



ESTUDO DE CASO

Para que um(a) empresário(a) possa aprender com o exemplo de outras empresas, o importante não é saber onde a empresa de sucesso chegou, mas como ela chegou. E é essa a missão do estudo de caso: explicar e demonstrar práticas que já foram testadas e aprovadas (ou reprovadas) por empresários (as) na resolução de problemas empresariais.

Como a Inesplorato encara a precificação dos serviços inovadores que “inventou”

Israel Alves Jorge de Souza

Seção Abertura

Conheça a história da empresa e um dos dilemas empresariais que ela enfrentou em sua trajetória.

Débora, como acadêmica (Ciências Sociais), estava tendo algumas ideias sobre a necessidade de curar conhecimento. Um ouvinte de uma apresentação que havia feito, por exemplo, veio pedir indicação de livros, e ela começou a refletir sobre os motivos de ele simplesmente não ter ido pesquisar no Google. Roberto, publicitário, também estava refletindo sobre possibilidades de negócio, e numa viagem a trabalho para a Europa os dois reforçaram em conjunto diversas ideias. Depois, ainda na fundação da empresa, viriam Carlos Alberto para cuidar exclusivamente da parte financeira e mais recentemente Michelle, uma ex-funcionária.

Até hoje a Inesplorato funciona sem identificações na fachada, num bairro tranquilo de São Paulo. Os sócios dizem aos clientes apenas que é a “casinha” branca com porta verde, não querendo passar uma “cara de empresa”. De fato, não querem que sua proposta se confunda com o tradicional serviço de consultoria. “Consultoria diz o que fazer, nós não”. O que eles fazem é preparar pessoas e empresas após diagnóstico diferenciado e entrega do conhecimento curado, o que também não seria curadoria de conteúdo (meras dicas e indicações aleatórias) e nem simples pesquisa.



ESTUDO DE CASO

O principal dilema, nesse contexto de ineditismo e até mesmo de uma dificuldade inicial do mercado em compreender a proposta de valor, foi e ainda é a precificação. Logo de início perceberam que o produto final para pessoas físicas, uma charmosa “caixa” com seleção de livros e outras fontes de informação que era marca da empresa, daria prejuízo. Valeria ou não a pena mantê-lo?

Dilema Empresarial

Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito na seção abertura, a empresa se deparou com o seguinte dilema.

É recomendável manter um produto que gera prejuízo mas que explica e divulga bem a proposta de valor da empresa?

Seção Contextualização

Entender o contexto é fundamental para compreender a real dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão. Conheça os dados da região, do setor econômico e a situação da empresa no momento do dilema.

A empresa

A empresa conseguiu gerar lucro e se manter logo no primeiro ano, mas o desafio da precificação sempre esteve presente. O valor da “caixa”, o produto final para pessoas físicas, foi calculado inicialmente pelo sócio que cuida da parte financeira e os outros sócios acharam bastante elevado. De fato era e ainda é um valor considerável, se levada em conta uma perspectiva do cliente que ainda não compreendeu o diferencial da proposta de valor. Um recálculo posterior mais aprofundado no âmbito das horas de trabalho dispendidas, porém, demonstrou que a “caixa” custa ainda mais caro à empresa: aproximadamente cinco vezes o valor cobrado, que já era inicialmente considerado alto.

Em paralelo a essas constatações, e a partir dos contatos firmados pelos sócios nas carreiras anteriores em agências de publicidade, foram captados como clientes pessoas jurídicas de grande porte. A Inesplorato decidiu desenvolver uma rotina permanente de pesquisas temáticas, contrariando a lógica das pesquisas curtas e interrompidas após as entregas. E com a apresentação e oferta dos resultados dessas pesquisas, mediante os citados contatos, conseguiram esses contratos que deram o fôlego necessário para a sobrevivência e crescimento da empresa. Atualmente,



ESTUDO DE CASO

segundo a sócia majoritária, a captação não é mais necessária nesse nível e praticamente 99% das empresas clientes vêm até a Inesplorato.

