

AS053 – Tópicos Especiais Inovação de Impacto Ambiental

AULA 3 – Conhecendo o Cliente

Baita Aceleradora
Agosto/2019

Tópicos

1. Lean Startup
2. Jobs, Dores e Ganhos
3. Técnicas de Entrevistas
4. Exercício prático

As Principais Razões de Falhas de Startups*

1. *Teste Inadequado (do negócio)*

- *Falha em testar e validar hipóteses e suposições*
- *Não resolver necessidade importante pela qual clientes pagam*
- *Não encontrar o encaixe produto-mercado*
- *Fazer algo que ninguém quer (cerca de 50% das falhas)*
- *Atrasar a ida para o mercado*
- *Não falar com os clientes para testar proposição de valor, segmentação de clientes, necessidades*

*informações coletadas junto a 14 aceleradoras internacionais, em 2018.

Mais startups falham pela falta de clientes do que por falhas no desenvolvimento do produto.

Steve Blank

Como as startups mitigam esse problema?

Alinhando Solução e Cliente!

PASSOS:

1. **Conhecer** os clientes
2. **Identificar** objetivos, dores e expectativas relevantes
3. **Construir e validar** a solução **com os clientes**, passo a passo

Quem são eles?
Em que contexto atuam?
O que eles precisam realizar?
Quais suas dores e expectativas?

Solução que atende os objetivos, dores e expectativas relevantes identificados nos clientes.

Como abordar e conhecer o Cliente?

**ENTREVISTAS /
OBSERVAÇÃO DE
CLIENTES POTENCIAIS**

**ENQUETES /
QUESTIONÁRIOS**

**CRIAÇÃO /
PARTICIPAÇÃO EM
COMUNIDADES**

**CONVERSAS COM
ESPECIALISTAS**

**“PESQUISAS DE
MERCADO”**

**TESTES COM
PROTÓTIPOS**

**SIMULAÇÃO DA
SOLUÇÃO**

**LANÇAMENTO
DA VERSÃO V0.1**

Como entender o cliente?

~~Atitudes físicas
Interesse e estilo
Comportamento
Formação e educação~~

Objetivos
Dificuldades
Expectativas
Necessidades

The background consists of several overlapping geometric shapes in various shades of purple and magenta. A dark purple triangle is on the left side. A lighter purple trapezoid is in the top right. A large, medium-purple trapezoid occupies the bottom and middle sections. The text is centered in the medium-purple area.

Jobs, Dores e Ganhos

Job-to-be-done

O *job* descreve o que o cliente **precisa realizar** (*get done*). É também chamado de **Job Funcional** e expressa:

- *tarefas / problemas que o cliente precisa realizar / resolver*
- *necessidades básicas que o cliente precisa atender*

value_proposition_designer_draft.pdf

Job-to-be-done – Exemplos

Gestor de uma equipe de desenvolvedores:

- *Organizar a equipe e definir as atribuições dos membros.*
- *Acompanhar e gerenciar o trabalho dos membros da equipe.*
- *Cumprir atribuições da função de gestor.*

Pais com filhos na escola e tempo disponível:

- *Prover ao filho uma formação complementar (ex: robótica).*
- *Encontrar atividade alternativa para ocupar o tempo do filho (ex: esportes, música, literatura, ...).*
- *Cuidar da educação do filho.*

Jobs Sociais e Emocionais

- **Jobs Emocionais** descrevem como o cliente quer se sentir como resultado de executar um job funcional.
- **Jobs Sociais** descrevem como o cliente quer ser percebido por outras pessoas de sua comunidade.

Jobs Sociais e Emocionais – Exemplos

O gestor que adota uma nova forma de gestão
quer sentir que a equipe confia na sua decisão, e
quer ser visto como inovador pelos pares.

Job Funcional

Job Emocional

Job Social

Jobs Sociais e Emocionais – Exemplos

O pai que matricula o filho num curso de robótica
se sente bem por cuidar do futuro do filho, e
quer ser visto como bom pai pelos amigos.

