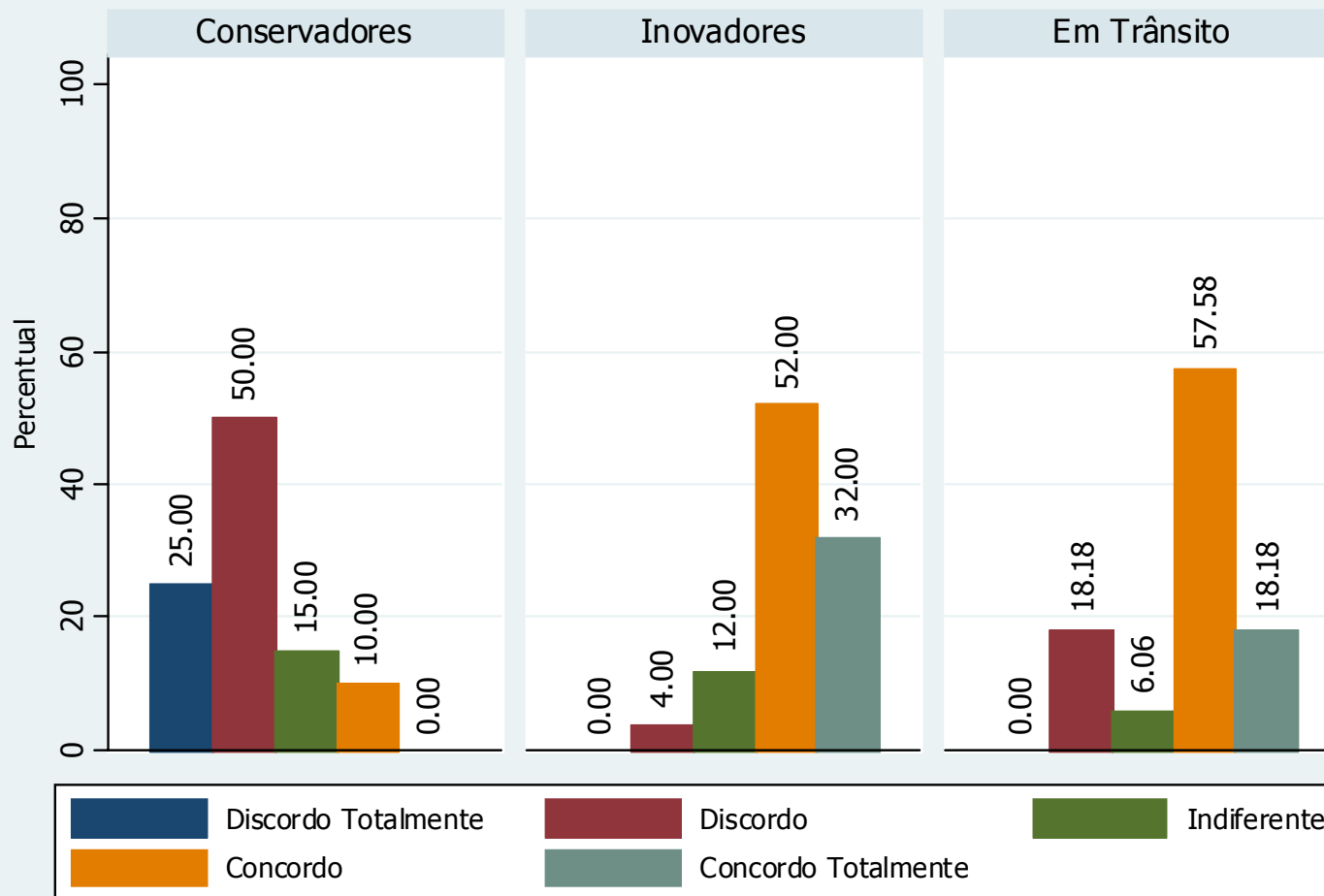
Graphs by CLUSTER

Valor Percebido Pelo Cliente

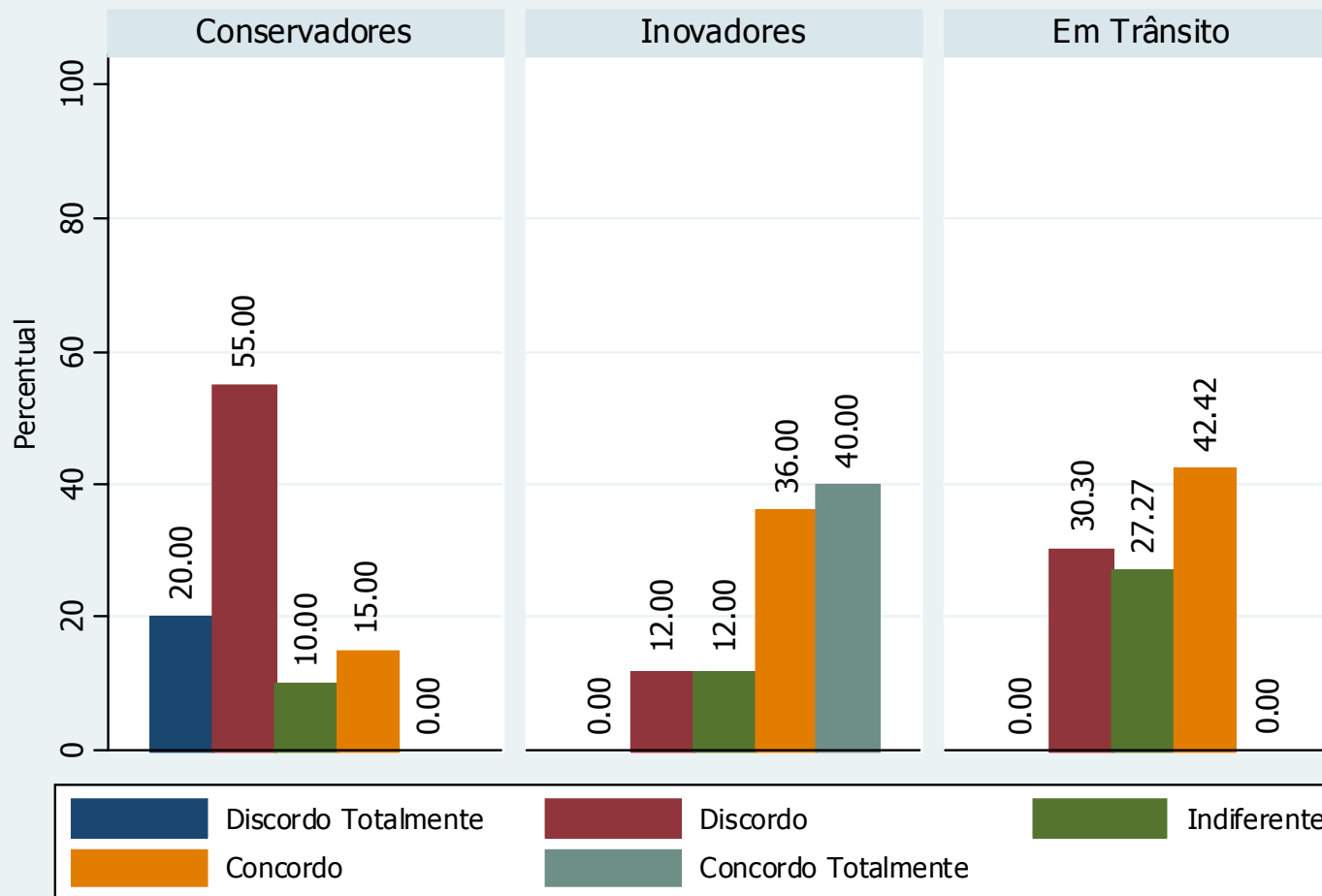
Reside nas experiências derivadas da compra



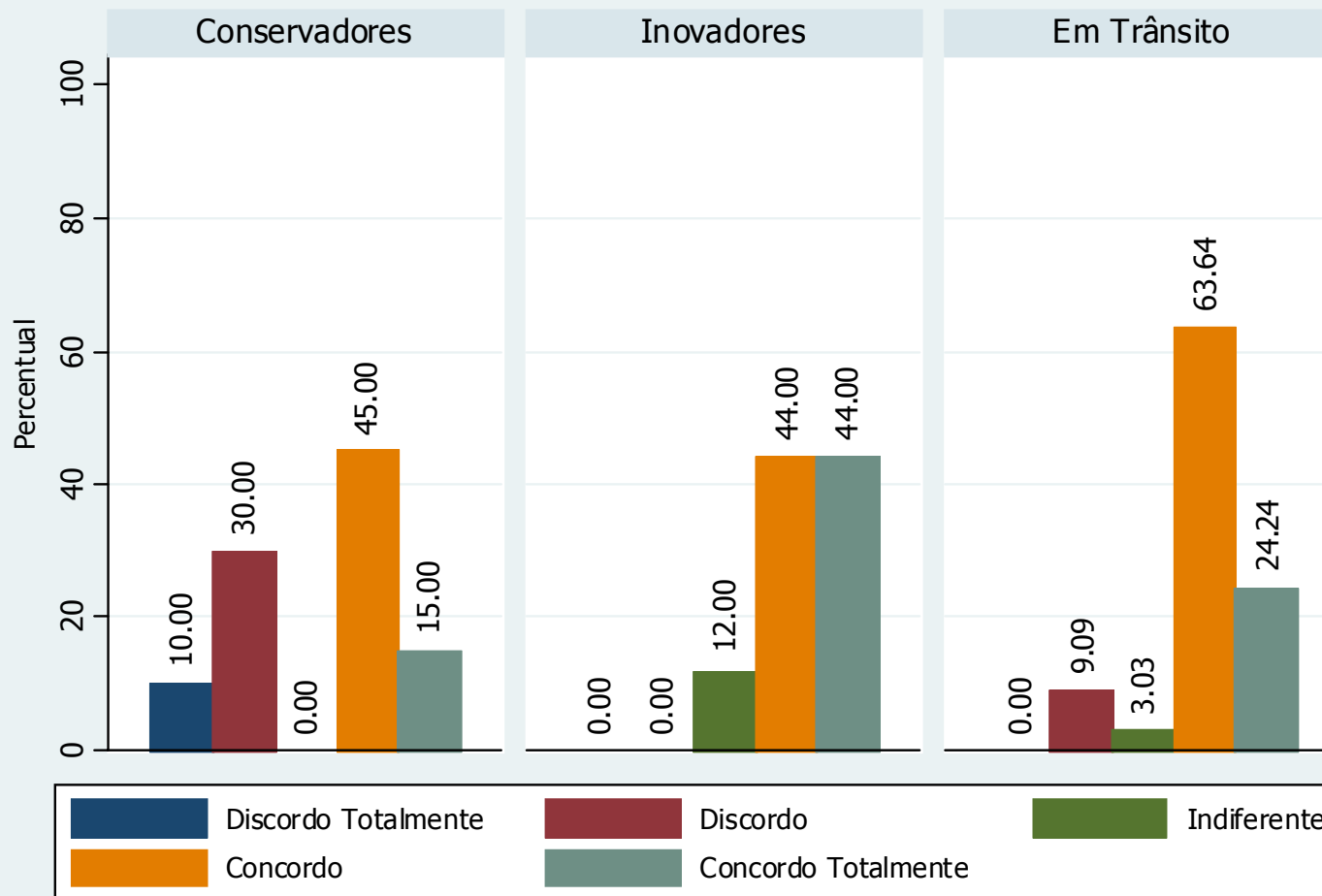
Graphs by CLUSTER



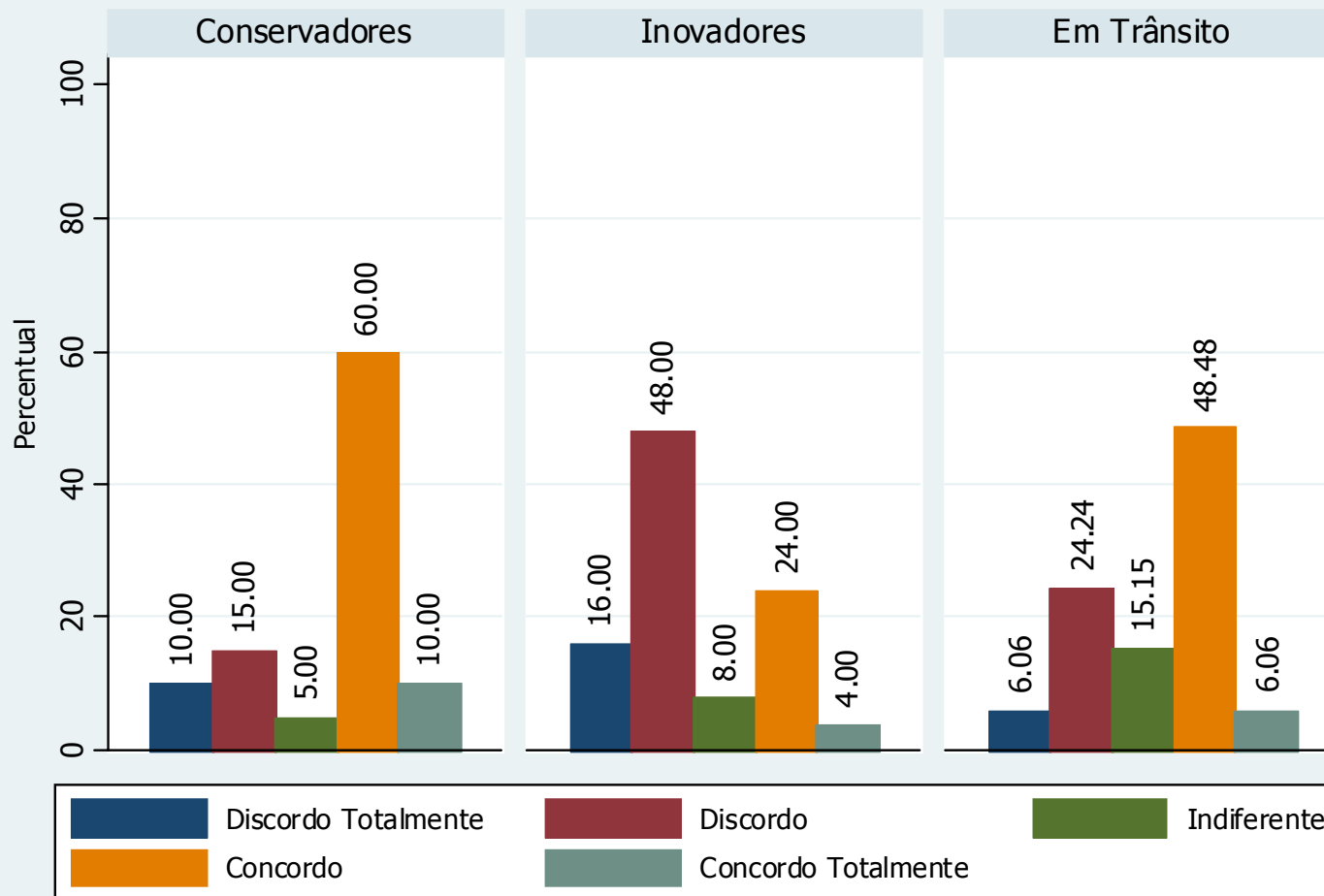
Graphs by CLUSTER



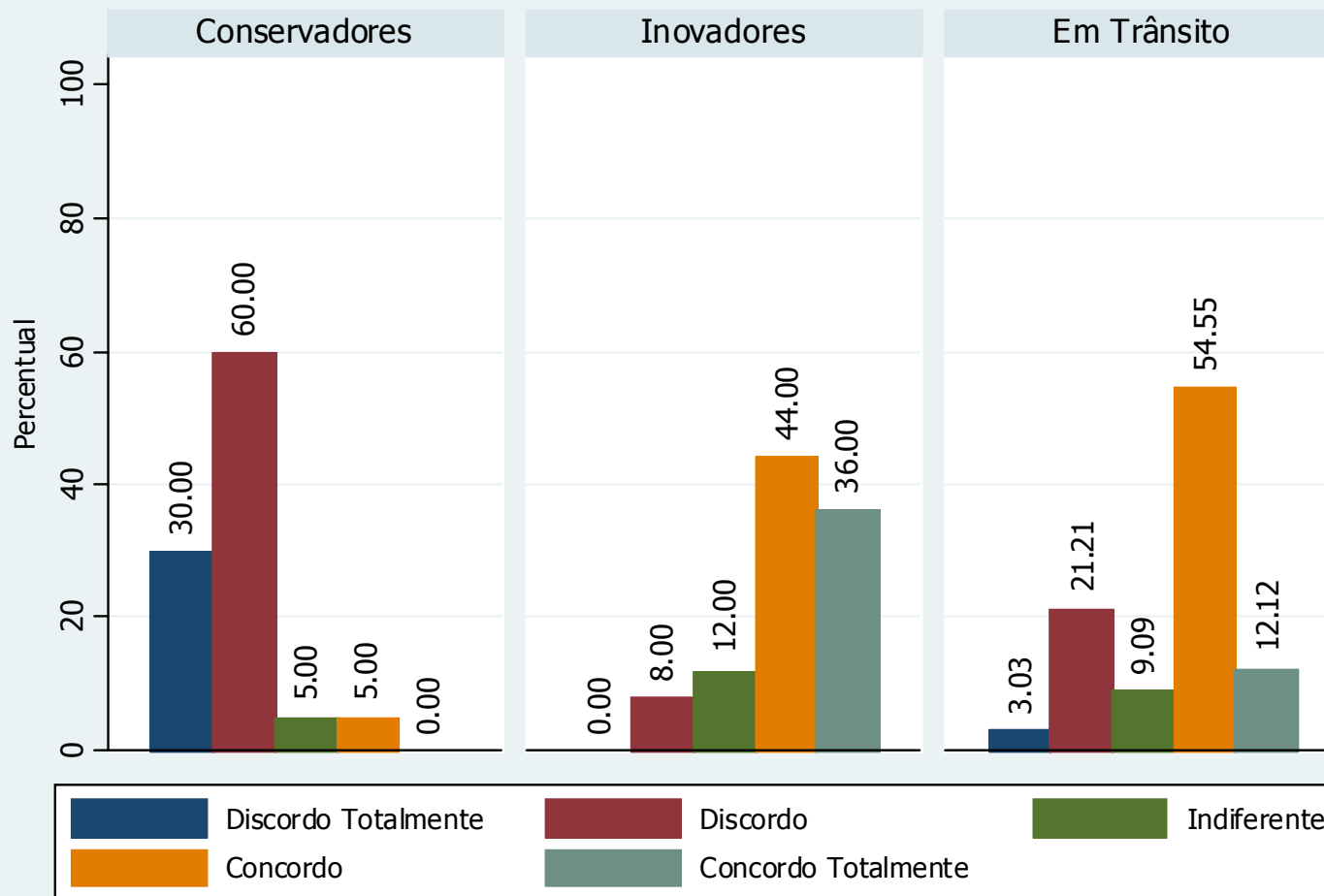
Graphs by CLUSTER



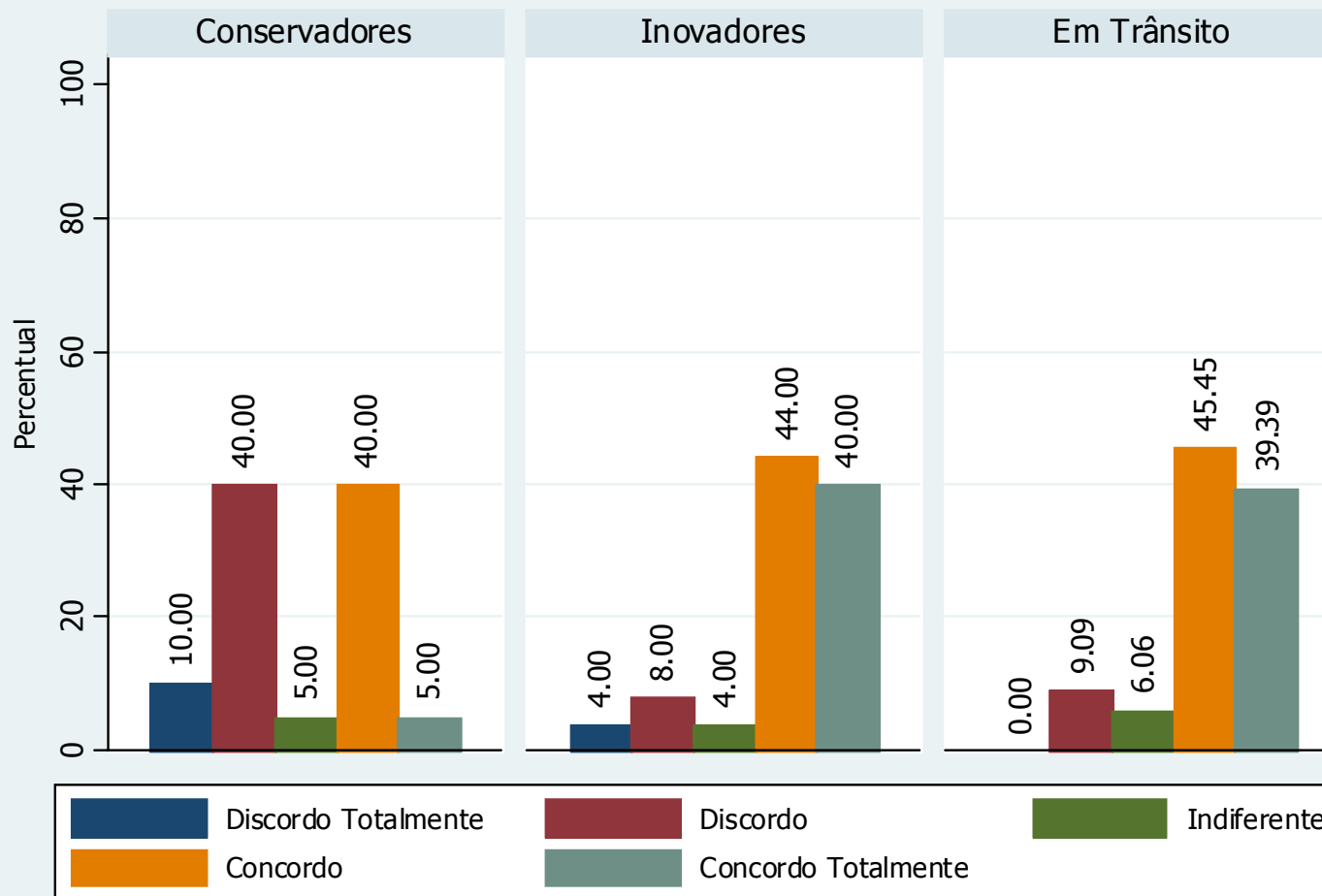
Graphs by CLUSTER



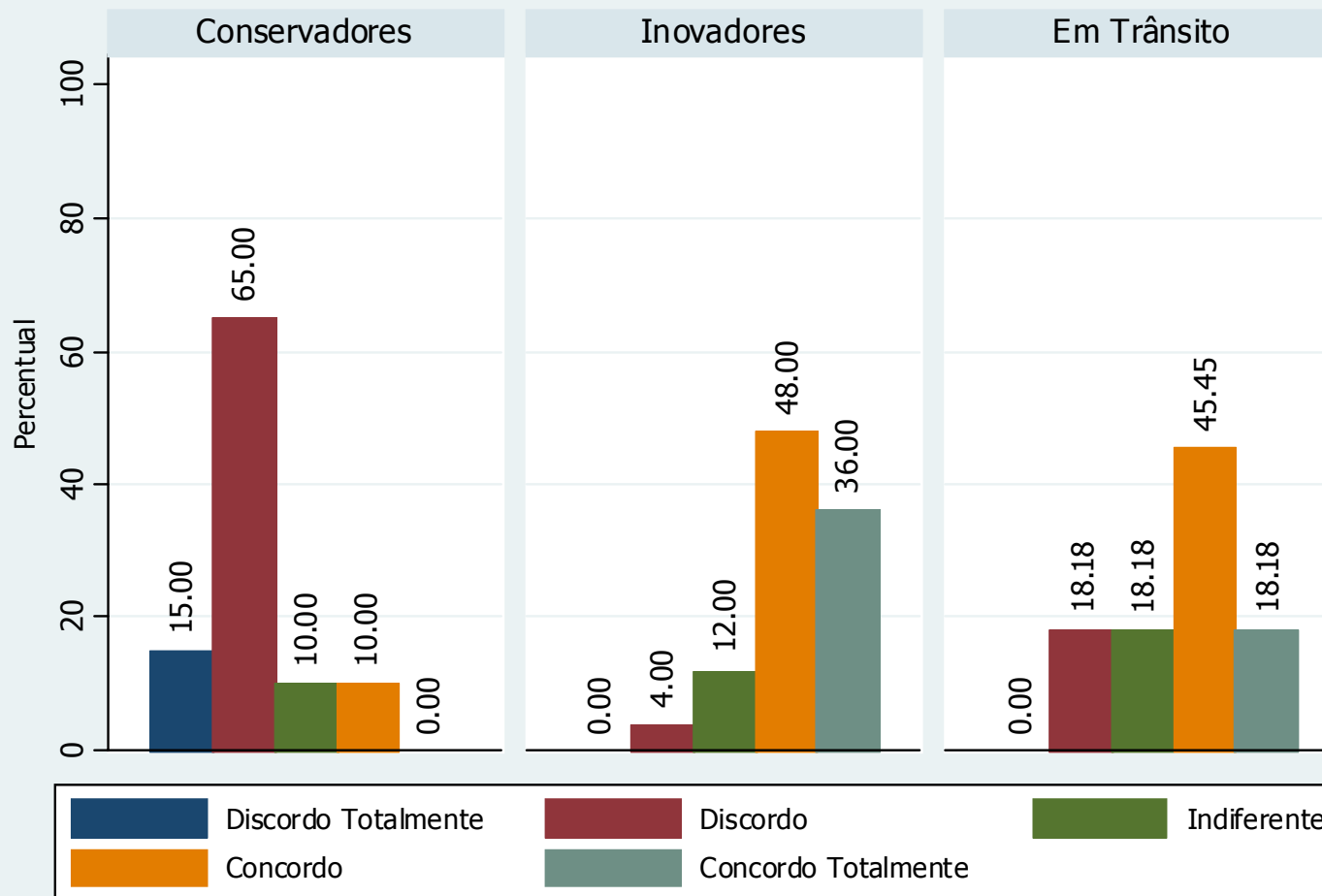
Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER



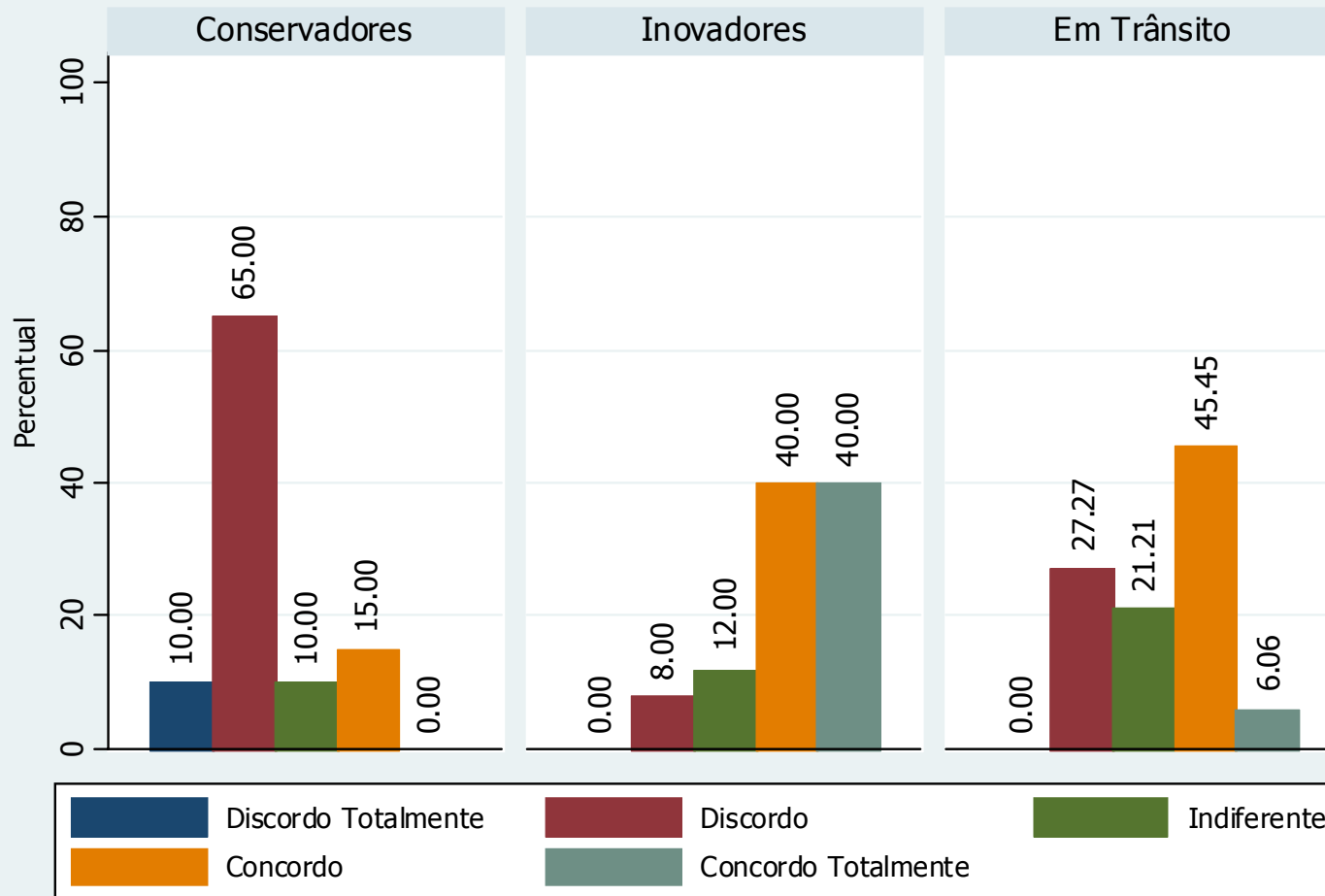
Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER

Ambiente Interno

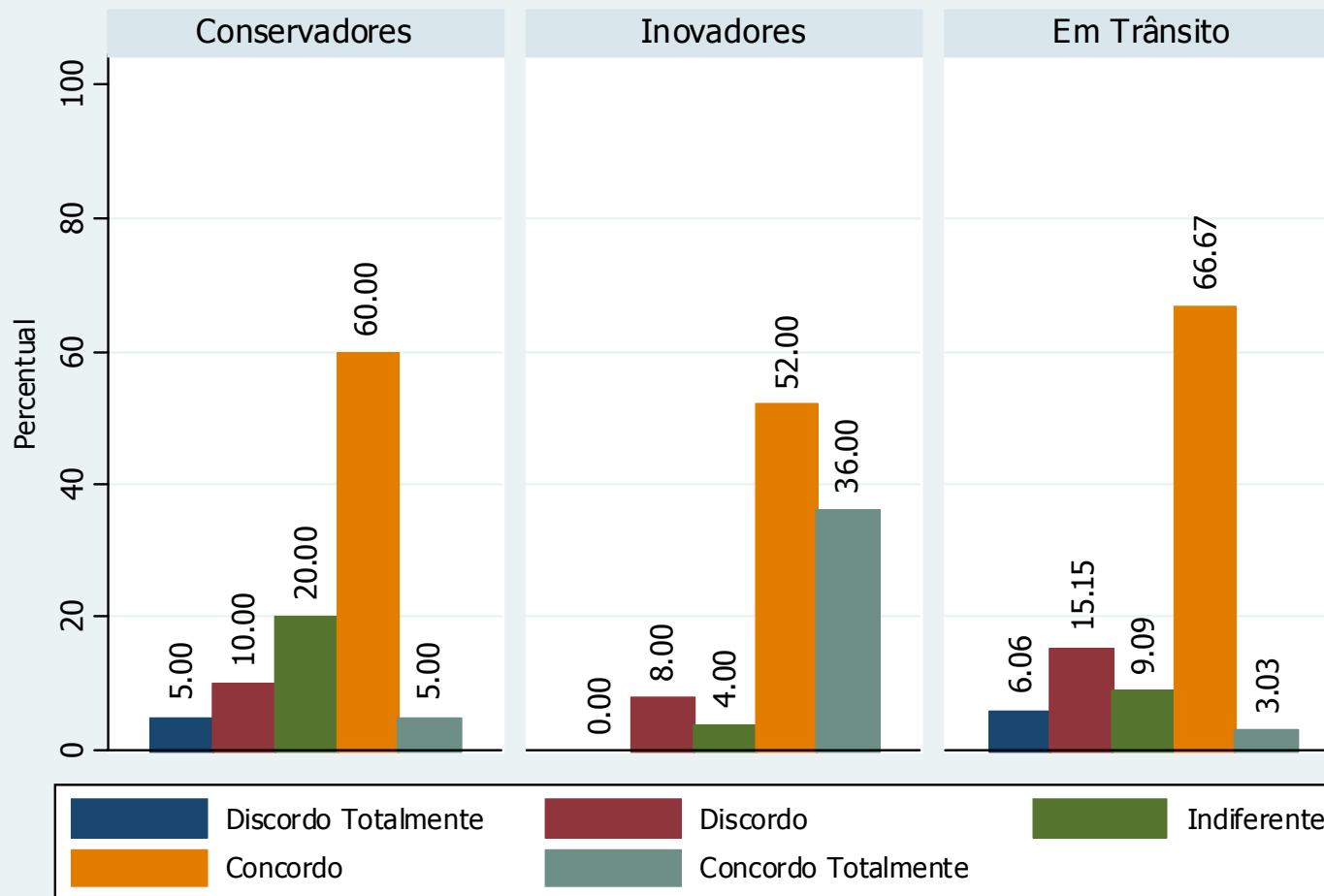
Todos respondem ao conhecimento gerado



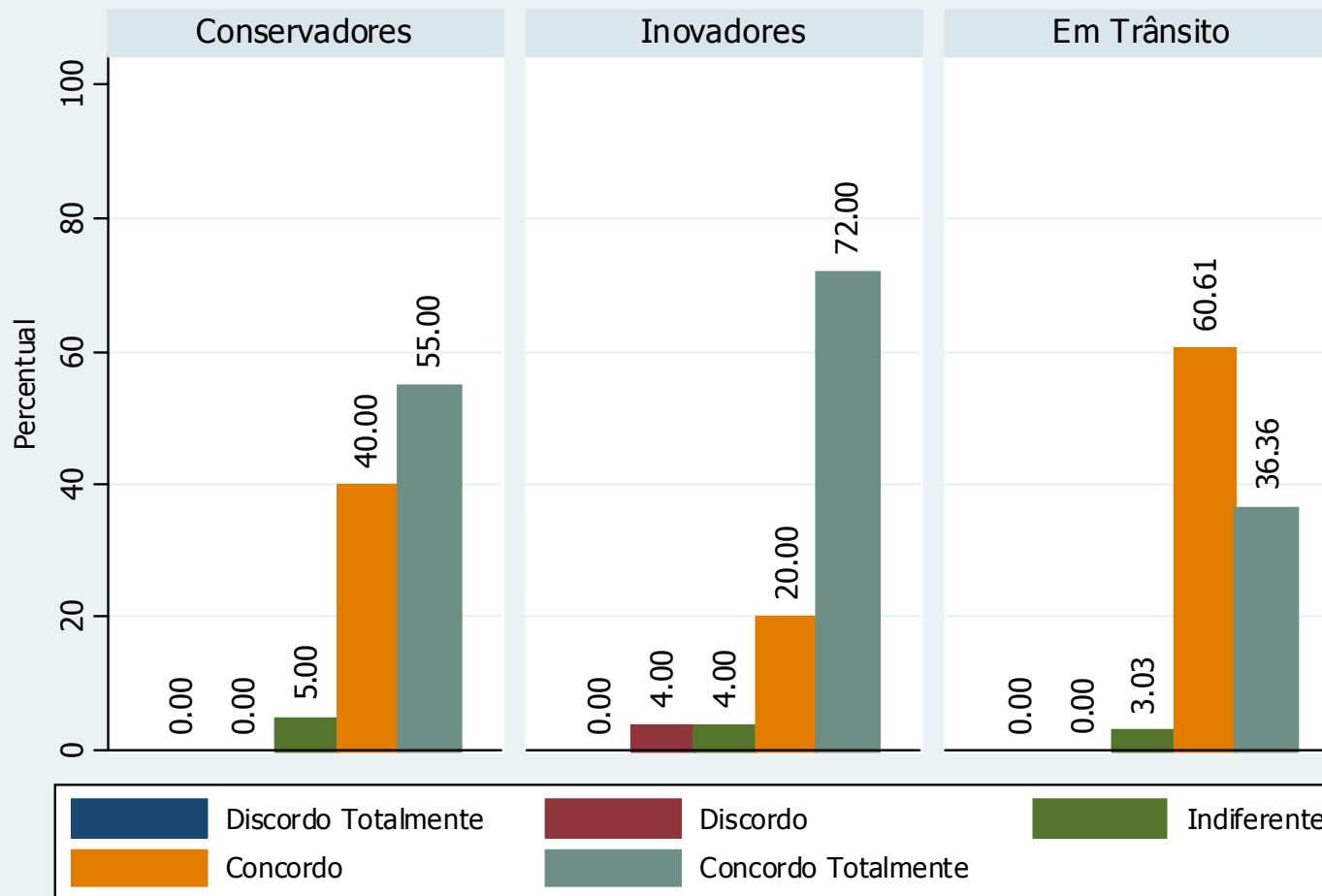
Graphs by CLUSTER

Co-criação de Valor

Os clientes possuem mais conhecimento



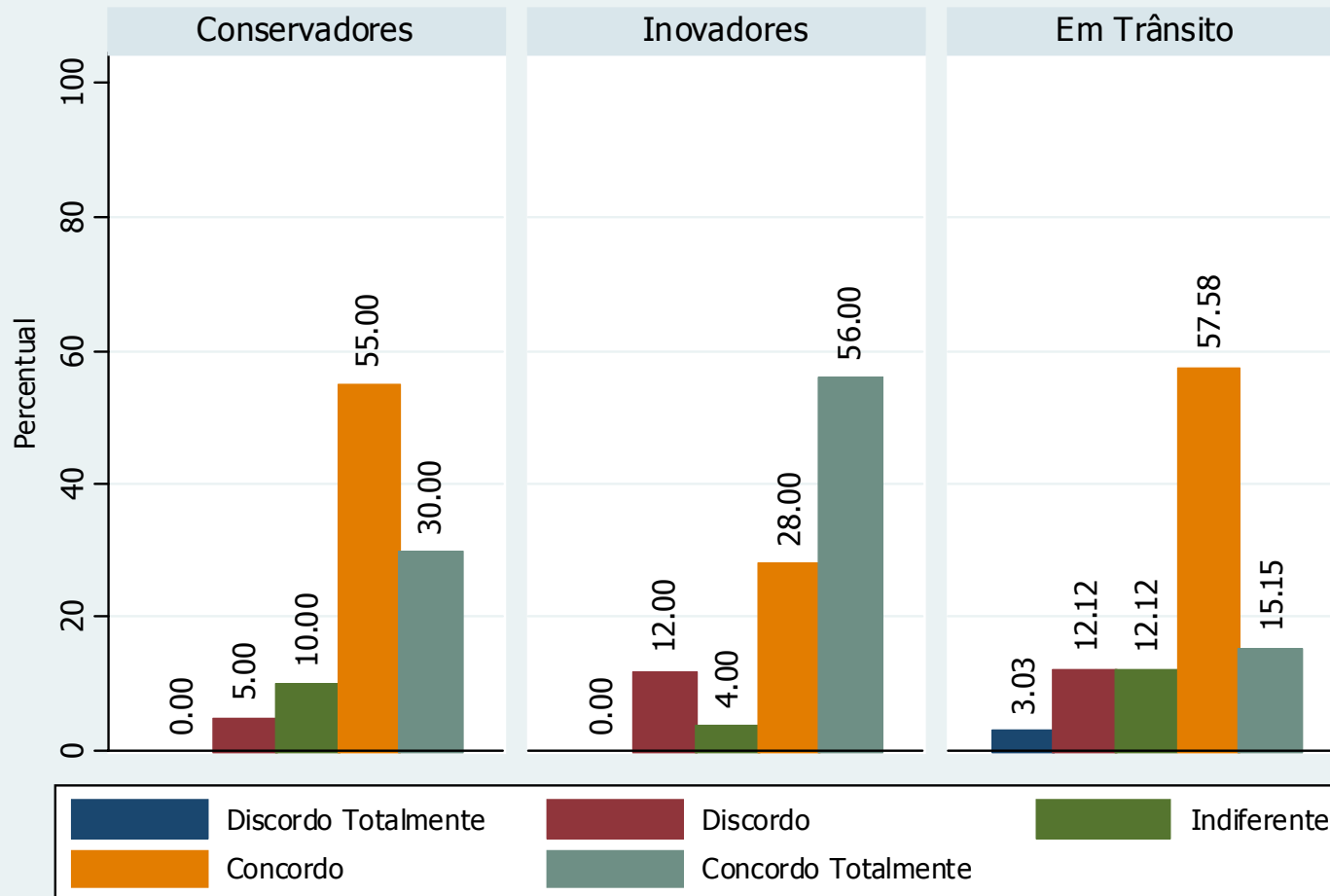
Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER

Co-criação de Valor

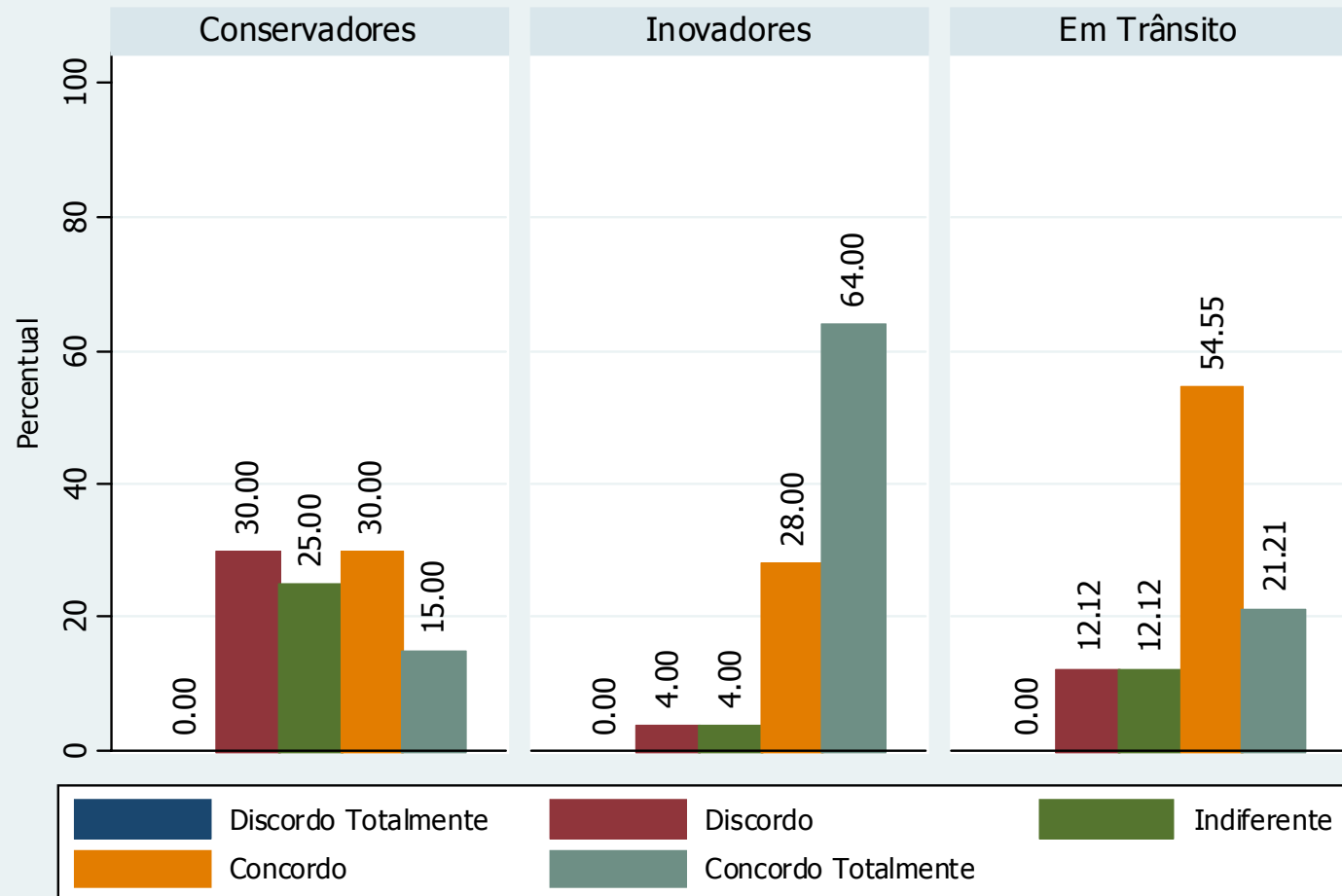
A força dos clientes influencia o posicionamento da marca



Graphs by CLUSTER

Co-criação de Valor

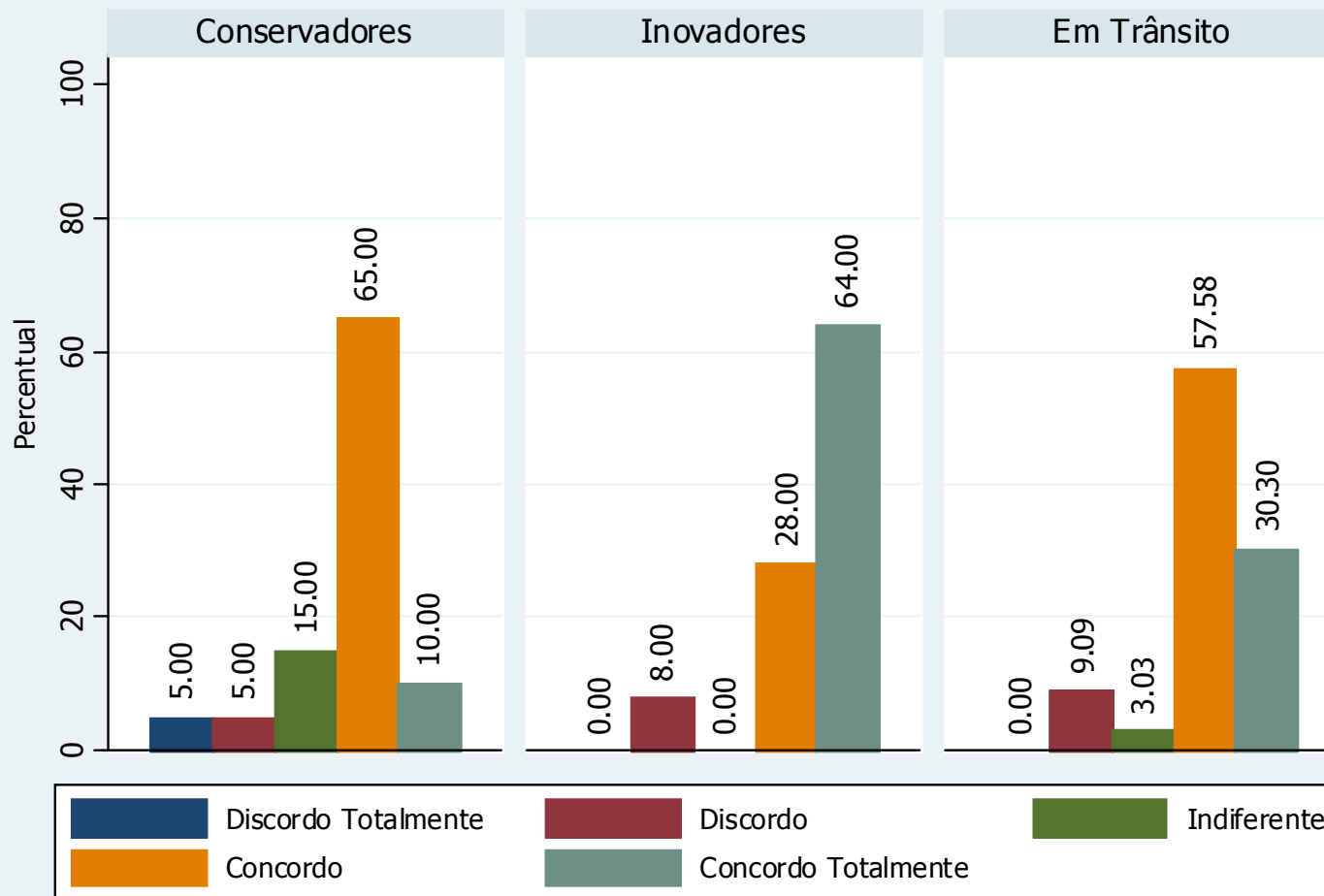
As ofertas são flexíveis em função da diversidade dos clientes



