

Nesta seção você encontra artigos voltados para testes, processo, modelos, documentação, entre outros

## Workshops para a concepção de sistemas

Descobrimo o que desenvolver de maneira ágil e divertida



**Diana Corrêa**

[lldianall@gmail.com](mailto:lldianall@gmail.com)

<https://es.linkedin.com/in/dianacorrea>

Publicitária por formação, agilista de coração e gestora de produto por diversão. Há mais de 10 anos atuando na área de tecnologia, metade deles praticando a gestão de produtos ágil para criar e desenvolver os produtos certos para o público certo. Possui experiência tanto em produtos para audiências de massa quanto em sistemas que servem para resolver grandes problemas das corporações. Atua hoje na Espanha como Product Owner de um e-commerce de viagens e lazer.

A pergunta de um milhão de dólares da vida de um empreendedor, product owner, analista de negócios e qualquer outro papel que atua diretamente com desenvolvimento de software, seja esse interno ou para mercados de massa, é: *“como conceber o produto certo para os consumidores/usuários certos?”*.

Embora esse não seja um questionamento fácil de ser respondido, podemos afirmar com certa segurança que, pelo menos no que diz respeito ao atual mercado digital, acabou-se a era em que as empresas estavam dispostas a investir diversos meses planejando, estudando, concebendo e coletando dados antes de desenvolver um software qualquer. O motivo é claro: todo esse tempo investido custa caro e está longe de garantir o sucesso. A maior parte dos produtos digitais falha, e a maior parte continuará

### Fique por dentro:

Durante a fase de concepção de um novo negócio, produto digital, sistema ou mesmo de uma funcionalidade mais relevante, muitos questionamentos podem ser necessários: Qual o modelo de negócios? Essa ideia vale a pena? Como são os usuários desse produto/software e o que eles esperam? Quais funcionalidades será preciso desenvolver? Uma maneira ágil, divertida e colaborativa para buscar as respostas para essas perguntas é a realização de workshops de ideação. Neste artigo, vamos abordar algumas das possibilidades existentes no mercado que podem ser utilizadas para a concepção de um novo produto digital, sistema ou serviço. Certamente uma temática interessante para empreendedores, product owners, analistas de negócios e qualquer pessoa que trabalhe com desenvolvimento de software.

falhando não importa o tempo dedicado ao planejamento. Então, se falhar é estatístico e provável, o melhor que podemos fazer é falhar rápido e de forma barata — e aqui é preciso lembrar que tempo também é dinheiro. Falhar traz a aprendizagem e os insumos necessários

para as próximas iterações até chegar naquela que, por fim, trará o retorno esperado. A iteração em ciclos curtos é chave para a gestão de software atual.

Dentro desse contexto, muitas empresas estão abandonando cada vez mais o planejamento formal — documentos gigantescos e um grande plano com muitas “verdades” escritas em pedra — por técnicas mais ágeis, colaborativas, e que permitam ciclos curtos de aprendizagem e iteração. E é aí que entram os workshops de ideação.

Os workshops para concepção de um negócio, produto digital, ideia, sistema, ou grande funcionalidade são úteis por diversos motivos. Primeiramente, é algo rápido: através de um workshop bem feito, em apenas uma tarde um profissional consegue captar excelentes insumos ou requisitos para seu trabalho. Em segundo lugar, ainda que seja rápido, é bem estruturado. Isso quer dizer que, escolhendo a técnica certa para cada contexto, um plano suficientemente sólido irá surgir. Note que planejar em ciclos curtos é bem diferente de não ter plano algum, ou, ainda, planejar de qualquer jeito.

Outro ponto fundamental é que os workshops criam um ambiente propício para a inovação e construção de visão, posto que são momentos colaborativos e de cocriação onde você aproveita os diversos conhecimentos, experiências e pontos de vista de diferentes profissionais para traçar um plano que certamente será muito mais aprofundado do que a visão de um só time ou pessoa. Todas as diferentes ideias e opiniões, unidas, acabam gerando novas possibilidades e contribuindo muito para o processo de busca por soluções menos óbvias. E, por fim, mas não menos importante, workshops são divertidos. São momentos lúdicos em que todos podem se afastar um pouco dos incêndios do dia a dia para pensar em estratégia e em futuro.