Job Funcional

Job Emocional

Job Social

Pains (Dores)

Dores descrevem:

- *emoções negativas,*
- *custos e situações indesejados, e*
- *riscos,*

que o cliente experimenta ou pode vir a experimentar **antes, durante ou depois** da execução de um *job*.

value_proposition_designer_draft.pdf

Pains (Dores) – Exemplos

Gestor

- *Falta de ferramentas de apoio para gestão de equipes.*
- *Alta rotatividade dos membros da equipe.*
- *Dificuldade para alinhar resultados e política salarial.*

Pais

- *Dificuldade para selecionar opção mais adequada.*
- *Logística de traslado entre a residência, a escola e a atividade extra.*

Gains (Ganhos)

Ganhos descrevem melhorias que o cliente **espera, deseja** ou que o **surpreenderão** (*porque vão além do resultado direto da execução do job*).

Podem ser:

- *utilidade funcional*
- *ganhos sociais*
- *emoções positivas*
- *economia de custos.*

value_proposition_designer_draft.pdf

Gains (Ganhos) – Exemplos

Gestor

- *Produtividade da equipe melhorou.*
- *“Clima” da equipe ficou mais leve.*
- *Trabalho do gestor foi melhor avaliado pela equipe.*

Pais

- *Relacionamento com o filho melhorou.*
- *Rendimento do filho na escola melhorou.*
- *Autoestima do filho aumentou.*

O que buscar em um job?

Características do Job “Ideal”

Estável	Não muda ao longo do tempo
Universal	Não possui fronteiras geográficas
Technology agnostic	Não depende de tecnologias específicas

Antony Ulwick

Categorias de *Jobs*, Dores e Ganhos

JOBS	PAINS	GAINS
<ul style="list-style-type: none">✓ Funcional✓ Social✓ Emocional✓ Necessidades básicas	<ul style="list-style-type: none">✓ “Custos” exagerados✓ Sensações negativas✓ Desempenho insuficiente✓ Dificuldades e desafios✓ Efeitos sociais negativos✓ Riscos✓ Preocupações✓ Erros comuns✓ Barreiras para adoção	<ul style="list-style-type: none">✓ Satisfação intensa✓ Expectativas excedidas✓ Encantamento✓ Vida mais fácil✓ Efeitos sociais desejados✓ Interesses buscados✓ Sonhos ousados✓ Medidas de sucesso e falha✓ Aumentar chance de escolha

Perguntas?



Técnicas de Entrevista

Preparação para as entrevistas

1. Identificação de pessoas para entrevistar

- *Identificar usuários, clientes e grupos (segmentos) de clientes*
- *Pedir indicação para conhecidos e os próprios entrevistados*
- *Pesquisar em redes sociais (LinkedIn, Facebook, ...)*

2. Entendimento sobre a área (caso você ainda não tenha)

- *Conversar com conhecidos que atuem na área*
- *Pesquisar sobre o assunto em fontes confiáveis*
- *Colocar-se, como exercício, na situação do entrevistado (Dica: usar Mapa da Empatia)*

Dicas para a entrevista

1. **Ouçã** com atenção e empatia: faça da entrevista uma **conversa**.
2. Incentive os entrevistados a falarem sobre o que **fazem**.
3. **Explore** temas e situações **levantados** pelo entrevistado.
4. Faça perguntas **abertas**. **Explore** respostas vagas.
5. Focalize **situações concretas** e suas **consequências**.
6. Observe aspectos **funcionais**, **emocionais** e **sociais**.
7. **Não fale** da solução nem direcione as perguntas!

5 Why's

Sempre que a resposta do entrevistado ficar restrita a aspectos operacionais imediatos, pergunte: “Por que?”.

Repita essa pergunta até que a tarefa, necessidade, ou problema principal fique evidente na resposta.

Estruturas de perguntas e respostas – 1

- O que você faz?

Revela
atividades (ou
função)

- Como você faz?

Revela
processos

- Que tarefa você precisa realizar?

- Que necessidade você precisa atender?

- Que problema você precisa resolver?

