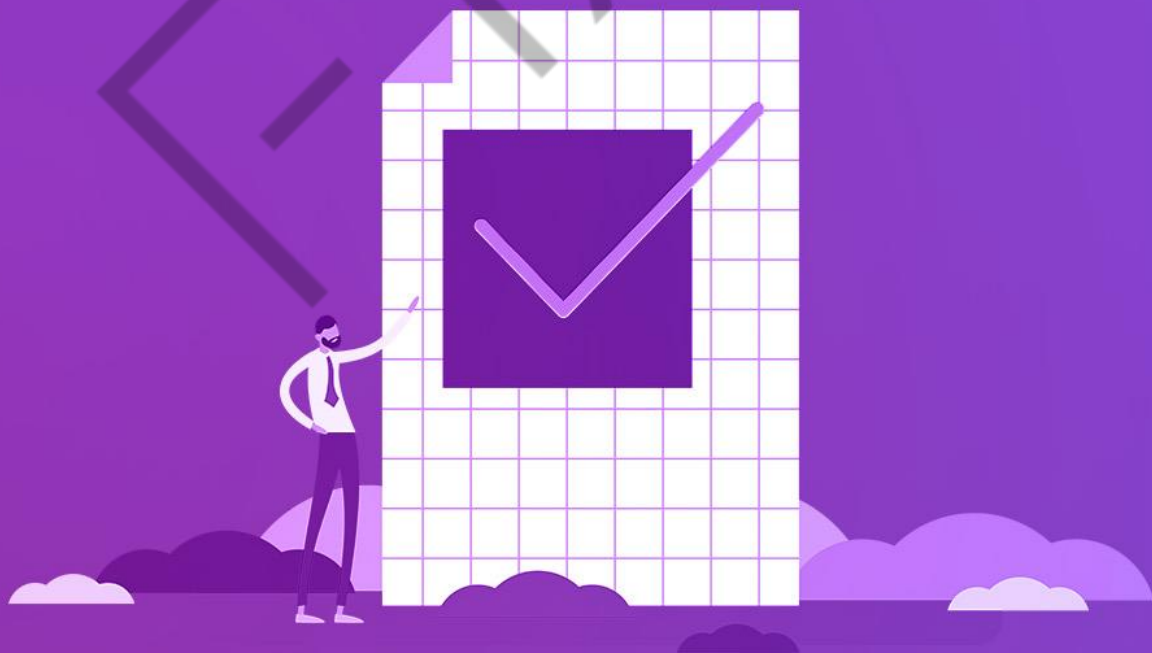


FRAMEWORKS JAVA, .NET &
WEBSERVICES

VALIDATING YOUR **STARTUP!**



7B

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama TAM, SAM e SOM	7
Figura 2 – Desk Research diagrama	10
Figura 3 – Chatbot.....	11
Figura 4 - Ecossistema da saúde com poucos nós	12
Figura 5 - Ecossistema da saúde mais detalhado	13
Figura 6 - Gráficos de representação de usuários extremos.....	16
Figura 7 – Jornada o usuário - “paciente”	18
Figura 8 - Jornada do usuário “paciente” com suas respectivas percepções.....	19
Figura 9 - Representação da Matriz CSD	20
Figura 10 - Ciclo de insights no desenvolvimento de clientes	22
Figura 11 – Matriz CSD – Transformando dúvidas em certezas	32
Figura 12 – Validation Board – Pivotando cliente ou problema.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Validação de hipóteses – Perguntas mal formuladas.....	27
Quadro 2 – Validação de hipóteses – Perguntas bem formuladas.....	28
Quadro 3 – Validação de hipóteses frente ao critério de aceitação	31

EMANIP

SUMÁRIO

1 VALIDATING YOUR STARTUP!	5
1.1 Job to be done.....	5
1.1.1 As 3 dimensões dos Jobs to be done.....	5
1.1.2 Exemplos de Job to be done	6
1.2 Tamanho do mercado	6
1.3 TAM, SAM e SOM.....	7
1.3.1 TAM.....	7
1.3.2 SAM.....	8
1.3.3 SOM	9
1.4 Desk Research.....	9
1.5 Validando com os clientes.....	12
1.5.1 Ecosistema de Influências	12
1.5.2 Encontrando usuários extremos.....	16
1.5.3 Jornada do usuário.....	18
1.6 Foque no problema	18
1.6.1 Matriz CSD (Certeza, Suposição e Dúvidas).....	20
1.6.2 Hipóteses > Experimentos > Resultados.....	21
1.6.3 Hipóteses	22
1.6.4 Delimitando o escopo de validação	23
1.7 Experimentos	23
1.7.1 Planejando entrevistas	24
1.7.2 Buscando os clientes e agendando reuniões	25
1.7.3 Formulando perguntas não tendenciosas	27
1.7.4 Realizando entrevistas imparciais	29
1.8 Resultados	30
1.8.1 Análise de resultados dos experimentos	30
REFERÊNCIAS.....	34
GLOSSÁRIO	35

1 VALIDATING YOUR STARTUP!

1.1 Job to be done

Como visto anteriormente sobre miopia do marketing, sabemos que o cliente não busca produtos ou serviços.

O cliente quer resolver o seu próprio problema e busca uma solução.

É um viés cognitivo comum das empresas achar que os clientes querem e precisam de seus produtos, serviços e até aplicativos, porém, a demanda do cliente é por suas próprias necessidades. Isso é que chamamos Job to be done.

É importante entender que o job (forma abreviada para Job to be done) é do cliente, não algo que podemos projetar partindo de uma visão nossa.

A abordagem utilizada é compreender o job do cliente, e, partindo dessa compreensão, testar hipóteses de proposta de valor que satisfaçam as condições desse job.

Sendo assim, podemos afirmar que o job to be done é o motivo pelo qual um cliente consome algum produto ou serviço. Ele tem alguma tarefa que deseja realizar e esse produto ou serviço traz a solução que o ajuda a realizar essa tarefa, de uma forma melhor do que ele consegue sozinho ou com soluções de concorrentes.

Em resumo, é a visão de solução na ótica do cliente.

Durante as entrevistas de validação, é importante capturar essa ótica do cliente, do que é importante para ele. O problema que importa ser validado é o obstáculo para que o job do cliente seja cumprido. Entendendo o que ele quer fazer, você pode analisar o verdadeiro problema visto pela ótica dele.

1.1.1 As 3 dimensões dos Jobs to be done

Os jobs podem ser representados em 3 dimensões.

- **Job Funcional:** O que a solução faz e ajuda o cliente a resolver um problema pontual.

Validating your startup!

- **Job Social:** Como o cliente acredita ser visto pelas outras pessoas ao utilizar a solução.
- **Job Emocional:** Como a solução faz o cliente se sentir.

São 3 camadas de percepção de problemas que seu cliente tem em sua vida. Independente de qual seja seu produto ou serviço, se você conseguir atingir essas 3 dimensões, terá maior engajamento dele com sua proposta de valor.

Na sua pesquisa de validação para problemas, é importante entender os aspectos funcionais, sociais e emocionais do cliente em sua própria visão.

1.1.2 Exemplos de Job to be done

Vamos dizer que somos uma empresa de bicicletas e buscamos endereçar diferentes dimensões de job para um cliente, ou uma dimensão para cada tipo de cliente como segmentação. O que varia é como o cliente enxerga o uso da bicicleta.

Se o cliente comprou a bicicleta para ser seu meio de transporte, ela tem um job funcional.

Se o cliente comprou a bicicleta da empresa para participar de atividades com seus amigos ciclistas por sentir solitário, ele tem um job social.

E se o cliente comprou a bicicleta por ter o ciclismo como uma paixão que o deixa feliz, realizado e em paz consigo mesmo, ele tem um job emocional.

Para podermos enxergar a solução pela ótica do cliente, precisamos primeiramente ver o problema pela ótica de quem realmente irá consumir essa solução.

Tornaremos a observar o job to be done quando falarmos de validação da solução.

1.2 Tamanho do mercado

Uma vez identificado o problema ou oportunidade de negócio, precisamos compreender e validar se esse problema é realmente relevante e grande o suficiente para termos escala. Por isso devemos investigar o tamanho do mercado. Uma Startup

que consegue atender um público nacional ou internacional, terá uma escala muito maior do que uma Startup que consiga atender um público regional.

