



## FERRAMENTA: JOB TO BE DONE

### ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** empreendedores e executivos de empresas de todos os portes.

**SERVE PARA** contribuir para que o consumidor aumente sua percepção do valor de um produto ou serviço e, conseqüentemente, para o crescimento das vendas.

**É ÚTIL PORQUE** expande a compreensão do empreendedor a respeito do que vende e, principalmente, do que o seu cliente está comprando. A partir disso, será possível listar quais são seus verdadeiros concorrentes.

**SOBRE A FERRAMENTA:** O termo Job to Done se tornou popular com o artigo do professor Clayton Christensen<sup>1</sup>, mas sua raiz teórica está nos artigos Uma teoria da motivação humana, escrito pelo psicólogo Abraham Maslow<sup>2</sup>, e Miopia de Marketing, do professor Theodore Levitt, em 1960<sup>3</sup>. Em português, a tradução literal seria tarefa (ou trabalho) a ser feita (ou executado). Mas o termo em inglês vem sendo mantido na tentativa de diferenciar isso de qualquer tarefa a ser executada. No entendimento do professor Christensen, todo produto (ou serviço) executa tarefas para o consumidor. Em geral, quem vende só enxerga a tarefa funcional principal, que é o problema ou a necessidade que o produto resolve prioritariamente. E mesmo assim, a percepção da tarefa funcional pode ser míope. Quem vende sabonete, pode acreditar que resolve o problema de lavar as mãos. Mas quem compra e usa o sabonete pode estar querendo, mesmo que inconscientemente, se ver distante dos germes. O cliente não compra uma única tarefa funcional. Pode haver outras. Há tarefas executadas pelo produto que são operacionais, pois explicam a compra pela forma como ele é usado. Outras são emocionais (pessoais) e remetem a sentimentos ou sensações que o produto traz ou oferece. Há ainda as tarefas sociais, executadas pelo produto quando usado, mostrado ou simplesmente citado para outras pessoas. Mesmo os produtos e os serviços mais simples e banais executam tarefas funcionais, operacionais, emocionais pessoais e/ou sociais. Quanto mais emocionais e sociais forem as tarefas executadas, maior tende a ser o valor e a diferenciação percebidos pelo consumidor.

**Como usar:** Esta é uma ferramenta de orientação de oito passos:

- 1) Defina o produto ou serviço a trabalhar.
- 2) Descubra as tarefas que o produto executa para o cliente! Por meio de interações com os consumidores<sup>4</sup>, o empreendedor precisa descobrir e entender quais são as tarefas funcionais (necessidades mais básicas e diretas), operacionais (necessidades operacionais para os segmentos e nichos de mercados atendidos pelo produto),

emocionais (sentimentos pessoais percebidos ou não pelo cliente ao consumir seu produto) e sociais (interesse proposital ou não de ser reconhecido/valorizado por outras pessoas ao interagir com seu produto).

3) Segmente os jobs descobertos! Analise todos os jobs citados e tente juntá-los em grupos de benefícios. Procure encontrar nomes que expliquem cada grupo.

4) Priorize os jobs que podem aumentar suas vendas! Algumas tarefas executadas por seu produto podem gerar maior apelo de vendas se forem priorizadas em uma experiência de consumo que destaquem esses jobs.

5) Aprenda com outras soluções que executam os mesmos jobs! Um produto de O Boticário pode ter o mesmo job de ser uma opção de presente que um da Cacau Show. Assim, o que cada empresa poderia aprender com as outras? Faça a mesma analogia para os jobs que você vai priorizar na experiência de consumo do seu produto.

6) Crie a experiência de consumo que destaque os jobs priorizados. Use a ferramenta Design Thinking<sup>5</sup> para vislumbrar uma experiência de consumo em que os jobs escolhidos ganhem a relevância esperada.

7) Valide a experiência com os clientes! Tente criar protótipos da experiência de consumo planejada e teste (valide) com clientes. Entenda se a experiência de consumo é realmente mais relevante a ponto de expandir a base de clientes leais e apóstolos<sup>6</sup>. A validação pode ser feita a qualquer momento, mesmo nos estágios iniciais. É um aprendizado.

8) Dissemine a experiência! Se o teste for bem validado pelos clientes iniciais, crie processos para disseminá-lo para os demais clientes. É possível que os passos sete e oito não sejam bem-sucedidos. Se isso ocorrer, será preciso retornar para definir melhor os jobs que devem ser trabalhados.

1CHRISTENSEN, C.; SCOTT, D.; BERSTELL, G.; NITTERHOUSE, D. FINDING THE RIGHT JOB FOR YOUR PRODUCT. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. SPRING 2007, ED. 48, NO. 3.

2MASLOW, ABRAHAM. A THEORY OF HUMAN MOTIVATION. PSYCHOLOGICAL REVIEW. NO. 50, V. 4. 1943.