Graphs by CLUSTER

Co-criação de Valor

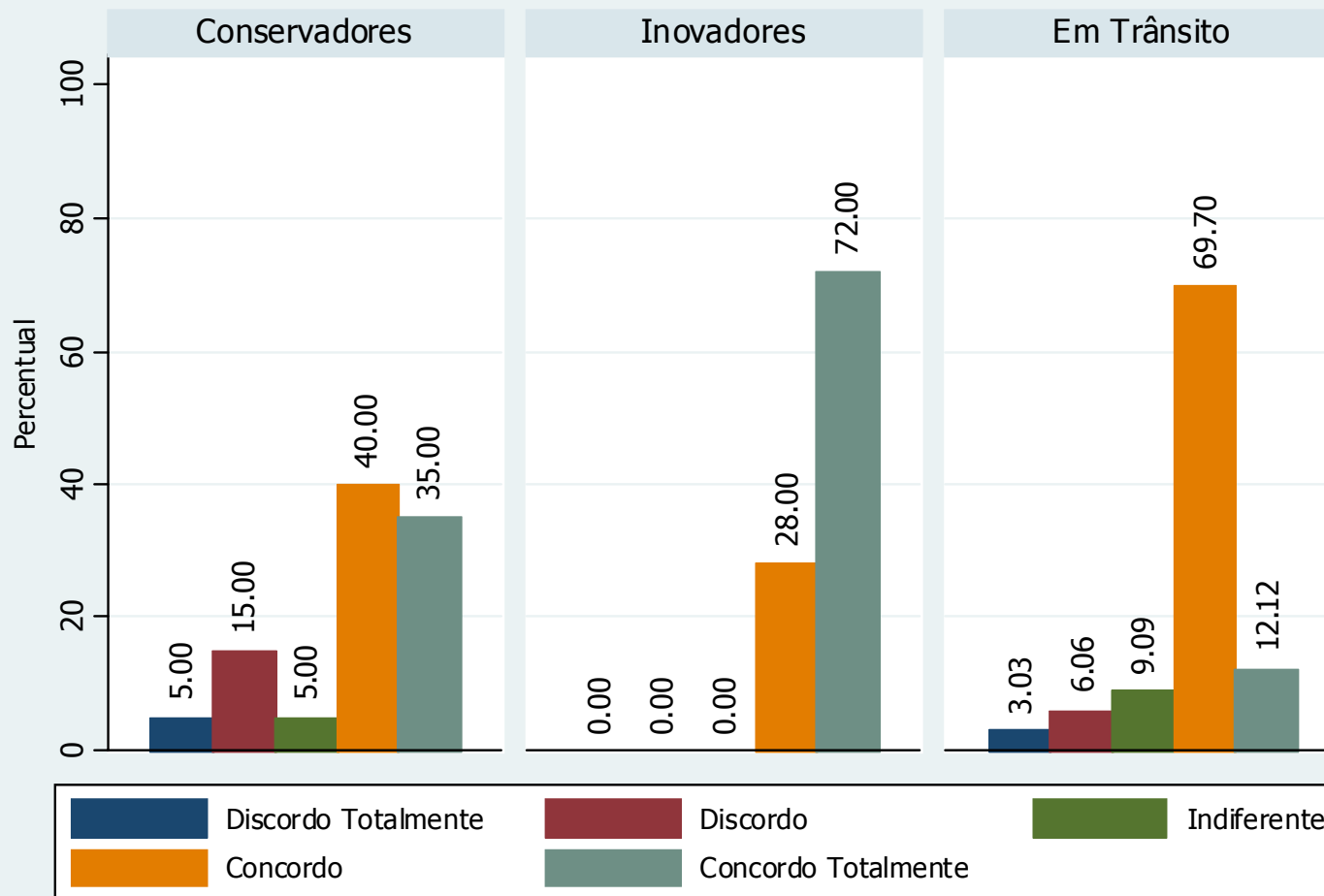
O interesse dos clientes vai além dos produtos e serviços



Graphs by CLUSTER

Co-criação de Valor

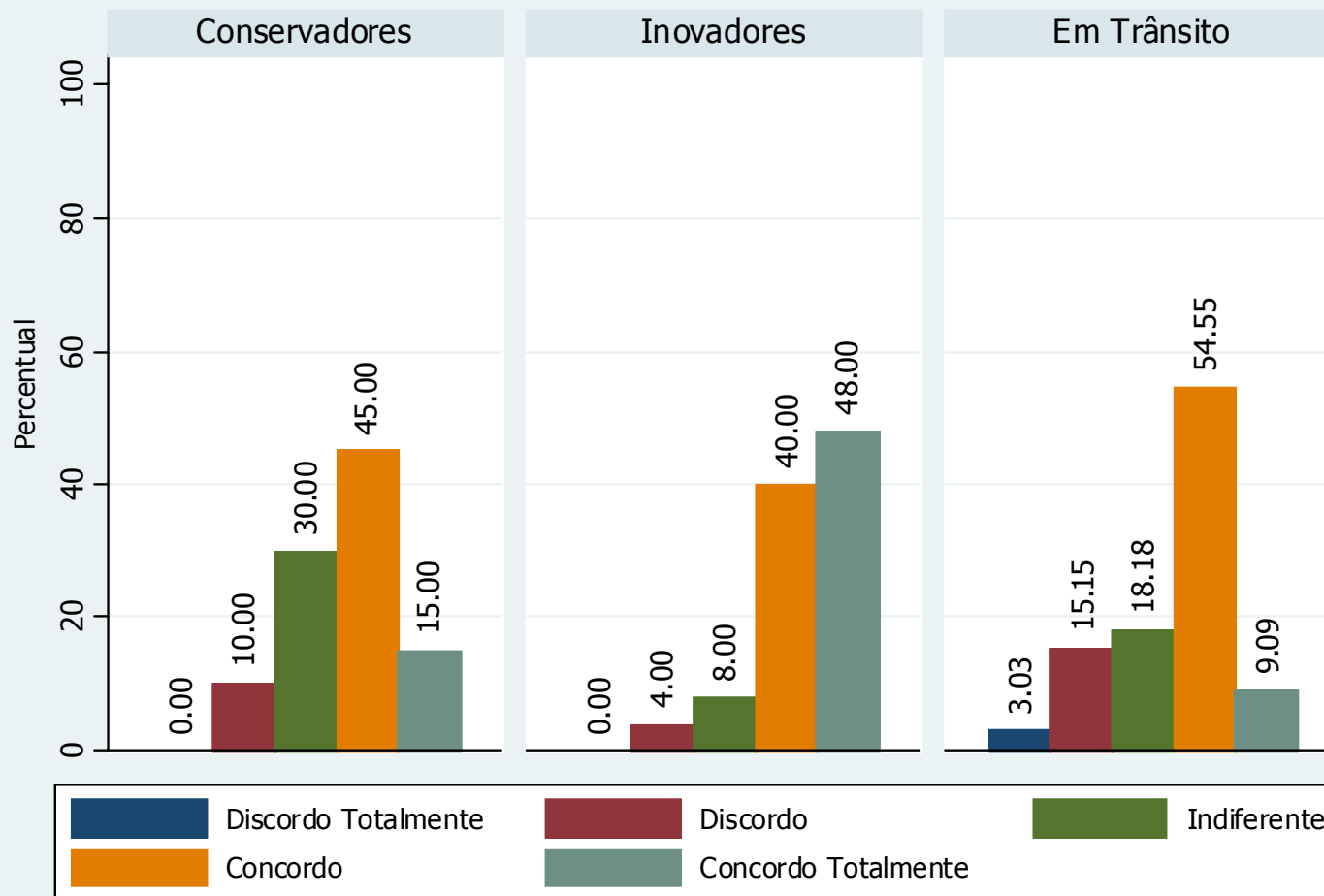
Os clientes querem relações bilaterais



Graphs by CLUSTER

Co-criação de Valor

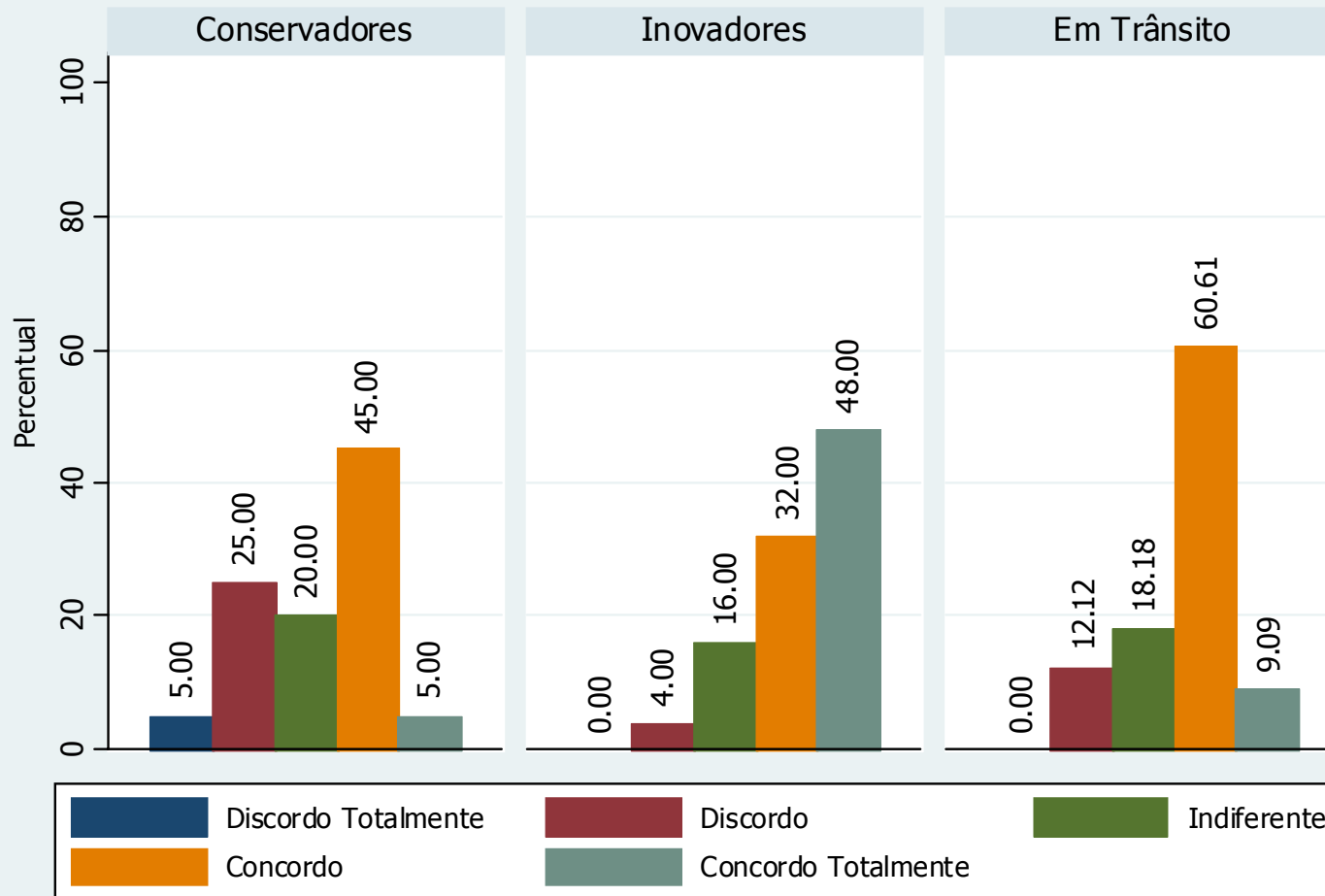
Os clientes querem criar suas próprias experiências



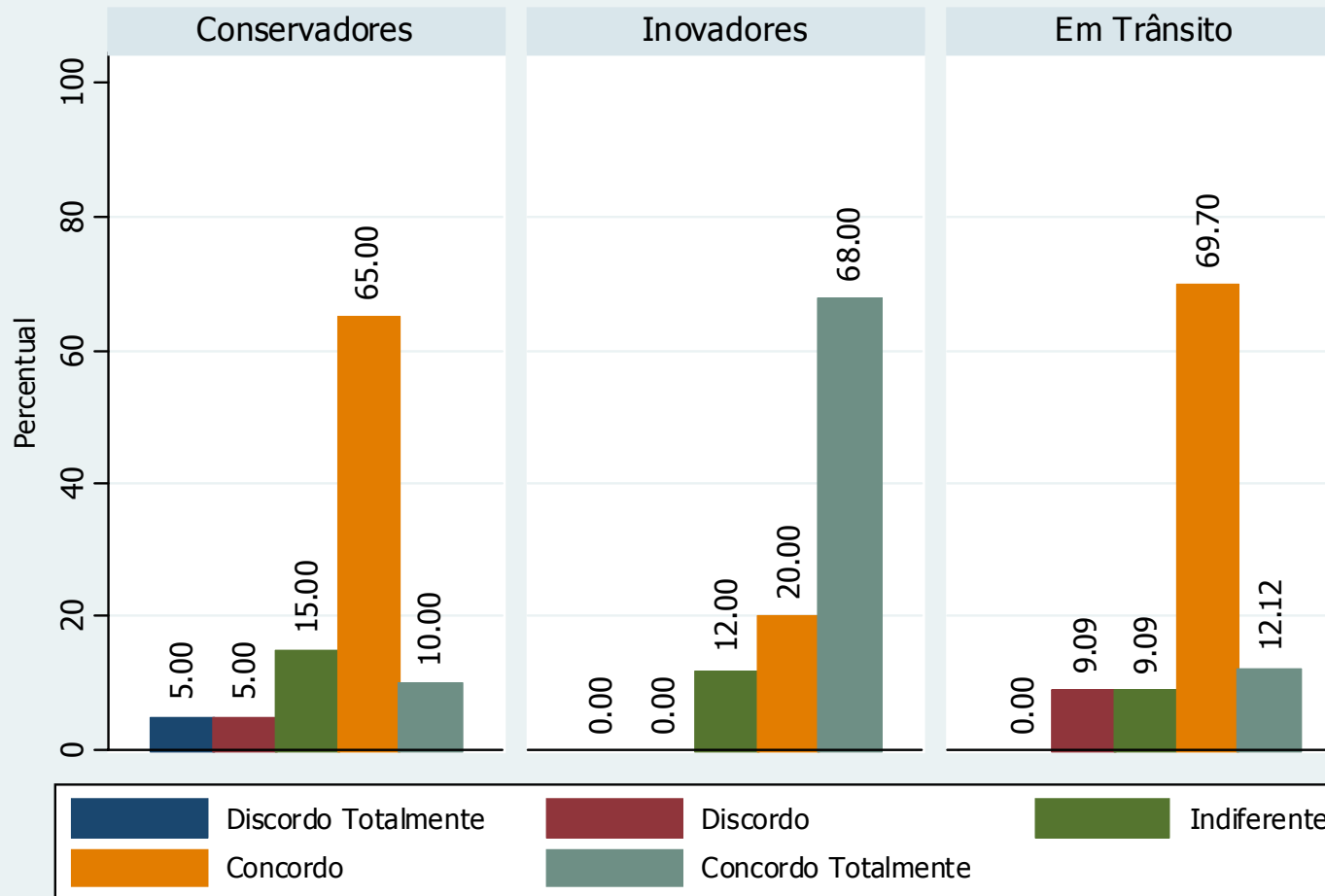
Graphs by CLUSTER

Co-criação de Valor

Os clientes participam do desenvolvimento das ofertas



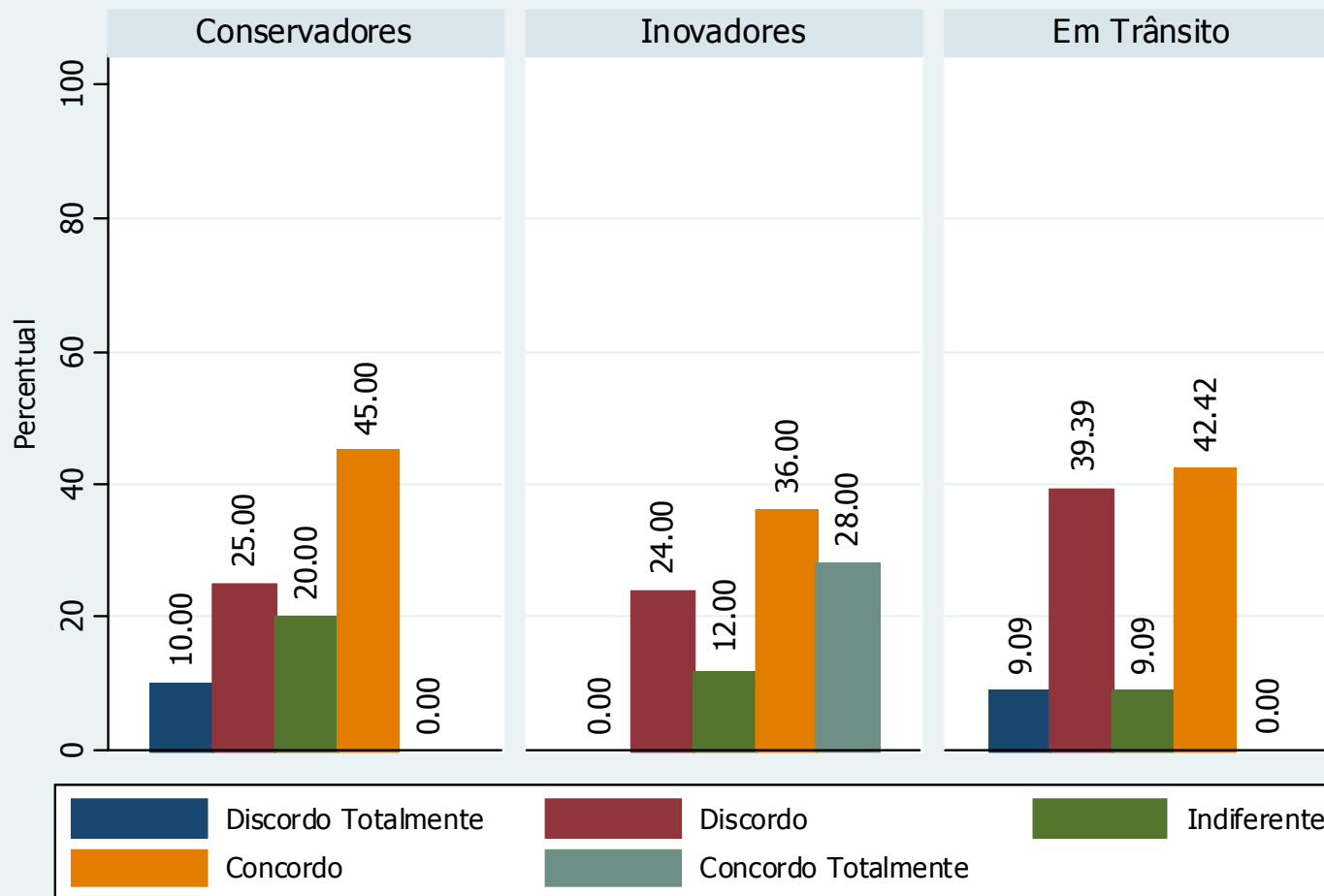
Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER

Co-criação de Valor

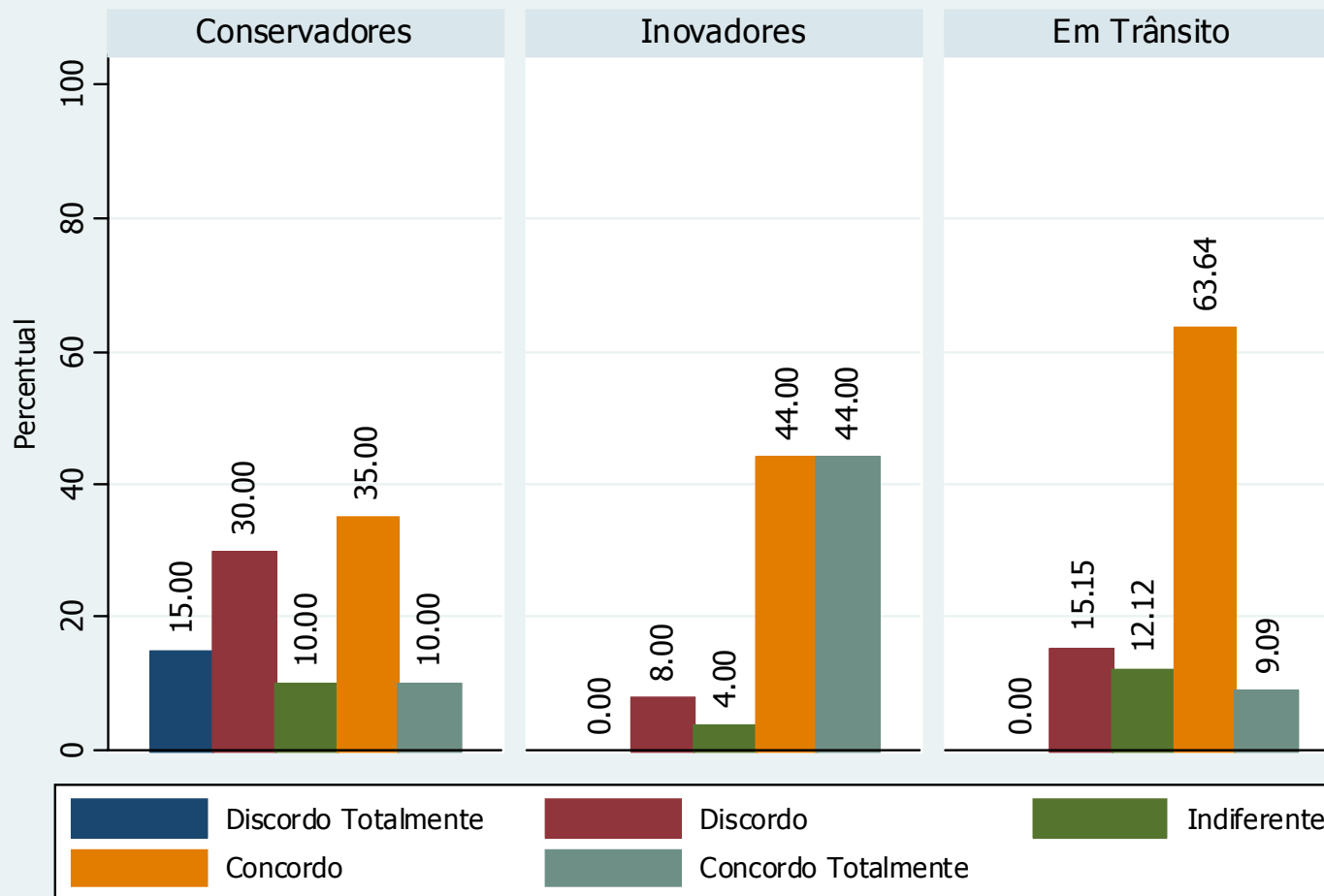
Os potenciais riscos são compartilhados com os clientes



Graphs by CLUSTER

Co-criação de Valor

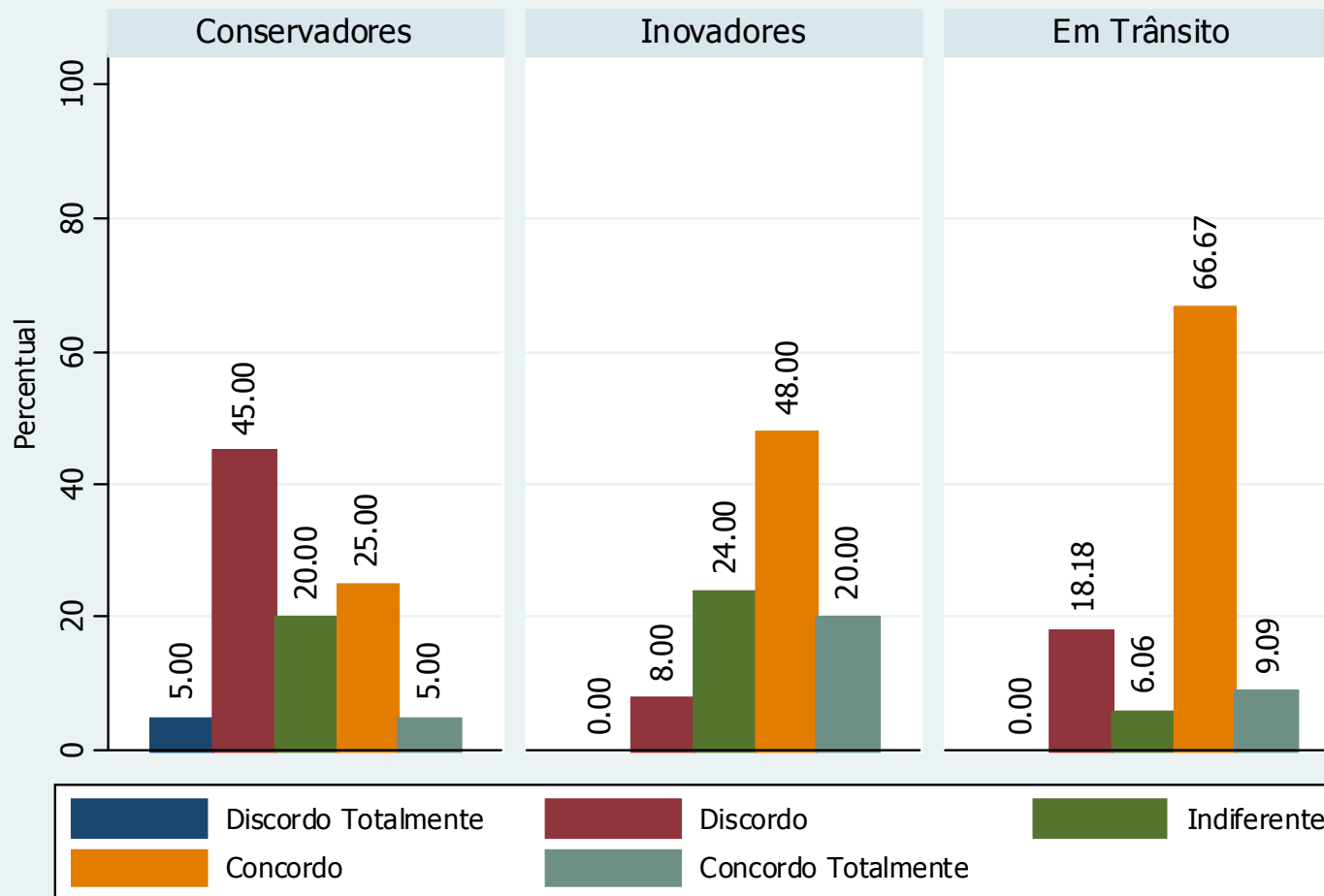
Há total transparência nas interações com os clientes