Ou seja, antes que você e o seu grupo arquitetem uma solução incrível para um novo negócio e saiam construindo uma série de ativos, para só então descobrir que um produto tem um mercado muito restrito, pequeno, a ponto de deixar vocês desanimados, precisamos falar de tamanho de mercado. Vamos falar de TAM, SAM e SOM e a importância dessas siglas na estruturação de um novo negócio.

1.3 TAM, SAM e SOM

TAM, SAM e SOM. Você pode ter uma ideia de que tipo de Startup quer ter, mas essas siglas podem ajudá-lo a saber se é possível chegar lá. Veja a imagem de referência a seguir:



Figura 1 – Diagrama TAM, SAM e SOM
Fonte: FIAP (2018)

1.3.1 TAM

TAM é a sigla que corresponde ao inglês *Total Addressable Market* ou Mercado Endereçável Total. Essa sigla está associada à demanda total pelo seu produto. Isso

significa que esse tende a ser o número mais otimista, pois você considera que todo mundo no mercado vai querer usar o produto da sua Startup. Esse número tende a ser grande, pois desconsidera variáveis importantes, tais como: a capacidade do seu time de vendas, os competidores, que certamente tirarão parte do seu mercado, entre outros números que, sim, importam.

Quer encontrar o seu TAM? Pense no tamanho total do seu mercado em um mundo feliz, onde não há competidores, em que todas as condições são favoráveis e o vento sempre sopra a seu favor. Esse número é ótimo para você se animar, pois o mercado vai parecer fantástico para empreender!

Imagine que você queira abrir uma nova empresa de alimentação saudável, um restaurante. Já imaginou quantas pessoas se alimentam fora de suas casas, todos os dias? Não precisamos ir muito longe. Da mesa do computador mesmo, ou no celular, basta fazer uma simples pesquisa para identificar quantas pessoas se alimentam fora de casa, por exemplo. São milhares de refeições, incluindo café da manhã, almoço e jantar. Que baita mercado, não?

Mas, voltando ao nosso exemplo, precisamos lembrar que esse é o TAM, ou seja, o mercado endereçável total. Se levarmos em conta que não conseguiremos atingir todo esse mercado, que nosso restaurante não terá condições de servir tantas refeições de uma só vez, que nossos recursos humanos são limitados, a localização geográfica do restaurante e o nicho “alimentação saudável”, chegamos a uma série de limitantes. Esses limitantes compõem o SAM.

1.3.2 SAM

SAM é o *Serviceable Available Market*, ou seja, quase a realidade. É o mercado que você realmente consegue servir. Se o TAM é o mundo feliz, o SAM é o mundo com competidores. O SAM é calculado considerando o mercado que você e os seus competidores podem servir, dado seu modelo de negócios e os aspectos geográficos.

Apesar de ser algo mais realista que o TAM, esse não é o número definitivo, pois você certamente tem outros limitantes que interferem na sua capacidade de vendas. E, aí, finalmente chegamos ao SOM.

1.3.3 SOM

Sigla para *Serviceable Obtainable Market*, SOM é o número mais realista da expectativa, quanto ao seu potencial corrente em relação ao seu mercado ou serviço. SOM leva em consideração seus concorrentes e como eles tomam parte do seu público e vendas, suas limitações de time, como a capacidade de servir os clientes no tempo correto e com a velocidade necessária, e o alcance que a sua Startup terá, ou seja, se ela vai ou não chegar às pessoas corretas. Esse é o número que você deve (ou deveria) considerar ao fundamentar sua ideia de novo negócio.

1.4 Desk Research

Agora que sabemos o que são as siglas e a importância do SOM para os seus empreendimentos e as suas novas ideias, precisamos saber como chegar aos números mágicos, que nos mostrarão o sucesso para as nossas empreitadas.

O conceito que veremos tem um nome bastante sugestivo: Pesquisa de Mesa (em tradução livre do original em inglês, *Desk Research*). A ideia é aparentemente simples: levantar os dados disponíveis publicamente a respeito do mercado em que se deseja atuar. A diferença entre o *Desk Research* e uma simples busca é o objetivo, já que a técnica foca em ganhar maior conhecimento na área de atuação e, inevitavelmente, entender melhor o TAM, SAM e SOM. Pelo fato de essa ser uma pesquisa de dados já gerados previamente e não por pesquisas conduzidas pela nossa própria conta e autoria em primeira mão, essa também é uma técnica chamada de: pesquisa de dados secundários. Segundo David Travis, estrategista de Experiência de Usuário, a *Desk Research* deve focar em três objetivos principais, conforme mostra a figura a seguir:

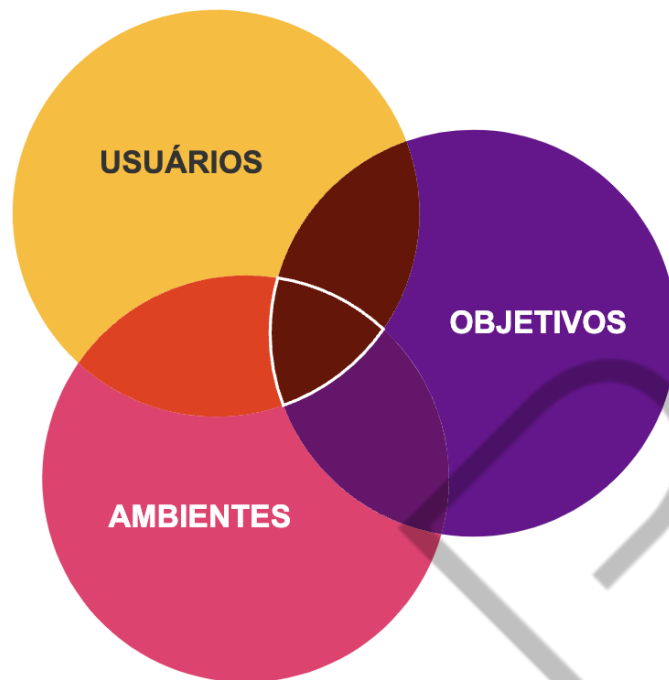


Figura 2 – Desk Research diagrama
Fonte: David Travis (2016)

Primeiro devemos pensar nos usuários. Vamos imaginar que você trabalhe em uma empresa de turismo que ofereça pacotes de viagem com foco em famílias. Você é o Gestor de TI e passam-lhe a necessidade de criar um produto: um *chatbot*, que servirá como interface entre os potenciais clientes e a empresa. O chatbot terá como função criar engajamento e interesse com o usuário, fazendo perguntas para entender o perfil dele e sugerindo elementos que formem o pacote final da viagem.

Estamos falando da criação de um novo produto para uma empresa existente. Caso essa realmente seja a sua situação, o primeiro passo é fazer uma pesquisa, que considere o cenário completo de viajantes no Brasil, a fim de decidir se o produto deverá ser ofertado somente aos clientes atuais da empresa ou a todos os potenciais clientes Brasil afora. Chegando nesse número, teremos o número de Mercado Endereçável Total (TAM).

Em seguida, você deve chegar ao número de pessoas que o modelo de negócios do seu produto contempla. Bem, basicamente, isso significa que precisamos filtrar os números pesquisados, chegando às pessoas que são conectadas digitalmente, já que o *chatbot* se trata de uma experiência digital.

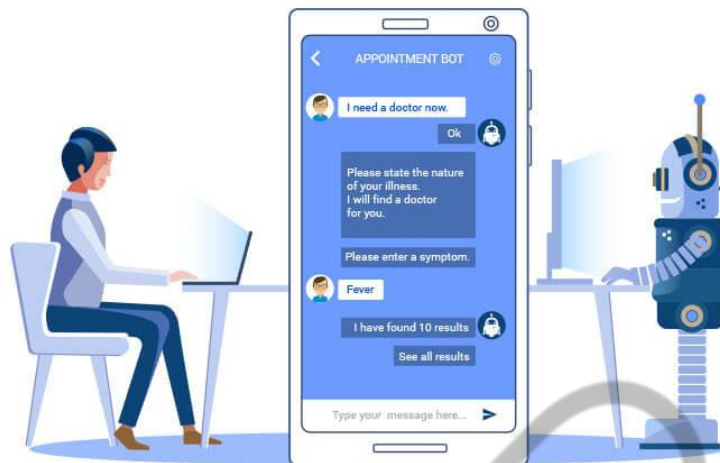


Figura 3 – Chatbot
Fonte: site Vyndence (s.d.)