Revelam jobs

Estruturas de perguntas e respostas – 2

- Existem **dificuldades** ou **limitações** para realizar a tarefa? Quais?
- Quais são as **consequências** dessas dificuldades/limitações? (*atenção para aspectos **funcionais**, **emocionais** e **sociais***)

Revela dores ou restrições

Indica relevância e criticidade das dores

Estruturas de perguntas e respostas – 3

- Existem **expectativas** não atendidas quando você **realiza a tarefa** (ou **atende a necessidade** ou **resolve o problema**)?
- Quais serão as **consequências** quando essas expectativas forem atendidas? (*atenção para aspectos **funcionais, emocionais e sociais***)

Revela ganhos

Indica relevância e criticidade dos ganhos

Finalização da entrevista

- Estimule comentários livres finais
- Peça indicações de outras pessoas para entrevistar

Quando parar de fazer entrevistas?

Pontos de atenção

- **Exploração**, não refinamento!
- **Ouvir** é mais importante do que falar.
- **Isenção**, para não direcionar resultados.
- **Mindset de pesquisador**, não de desenvolvedor!

Registro das informações coletadas

- Monte um quadro geral para registrar as informações principais de cada entrevista feita. (Veja exemplo a seguir)
- Registre e identifique: entrevista, entrevistado, informações coletadas e eventuais comentários.
- Anote expressões usadas pelos entrevistados para relatar fatos, situações ou sentimentos marcantes.

Esse é o conjunto de evidências!

WORKSHOP LEAN STARTUP
 QUADRO 1 - INFORMAÇÕES COLETADAS NAS ENTREVISTAS

EQUIPE:

NÚMERO DE ENTREVISTAS:

COLETA	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5
Dados do entrevistado					
Dados da entrevista					
Principais informações coletadas					
Comentários entrevistador					
ANÁLISE					
Contexto					
Ator					
Jobs					
Dores					
Ganhos					
Segmento					

Seleção de Jobs, dores e ganhos relevantes

- Indique a frequência e relevância dos jobs, dores e ganhos identificados nas entrevistas. Não esqueça dos jobs sociais e emocionais e das necessidades básicas. Veja exemplo a seguir.
- Priorize os itens do Quadro segundo frequência e relevância.

Workshop LEAN STARTUP
QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DE SEGUNDO FREQUÊNCIA E RELEVÂNCIA

PROJETO:
CLIENTE:

JOB	<u>Fre.</u>	<u>Rel.</u>	DOR	<u>Fre.</u>	<u>Rel.</u>	GANHO	<u>Fre.</u>	<u>Rel.</u>	NECESSIDADE BÁSICA	<u>Fre.</u>	<u>Rel.</u>

LEGENDA: Fre=Frequência, Rel=Relevância

Seleção para Proposição de Valor

- Transcreva os jobs, dores, ganhos e necessidades priorizados no Quadro 2 para o Quadro 3 a seguir. Dê uma nota para cada item na coluna Importância para o Cliente.
- Avalie os itens segundo Atendimento pelo Mercado e Prioridade para o Negócio. Usando uma formula ponderada, calcule a nota final de cada item.

Este é o perfil do cliente no VPC!

Workshop LEAN STARTUP
QUADRO 3 - SELEÇÃO PARA PROPOSIÇÃO DE VALOR

PROJETO:

CLIENTE:

JOB/DOR/GANHO/NECESSIDADE BÁSICA	IMPORTÂNCIA P/ O CLIENTE	PESO	ATENDIMENTO PELO MERCADO	PESO	PRIORIDADE P/ NEGÓCIO	PESO	NOTA FINAL

Perguntas?

Referências – 1

Vídeos com dicas sobre entrevistas:

<https://vimeo.com/groups/204136/videos/75535337>

Interviews Part 1 (5:40)

Interviews Part 2 (3:49)

Asking the Right Question (2:37)

Assuming you know what the customer wants (1:56)

Understanding the Problem (the right way) (3:22)

Customers Lie (2:37)

The Distracted Customer (3:12)

Referências – 2

Sites e posts com dicas sobre entrevistas

- <http://customerdevlabs.com/>
- <http://pt.slideshare.net/LeanStartupMachine>
- [Lean Startup Machine](#)
- <http://giffconstable.com/2012/12/12-tips-for-early-customer-development-interviews-revision-3/>
- <http://giffconstable.com/2013/06/11-customer-development-anti-patterns/>
- <http://businessmodelalchemist.com/blog/?month=august-2012&view=calendar>



Obrigado!