Graphs by CLUSTER

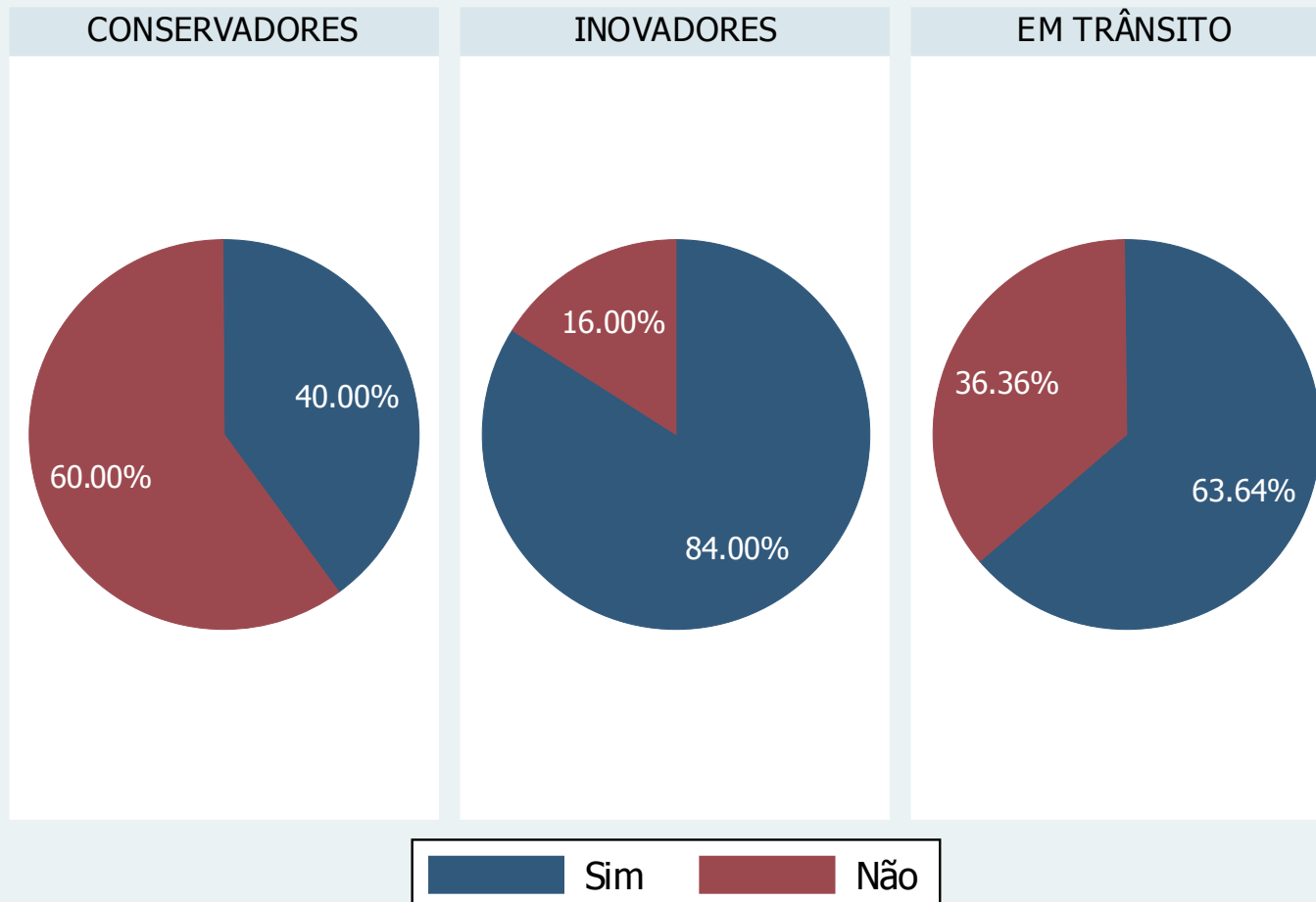
Co-criação de Valor

Há acesso ao conhecimento, ferramentas e expertise



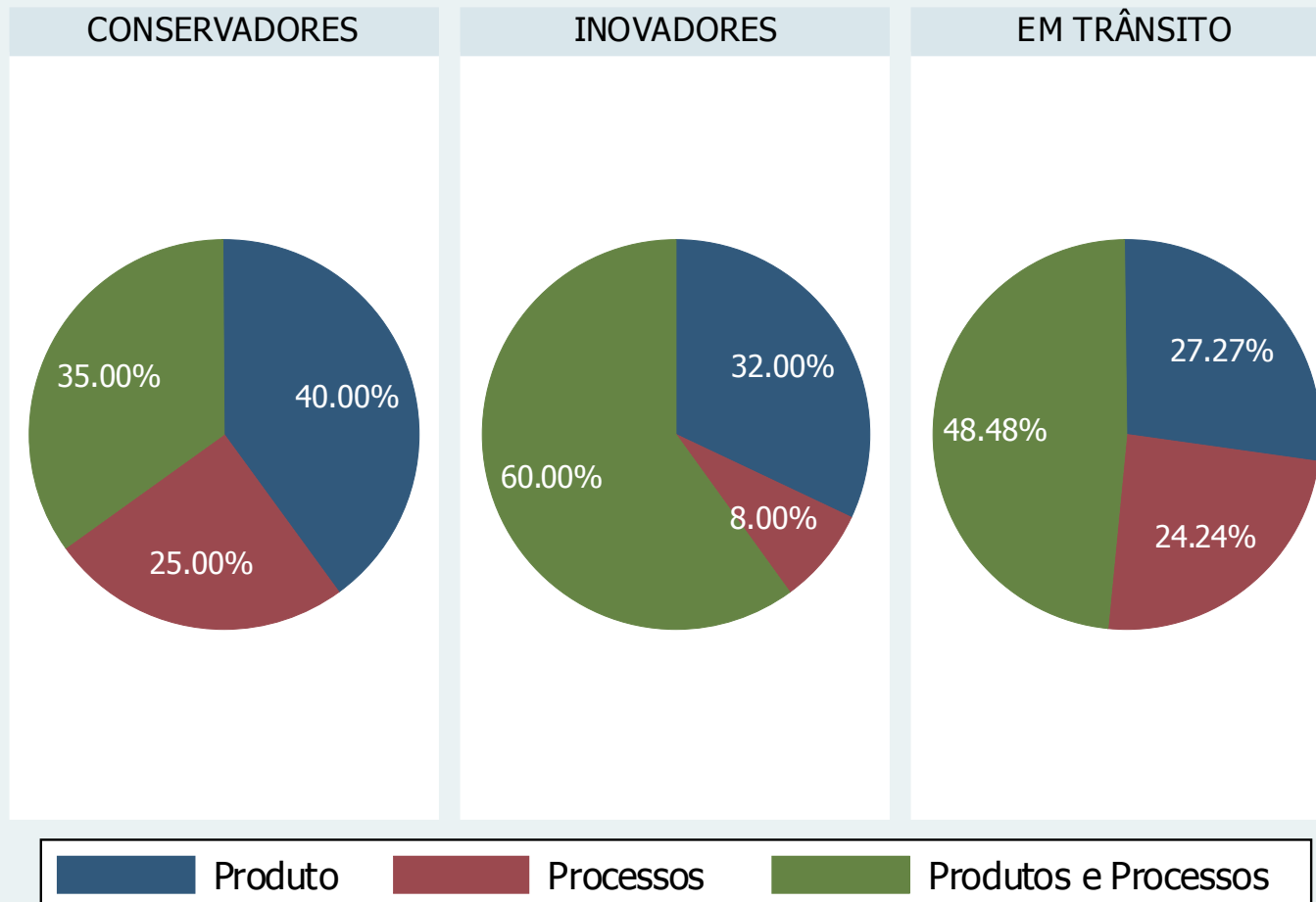
Graphs by CLUSTER

Definição e formalização do Processo de Inovação



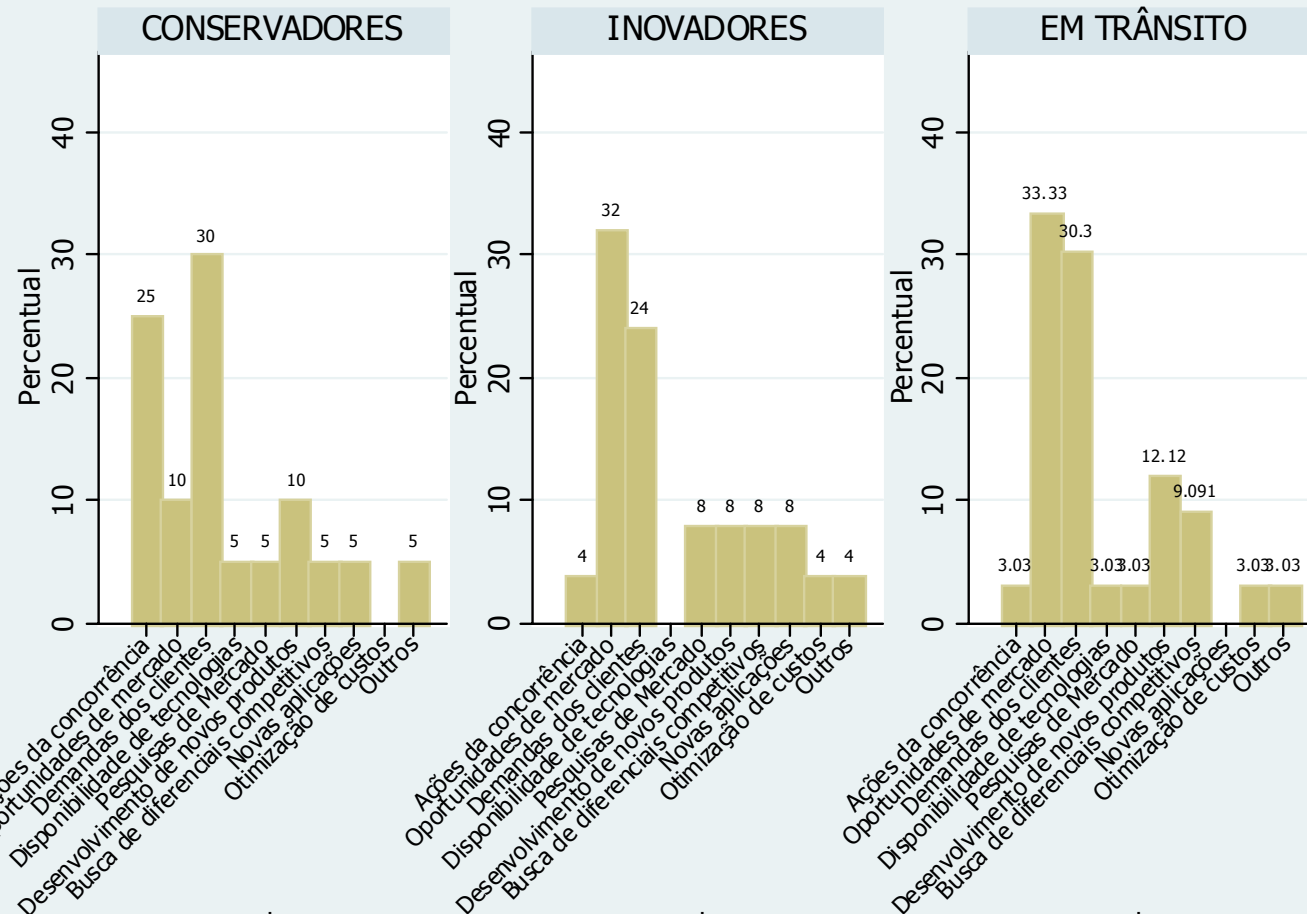
Graphs by CLUSTER

Percentual de Inovações em Produtos, Processos e Ambos



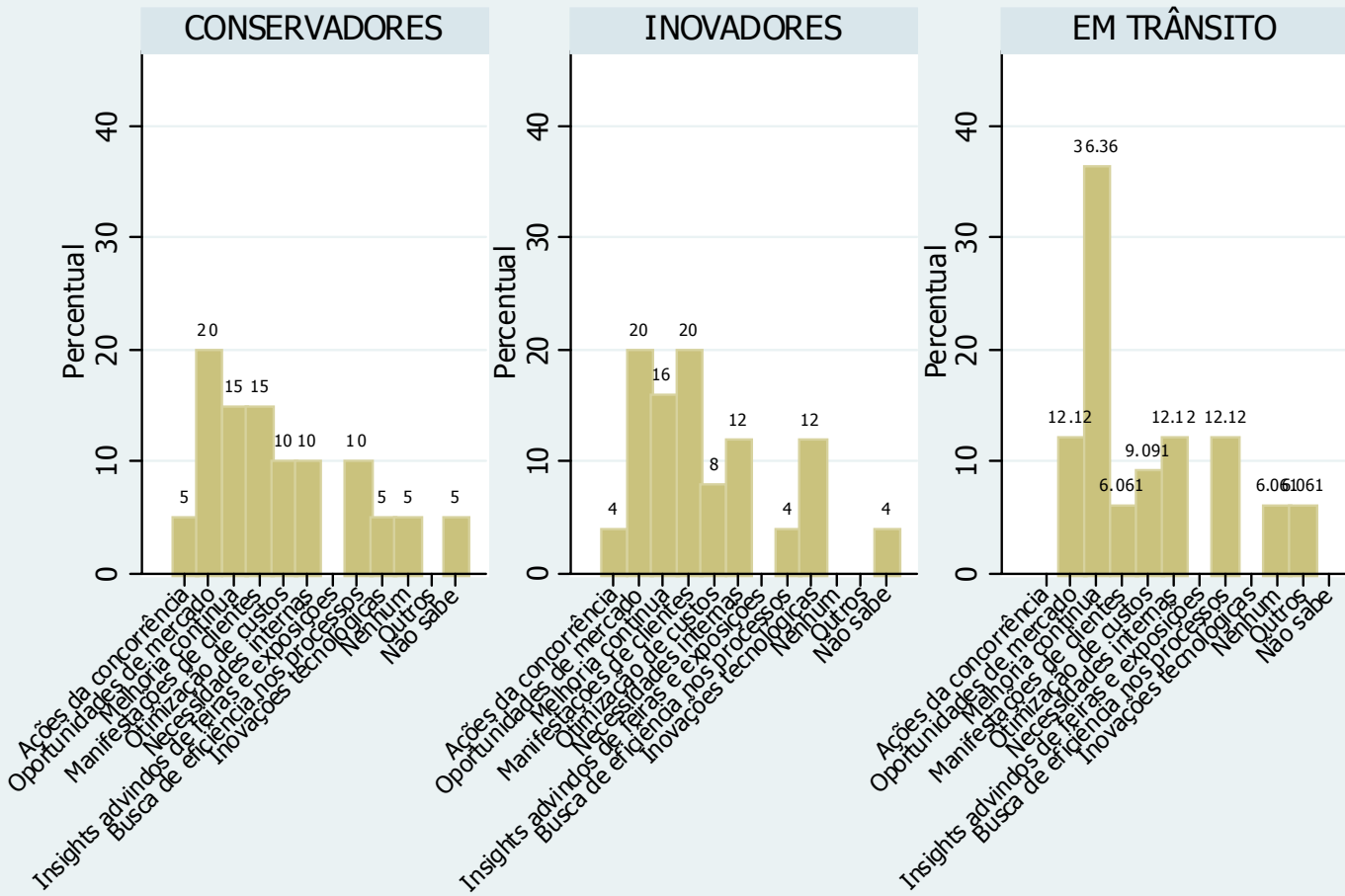
Graphs by CLUSTER

Eventos que disparam Inovações em Produtos



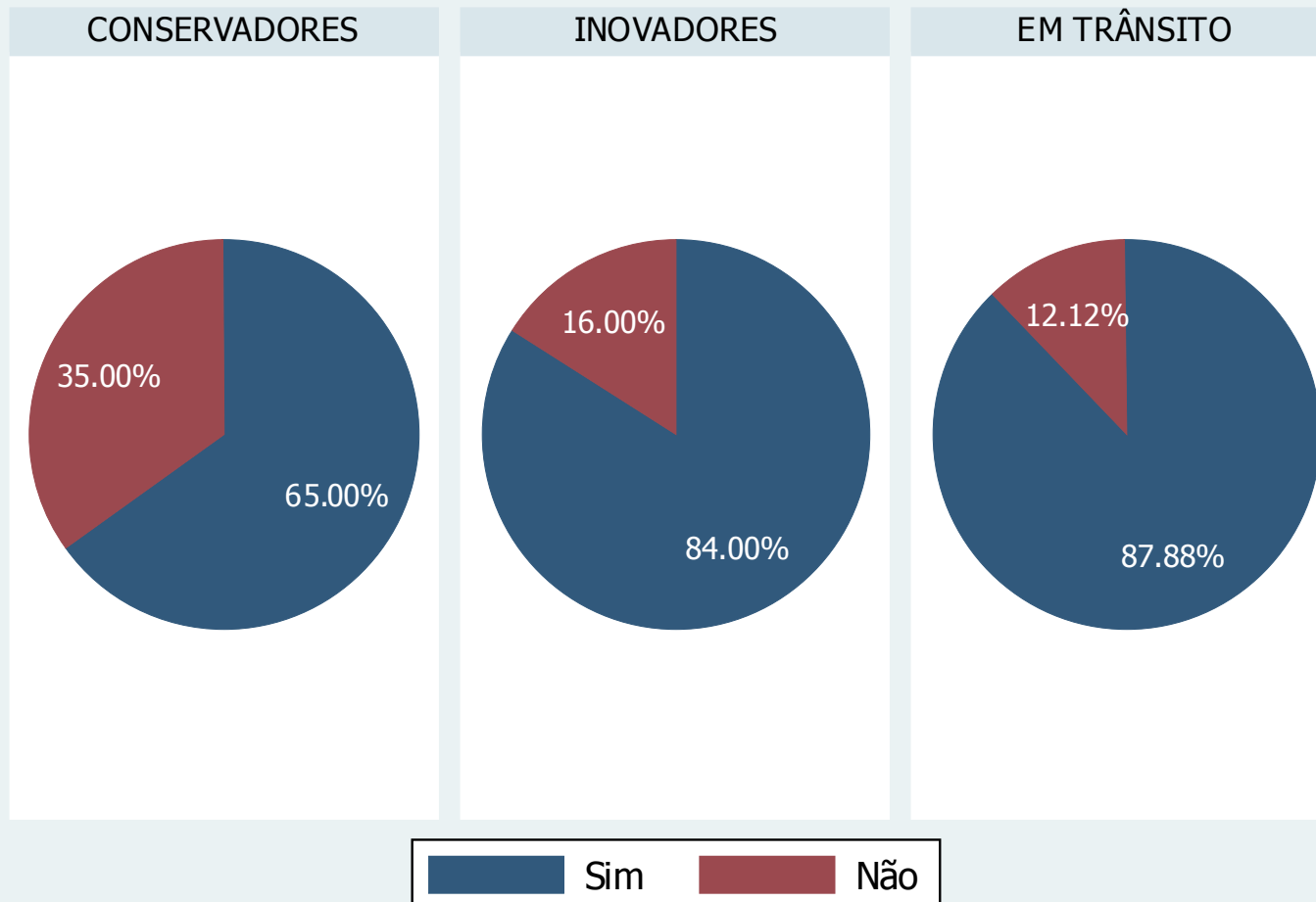
Graphs by CLUSTER

Eventos que disparam Inovações em Processos



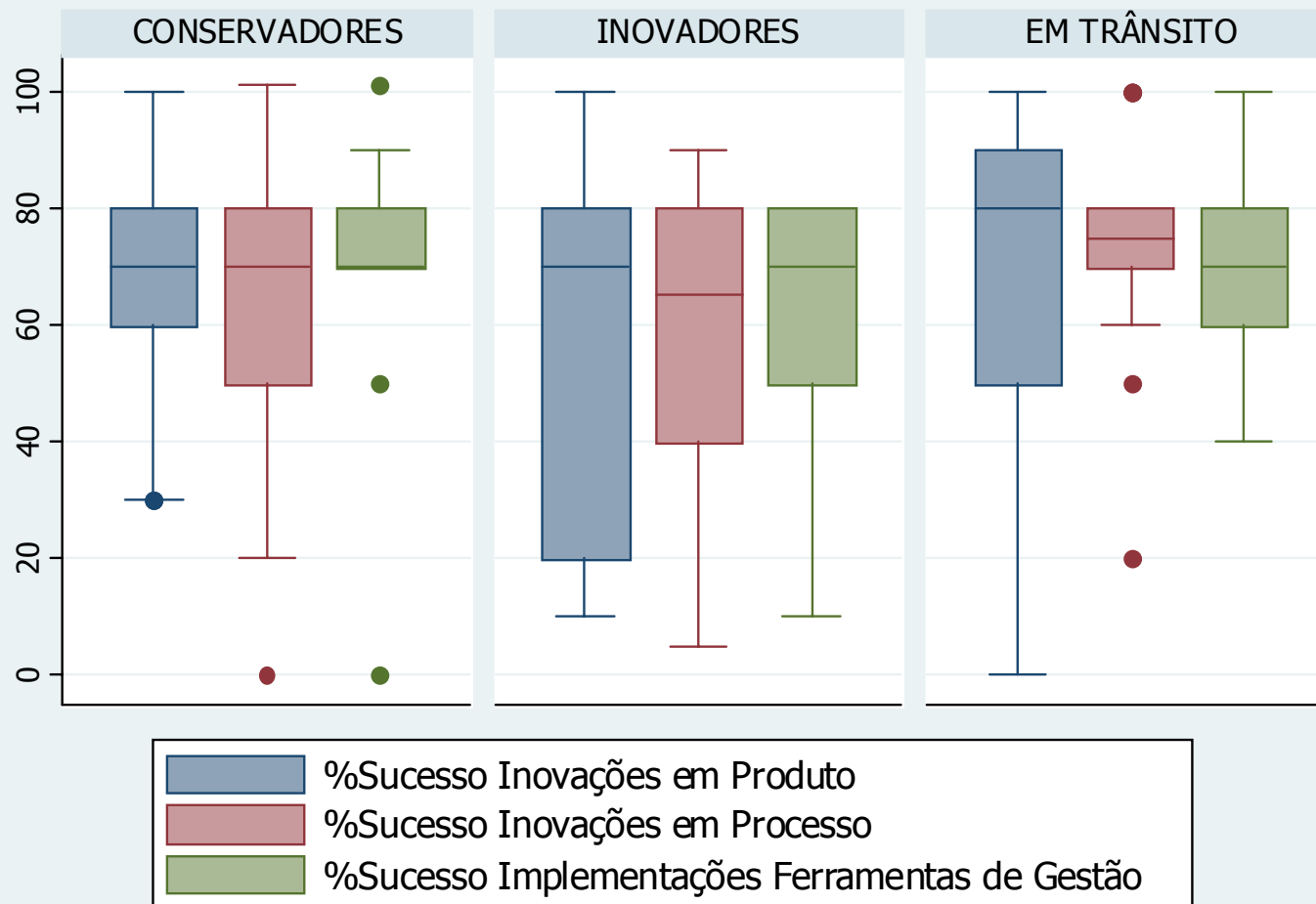
Graphs by CLUSTER

A implementação de ferramentas de gestão são consideradas Inovações?