É aqui que entra o elemento *ambiente*, que também podemos entender como contexto de uso. Esse contexto tem a ver com a forma que o usuário utiliza ou utilizará o produto, filtrando os dados e pensando nas limitações do modelo de negócios da sua empresa. Dessa forma, teremos a primeira segmentação do TAM, o SAM.

Por fim, você vai confrontar esses números com a realidade da empresa, considerando a capacidade de alcance dos seus posts publicitários, nas redes sociais, promovendo o chat como novo recurso, número de pessoas na sua lista de *mailing* para que possa enviar e-mail contando a novidade, além da capacidade do chatbot de atender às pessoas e do time de vendas de comercializar todos os pacotes. Aqui, consideramos, além dos Usuários e do Ambiente, os objetivos, tanto do usuário, ao utilizar aquela experiência, quanto da empresa, em relação às expectativas do produto. Chegamos assim ao SOM.

Mesmo depois de chegar ao SOM, o número pode ser ainda maior e, muitas vezes, inalcançável pelo nosso negócio. Dessa forma, é sugerido fazer um recorte nesse público, que pode ser de 0,5%, 1%, ou até um pouco mais, pois assim nossa amostragem de mercado e futuras análises financeiras se tornam mais realistas e coerentes.

1.5 Validando com os clientes

Uma vez identificado o mercado em que atuaremos e realizado um estudo do seu tamanho, chegou a hora de ir para a rua e aprofundar-se no problema, compreender as incertezas (hipóteses) e validá-las.

IMPORTANTE: O processo de validação de hipóteses é recorrente e cíclico, cada insight levantado pode gerar novas necessidades, de novas rodadas de validações e, talvez, com diferentes grupos de hipóteses, e até mesmo, diferentes clientes. Então, não se preocupe se por acaso o seu projeto mudar drasticamente nesta fase, certamente passaremos pela decisão de pivotar ou perseverar (RIES, 2012).

1.5.1 Ecosystema de Influências

Um projeto de Startup sempre se inicia a partir da análise de um cliente ou segmentos de clientes e as suas respectivas necessidades. Entretanto, conhecer apenas quem é o cliente não basta, pois, dessa forma, uma visão míope a respeito do seu comportamento é mapeada e, então, assumida como verdade. Para ficar claro vejamos, a seguir, um exemplo.

Uma Startup busca resolver um grande problema no sistema de saúde: a qualidade no atendimento dos pacientes. Então, ela mapeou a principal relação que existe neste processo: relação paciente e médico.



Figura 4 - Ecosystema da saúde com poucos nós
Fonte: FIAP (2020)

Validating your startup!

Vamos chamar as relações mapeadas, como: “ecossistema” e os elementos de negócios envolvidos, como “nós”, desse ecossistema. Como toda Startup baseia-se na visão inicial de ecossistema dos seus fundadores e, muitas vezes, não olhamos além. Dessa forma, desenvolvemos todo o racional de pesquisa e validação de hipóteses, baseado nesse ecossistema, com poucos nós. A grande preocupação de estar se aprofundando em um ecossistema com poucos nós mapeados é não entender o que pode influenciar esse elo, além de estar sujeito à entrada de novos concorrentes que ofereçam as mesmas soluções para o mesmo elo.

Assim, o trabalho inicial ocorre na investigação e aprofundamento de outros nós existentes nesse ecossistema e as relações entre eles. Cada nó pode ter diferentes relações de influência com o seu cliente e, até mesmo, com a sua solução, influenciando diretamente nos resultados que a sua Startup pretende alcançar (BLANK, 2014). Diante disso, o primeiro esforço que temos que direcionar é o mapeamento de todos e possíveis nós e elos nesse ecossistema.

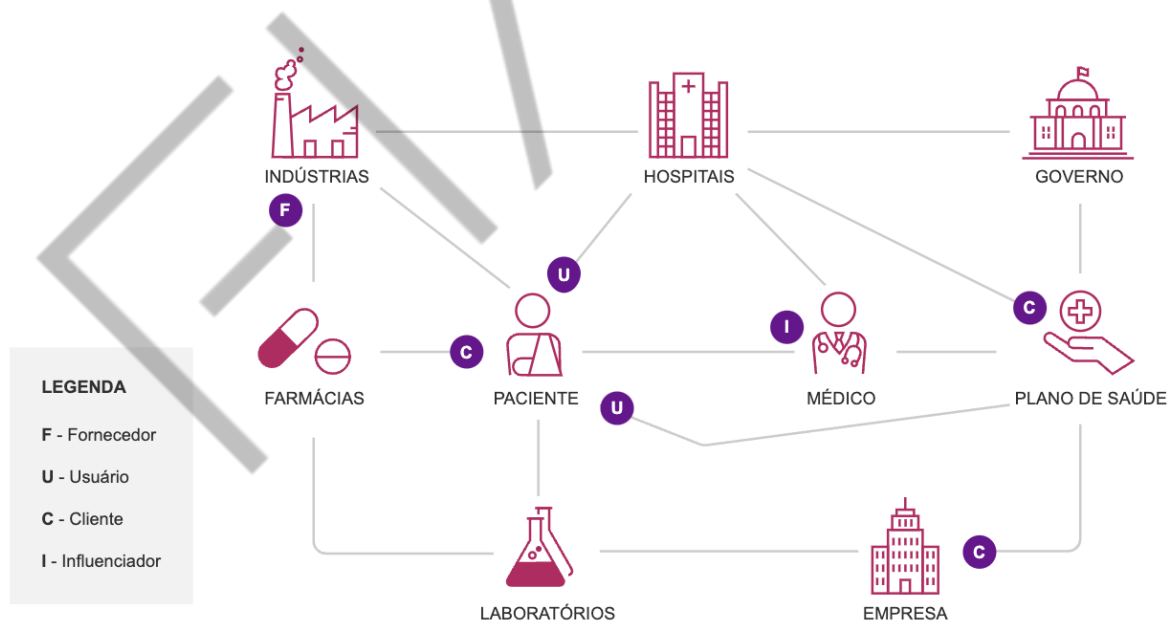


Figura 5 - Ecossistema da saúde mais detalhado
Fonte: FIAP (2020)

Com base no exemplo do ecossistema da saúde, vamos analisar alguns elos desse ecossistema e as suas relações:

Validating your startup!

Médico:

- O médico influencia o paciente na compra do remédio.

Paciente:

- O paciente é usuário do hospital (apenas usuário, porque ele não paga diretamente ao hospital).
- O paciente é usuário do plano de saúde (apenas usuário, pois quem realiza o pagamento do plano de saúde é a empresa em que o usuário trabalha).
- O paciente é cliente da farmácia.

Indústria farmacêutica:

- A indústria farmacêutica é fornecedora de medicamentos para as farmácias.

Empresa:

- A empresa em que o paciente trabalha é cliente do plano de saúde (apenas cliente e não usuária, pois ela paga o plano de saúde e, quem utiliza esse serviço, é o seu funcionário).

Plano de saúde:

- O plano de saúde é cliente do hospital, pois ele realiza o pagamento para o hospital dos serviços prestados para os pacientes.

IMPORTANTE: Essas relações podem ser interpretadas de diversas maneiras quando olhadas sob diferentes perspectivas.

Agora, vamos relembrar o desafio da nossa Startup: aumentar a qualidade de atendimento médico nos prontos-socorros. Para isso, seria necessário que:

- **Hospital:** para cada atendimento ao paciente, deve ser realizado uma bateria completa de exames para identificar a possível causa da doença. Isso envolve médicos especialistas de diferentes áreas, para fazer um mapeamento e cruzamento do diagnóstico e, por fim, medicar o paciente corretamente.

- **Médico:** ele deve realizar um atendimento aprofundado, analisando diversos aspectos dos sintomas. Isso envolve outros médicos especialistas e, mesmo assim, ser rápido o suficiente para não gerar gargalo no atendimento dos demais pacientes.