3LEVITT, T. MARKETING MYOPIA. HARVARD BUSINESS REVIEW. JULY-AUGUST, 1960.

4OBSERVAÇÕES, ENTREVISTAS, FOCUS GROUP, SURVEYS.

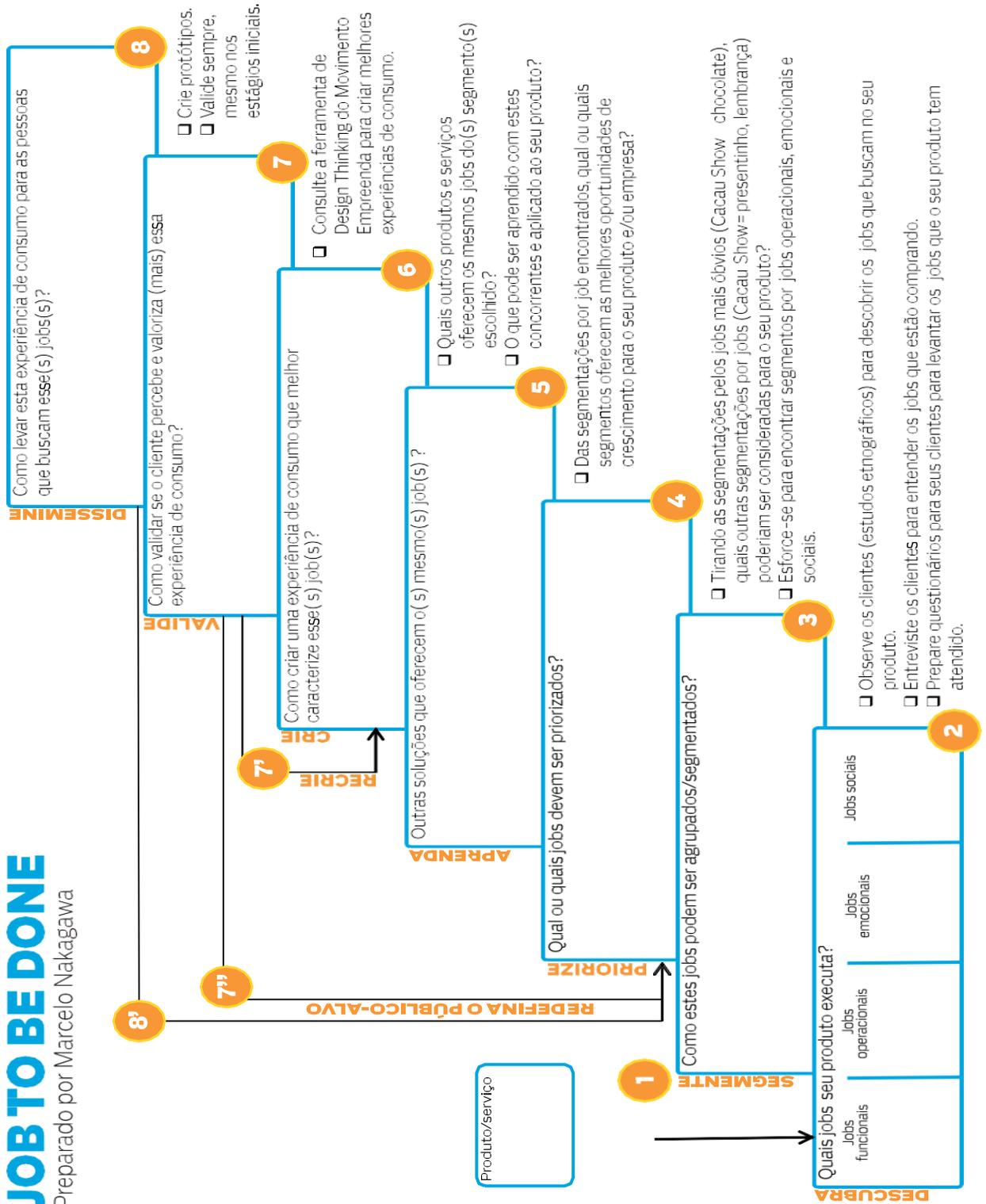
5CONSULTE FERRAMENTA DESIGN THINKING PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO SITE DO MOVIMENTO EMPREENDA (WWW.MOVIMENTOEMPREENDA.COM.BR).

6CONSULTE FERRAMENTA AIDALA: PLANO DE MARKETING E VENDAS PARA EMPREENDEDORES NO SITE DO MOVIMENTO EMPREENDA.