O mercado

Segundo os sócios fundadores, o ineditismo inicial continua. Houve tentativas de empresas que passaram a oferecer curadoria de conhecimento, mas afinal não era a proposta de valor da Inesplorato. Não havia a convergência entre as reais necessidades do cliente e a seleção de conteúdos, não havia a busca da perspectiva inovadora a partir do já existente e repetia-se o padrão de pesquisas sem continuidade, com a pretensão de produzir inovação do zero em resposta a perguntas mal formuladas e sem refinamento.

Sendo assim, a equiparação equivocada dos serviços da Inesplorato aos serviços tradicionais de consultoria continuava, mesmo com o surgimento de pretensos novos curadores de conhecimento – que na verdade apenas repetiam a essência desses serviços tradicionais. E essa equiparação se dava também no âmbito das expectativas relacionadas ao preço, dificultando ainda mais a precificação pela empresa em questão. Por outro lado, os sócios recebiam continuamente conselhos e observações sobre a necessidade de majoração dos valores cobrados, para que não ficassem marcados e desvalorizados como uma empresa cujos serviços não eram realmente diferenciados.

Seção Solução do Dilema

Para resolver um problema empresarial, é possível adotar uma ou várias soluções, de diferentes áreas do conhecimento, como: mercado, gestão de pessoas e inovação. Conheça, agora, as medidas adotadas pela empresa protagonista desta história para a resolução de seu dilema.

Manutenção do produto para pessoas físicas

Conforme já indicado, a Inesplorato decidiu manter o produto final para pessoas físicas apesar dos prejuízos relacionados. Além de contribuir à compreensão da proposta de valor da empresa e mesmo representar de forma concreta a sua essência, a manutenção desse produto proporciona constantes intersecções e convergências entre os próprios curadores de conhecimento, alimentando assim as pesquisas em andamento e dando forma à profissão de curadoria de conhecimento.



ESTUDO DE CASO

Aumento gradual na precificação dos produtos para pessoas jurídicas

De acordo com conselhos e observações recebidos no próprio contexto de mercado da Inesplorato, a empresa foi gradualmente amentando o valor dos produtos para pessoas jurídicas. Os sócios relatam que de forma geral esses clientes reconheceram de bom grado o trabalho realizado e não questionaram os preços mais altos.

Criação de escola para geração proposital de concorrentes

Percebendo que sua “invenção” de curadoria de conhecimento continua inédita além de pioneira, dada inclusive a frustração de outros empreendedores em reproduzir a proposta de valor, os sócios da Inesplorato decidiram recentemente iniciar uma Spin-off no campo do ensino. Os primeiros passos se deram num curso presencial piloto de formação de curadores de conhecimento, cujo preenchimento extremamente rápido surpreendeu os sócios e lhes evidenciou uma demanda significativa. Além da demanda, porém, a ideia é literalmente formar concorrentes. Se até o momento não foi possível “copiar” a empresa, algo que a sócia majoritária achava que iria acontecer em no máximo um ano após a fundação, é preciso formar curadores com a compreensão adequada da proposta de valor. E assim, num mercado com mais opções relacionadas, os sócios consideram que poderiam trabalhar melhor a precificação. Atualmente, nessa linha, está em desenvolvimento uma escola de curadoria de conhecimento e a oferta de cursos online.

Seção Fechamento

Conheça as lições aprendidas pela empresa protagonista e seus futuros desafios e perspectivas.

Os sócios aprenderam que a concorrência pode ser positiva e até mesmo desejada, no âmbito da precificação. E apesar de terem solucionado o dilema da precificação, conforme apontado acima, eles entendem que foi apenas uma solução parcial. Consideram que os funcionários recebem uma remuneração justa, mas gostariam de pagar muito mais. Sendo assim, concluem que o dilema só estará completamente solucionado e os preços realmente adequados quando conseguirem pagar o que pretendem para os curadores de conhecimento.



ESTUDO DE CASO

Perguntas para reflexão

1. Quais são os riscos de apostar em um produto que gera prejuízo mas que também é importante para o posicionamento da empresa no mercado?
2. Qual é a importância da concorrência no processo de precificação?
3. Qual é o marco adequado para que a empresa conclua estar com a precificação correta?