Nesse exemplo simplificado, o resultado da mudança no processo seria um atendimento médico de maior qualidade, gerando valor para o nosso paciente. Além disso, geraríamos valor também para o hospital e para os médicos, uma vez que todos os procedimentos realizados seriam pagos pelo plano de saúde.

Mas e o plano de saúde? Enquanto esse modelo de negócio gera valor para o paciente, hospital e médicos, ele gera um valor inversamente proporcional para o plano de saúde. E como gerar valor para todos os elos desse ecossistema? Talvez seja esse o grande desafio da área da saúde. Viu como não é trivial?

Voltando ao nosso modelo imaturo de ecossistema de dois nós, jamais conseguiríamos chegar a essas conclusões analisando apenas os poucos elos mapeados. A consequência disso seria: a Startup perceberia o erro depois de muito esforço, talvez, até em um momento em que boa parte da solução já estivesse sendo desenvolvida e tudo tivesse que começar do zero. Ou seja, jogar tudo fora. Assim, diversos benefícios podem ser encontrados em um ecossistema bem mapeado:

- Visão das relações de negócio entre os nós;.
- Mapeamento da potencialidade da proposta de solução da Startup.
- Ampliação do escopo da solução.
- Análise das possíveis ofertas, que seriam diferenciais frente aos seus concorrentes.

Então, o foco do mapeamento do ecossistema é entender quais elementos de negócio estão presentes neste mercado, quais as relações entre eles e o principal: determinar quem realmente é nosso possível público-alvo (ou quem sofre do problema que queremos resolver) e como nossa proposta de solução precisa se comportar.

OBSERVAÇÃO: É importante perceber que, em determinados ecossistemas, o usuário (quem usa a solução) e o cliente (quem paga pela solução) podem não ser representados pelo mesmo perfil. Como no exemplo apresentado, o paciente é o usuário e a empresa em que o usuário trabalha, é o pagador (cliente), pois ela quem paga o valor do plano de saúde, e o usuário é quem usa os serviços de atendimento no hospital.

1.5.2 Encontrando usuários extremos

Uma vez selecionado nosso futuro cliente, com base na análise de ecossistema (que pode ser mais de um), precisamos ainda analisar comportamento dele a fim de buscar grupos de similaridades. O objetivo, nesse ponto, é entender se existem grupos de clientes com comportamentos extremos, uma vez que esses podem oferecer uma perspectiva 360 graus sobre o cliente e o comportamento do processo a ser estudado (PINHEIRO, 2015).

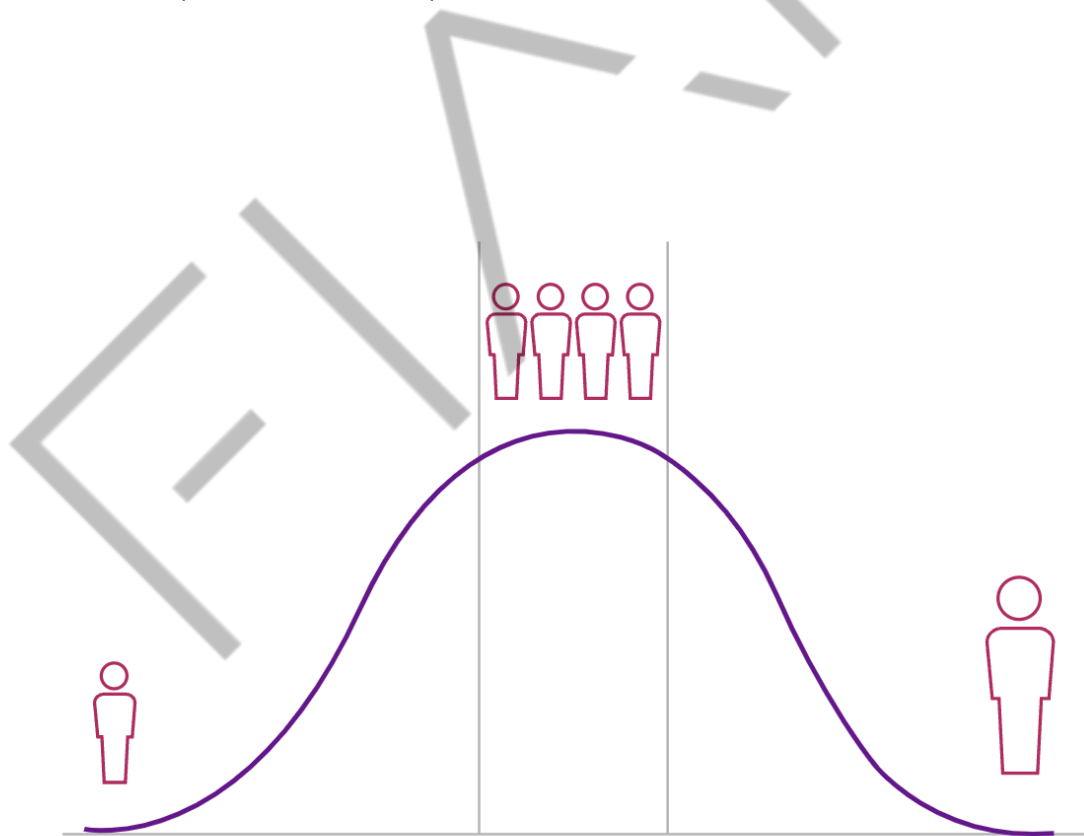


Figura 6 - Gráficos de representação de usuários extremos
Fonte: Adaptado por FIAP (2020)

Considerando que a sua solução contemple as necessidades dos extremos, certamente, ela contemplará também o grande volume de clientes, que se encontra

no centro da curva. Vamos contextualizar quem seriam os possíveis exemplos de usuários extremos para a Netflix:

- **Extremo 1:** pessoas que assistem a seriados diariamente, diversos episódios seguidos e que aguardam ansiosamente por novas temporadas.
- **Extremo 2:** pessoas que assistem a seriados esporadicamente, com baixa frequência e regularidade.

Cada extremo possui uma necessidade, uma experiência e uma jornada, sendo que uma vez compreendidas todas elas, é possível balizar a maior quantidade de necessidades possíveis baseadas em seu comportamento. Uma vez identificados esses grupos, o desafio passa a ser recrutá-los. Como encontrar esses grupos de clientes/usuários?

A maneira mais simples e eficaz são as indicações em seu Network. Busque conexões de trabalho, familiares ou amigos que se encaixem nesses grupos. Faça contato e busque adeptos a colaborar com feedbacks. Caso você não consiga encontrar tais grupos em seu Network, busque atalhos. Algumas estratégias que podem ser utilizadas são:

- Busque e participe de grupos de discussão sobre o assunto no Facebook.
- Descubra influenciadores que discutam o tema no LinkedIn.
- Busque canais no Youtube que abordem o tema, analisando a quantidade de seguidores e comentários dos vídeos.
- Participe de *meetups* e eventos do segmento.
- Busque perfis extremos ou pessoas que poderiam direcioná-lo no aplicativo “BeerOrCoffee”, aplicativo para fortalecer Network e promover conexões.

Por fim, caso os atalhos não sejam encontrados, tente abordar clientes extremos individualmente, buscando recrutar pelo menos uma quantidade de clientes que possam gerar insights relevantes. Uma vez recrutados, você precisará agora entender o seu comportamento e a sua jornada, detalhadamente.

1.5.3 Jornada do usuário

A jornada do usuário é basicamente o processo de ponta a ponta que o cliente ou usuário realiza em determinado processo. Para mapeá-la e estudá-la, criamos uma representação gráfica de todas as atividades que o seu cliente/usuário realiza em determinado contexto, mapeando todos os relacionamentos com diferentes pessoas, produtos e serviços, suas respectivas percepções e expectativas sobre cada etapa (MVJ, 2011). Neste momento, nosso objetivo é entender em detalhes as atividades do cliente, e o principal é descobrir suas dores e desconfortos no processo.

Para contextualizar, vamos continuar com o exemplo dos pacientes de hospitais. Primeiramente, precisamos compreender todas as atividades que ele executa e as suas relações (que chamamos de *touchpoints*) presentes no contexto “Ir ao hospital em busca de tratamento médico”. A figura: “Jornada do usuário - ‘paciente’”, ilustra as etapas da jornada desse usuário.