# FERRAMENTA: JOB TO BE DONE

ESTRATÉGIA E GESTÃO





## FERRAMENTA: JOB TO BE DONE

ESTRATÉGIA E GESTÃO

### ..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

• **Job to be done e o milk-shake:** o professor Clayton Christensen explica que percebeu o conceito de job to be done ao trabalhar em um projeto de consultoria para uma rede de fast-food nos Estados Unidos. Sua equipe descobriu que cerca de 40% dos milk-shakes eram vendidos na parte da manhã. Ao interagir com os clientes, percebeu que o milk-shake executava outras tarefas além de ser uma opção de alimento. As pessoas não compravam o produto em si, mas algo que matasse a fome do final da manhã (funcional). Mas também era algo prático e conveniente para dirigir (operacional) e que, de certa forma, trazia alguma alegria (emocional) durante seu consumo.

• **As tarefas determinam sua concorrência:** muitas pessoas vão a uma cafeteria não exatamente para tomar um café, mas para encontrar seus amigos (job social). Assim, uma cafeteria pode concorrer com qualquer outro local ideal para encontro de amigos, inclusive uma praça pública. Mas se este job for identificado e priorizado, por que não oferecer um bom ambiente para que os amigos se encontrem em uma cafeteria como faz a Starbucks?

• **Descoberta dos jobs:** mesmo os produtos mais triviais podem oferecer melhores jobs funcionais, operacionais, emocionais e sociais. Uma loja que vende pão de queijo pode saciar a fome (funcional), ter tamanhos variados (operacional), remeter a um alimento tradicional, familiar, caseiro (emocional pessoal) e ainda incentivar encontros de amigos, conhecidos ou de trabalho (emocional social). Um negócio assim pode ter um valor muito maior do que outro, que simplesmente vende o pão de queijo como um salgadinho qualquer para matar a fome.

• **Segmentação dos jobs:** quem procura uma loja de chocolates pode fazer isso por diferentes tarefas a executar: fome, desejo de comer chocolate, busca de um momento de prazer, necessidade de presentear alguém. Mesmo o job “presentear alguém” pode ter diferentes “sub-jobs”, como presentear uma pessoa muito ou pouco importante, alguém muito próximo ou distante, por um motivo especial ou sem um motivo específico, para dar um mimo a alguém.

• **Priorização dos melhores segmentos de jobs:** A Cacau Show, por exemplo, pode fugir dos jobs de apenas comer um chocolate, pois concorreria com outras marcas “de supermercado”, e se concentrar nos jobs de ser um momento de prazer e de presentear alguém. Esta priorização poderia trazer melhores vendas e margens de lucro.

• **Aprendizagem com outros produtos que ofereçam os mesmos jobs:** assim como a Cacau Show pode aprender com O Boticário, pois ambos oferecem jobs de ser uma opção de presente, você pode observar o que outras empresas fazem com opções de produtos que tenham exatamente o mesmo job que o seu. Mas também pode ir além, aprendendo com produtos que tenham o mesmo job “genérico”, mas não representem concorrência direta nem indireta. Uma oficina mecânica também vende o job emocional de segurança e tranquilidade. Quais outros produtos e serviços reconhecidamente vendem jobs assim? Dessa forma, um empreendedor do setor de mecânica automotiva também poder aprender a criar novas experiências de consumo se buscar inspiração, por exemplo, em hospitais ou clínicas médicas, que também vendem os conceitos de segurança e tranquilidade.

• **Criação de experiências que destaquem os jobs:** Se a Cacau Show valoriza o job de deixar alguém feliz, prioriza a experiência de consumo que crie esse efeito. Para isso, adota lojas bem localizadas (que não deem trabalho de chegar, entrar, consumir), produtos com embalagens surpreendentes, disposição dos produtos de forma elegante, atendimento para deixar o cliente mais feliz. Também prioriza o período de pós-compra, com embalagens, que, ao serem abertas, também surpreendam o presenteado e produtos com sabores maravilhosos. A abordagem Design Thinking pode ajudar o empreendedor na criação e na validação de experiências assim.

• **Criação de protótipos para validação de experiências:** A melhor forma de validar os jobs to be done descobertos, priorizados e planejados é por meio de protótipos. Se estiver desenvolvendo produtos online, crie wireframes. Se pensar em produtos físicos, pense em mockups (um modelo em tamanho real). Se for um serviço, pense em técnicas de simulação, cenografia e teatro. E tente testá-los com potenciais clientes e ambientes e situações mais próximos do que seria o real. Depois colete feedbacks. Entenda se as pessoas perceberam e valorizaram os jobs.

- Material adicional recomendado:
- CHRISTENSEN, C.; SCOTT, D.; BERSTELL, G.; NITTERHOUSE, D. Finding the Right Job for your Product. MIT Sloan Management Review. Spring 2007, Ed. 48, no. 3.
- DYER, S.W.; DING, B.; SUN, J. The Innovator's Secret Weapon. Chicago: A.T.Kearney, 2013
- ULWICK, A. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. New York: McGraw-Hill, 2005.