Ah, mas e os documentos? Não teremos mais nenhuma documentação relativa ao plano a ser testado e ao software a ser desenvolvido? Pelo contrário, workshops geralmente têm como saída uma série de documentações amplamente visuais e, portanto, de fácil compreensão por qualquer membro da empresa. Como exemplo dessas representações podemos citar boards, user stories, cards de personas, etc., mas é claro que é possível compilar tudo em uma simples apresentação. O fato é que esses artefatos são muito mais interessantes para qualquer parte interessada — de business owners a desenvolvedores — do que páginas e páginas de um documento que certamente irá mudar diversas vezes ao longo do processo de aprendizagem.

Por todos os motivos citados, não é à toa que o Business Model Generation com seu Business Model Canvas — talvez o pai de todos os workshops de ideação que estão surgindo por aí — causou tanto frisson no mercado.

Entendidos os aspectos positivos da utilização de workshops de ideação, é hora de arregaçar as mangas e falar um pouco da prática.

## Planejando o workshop

Antes de abordarmos as diversas possibilidades de dinâmicas para ideação, é fundamental entender primeiro como planejar um workshop de sucesso. Para que esse encontro seja

bem-sucedido, é fundamental que o facilitador — vamos falar um pouco mais sobre ele depois — esteja bem preparado para conduzir a experiência. Um workshop mal planejado pode se tornar um verdadeiro desastre.

O primeiro ponto fundamental para conduzir um workshop de sucesso é entender seu objetivo: ao final do tempo previsto, quais perguntas precisam estar respondidas? Qual conhecimento precisa ser gerado? Em quais pontos é preciso que todos estejam em consenso? O objetivo alinha todos os participantes a respeito do que é esperado do grupo como um todo. A falta de clareza a respeito de onde se quer chegar tende a gerar dispersão: cada um tentará direcionar a discussão para o ponto que mais conhece ou que mais lhe convém, afinal não havia uma predeterminação do ponto central a ser discutido.

Definido o objetivo, o próximo passo seria escolher a melhor dinâmica a ser aplicada. Das diversas conhecidas — algumas vamos tratar neste artigo — qual pode realmente auxiliar as pessoas presentes a atingirem a meta traçada? Para que, por exemplo, realizar um workshop de modelo de negócio se esse já está claro e na verdade o que se está construindo é uma visão de produto, do software a ser criado? São necessidades diferentes que exigem práticas distintas. Para evitarmos que o encontro seja uma completa perda de tempo, a escolha da dinâmica tem que casar perfeitamente com aquilo que se visa construir. Aqui, cabe a reflexão: Queremos conhecer melhor o cliente ou usuário? Não temos modelo de negócio? O que precisamos é declarar o que é o nosso produto digital/software? Para cada fase e contexto existe uma proposta diferente.

O passo seguinte é a construção da agenda. Um dos problemas mais recorrentes de qualquer tipo de reunião é não conseguir abordar todos os tópicos previstos no tempo estabelecido. Atingir o objetivo final — as perguntas que se quer responder — é um processo. Se ao final do workshop esse processo não chegou ao fim, significa que o objetivo provavelmente não foi plenamente cumprido. A melhor maneira de conduzir todos os presentes em direção à meta do dia é trabalhar com blocos de tempo curtos com tarefas pré-estabelecidas. Quando o bloco de tempo chegar ao fim, é hora de seguir para o passo seguinte. O espaço de tempo para cada atividade deve ser apenas o suficiente para realizá-la e não mais que isso. Espaços muito longos tendem a contribuir para a dispersão e o tédio. O ideal é trabalhar com ciclos curtos de quinze, vinte, ou no máximo trinta minutos a fim de manter todos sempre ocupados mantendo, assim, o ritmo.