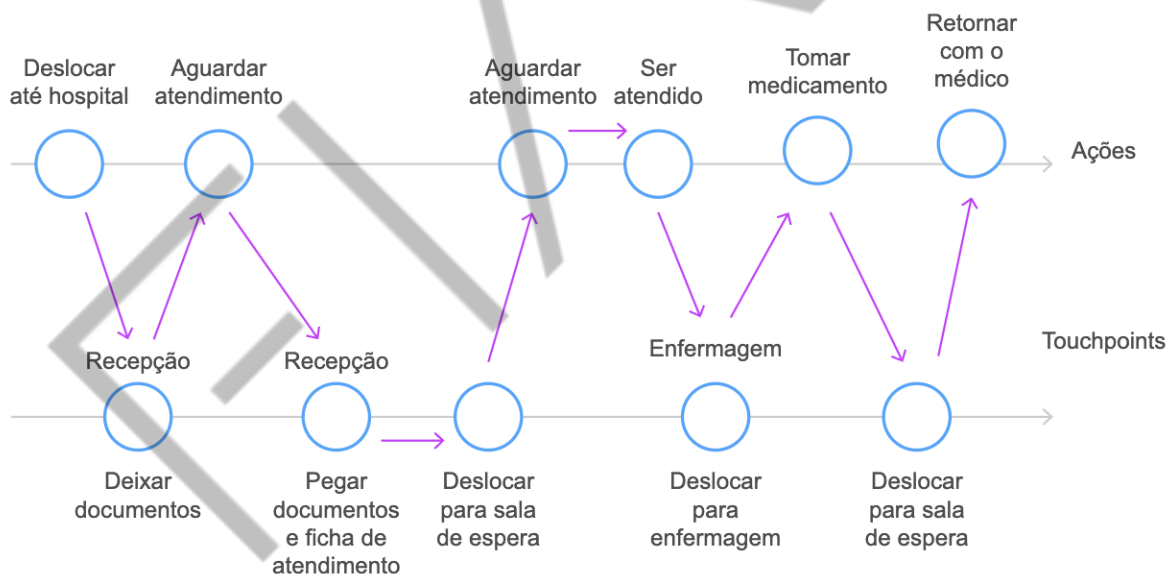


Figura 7 – Jornada o usuário - “paciente”
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

1.6 Foque no problema

Agora temos uma visão clara de todas as etapas deste processo e todos os *touchpoints* com que o cliente se relaciona. A próxima etapa é entender qual a percepção e o sentimento do usuário em cada uma das etapas. Neste ponto, não

Validating your startup!

devemos pensar nas possíveis soluções (apesar de difícil e tentador), temos que focar nos problemas: onde estão, como eles acontecem e o que os provocam. A figura: “Jornada do usuário – ‘paciente’”, ilustra as percepções do nosso usuário em cada uma das etapas.

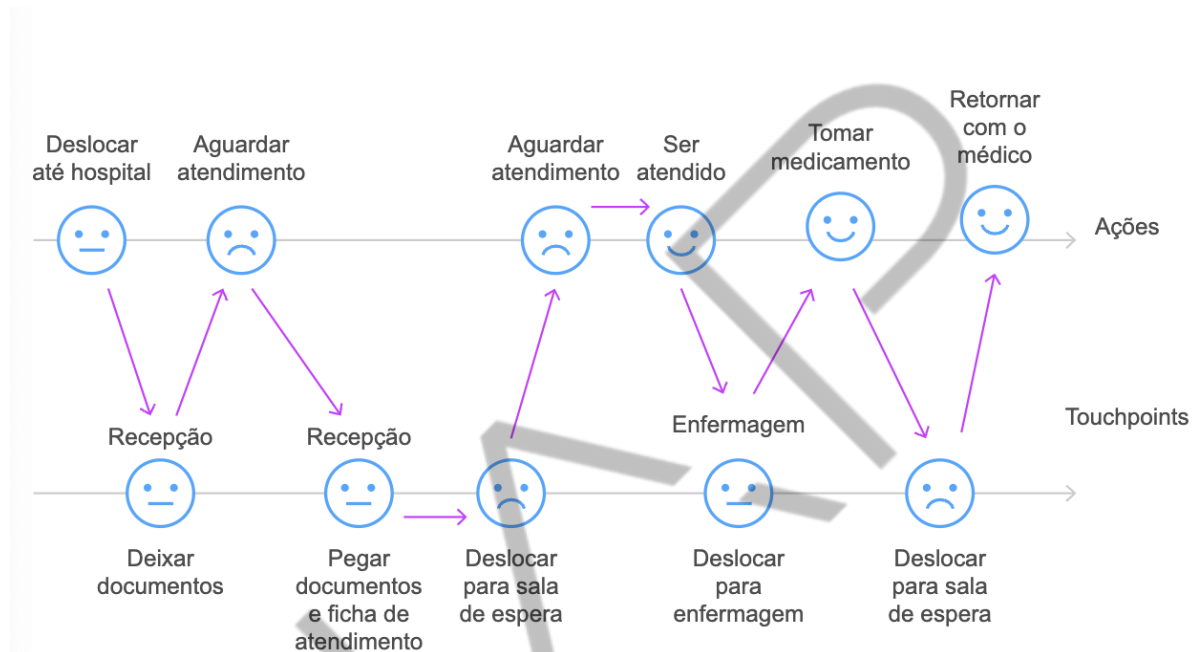


Figura 8 - Jornada do usuário “paciente” com suas respectivas percepções
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Uma vez mapeadas todas as percepções do nosso usuário, chegamos a mais um objetivo do processo: identificar quais atividades geram desconforto e percepções negativas, sendo que essas dores resolvidas podem gerar uma percepção de valor pelo nosso cliente.

Apesar do grande esforço empregado no mapeamento concreto da jornada do usuário, tudo o que levantamos, até agora, baseou-se apenas em nosso conhecimento e em nossas vivências como fundadores das Startups, ou seja, tudo ainda são **hipóteses**. Precisamos, a partir de todas as hipóteses levantadas, entender o que temos certeza, o que supomos e o que ainda não sabemos sobre esse processo.

1.6.1 Matriz CSD (Certeza, Suposição e Dúvidas)

A matriz CSD é uma ferramenta que nos ajuda a categorizar todas as hipóteses levantadas, em três categorias: certeza, suposição e dúvidas. O objetivo desta etapa é identificar o que ainda não sabemos ou temos dúvida a respeito do nosso ecossistema, clientes (extremos ou não), jornada do usuário e as suas percepções, em outras palavras, evidenciar as hipóteses.

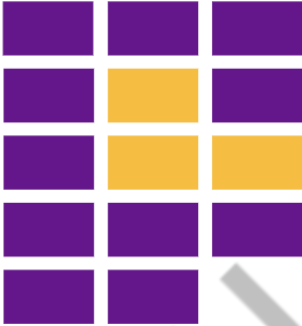


CERTEZAS (eu já sei)	SUPOSIÇÃO (talvez seja útil)	DÚVIDA (preciso descobrir)
		

Figura 9 - Representação da Matriz CSD
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

À medida que o projeto for validado, a disposição dos itens nesta matriz será alterada aos poucos, sendo que quanto menor o número de itens em suposição ou dúvida, maior o nível de maturidade da Startup.

Nessa matriz, então, o objetivo é olhar para a jornada desenhada, os pontos de dor identificados, posicioná-los e classificá-los nas colunas. A ideia é classificar mais “suposições” e “dúvidas” do que “certezas”. Como dica, só classifique “certezas” se você sofre das dores por também se enquadrar na jornada que está analisando, em outras palavras, se você pode ser o cliente da sua própria solução. Assim, conseguimos mapear uma lista de incertezas sobre o problema, nossas hipóteses, as quais iremos colocar à prova e entender se são reais ou não.