Graphs by CLUSTER

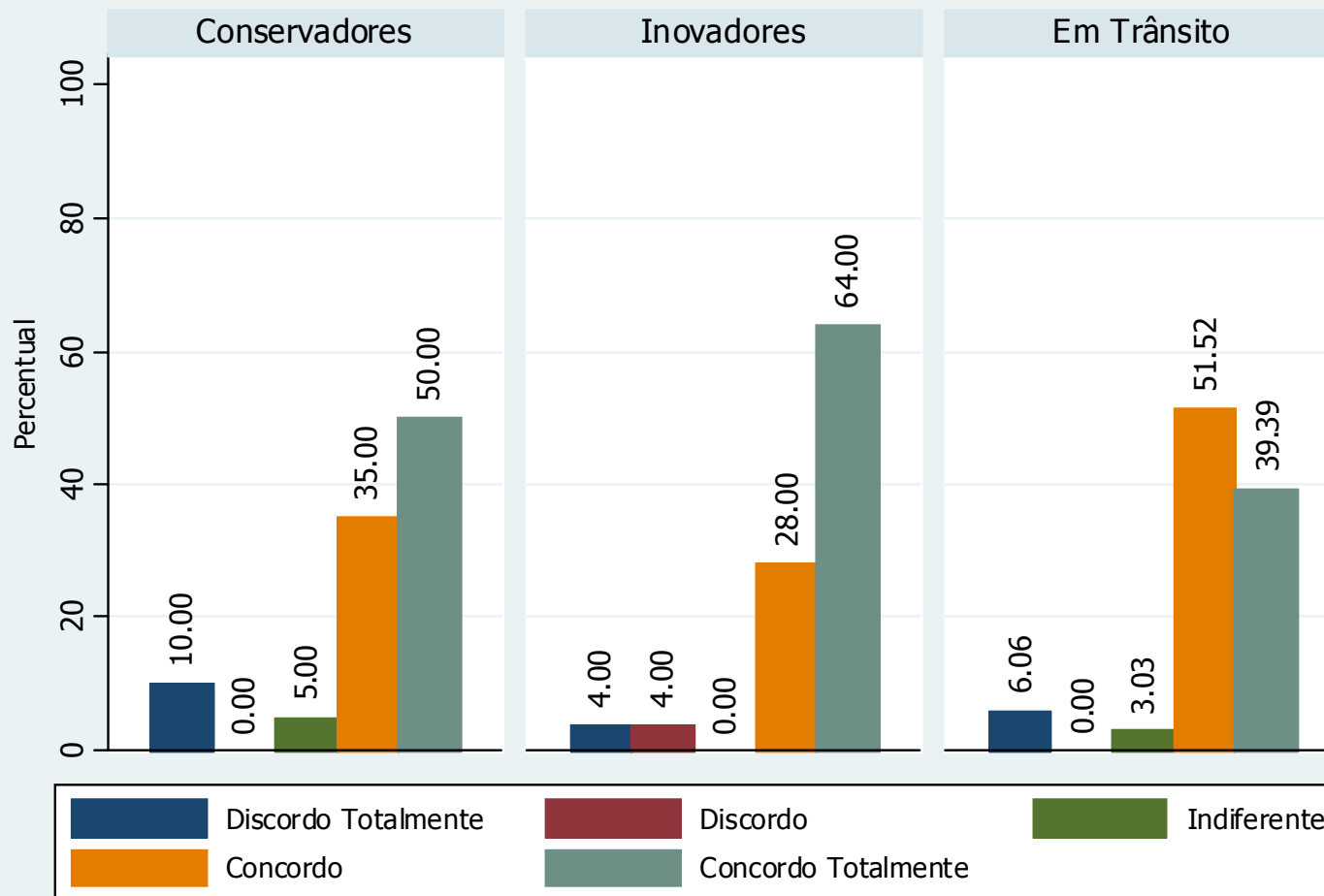
% de sucesso das Inovações nos últimos 12 meses



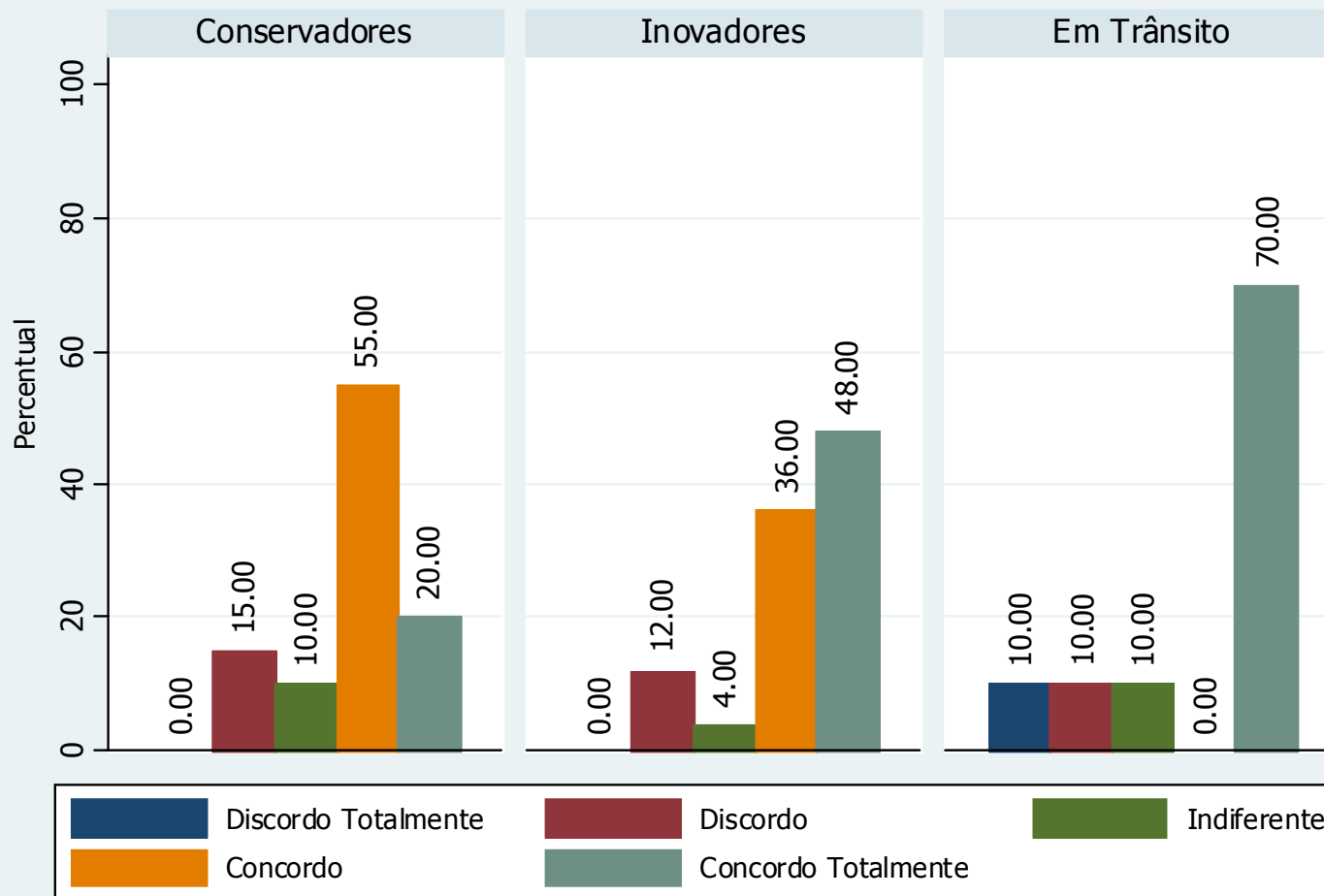
Graphs by CLUSTER

Meios utilizados para Geração de Idéias

Reuniões informais entre clientes, eng^{os}. e projetistas



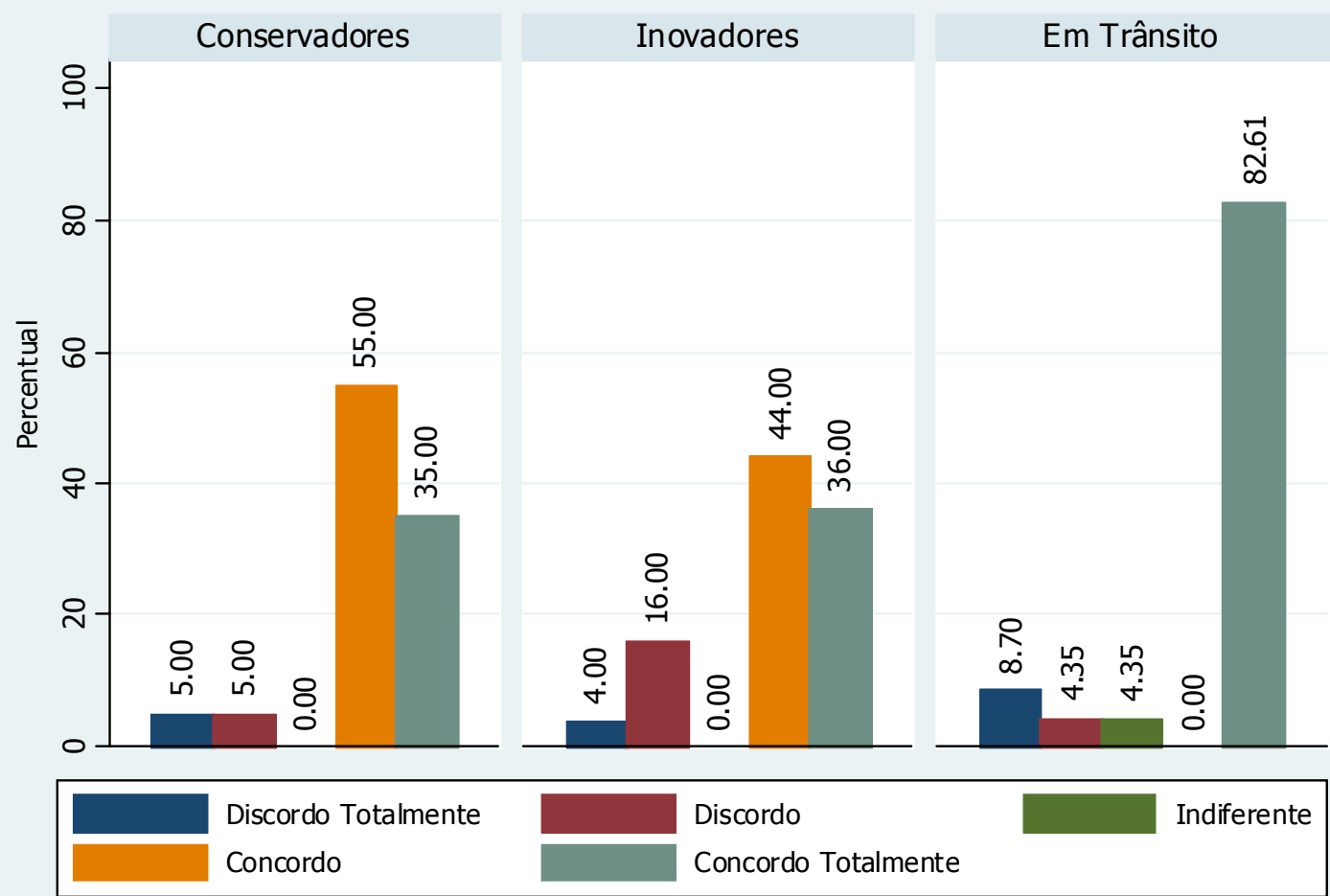
Graphs by CLUSTER



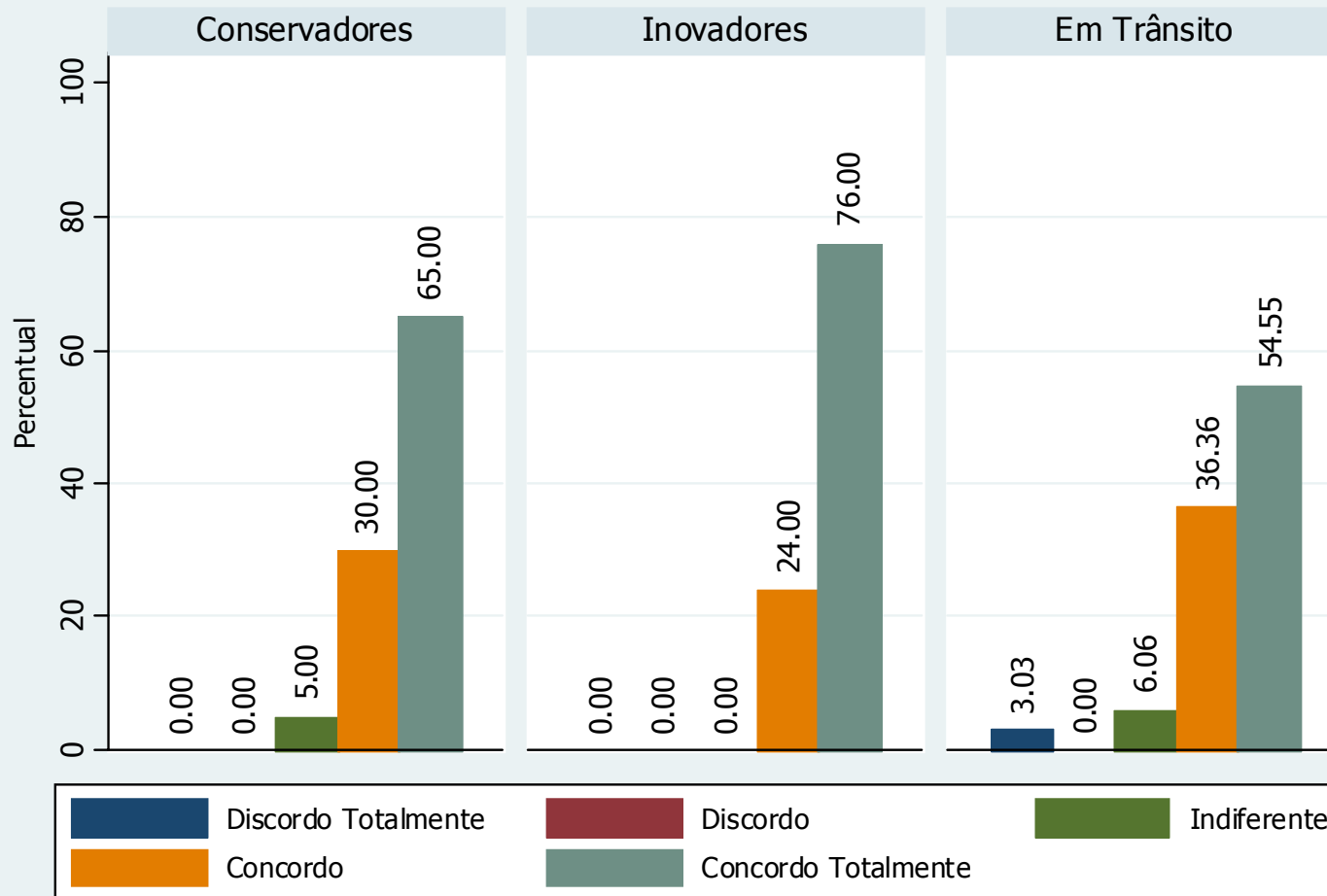
Graphs by CLUSTER

Meios utilizados para Geração de Idéias

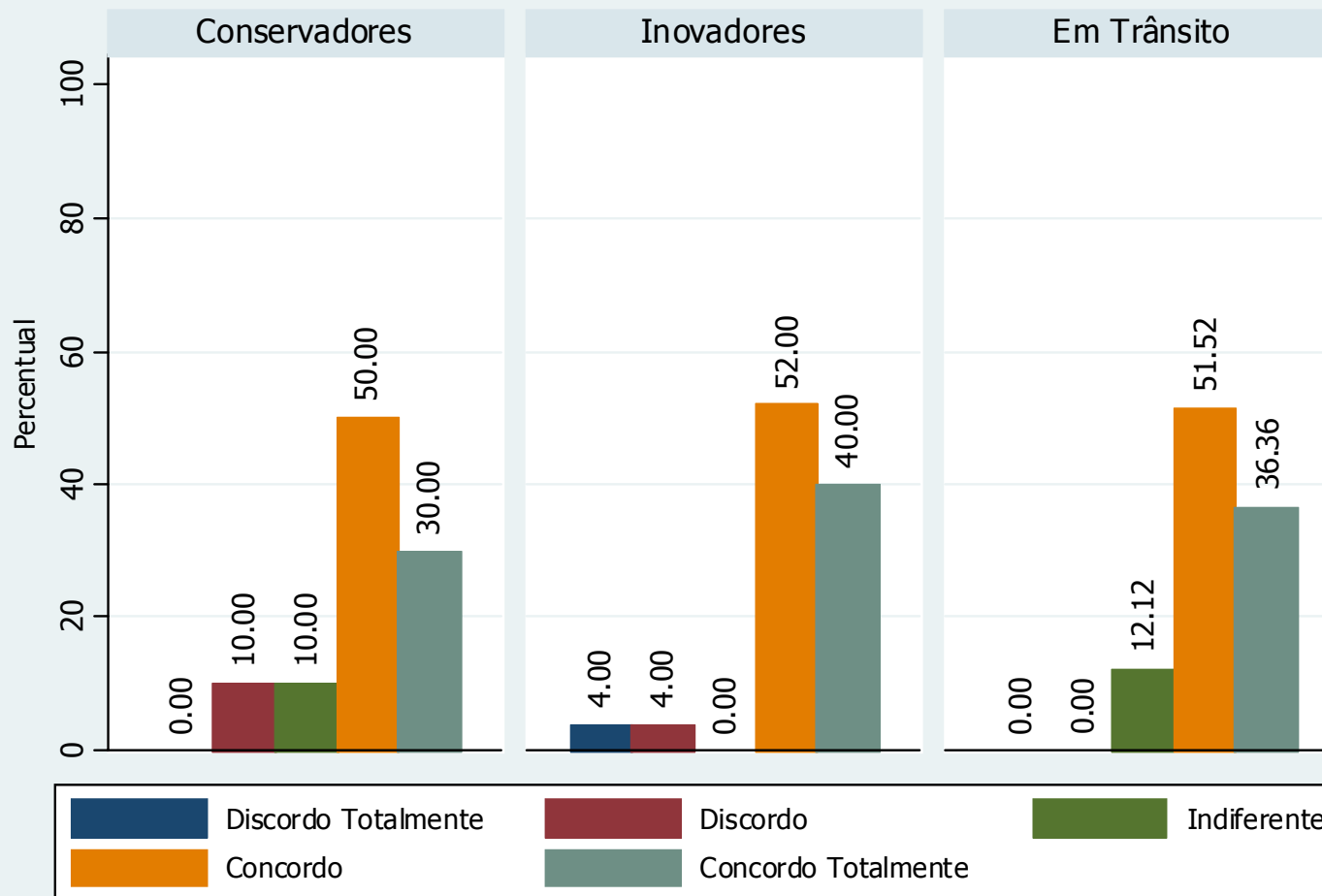
Fazer do brainstorming com clientes uma rotina



Graphs by CLUSTER



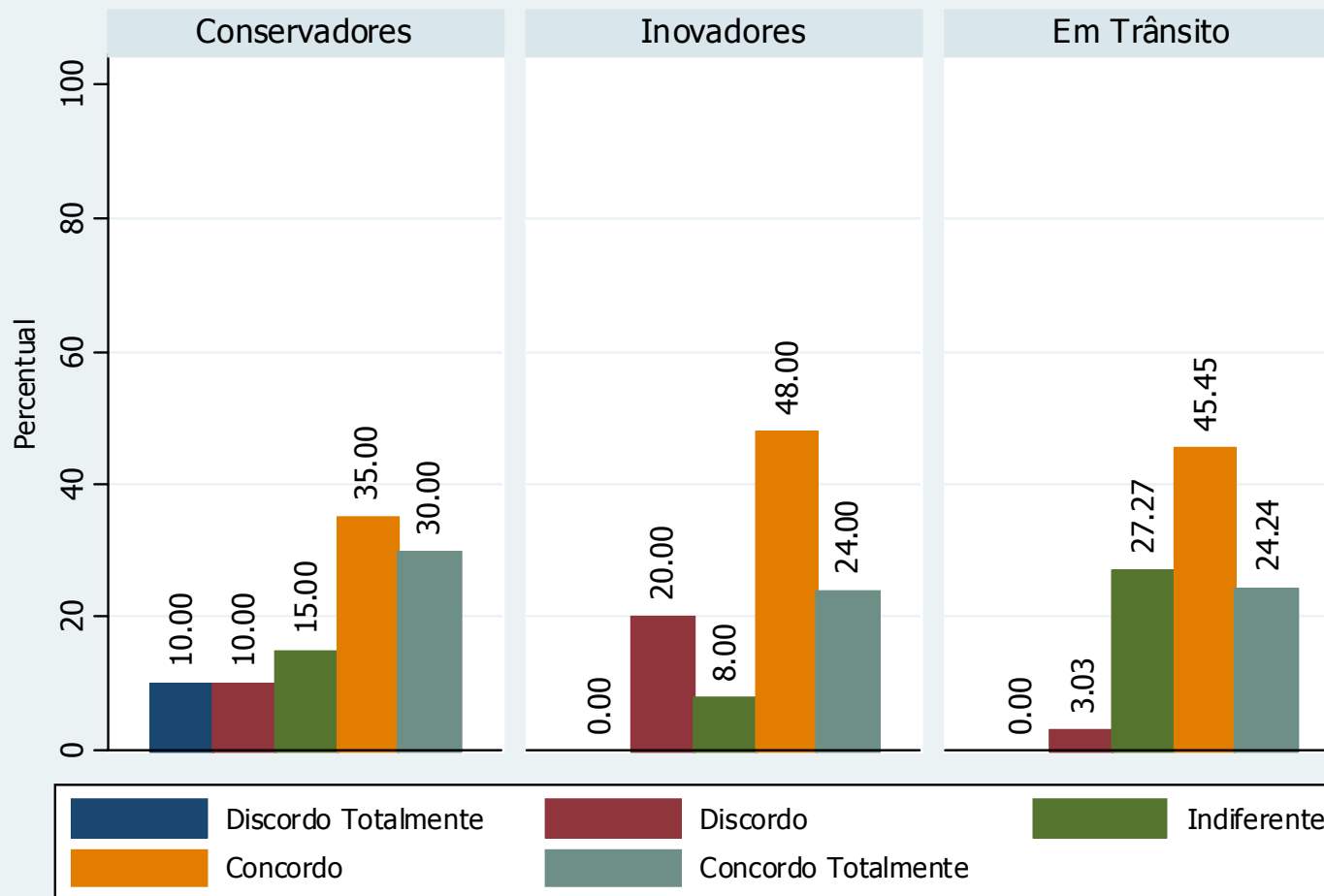
Graphs by CLUSTER



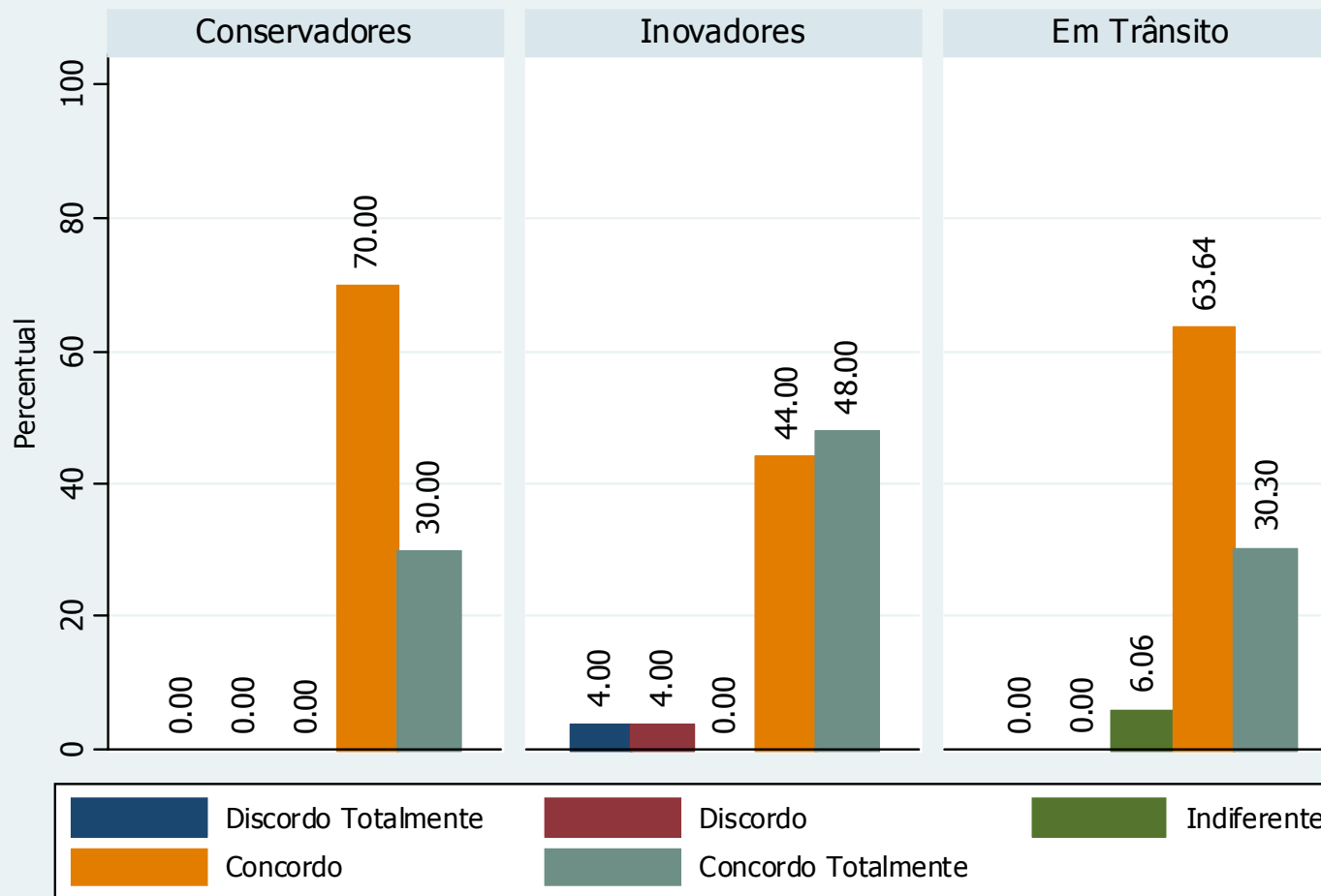
Graphs by CLUSTER

Meios utilizados para Geração de Idéias

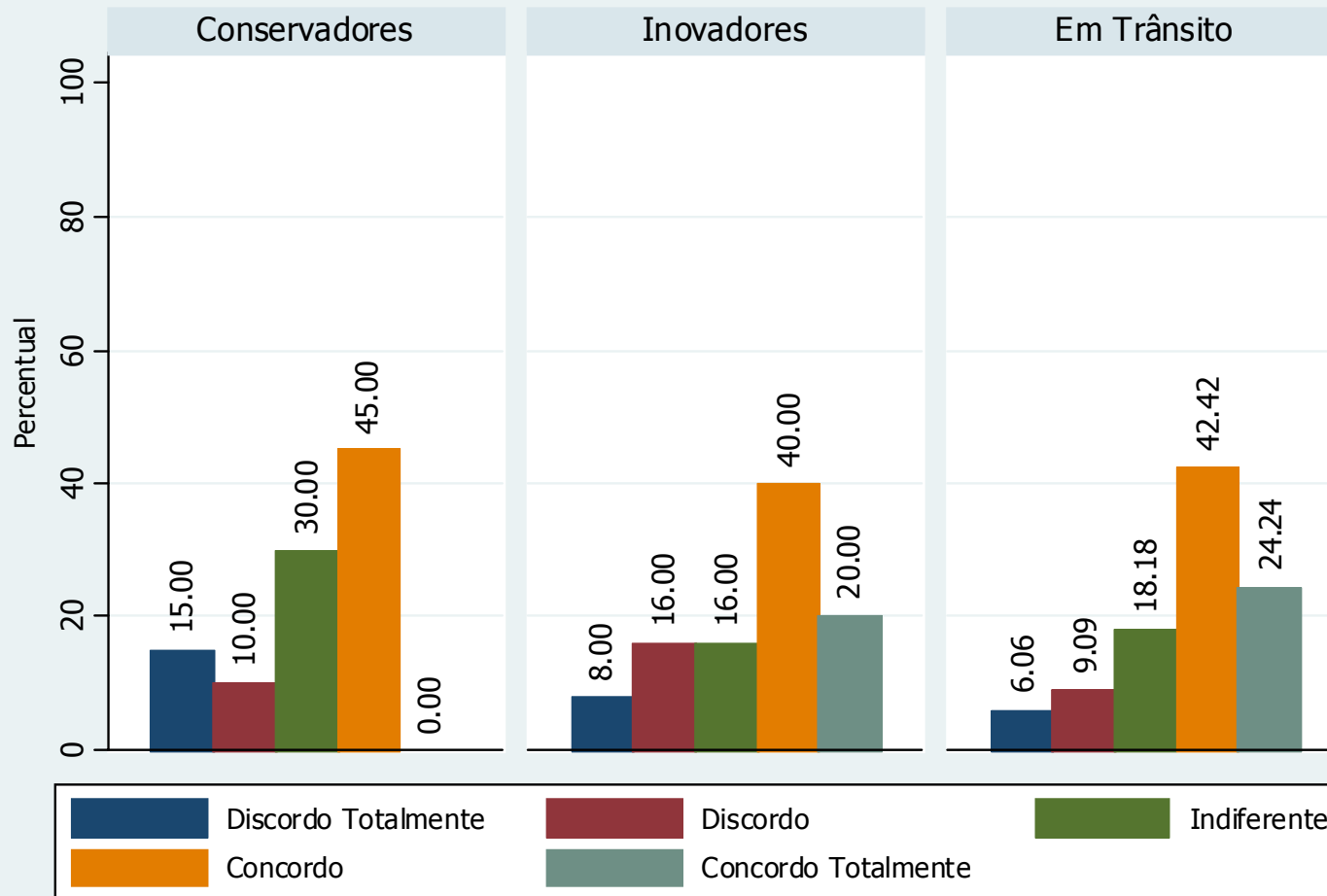
Abordar feiras e exposições com as lentes da inovação



