

Jobs To Be Done - JTBD



GLÁUCIO BRANDÃO

Por quê será que grandes empresas falham ao lançarem produtos “aparentemente” excepcionais ao Mercado?

Essa pergunta, cuja resposta vale um milhão de dólares (ou mais), está na base que ancora o livro “The Innovator’s Dilemma” (1997), de Clayton Christensen, professor de administração na Harvard Business School (HBS), conhecido pelos seus estudos em inovação.

E a resposta, por incrível que pareça, é bem simples: a empresa não deve buscar entender o que o público quer comprar. Deve entender o que o cliente quer resolver. Só isso!

Trabalhando anos em cima desta situação problema-solução, Christensen e seus colegas desenvolveram a metodologia JTBD ou *Jobs To Be Done* - tarefas a serem realizadas, em uma tradução Googleana -, focando no que tem de ser feito, não no que tem de ser comprado.

Assim, se você compreender quais tarefas seus consumidores querem ver resolvidas, ampliará suas ideias de negócios assim como criará estratégias de crescimento viáveis para sua empresa. Vamos mergulhar nessa metodologia e ver que uma mudança de perspectiva (para o lado do consumidor, evidentemente), vai nos trazer insights para oportunidades de inovação.

Começemos por alguns exemplos clássicos.

Exemplos de JTBD

Cortar a grama. Olhando para essa JTBD, uma empresa que quer resolver esse *Job*, poderá ir da mecânica à genética, passando por oferecimento de serviço, para obter o mesmo resultado. Elucidarei: a JTBD que o cliente quer ver resolvida pode ser alcançada:

- Por um melhor cortador de grama (mecânica).
- Pelo desenvolvimento de uma grama geneticamente modificada que não precise de corte (genética).
- Pela contratação de um jardineiro (serviço).

Ingestão de medicamentos. Nesse caso, a JTBD a ser resolvida pode ser alcançada pelo uso de pílulas, injeções ou adesivo. Invente a sua.

Milkshake, ao invés de fast food. Aqui, a JTBD é, literalmente, manter o “bucho” cheio da maneira mais prática, pela maior quantidade de tempo possível. As lojas de uma certa lanchonete que começa com “M”, tinha sua menor movimentação em aeroportos no período matutino. 18 horas de observação fizeram com que um pesquisador chegasse a uma conclusão, obtida através de entrevistas: em viagens de negócios matutinas, as pessoas preferem matar o tempo levando consigo um alimento simples, prático, que as alimentassem e as distraíssem ao mesmo tempo no caminho, e, pasmem, não queriam ficar sentadas. Resultado, a McDonald's (ops, falei o nome!) criou uma série de milkshakes com pedaços de biscoito, frutas o “escambau”, e viram suas vendas dispararem. Se estivessem concentrados em criar melhores sanduíches, nunca chegariam a este resultado. Não era o produto a bronca, mas o modo de ingestão.

Furadeira. Essa é velha: o consumidor quer o furo na parede.

Limpar os dentes. A questão não pode ser resolvida plenamente com a escovação, mas é a forma mais comum. Resultado: empresas criaram [escovas ultrassônicas](#), que quebram 100% da placa bacteriana. Substitui, ao mesmo tempo, a escova tradicional e o fio dental.

Exemplos não faltam. O que nos falta é a sensibilidade para mudar de perspectiva.

Tipos de JTBD e a tríade cerebral

Nos estudos de professor [Christensen](#), pode-se detectar dois tipos de JTBD:

- JTBD *principal*, a qual descreve aquela que o cliente quer alcançar.
- JTBD *relacionada*, aquela que o cliente quer ver resolvida junto com a principal.

Essas JTBDs ainda podem ser divididas em duas camadas:

- Sob aspectos *funcionais*, os quais resolvem efetivamente as tarefas do cliente.
- Sob aspectos *emocionais*, referentes a fatores subjetivos, sentimentos, percepções etc.