1.6.2 Hipóteses > Experimentos > Resultados

Tudo o que levantamos e desenhamos, até o momento, não deve ser considerado como verdade absoluta e base para o desenvolvimento e evolução do nosso projeto. Na verdade, apesar de parecer que já conhecemos e sabemos bem sobre os problemas do nosso cliente, ainda sabemos muito pouco, são meros “achismos”. Assim, tudo o que levantamos são hipóteses a partir do nosso olhar como fundadores, e todas essas hipóteses precisam ser postas à prova em experimentos, a fim de testá-las sob o ponto de vista do cliente, de modo a transformarmos hipóteses em fato (BLANK, 2014). Apenas os feedbacks dos clientes podem nos direcionar nesta jornada, e estes feedbacks não conseguimos “dentro de casa”, eles acontecem lá fora, onde os clientes vivem e se relacionam, no seu dia a dia e no seu ambiente. Por isso, **vá para a rua!**

O processo de Hipóteses > Experimento > Resultados é cíclico, e deve ser executado diversas vezes até que insights necessários sejam gerados. Assim, devemos primeiramente entender quais os insights precisamos ter (hipóteses), qual a maneira mais rápida e simples de alcançá-los (experimento), e quais aprendizados serão obtidos no experimento (resultados).

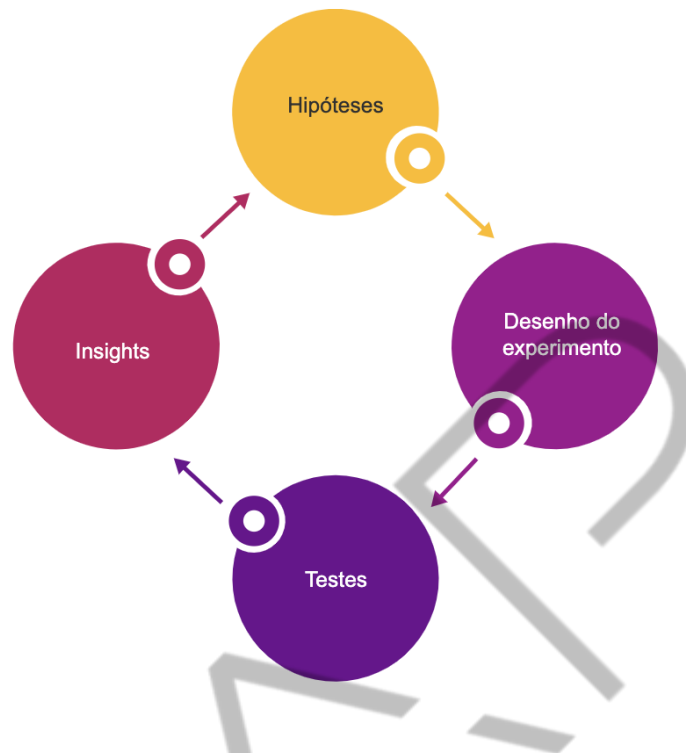


Figura 10 - Ciclo de insights no desenvolvimento de clientes
Fonte: Blank (2014)

1.6.3 Hipóteses

Mais uma vez, precisamos falar sobre hipóteses. A diferença é que, se antes você mapeou uma série delas, nesta etapa, focaremos em maneiras de prová-las, e extrair resultados desses experimentos para uma tomada de decisão. Temos fatos suficientes para seguir ou ainda temos hipóteses (ou novas hipóteses) a serem validadas?

Para ficar mais claro, precisamos entender quais das hipóteses que levantamos são as mais relevantes e críticas para o nosso cliente, porque, caso elas sejam invalidadas, a nossa ideia de proposta de solução também será. Assim, vamos categorizar todas as nossas suposições e dúvidas da Matriz CSD em dois critérios: hipóteses de ecossistema e hipóteses de jornada. Lembrando que apenas estamos olhando para essas hipóteses com foco em problemas e não em soluções.

- **Hipóteses de ecossistema:** todos os elementos de negócios que mapeamos no ecossistema do nosso cliente, assim como todas as relações

entre eles, tudo ainda são hipóteses. Analise, agora, o ecossistema sob um olhar crítico e identifique todas as dúvidas e incertezas, nesse modelo e, categorize-os, como: “Hipóteses de ecossistema”, na Matriz CSD.

- **Hipóteses da jornada do usuário:** além das hipóteses de ecossistema, mapeamos também as atividades da jornada do usuário e as suas respectivas percepções. Entretanto, todo esse levantamento ainda é considerado uma grande hipótese. Analise, novamente, a Matriz CSD e categorize todas as hipóteses relacionadas à jornada, como: “Hipóteses da jornada do usuário”.

1.6.4 Delimitando o escopo de validação

Uma vez categorizadas as hipóteses, conseguimos ter uma visão mais clara de todas as incertezas que ainda temos sobre o problema do cliente e sobre o que ainda precisamos validar. Como esta lista pode ser bem extensa, precisamos agora entender quais dessas hipóteses são as mais críticas e podem nos direcionar a compreender se nossa visão é válida ou não.

Para isso, precisamos delimitar o nosso escopo de validação. Sim, precisamos validar todas as hipóteses, mas validar todas ao mesmo tempo, pode ser mais complexo e, ainda, não nos ajudar a extrair insights relevantes para a nossa tomada de decisão. Dessa forma, precisamos delimitar o escopo de validação inicialmente nas hipóteses mais críticas e, uma vez validadas, seguir para o próximo conjunto de hipóteses restantes, permanecendo em um processo cíclico de aprendizado, até que seja possível extrair os fatos a partir dessas hipóteses. Para isso, precisamos realizar uma bateria de experimentos.

1.7 Experimentos

Experimentos são maneiras de testar as dúvidas existentes na nossa suposição de problema. Eles devem seguir o DNA do modelo Startup, sendo rápidos e enxutos, efetivos e assertivos, independentemente de seu resultado ser “certo” ou “errado” (BLANK, 2014).

A partir das suas hipóteses levantadas e do que nós desejamos aprender, busque entender qual teste, mais simples, poderíamos realizar para conseguir aprendizado. E, então, garanta que o seu teste atinja resultados, “certo” ou “errado”, para as suas dúvidas. Experimentos para validação do problema:

- Entrevistas pessoais.
- Entrevistas on-line (formulários de pesquisa ou ligações).

1.7.1 Planejando entrevistas

Antes de agendar entrevistas, é preciso considerar suas validações como ações planejadas, seguidas de um plano com um objetivo final. Assim, considere as seguintes etapas no planejamento de uma entrevista:

- **Determinar objetivo do experimento:** Quais são as hipóteses a serem validadas e qual o aprendizado que buscaremos?
- **Determinar tamanho da amostragem:** Delimitar o número de possíveis clientes (extremos ou não), que farão parte do experimento.
- **Determinar critérios de aceitação:** Qual o critério de aceitação considerado para cada hipótese em validação no experimento? Se o critério de aceitação é 70%, considerando que 70 pessoas de 100 responderem como “certa” a sua hipótese, ela passa a se tornar uma hipótese validada, um fato. Caso contrário, sua hipótese é invalidada, mostrando que ela não representa algo real. Não existe regra para definir este critério, verifique quão crítica é a hipótese e atribua o critério que represente menor risco para o seu projeto. Por exemplo, se a hipótese que estou validando é muito crítica, ou seja, se ela for invalidada tenho que mudar todo meu projeto, garantir o máximo de validações positivas e, assim, colocar um critério de aceitação alto, de talvez 80%, ou mais. Por outro lado, se a hipótese não for tão crítica para o meu negócio, posso colocar um critério um pouco menor, como 60%. Isso vai direcionar o risco que você pode assumir.
- **Fazer perguntas abertas:** As perguntas fechadas são aquelas que direcionam a resposta do entrevistado, para ser SIM ou NÃO. As perguntas

Validating your startup!

abertas, fomentam respostas mas ricas que façam o entrevistado responder contando uma história.

Exemplo:

- Se você faz a seguinte pergunta para um cliente em potencial, em sua validação: “Você tem bom conhecimento em tecnologia?” Ele irá te responder SIM ou NÃO. Isso é uma pergunta fechada, que precisa ser evitada.
- No entanto, se você pergutar:
- “Como você se relaciona com tecnologia em seu dia a dia e trabalho? Por quê?” Com certeza terá uma resposta muito mais rica e proveitosa.
- Existem exceções para se usar perguntas fechadas, que é quando você quer fazer um filtro e eliminar possibilidades.
- Um exemplo é se você identificou um padrão de consumo em clientes que engajam com determinada oferta e são pessoas que vão ao trabalho usando seu carro próprio como transporte. Aí você deve perguntar diretamente se ela usa seu carro para ir ao trabalho, pois, se a resposta for negativa, você poderá descartar ela como cliente.
- Porém, vale ressaltar, se você perguntar qual o meio de transporte ela usa para ir trabalhar, caso ela use mais de um, talvez te dê uma resposta diferente que pode ser mais precisa. Sendo assim, avalie sempre a vantagem de fazer um filtro com pergunta fechada versus testar possibilidades com perguntas abertas.