Graphs by CLUSTER



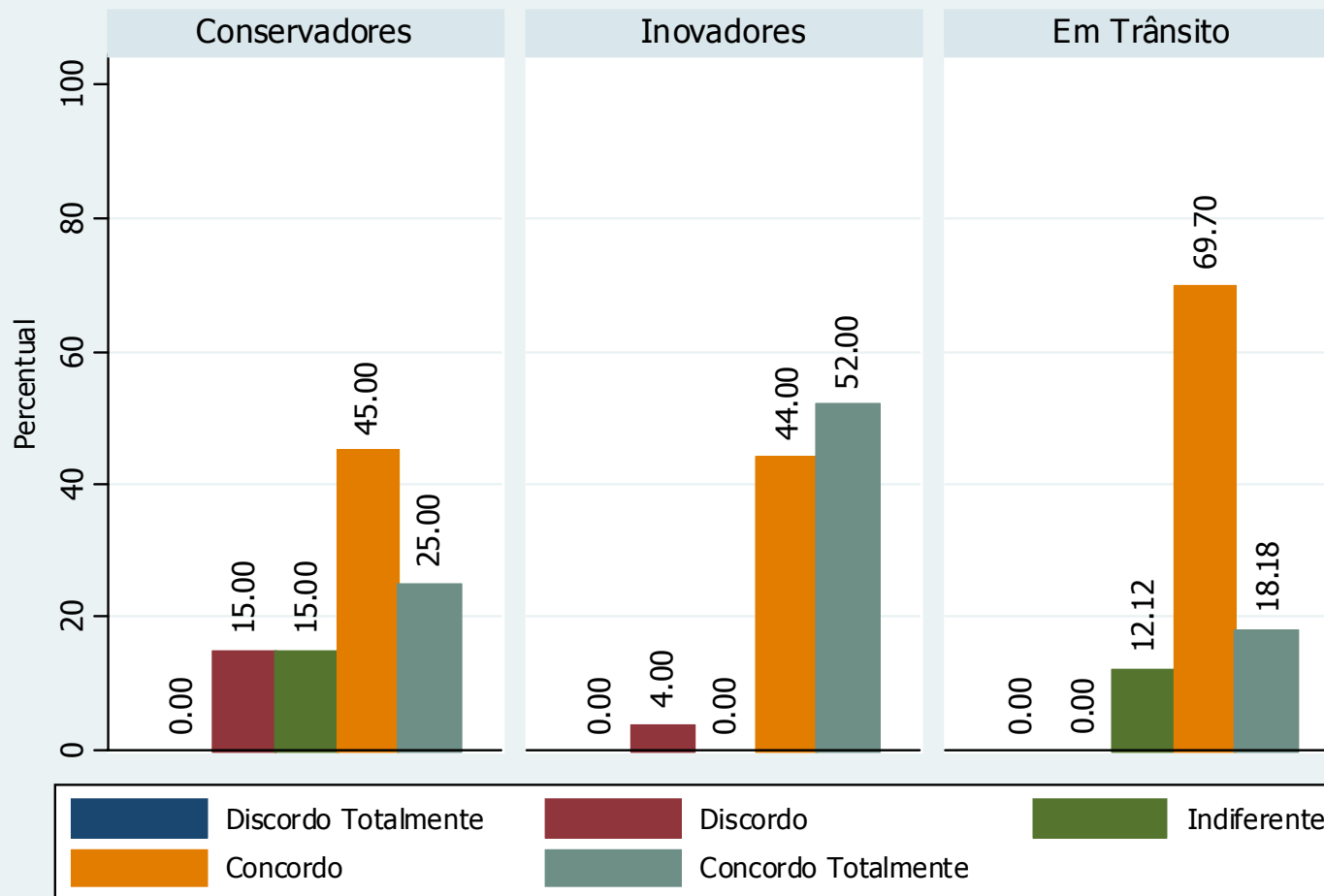
Graphs by CLUSTER



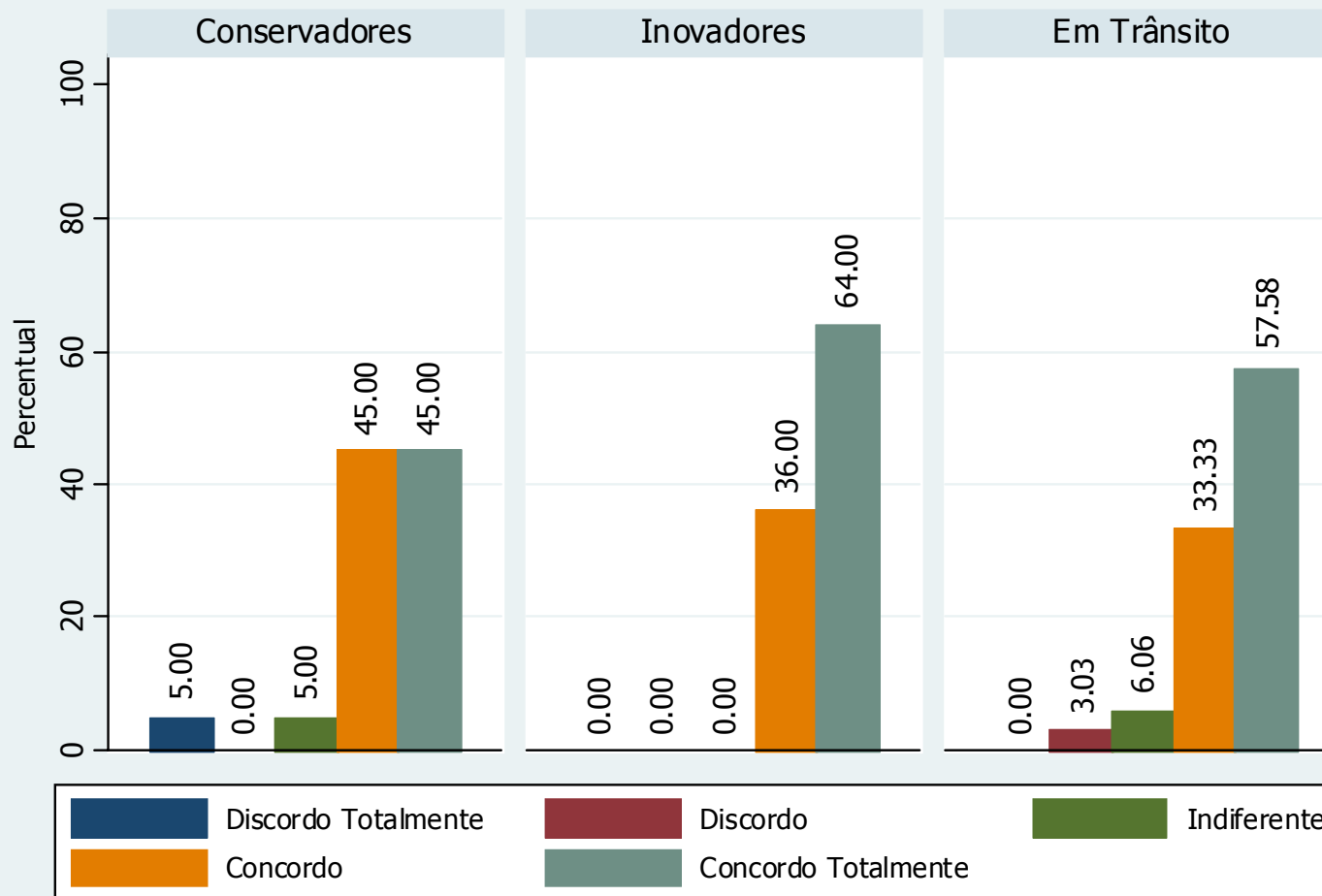
Graphs by CLUSTER

Meios utilizados para Geração de Idéias

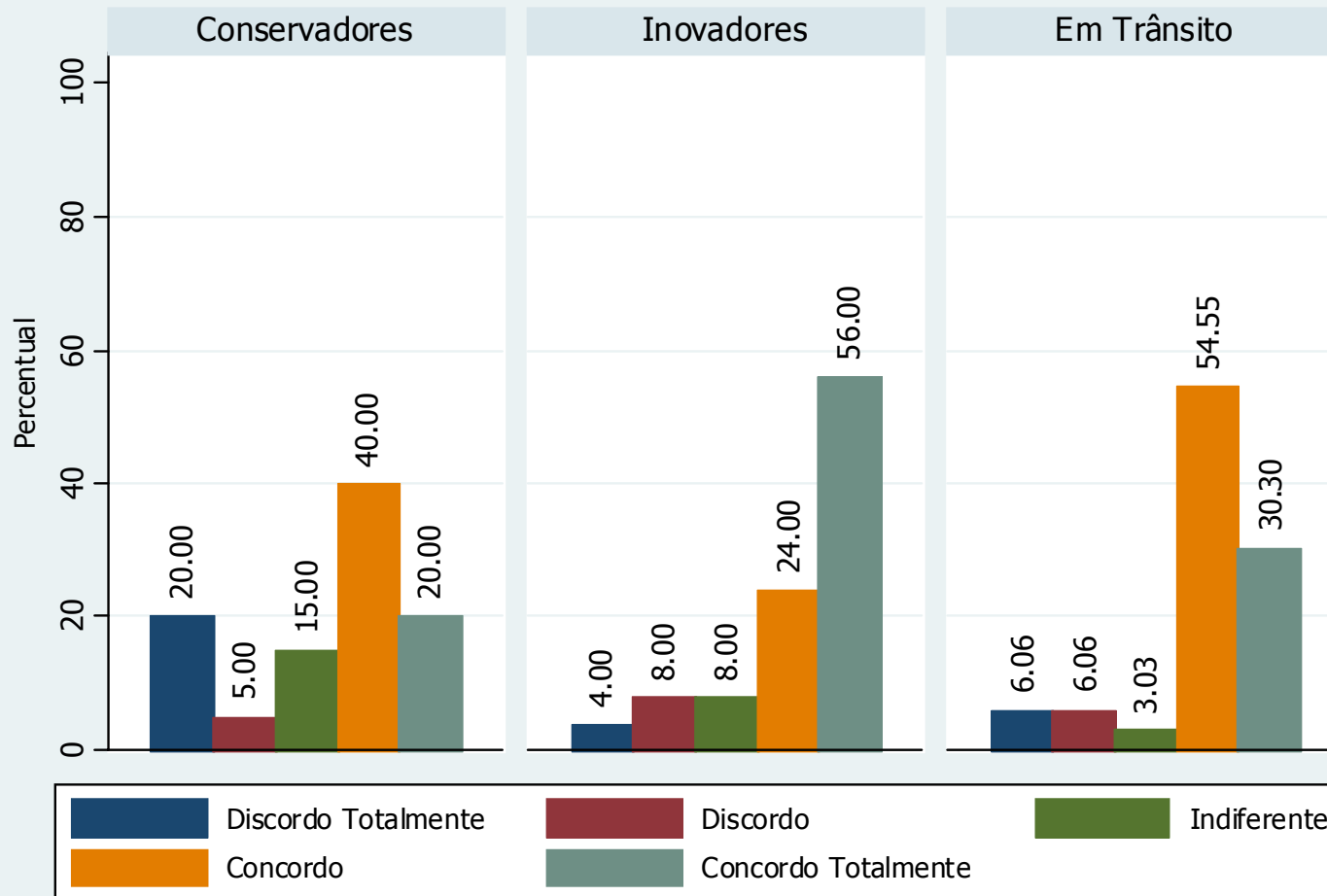
Engajar os clientes no processo de criação de valor