Definidos objetivo, dinâmica e agenda, é hora de pensar nas pessoas. Quem deve estar presente? O ideal é convidar times multidisciplinares, com conhecimentos que possam se complementar. É interessante evitar a convocação de uma equipe muito similar, composta por pessoas que pensam demasiadamente igual — a inovação surge das diferentes visões, das discussões e até mesmo dos conflitos. Pessoas diferentes pensam diferente e tendem a achar soluções melhores. É necessário refletir sobre o objetivo e entender todas as competências e especialidades que precisam estar na sala para atingi-lo com plenitude. O produto a ser criado é

um software para uso interno? Em caso positivo, é importante que todas as partes interessadas — usuários, gerentes de área, business owners — estejam presentes na sala. O produto a ser criado é de massa: um site, e-commerce, algo para uma audiência lá fora? Nesse caso, cabe termos pessoas que conheçam bem a visão do usuário: pesquisadores, UX designers, marqueteiros...

Ainda, dependendo da quantidade de pessoas, do objetivo, e da dinâmica escolhida, é possível que o facilitador escolha dividir os participantes em subgrupos de trabalho. Essa é uma alternativa interessante que pode ajudar a alcançar o objetivo de forma mais rápida. Muitas vezes, ainda, é mais fácil trabalhar com grupos menores do que com um só grande grupo, especialmente no que diz respeito ao controle do tempo. O ideal para qualquer workshop é trabalhar com grupos entre 8 e 12 pessoas, não mais que isso. Nos casos em que o facilitador por qualquer motivo precisa convocar um número maior do que esse, a divisão em grupos de trabalho pode ser uma excelente alternativa. De qualquer forma, cabe analisar a necessidade de divisão caso a caso.

Outro ponto importante é o material: post-its, boards impressos em tamanho adequado, mesas, sala com espaço suficiente para o número de participantes, canetas, projetor, etc. É crucial entender e obter todos os recursos necessários para o cumprimento do objetivo e o bom andamento do processo.

A etapa final da organização é a convocação dos participantes. Como um workshop exige um investimento considerável de tempo, é fundamental agendá-lo com antecedência para que as pessoas possam programar sua disponibilidade. Para aumentar o engajamento, é necessário deixar claro no convite por que o encontro é importante, qual o objetivo e por que aquelas pessoas estão sendo convidadas. Assim, todas as expectativas estarão alinhadas. É crucial, ainda, promover bem o momento, relembrando as pessoas mais perto da data, por exemplo. “Vender” bem o workshop para os participantes, também é papel do facilitador.

## O facilitador

Todo workshop tem um facilitador. Esse papel é responsável não só pela organização do evento em si, mas também por sua condução. A maneira como um workshop é conduzido também é determinante para seu sucesso ou fracasso.

Primeiramente, o facilitador deve deixar claro na abertura do workshop o objetivo, a agenda, e exibir um resumo das atividades que serão realizadas, ou seja, ele deve explicar e combinar as regras do jogo previamente. Ainda que talvez essas informações já constem na convocação, uma boa abertura é sempre fundamental. Os participantes devem saber desde o início como tudo irá funcionar. Além disso, o facilitador deve deixar claro que estará à disposição do grupo por todo o tempo para esclarecer dúvidas e fornecer ajuda. Como o próprio nome já diz, seu papel é facilitar a discussão.