1.7.2 Buscando os clientes e agendando reuniões

Um dos grandes desafios iniciais é contatar possíveis clientes para compor o tamanho determinado da amostragem. Para isso, inicie sempre a partir do seu Network, por ser uma porta aberta e mais rápida para encontrá-los. Consulte colegas de trabalho, amigos mais próximos, familiares, explore sua rede de contatos no Facebook e LinkedIn.

Em um segundo momento, caso não encontre clientes dentro do seu círculo de relacionamento, busque criar Network, participando de eventos de Startups, que são bem comuns hoje. Frequentando espaços de co-working e aceleradoras de Startups (CUBO, Campus São Paulo – Espaço Google, Oxigênio, Startup Farm etc.), sempre buscando clientes visionários e públicos adeptos à transformação e inovação, pois eles certamente serão mais receptivos. Uma vez encontrado esse público, é importante gerar contextualização e empatia, para que, a partir do primeiro contato, seja possível estender para diversos outros. Gerar empatia com uma pessoa fora do seu círculo de relacionamento requer, primeiramente, se colocar no papel dela.

Imagine-se recebendo uma ligação de um desconhecido, perguntando sobre a sua rotina e as suas percepções? Meio estranho, não é? Por isso as indicações tendem a funcionar muito bem. Busque entrar em contato com o cliente sem um discurso de vendas, faça referência de quem o indicou para diminuir o bloqueio inicial. Além disso, introduza uma história inicial de referência, explicando o motivo da ligação e que gostaria de ouvir o ponto de vista de uma pessoa especialista no assunto (BLANK, 2014).

Pense em outras maneiras de diminuir barreiras, de engrandecer e envolver o ouvinte no contexto, para que ele se sinta importante e parte do processo. Comentar que é um estudo acadêmico gera menos bloqueio do que comentar que é uma empresa buscando desenvolver um novo produto, porque as pessoas entendem as necessidades do meio acadêmico e tendem a colaborar. Busque também comentar quem já apoia o estudo, como o próprio centro acadêmico, até mesmo possíveis marcas e empresas, mostrando que ele fará parte de um processo importante, dando-lhe um motivo para recebê-lo e ouvi-lo.

Uma vez com a abertura desses clientes, não comece a fazer perguntas logo no primeiro momento. Simplesmente, proponha uma reunião curta, de quinze minutos, ou até mesmo tomar um café para bater um papo sobre o assunto. Determine o dia e horário e sele o compromisso. Neste processo, as rejeições são comuns, então, não se preocupe e nem se frustre com isso.

Para conseguir atingir o tamanho da amostragem que determinamos, é necessário muito esforço e proatividade. Caso os clientes não possam conversar, sugira ligar em outro horário, peça indicações de quem poderia ajudar e evite terminar o contato, sem pelo menos apresentar alternativas de contato.

1.7.3 Formulando perguntas não tendenciosas

Uma vez marcadas as reuniões, é necessário se preparar para elas, pois, além de as Startups evitarem desperdício de tempo, esforço e dinheiro, elas precisam evitar o desperdício de contatos. Estar despreparado para uma entrevista pode se transformar em uma porta fechada que nunca mais se abrirá. Assim, é imprescindível preparar-se, estudar o mercado e as suas dificuldades, a história da empresa que será visitada e até mesmo o currículo da pessoa que receberá e concederá a entrevista, pois quanto maior o conhecimento sobre o contexto, mais pontos de conexão existirão e maior a empatia (KAWASAKI, 2016).

É importante também lembrar de que apesar de não conhecermos o ambiente do cliente a fundo, deve-se mostrar que o conhecemos e estamos buscando nos aprofundar. Se não passarmos credibilidade, a porta também se fechará, e um possível cliente e parceiro, na evolução da sua solução, também será perdido.

Assim, para cada hipótese que levantarmos, devemos estruturar perguntas não tendenciosas. Evitando direcionar o entrevistado a uma resposta óbvia, buscando validar o ecossistema que mapeamos e a jornada do usuário, se o problema que identificamos existe e não a nossa ideia de solução.

IMPORTANTE: Neste momento devemos ter foco no problema e não na solução.

Evite perguntas neste formato:

Hipótese	Pergunta	Respostas
O setor financeiro do hospital emite relatório de despesas para o convênio médico.	Você emite relatório de despesas para o convênio?	“Sim/Não”
A autorização pelo convênio médico é lenta.	A autorização pelo convênio médico é lenta?	“Sim/Não”
O paciente não gosta de esperar para ser atendido	Você não gosta de esperar para ser atendido?	“Sim/Não”

Quadro 1 – Validação de hipóteses – Perguntas mal formuladas
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Foque em perguntas neste formato:

Hipótese	Pergunta	Resposta
O setor financeiro do hospital emite relatório de despesas para o convênio médico.	Como é o processo de emissão de relatório de despesas para o convênio médico?	Detalhes do processo.
A autorização pelo convênio médico é lenta.	Quais são as dificuldades na autorização de um atendimento pelo convênio médico?	Detalhes do processo.
O paciente não gosta de esperar para ser atendido.	Como você se sente ao esperar para ser atendido?	Detalhes da percepção do cliente

Quadro 2 – Validação de hipóteses – Perguntas bem formuladas
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Lembre-se de que as perguntas devem ser desenhadas de maneira imparcial, nunca direcionando o entrevistado à resposta que você deseja ouvir. Se perguntarmos: “Você acredita que um sistema, que automatiza o processo X, ajudaria no seu dia a dia?”, a resposta é inevitavelmente “sim”, pois quem não quer automatizar o seu processo de trabalho? Agora, se perguntarmos: “Como você acredita que o processo X poderia ser automatizado?”, fugiremos da resposta direcionada: “sim/não” e passaremos a ter uma resposta mais articulada, mais completa e detalhada sobre a visão real do usuário.

Busque formular as perguntas utilizando as seguintes estruturas: “Como funciona...”, “Qual o problema...”, “Quais as dificuldades...”, “O que você sente, quando...”, pois assim evitamos respostas categóricas como: “sim” ou “não”, com pouca riqueza de detalhes. O seu objetivo é investigar o problema, logo, em nenhum momento fale sobre possíveis soluções, pois ainda não estamos neste momento. Faça perguntas-chave como:

- Como é a rotina do processo?
- Quais as grandes dificuldades e maiores problemas que você enfrenta?
- Como você resolve esse problema hoje?
- Quanto custa esse problema para você?
- Como você imagina qual seria a melhor maneira de resolvê-lo?

Essas perguntas também podem ser estruturadas em formulários on-line e divulgadas em meios digitais. Neste contexto, é interessante direcioná-las um pouco

mais, não as deixando tão abertas, pois não será possível extrair detalhes da experiência do usuário com a mesma profundidade de entrevistas presenciais. Da mesma maneira, faz-se necessário estruturar as perguntas para que elas não sejam tendenciosas. Os formulários on-line já contam com uma estrutura de relatórios, que facilitam a análise das respostas e a consolidação de insights. Seguem alguns exemplos das principais ferramentas, que também podem lhe auxiliar nesse processo:

- Google forms.
- Survey Monkey.
- Typeform.

1.7.4 Realizando entrevistas imparciais

Este é o momento de executar nossos experimentos, nossas entrevistas com os clientes. Chegou a hora da ação, momento que, no ecossistema de Startups, chamamos de **vá para a rua**.

Precisamos levar em consideração que as entrevistas não devem ser um interrogatório e sim um bate papo, ou seja, quanto mais descontraído melhor, porque assim é gerado mais empatia.

Antes de abordarmos sobre o objetivo da reunião, inicie a conversa com assuntos aleatórios, buscando algum tipo de conexão. Fale sobre o ambiente em que vocês se encontram, sobre alguma situação que você geralmente passa, possíveis experiências que você possa ter tido e o possível cliente também. Na verdade, não olhe para este cliente como um cliente, e sim como uma pessoa. Tente entender como ela se comporta, o que gosta, no que acredita, para tentar encontrar uma conexão e empatia (PINHEIRO, 2015).