Finalmente, podemos subdividir estes aspectos em mais duas dimensões:

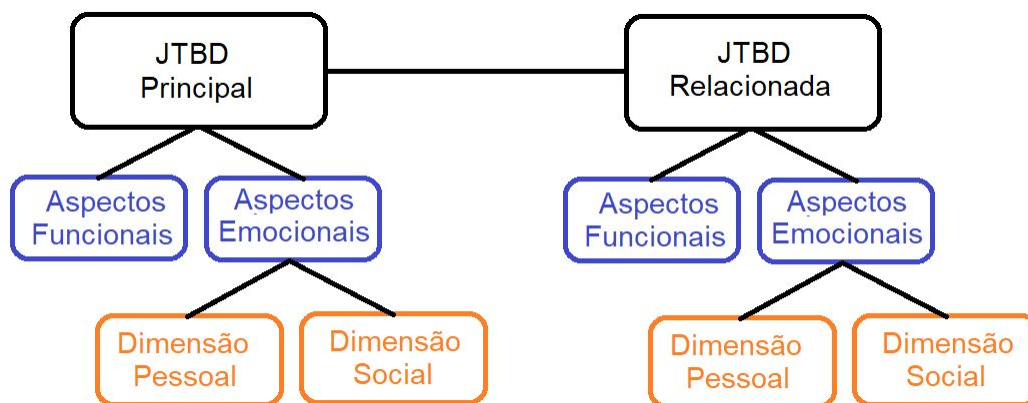
- *Pessoal*, a percepção própria do cliente.
- *Social*, a forma na qual o cliente acredita como os outros o percebem utilizando uma determinada solução.

Você poderá ver todas essas instâncias no quadro **Estruturação das JTBD**.

Por quê deve-se levar em consideração todas estas instâncias? A resposta está na subdivisão que, segundo a [psiquiatria](#), a evolução nos impôs. Nosso modelo cerebral é guiado por uma tríade: reptiliana, emocional e intelectual. A emocional e a intelectual não

carecem de explicação. A parte reptiliana está relacionada às nossas necessidades básicas: fome, raiva, questões fisiológicas, iPhone etc.

Assim, essa galera que entende - quero deixar bem claro que não é este cara que vos escreve, mas o pessoal Psico - fala que quando estas três partes entram em conflito, adivinhem quem vence? Sim, a parte rastejante. Quando há um conflito entre as partes emocional e intelectual, a emocional vence. Por isto que a gente tende a criar desculpas “amarelas” utilizando o intelectual, para tentar amenizar decisões “lascantes” que fazemos baseadas no emocional! Já passou por isto? Coisas do tipo: “Me presentiei porque eu merecia, tá certo?” Massa... E quem vai pagar a fatura? A parte réptil é que não é!



Estruturação das JTBD

Bom, voltando às JTBD, onde eu posso encaixar essa questão neurológica? Simples: tente criar soluções que envolvam a tríade cerebral e todos os sentidos, aquilo que eu falo em [O Cliente Universal](#), e você terá um produto/serviço irresistível. Poderá arriscar até ser uma inovação.

A empresa Apple faz muito bem isso, tanto que os donos de iPod retornaram seis vezes o produto à empresa por problemas relacionados a funcionalidades, e toleraram essas falhas por questões emocionais. Ao meu ver, reptilianas. Posso até ouvir: “Não consigo viver sem o meu iPod!”. Vai entender!

Um exemplo completo

Como bom professor, vamos a uma atividade de fixação usando as instâncias das JTBD.

Um cliente deseja limpar seus dentes e gengiva para manter a boca saudável (aspecto funcional) e de forma prazerosa. Quer se sentir bem, sem dores (aspectos emocionais). Isso deverá ser uma experiência agradável (dimensão pessoal). Claro que ele também quer que seus dentes pareçam limpos, saudáveis e com um hálito bom perante a sociedade (dimensão social). A pasta poderia oferecer, por exemplo, um efeito de proteção labial para o sol escaldante de nosso RN (JTBD relacionada), o que faria com que mantivéssemos nossos lábios úmidos (funcional relacionada) e com aparência de boca de

atriz de TV (emocional relacionado). Todo mundo diria: “Nossa, que lábios!” (dimensão social relacionada).

Concluindo

Não se pergunte como eu posso desenvolver ou transformar meus produtos ou serviços em soluções melhores. Ao invés disso, pense como eu posso contemplar as JTBD de meus clientes de forma mais efetiva e inesperada.

Se não fosse assim, a galera do aeroporto ainda estaria carregando sanduíches em envelopes oleosos, espalhando pedaços no chão, sujando a mão de gordura e praguejando contra a loja do “M”, e o problema, definitivamente, não seriam os sanduíches que, queira você ou não, são gostosos... Não falei saudáveis!