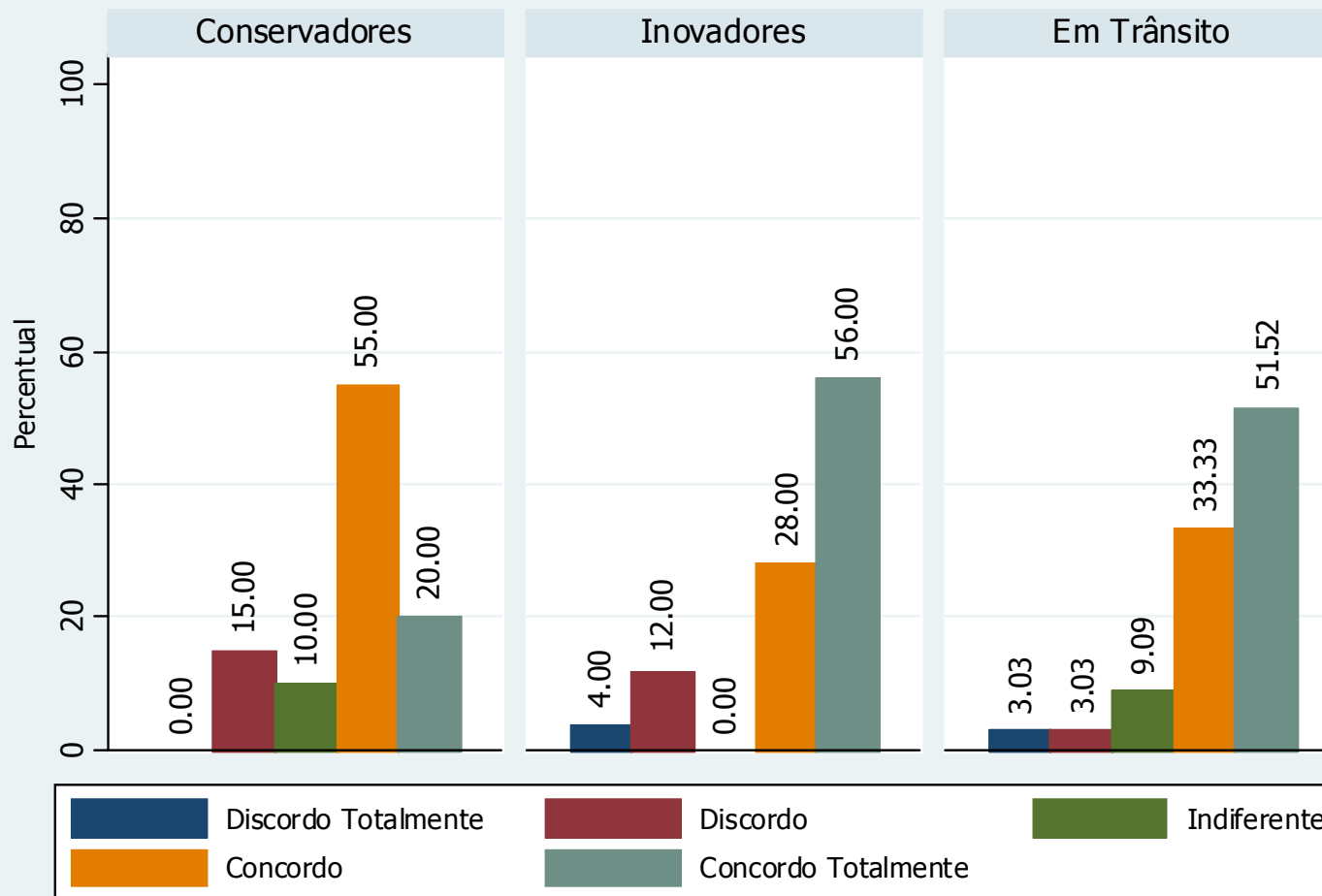
Graphs by CLUSTER



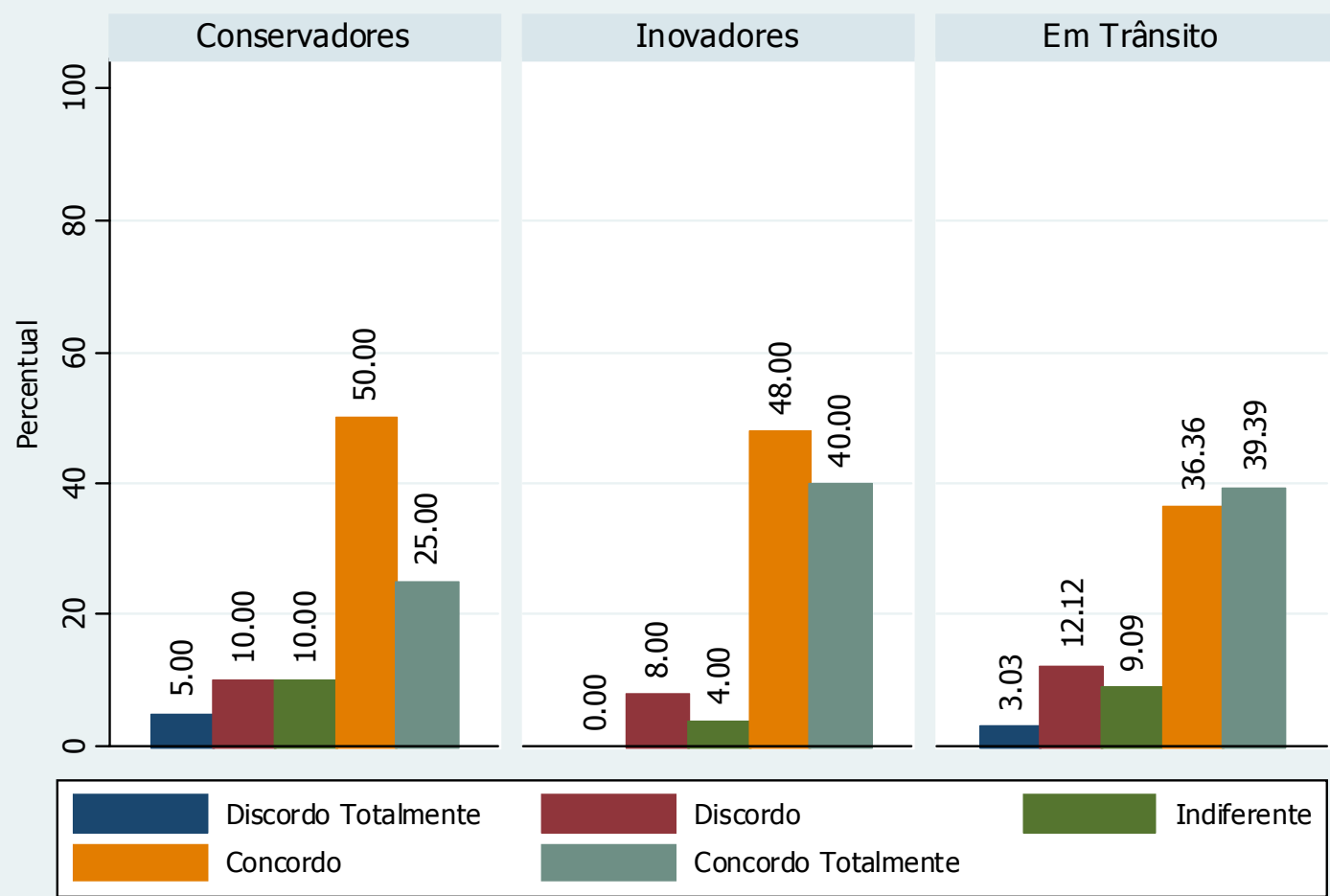
Graphs by CLUSTER



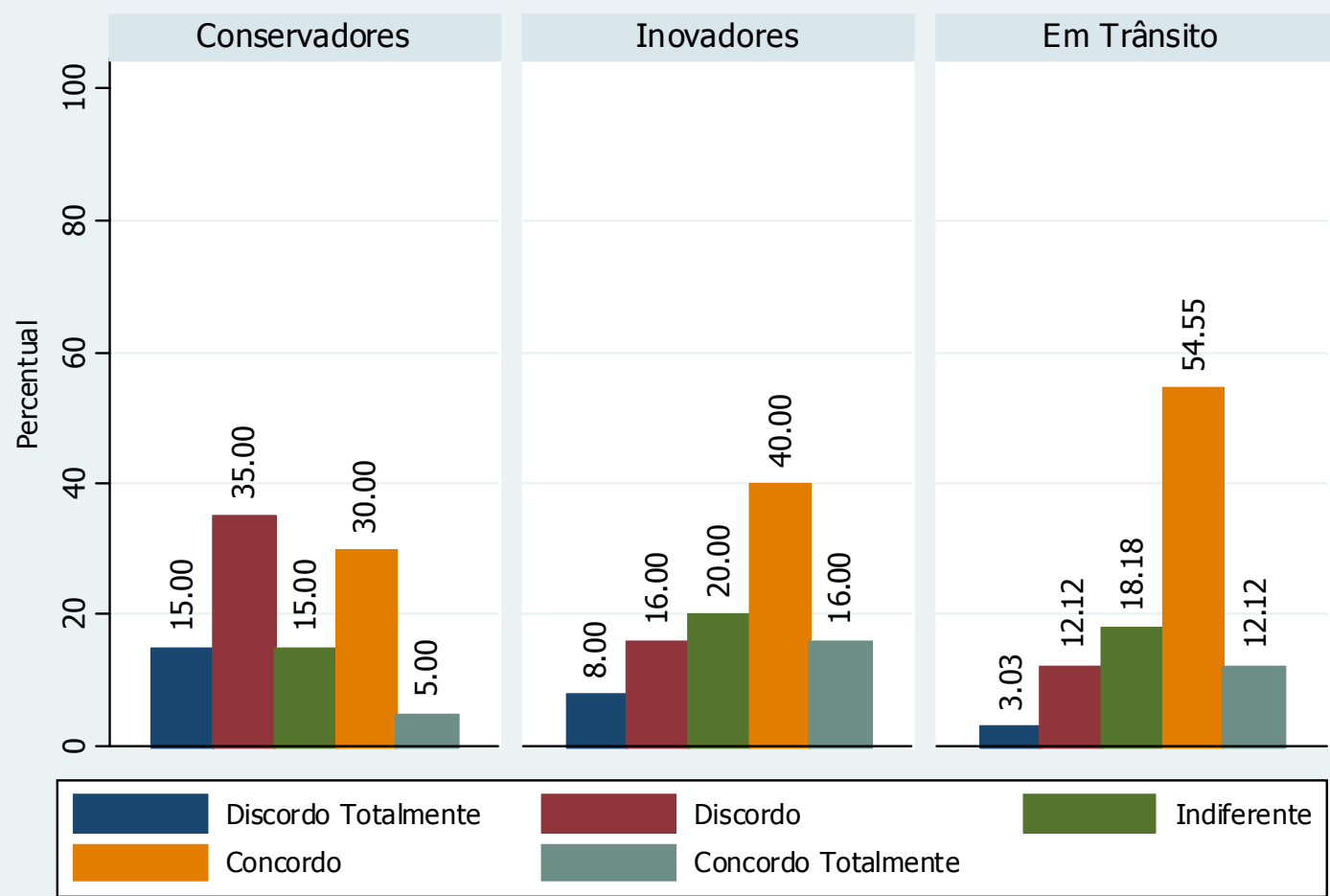
Graphs by CLUSTER



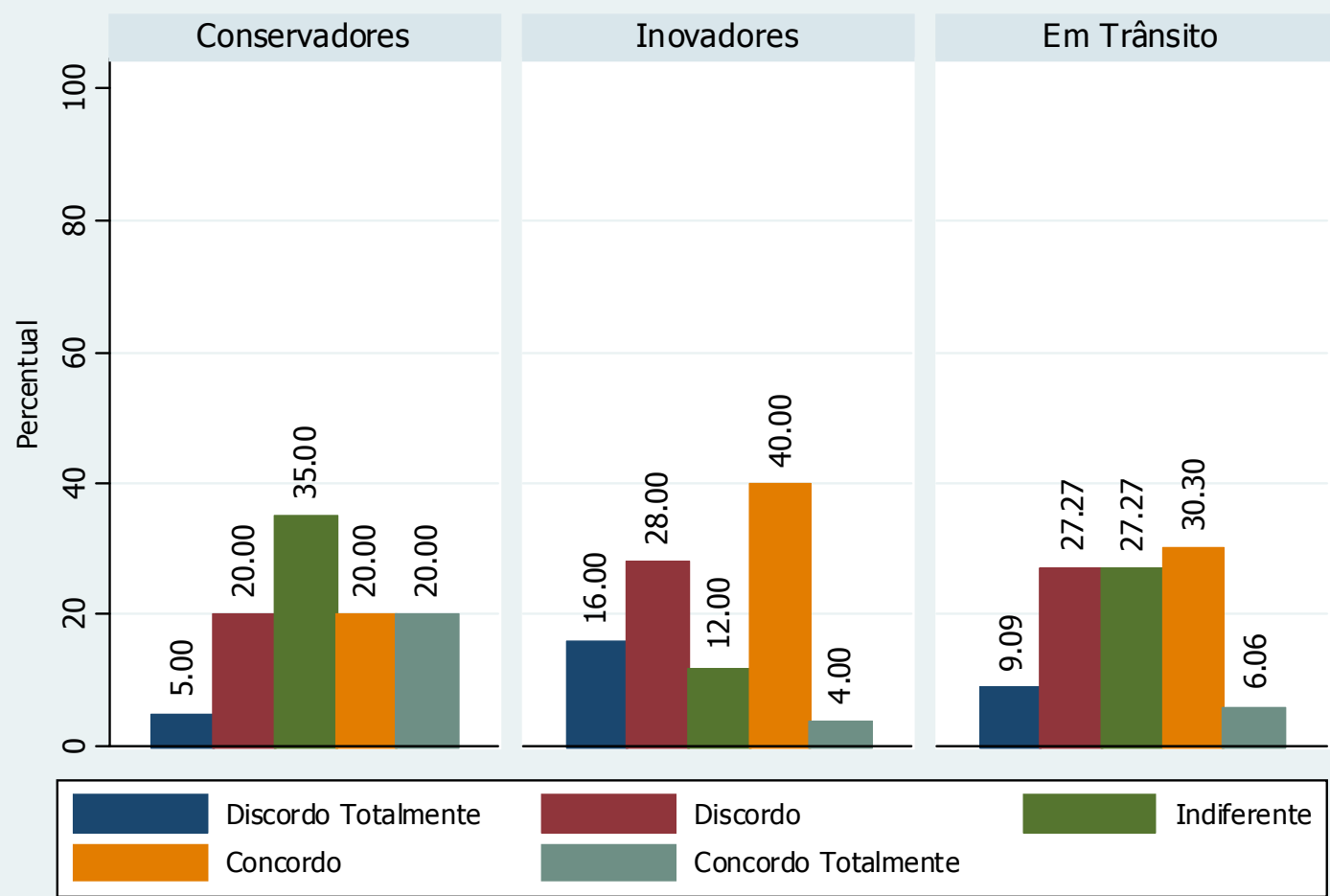
Graphs by CLUSTER



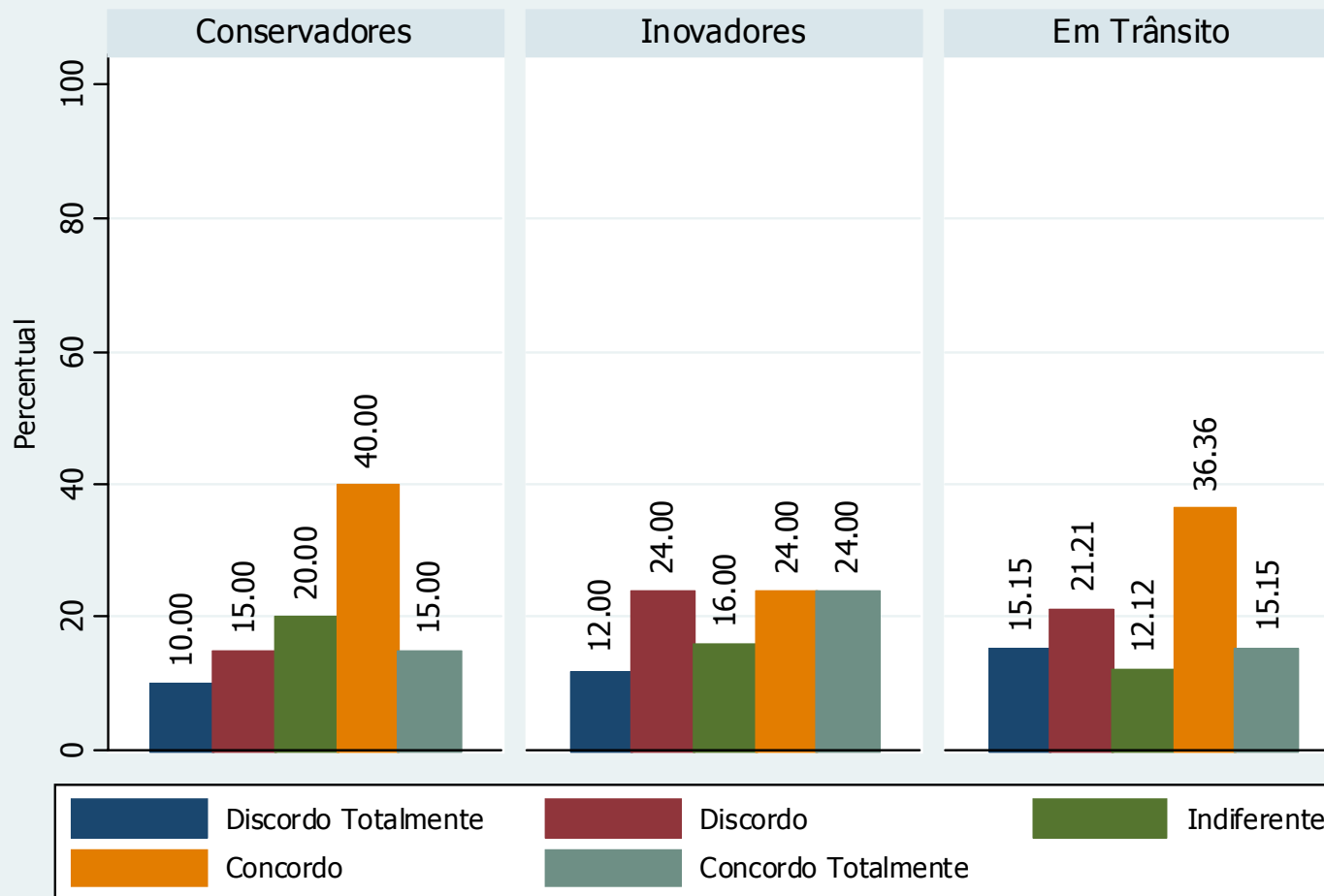
Graphs by CLUSTER



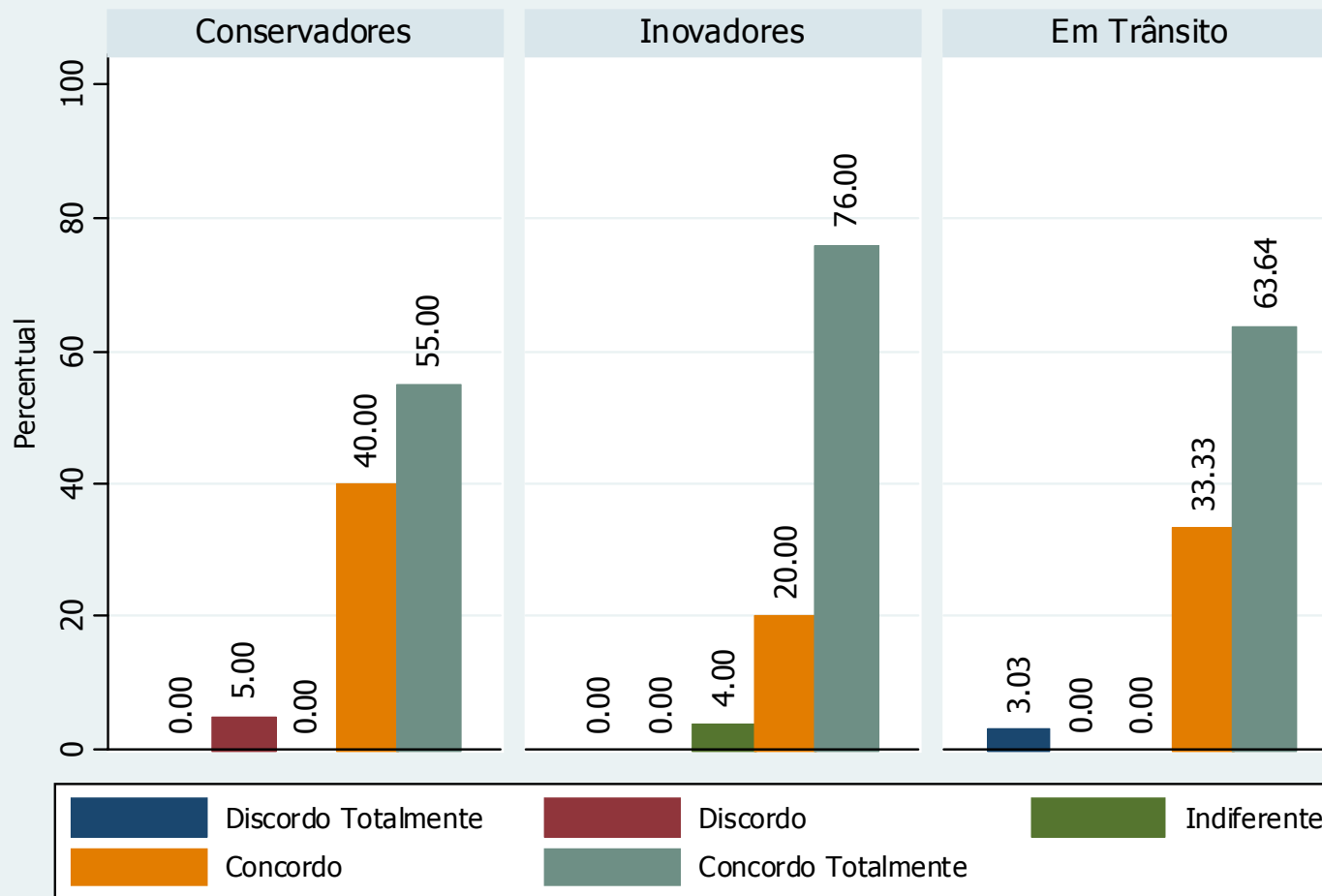
Graphs by CLUSTER



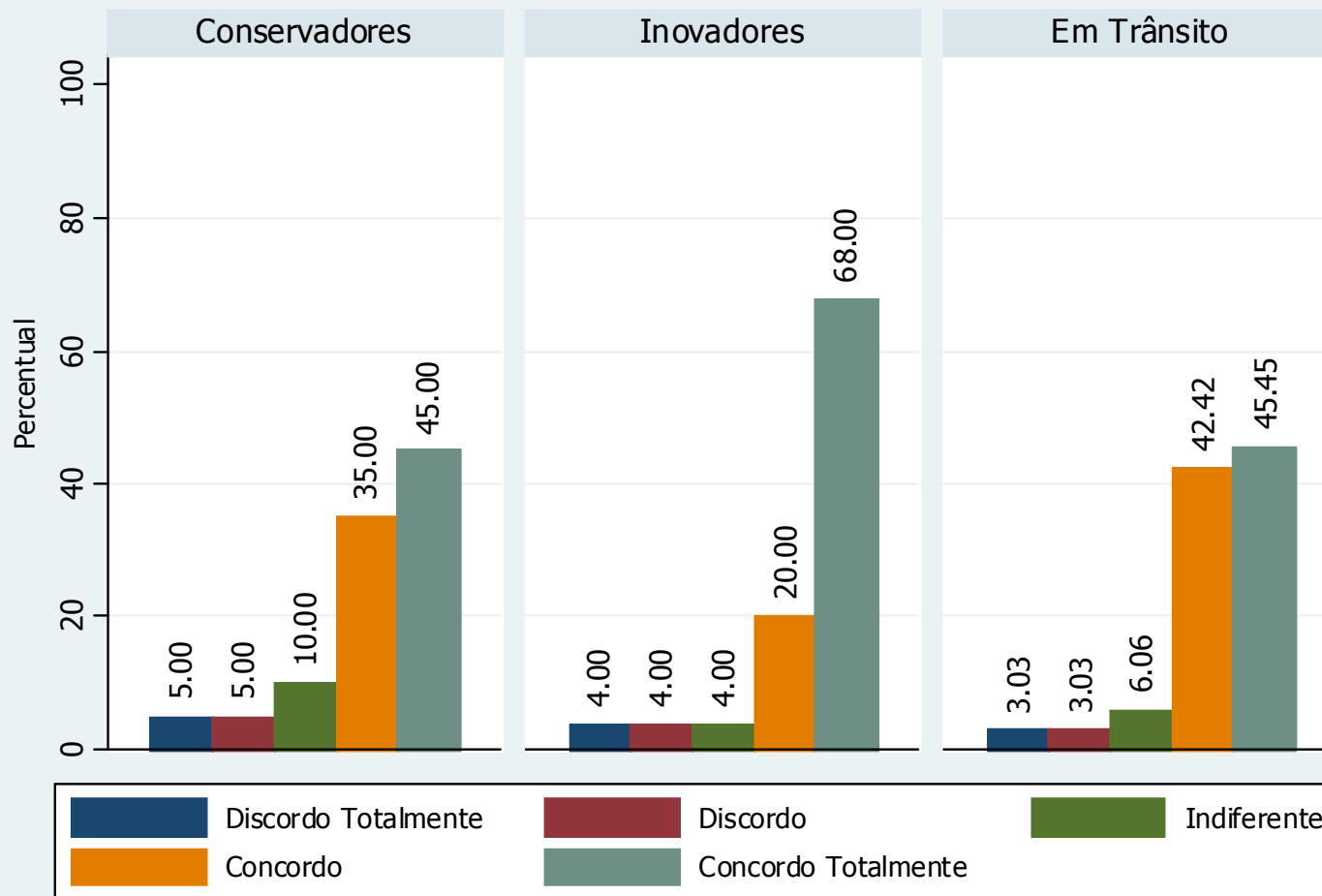
Graphs by CLUSTER



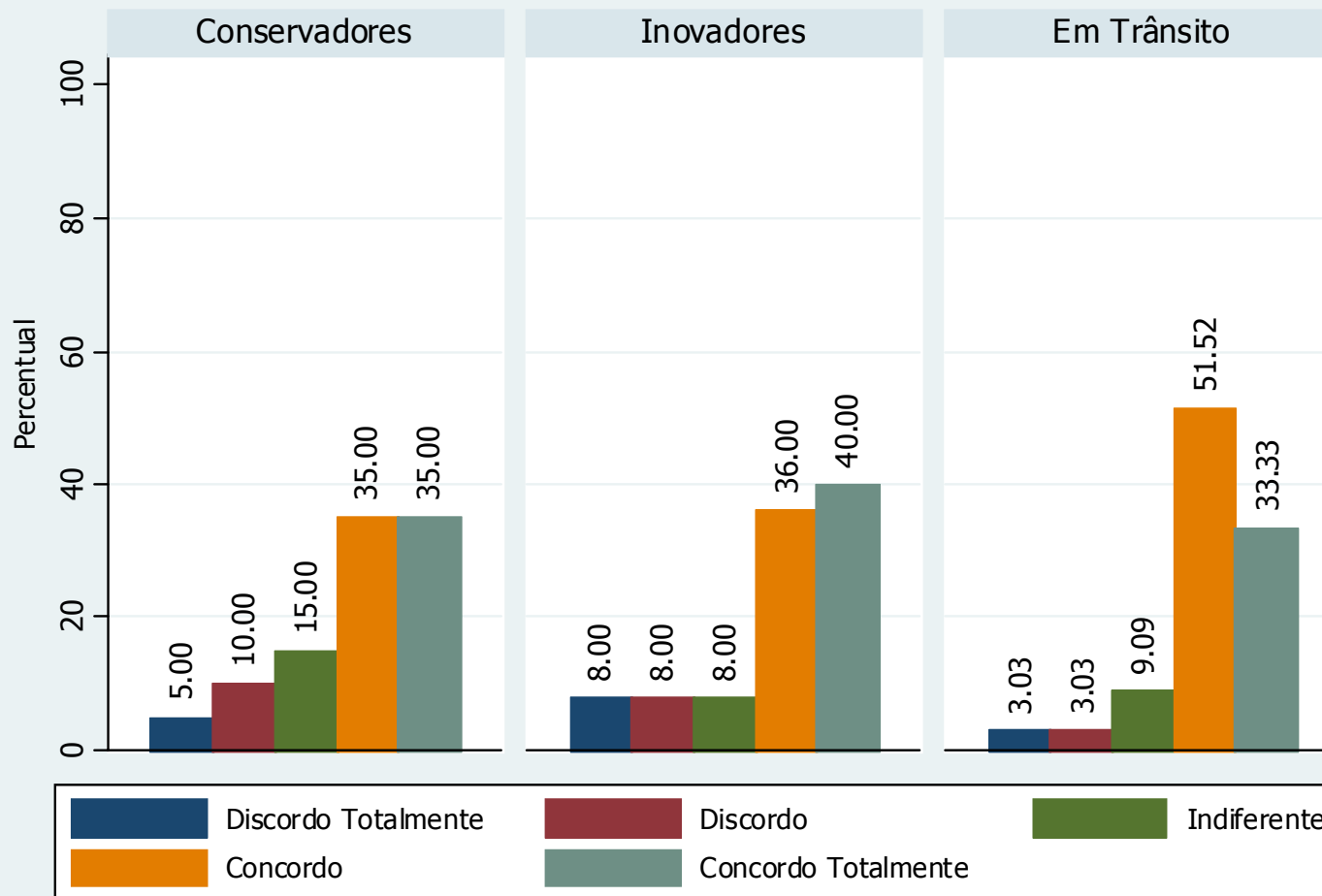
Graphs by CLUSTER



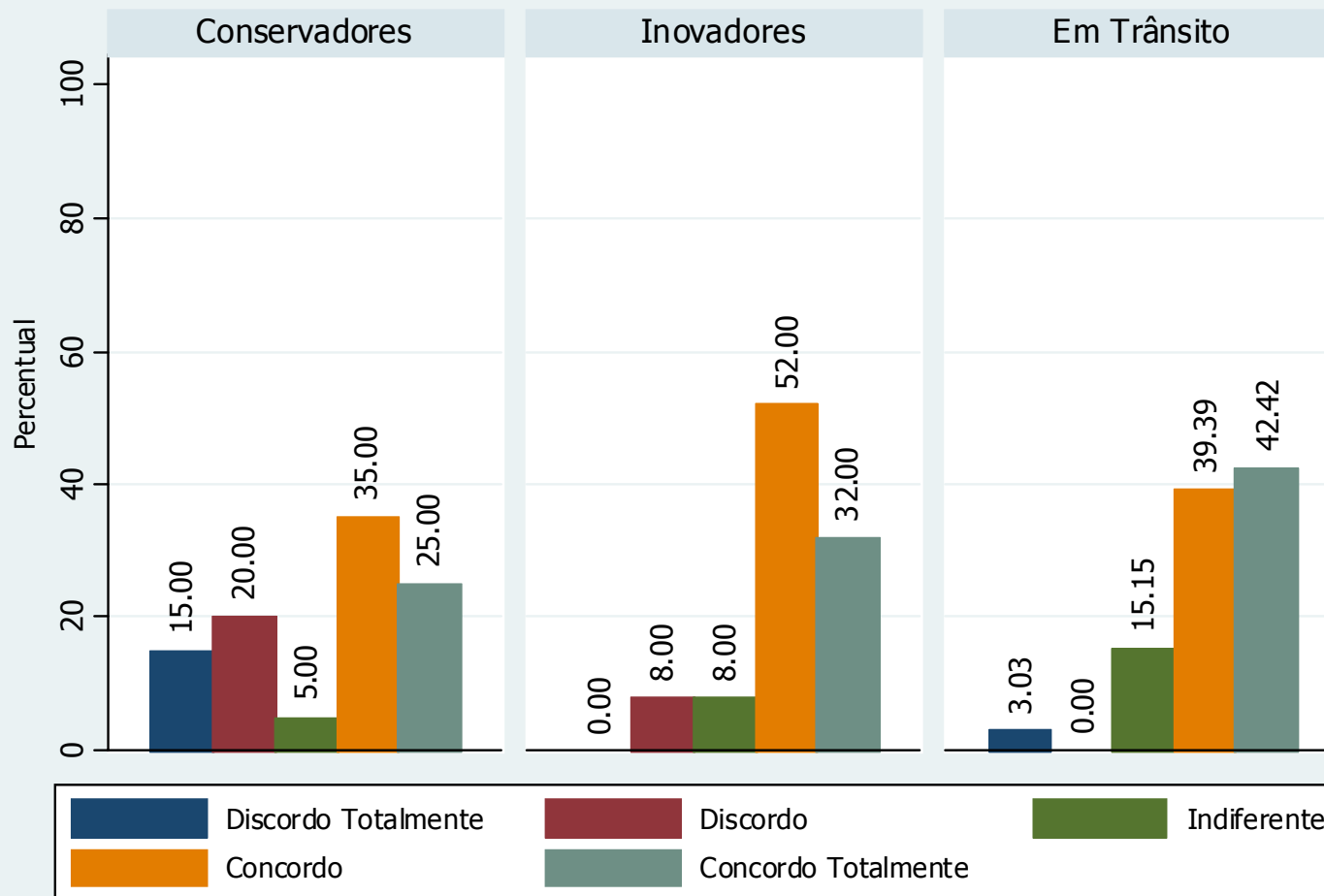
Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER

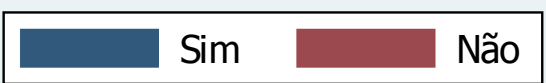
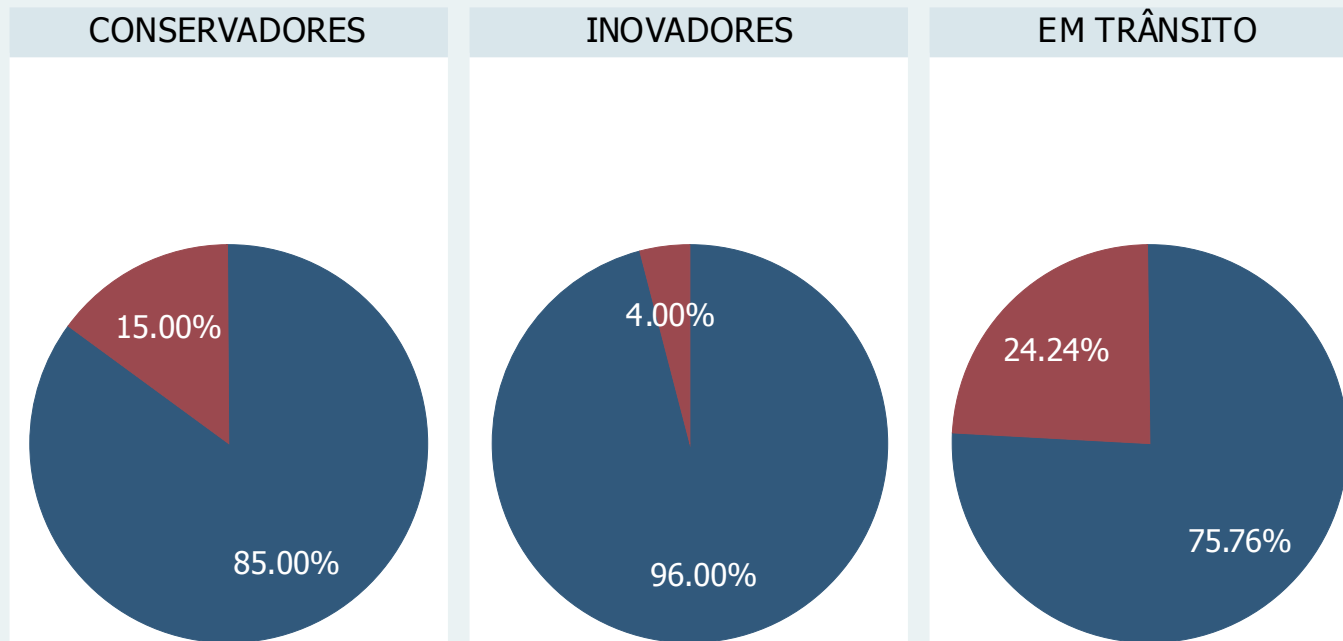