Talvez possa ser um pouco sem sentido explicar esta abordagem, pois não existem regras e nem melhores práticas, mas sim um objetivo: buscar uma conexão com a pessoa. Uma vez estabelecida esta conexão e, uma conversa informal já ter acontecido, o bate-papo se torna mais descontraído, aberto e sem bloqueios, ou seja, “quebrou o gelo”.

Validating your startup!

Depois de “quebrar o gelo”, faça novamente a introdução do motivo da reunião, seguindo a mesma estratégia utilizada no primeiro contato, buscando envolver a pessoa, engrandecendo o projeto, a oportunidade e a experiência que ela compartilhará, e comece as suas perguntas.

Obviamente, nem todas as entrevistas acontecerão da mesma maneira, pois cada pessoa tem o seu comportamento. Então, sempre tente lembrar de que o foco é validar as hipóteses mais críticas, levantadas no ecossistema e na jornada. Volte a atenção para este foco e faça perguntas que direcionem para as dúvidas que queira esclarecer, de acordo com as técnicas sugeridas na formulação de estruturação de perguntas.

Se possível e com a permissão da pessoa, grave a conversa para ouvi-la depois e analisar os insights. Caso não seja possível, tente anotar todos os principais insights na entrevista.

O objetivo nas entrevistas é aprender sobre os clientes e o mercado, ou seja, deixar o cliente falar. Além das dúvidas e do processo planejado da entrevista, pergunte por informações complementares, por exemplo: “Onde buscam informações do seu dia a dia?”, “Com quem se relacionam?”, “Quais os eventos participam?”, “Como eles se capacitam?”, “O que leem?”, “Quais estratégias adotam em relação aos concorrentes?”; ou seja, basicamente entenda o comportamento do cliente de maneira holística.

Por fim, sempre peça indicações. Aproveite a oportunidade para ampliar o seu Network, fazendo conexões relevantes que possam agregar mais *expertise* e maturidade para a sua visão de negócio.

1.8 Resultados

1.8.1 Análise de resultados dos experimentos

Uma vez finalizadas as reuniões e entrevistas com todos os clientes da taxa de amostragem, agora é hora de rever e consolidar as respostas e os insights, documentá-los e, ainda, compará-los com a nossa matriz de hipóteses. Para cada

Validating your startup!

hipótese é preciso extrair respostas categóricas: “sim” ou “não” (se foram validadas ou não), consolidá-las e compará-las com o critério de aceitação que definimos.

Se as entrevistas foram gravadas, como sugerido na etapa anterior, a etapa de análise de resultados é um pouco mais facilitada, pois você pode ouvir todas as respostas e estudá-las com mais detalhes, inclusive, perceber os erros ou *gaps* nas entrevistas.

Uma vez levantadas e contabilizadas todas as respostas, deve-se compará-las à matriz de hipóteses e determinar se elas foram validadas ou invalidadas, isto é, se a hipótese é realmente um fato, ou se é uma percepção equivocada por nossa parte.

Hipótese	Critério de aceitação	Resposta positivas	Validação
O setor financeiro do hospital emite relatório de despesas para o convênio médico.	70%	80%	Validada
A autorização pelo convênio médico é lenta.	80%	60%	Invalidada
O paciente não gosta de esperar para ser atendido.	85%	95%	Validada

Quadro 3 – Validação de hipóteses frente ao critério de aceitação

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Depois de validado todo o conjunto inicial de hipóteses, precisamos analisar se as nossas suposições e dúvidas, da Matriz CSD, tornaram-se certezas e se essas certezas nos dão bases para continuar o processo. Quais foram as lições aprendidas e as lições ainda não aprendidas?

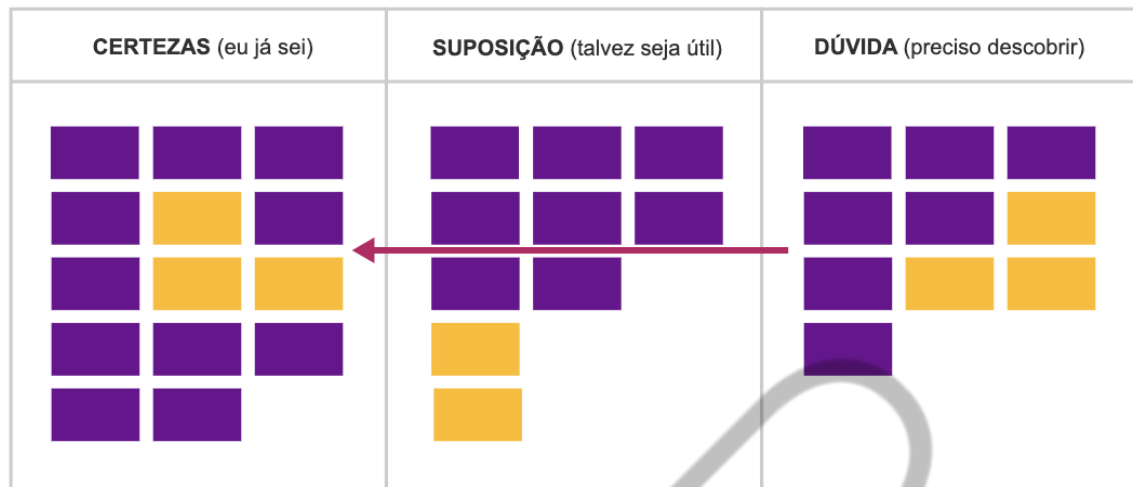


Figura 11 – Matriz CSD – Transformando dúvidas em certezas
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Não precisamos nos preocupar se as nossas hipóteses foram invalidadas e se o que imaginávamos não é real. Na verdade, esse é o maior insight que devemos adquirir neste processo, pois nos permitirá sermos enxutos e errarmos rápido. Imagine se essa percepção fosse adquirida quando já tivéssemos uma solução pronta? Teríamos uma solução para um problema que não existe, ou seja, gastaríamos tempo, recursos e esforços e não gerariamos resultados. E, isso é previsto nessa metodologia, pois:

“Nenhum plano de negócio sobrevive ao primeiro contato com clientes”.
(BLANK, 2014, p. 32)

Se as hipóteses foram invalidadas e, a partir disso, identificamos que o problema base da nossa solução não é real, precisamos “pivotar”, ou seja, mudar radicalmente o rumo do negócio. Podemos, então, pivotar tanto o problema que levantamos para o cliente, assim como o próprio cliente. E isso pode acontecer quantas vezes forem necessárias, e quanto mais acontecer será melhor, pois você está aumentando a maturidade do seu projeto.

Validating your startup!



Figura 12 – Validation Board – Pivotando cliente ou problema
Fonte: site Lean Startup Machine (2020)

Seguindo todas as etapas ciclicamente, em um certo momento, teremos uma base sólida para tomar as decisões para o nosso negócio: pivotar, revalidar ou seguir para as próximas etapas no desenvolvimento da solução de negócio. Vale ressaltar que estamos apenas investigando o problema, pois quando essas análises estiverem maduras, elas serão a base para pensarmos em como modelar soluções escaláveis.

REFERÊNCIAS

BLANK, S. **Startup**: manual do empreendedor – O guia passo a passo para construir uma grande companhia. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

KAWASAKI, G. **A arte do começo** – Guia definitivo para iniciar seu projeto. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016.

MJV. **Design Thinking** – Inovação em negócios. 2011 Disponível em: <<https://www.livrodesignthinking.com.br/>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

PINHEIRO, T. **Service Startup** – Inovação e empreendedorismo através do Design Thinking. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

RIES, E. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo, SP: Lua de Papel, 2012.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 9 jan. 2018.

TRAVIS, D. **Desk research**: the what, why and how. 2016. Disponível em: <<https://www.userfocus.co.uk/articles/desk-research-the-what-why-and-how.html>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

GLOSSÁRIO

Pivotar	O termo é derivado do inglês <i>to pivot</i> (“mudar” ou “girar”) e designa uma mudança radical no rumo do negócio.
----------------	---

EMANIP