Graphs by CLUSTER



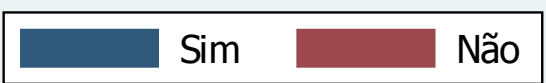
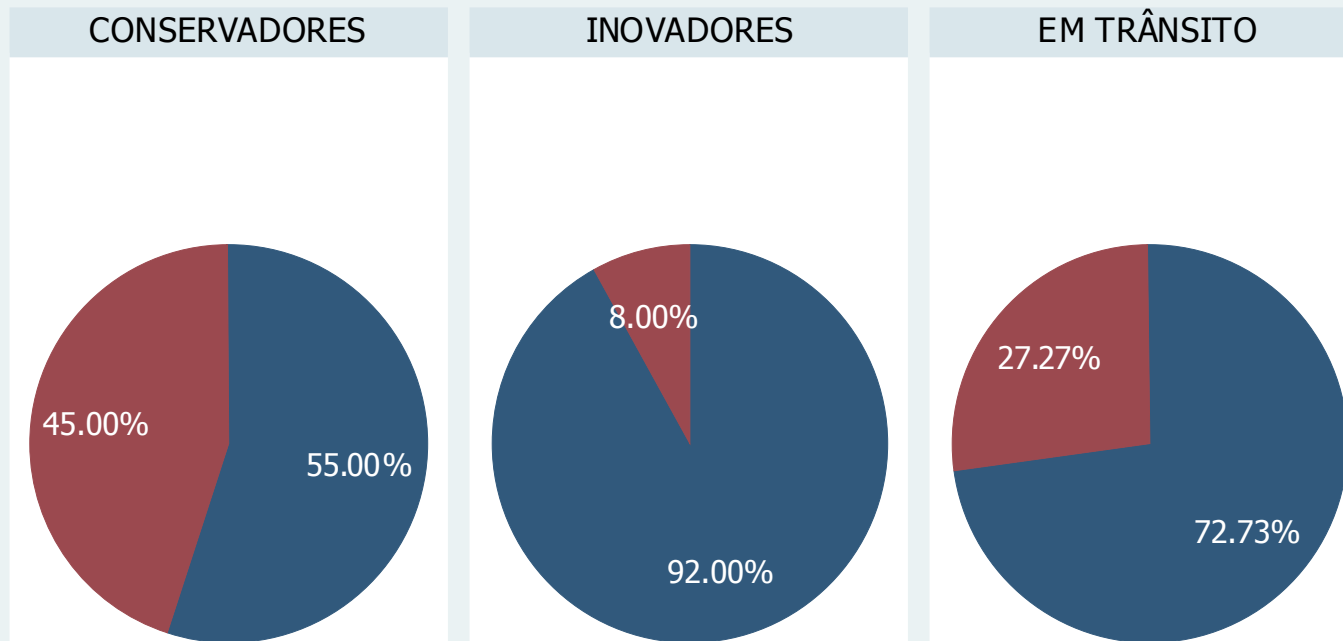
Graphs by CLUSTER

Inovações que ocorreram por influência direta do relacionamento da empresa com os clientes



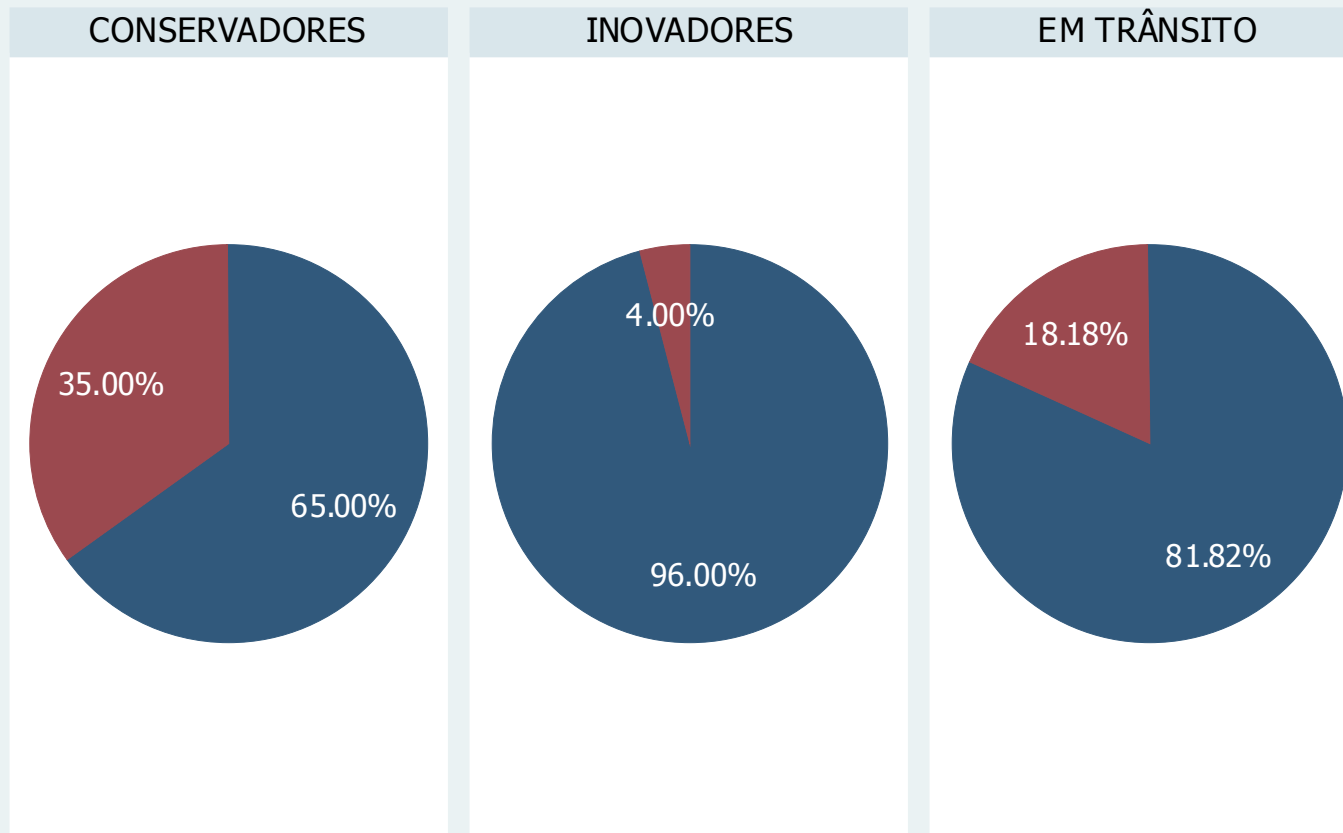
Graphs by CLUSTER

Sua empresa está preparada para colocar seus consumidores fazendo parte do processo de inovação?



Graphs by CLUSTER

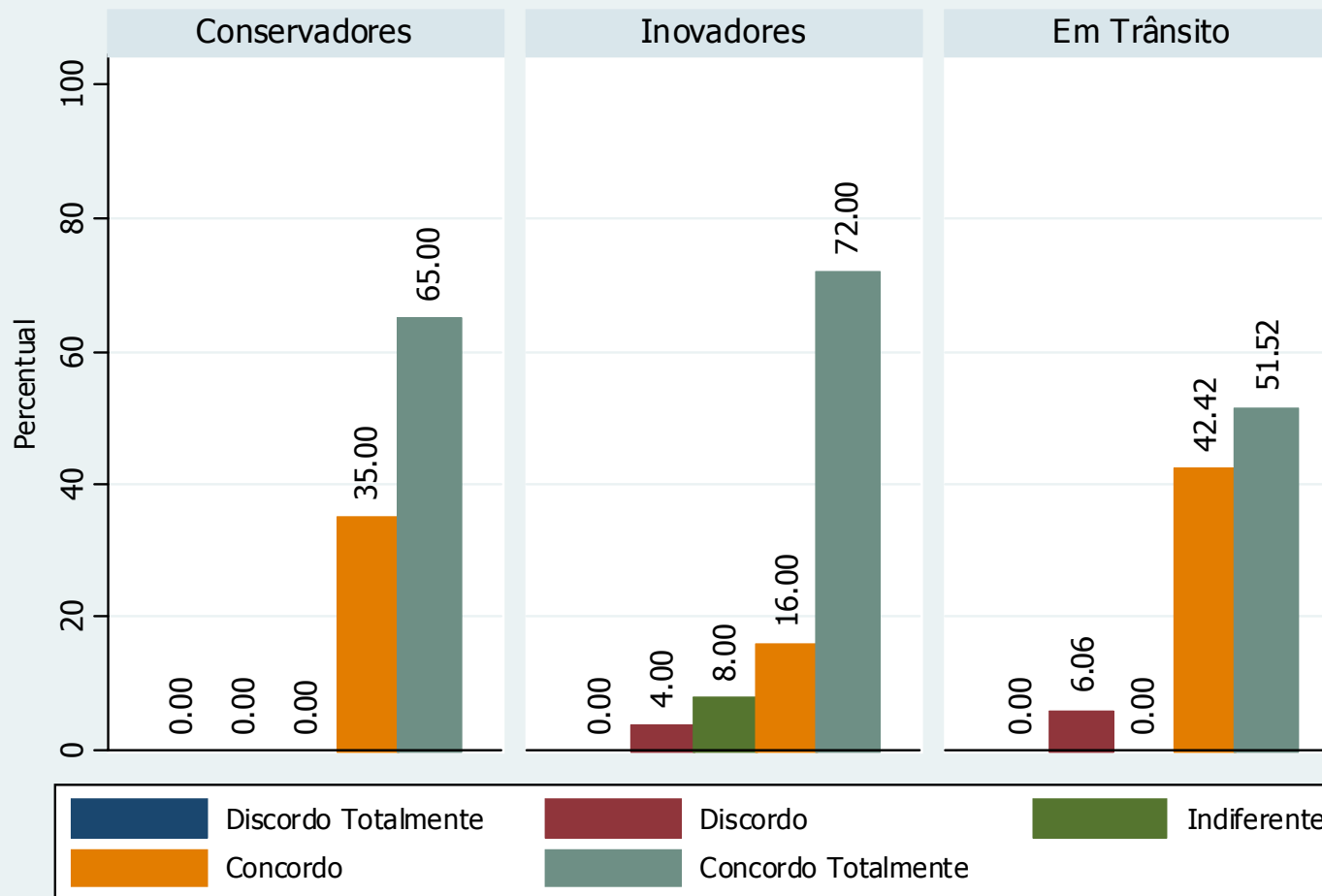
Inovações que ocorreram por influência direta do relacionamento da empresa com os funcionários



Graphs by CLUSTER

Canais de contato para o processo de inovação (internos)

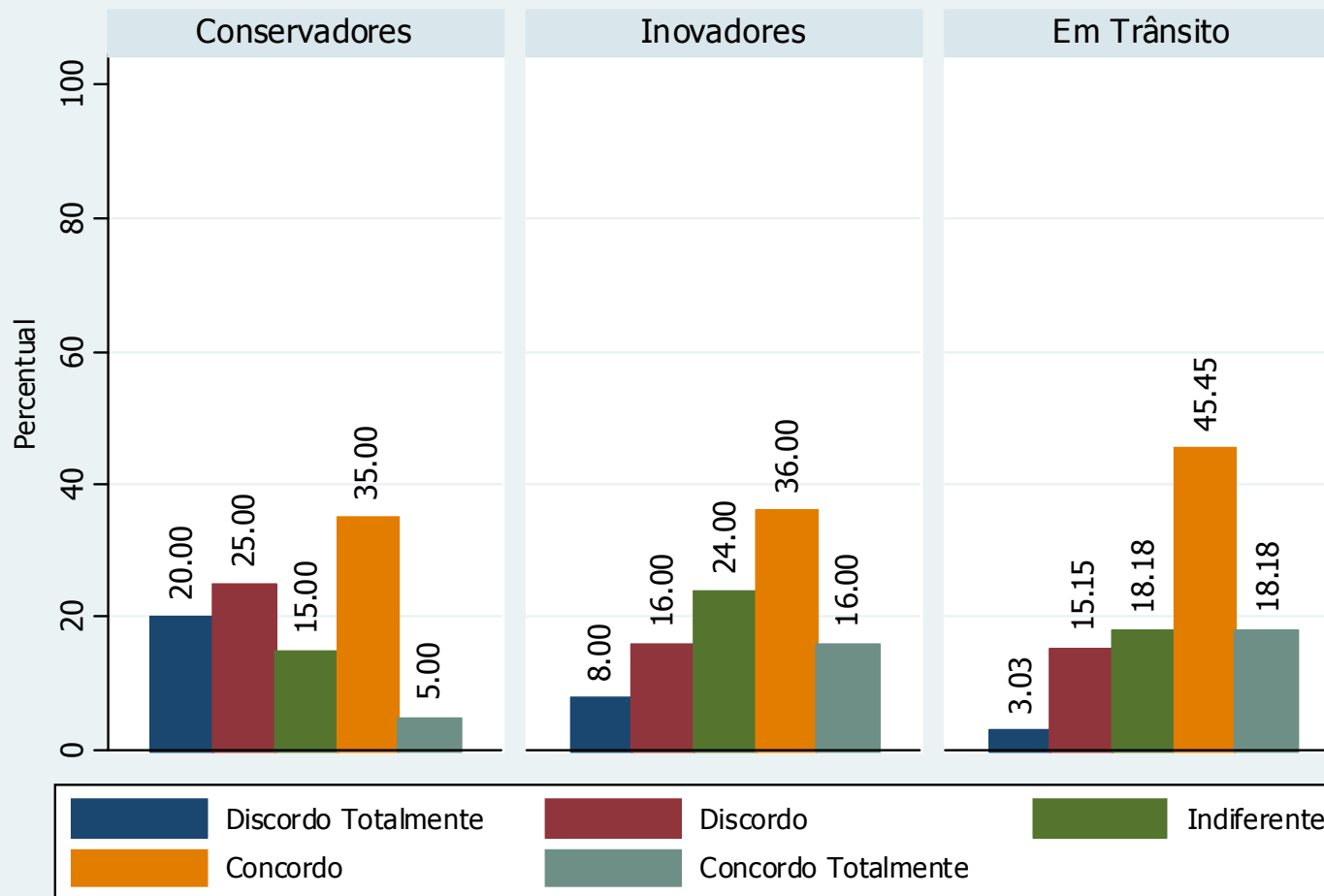
Reuniões com a chefia



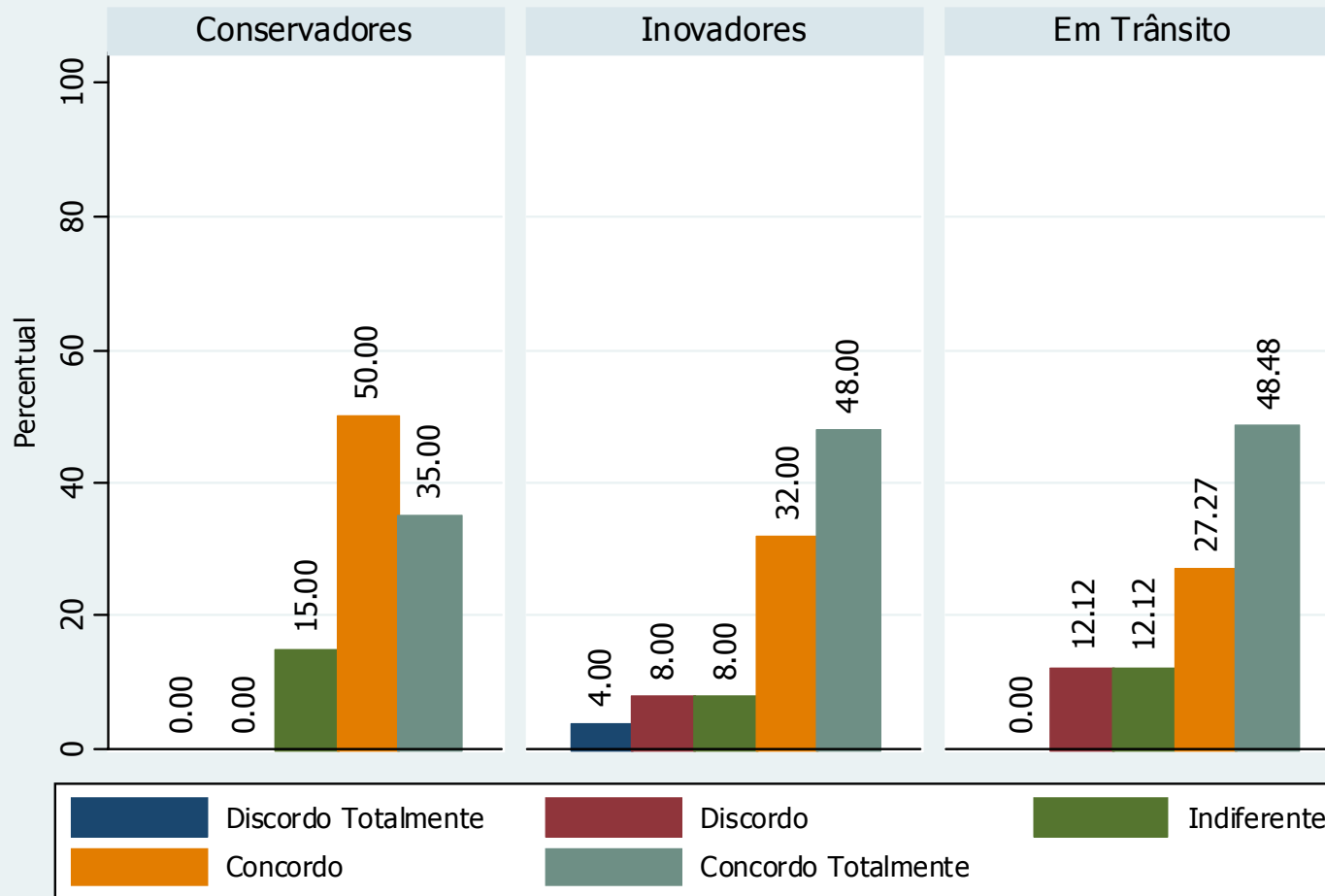
Graphs by CLUSTER

Canais de contato para o processo de inovação (internos)

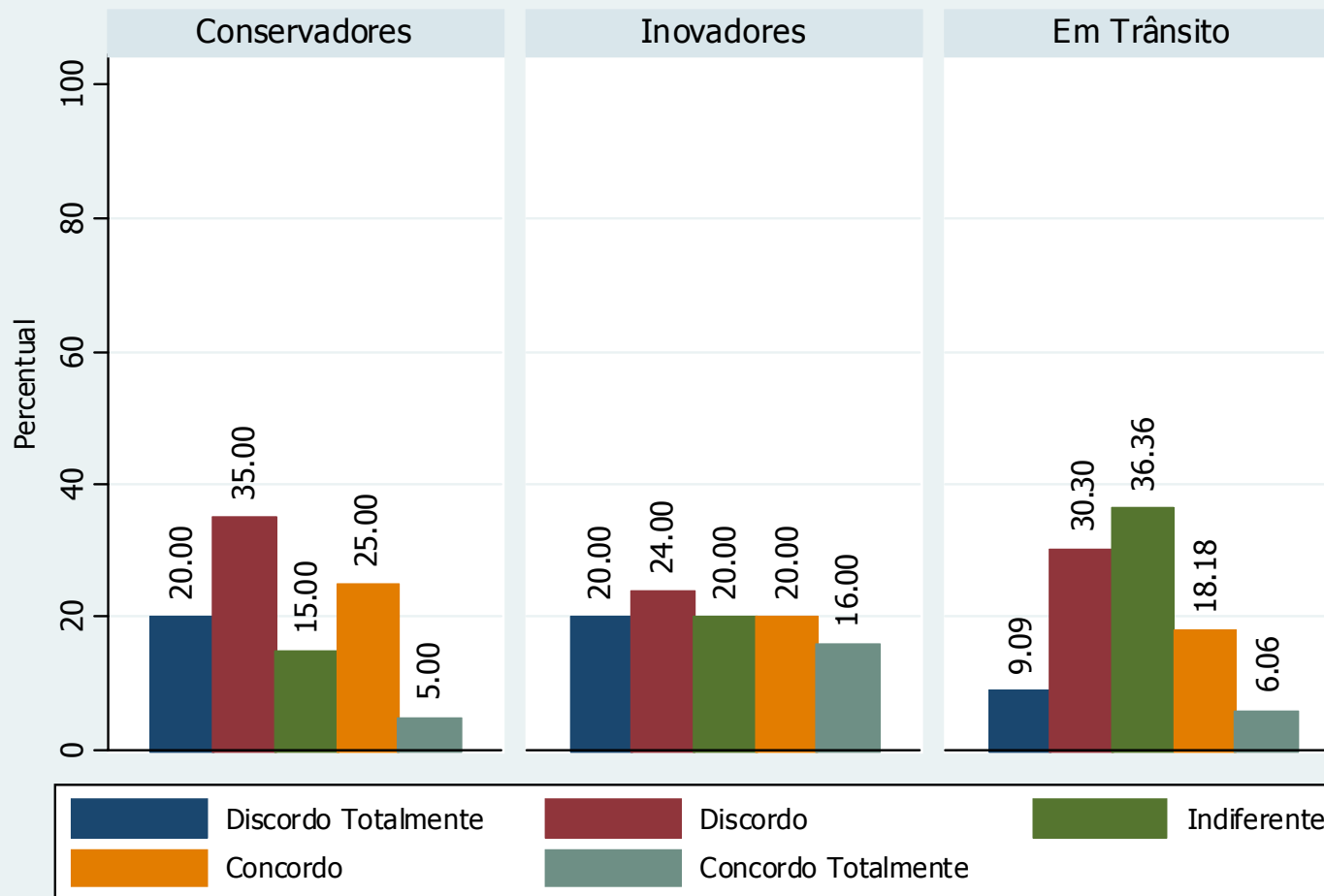
Urna de sugestões



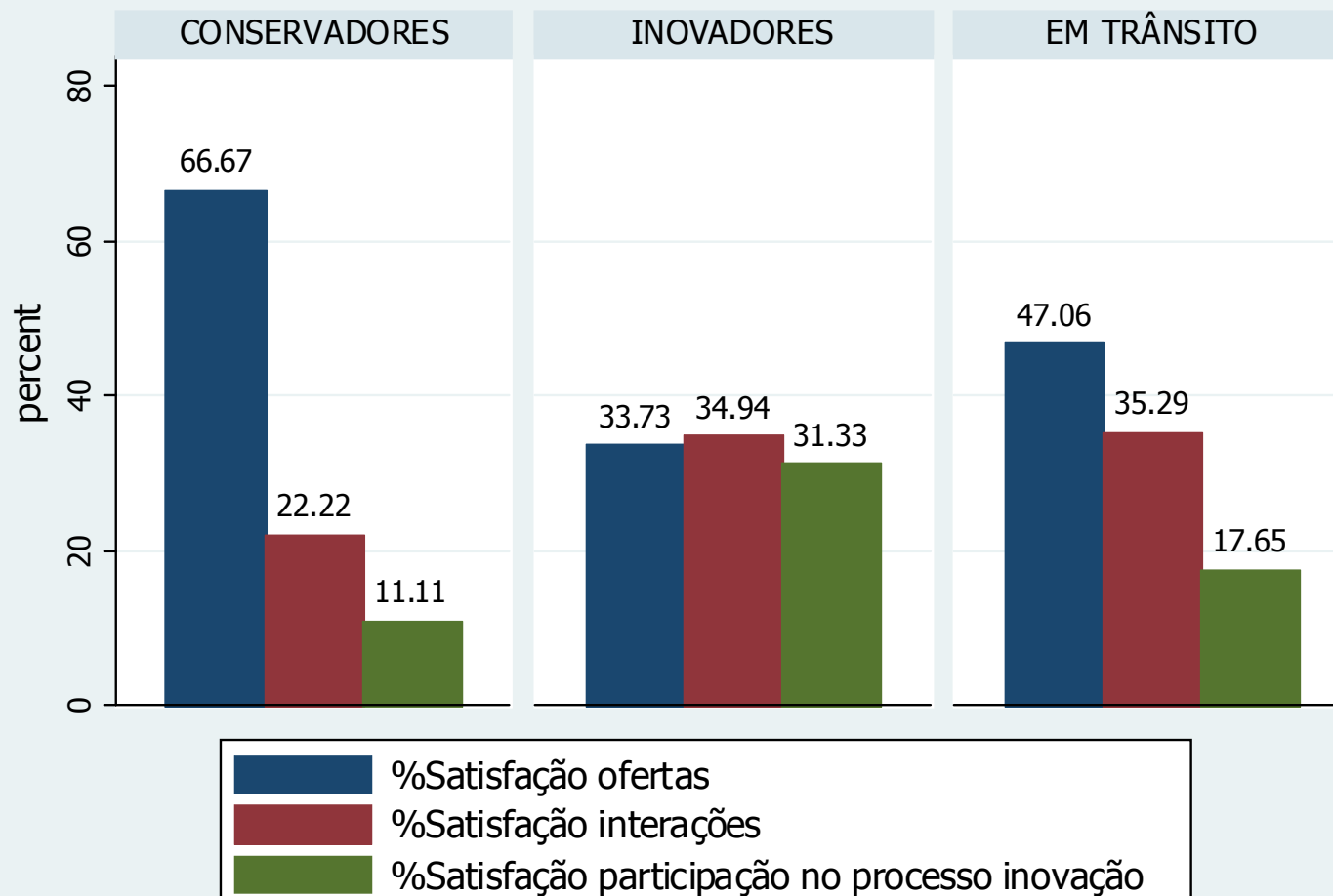
Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER



Graphs by CLUSTER



A Palladium company



2007
BALANCED
SCORECARD
SUMMIT

Inovação e Co-criação de Valor

Reinaldo Manzini

Diretor Symnetics

Rubens Hannun

Sócio-Diretor H2R