Outro ponto chave é a responsabilidade de controlar muito bem o tempo. O facilitador deverá garantir que o grupo realmente consiga evoluir de uma atividade para outra no

prazo determinado. Embora haja espaço para flexibilidade — finalizar uma atividade mais cedo ou estender alguns minutos alguma tarefa — de modo geral é importante tentar ser tão rigoroso o quanto possível a respeito da agenda definida. Uma boa prática é manter os participantes informados a respeito da passagem do tempo. Por exemplo: “Mais dez minutos”, “Faltam cinco minutos”, “Dois minutos, pessoal, vamos nos preparar para encerrar”. Isso é importante porque, durante uma boa discussão, é muito fácil perder a noção de quantos minutos já se passaram. Quando os participantes possuem a consciência de quanto tempo ainda possuem, naturalmente irão focar mais e priorizar as discussões mais relevantes. Um ponto de atenção é nunca deixar o tédio se estabelecer. Aqui, sim, é importante improvisar. Se todos cumpriram a meta do período estabelecido antes da hora, o melhor é partir imediatamente para a atividade seguinte. Caso contrário, as pessoas tendem a se dispersar, entediarem, ou mesmo a iniciar outra atividade não relacionada.

Um facilitador deve, ainda, ser disponível. Deve estar atento ao que está acontecendo o tempo todo e fornecer ajuda quando necessário. Porém, um ponto de atenção: seu papel não é dar as respostas e sim ajudar o grupo a encontrá-las. Nesse sentido, ele deve ter o cuidado de não vetar ideias, opiniões e, ainda, não direcionar a discussão para o seu ponto de vista pessoal caso ele já tenha um. O objetivo do workshop de ideação é justamente construir uma visão nova, colaborativa e ainda não vislumbrada. Se o facilitador influenciar os integrantes com suas ideias pré-estabelecidas, a capacidade de inovação pode acabar prejudicada. Caso o produto final seja exatamente a visão que o facilitador já tinha previamente, a verdade é que o evento não teve tanta utilidade.

Ainda na questão da disponibilidade, o facilitador deve estar atento ao momento certo de intervir: fazendo provocações, questionamentos, esclarecendo dúvidas e dando exemplos. Em resumo, ele deve fomentar as discussões de modo a garantir que o grupo esteja evoluindo com relação ao propósito estabelecido. Especialmente nos workshops em que existem diversos subgrupos de trabalho, é comum que um dos grupos se veja incapaz de evoluir. Ao notar essa situação, o facilitador deve colaborar com a discussão concedendo os insumos necessários para que o grupo possa seguir em frente. Lembrando que provocar a continuidade da discussão é bem diferente de dar as respostas.

Por fim, entendendo que o workshop é um trabalho colaborativo e cocriativo, o facilitador deve sempre buscar o consenso. Depois de muita discussão, qual a opinião do grupo que está na sala? Caso existam subgrupos de trabalho, é fundamental reservar um momento para que cada grupo compartilhe com o restante as suas conclusões.

É sempre uma boa prática, é claro, fazer um fechamento do dia informando os próximos passos e coletar o feedback dos participantes a respeito da dinâmica.

## As dinâmicas de ideação

Agora vamos abordar algumas dinâmicas de ideação para diferentes contextos e momentos de um produto digital ou

sistema. Para tanto, vamos seguir uma provável sequência lógica desde a ideia, passando pela criação do modelo de negócio até o momento de estabelecer a visão do que de fato será desenvolvido.

## Workshop #1: O canvas da proposta de valor

O canvas da proposta de valor foi apresentado ao mercado pelo livro *Business Model Generation*, escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur e cocriado por mais 470 praticantes em 45 países.

Essa dinâmica de ideação é utilizada para projetar produtos e serviços de qualquer natureza que atendam às expectativas de um determinado consumidor ou usuário, ou seja, entender como gerar valor para pessoas.

O canvas da proposta de valor (vide **Figura 1**) se encaixa perfeitamente em um contexto no qual temos uma ideia e queremos validar se ela de fato resolve o problema ou atende à expectativa de alguém, ou seja, entender se a ideia ou plano é forte o suficiente. Seria um primeiro passo para pensar, posteriormente, no modelo de negócio. A dinâmica pode ser utilizada, ainda, nos cenários cujo objetivo é refletir a proposta de valor dos atuais produtos digitais e serviços oferecidos por uma empresa, seja para repensá-los ou para encontrar os argumentos certos para promovê-los. No caso de sistemas internos, é uma boa opção para validar o que deve ser desenvolvido para realmente gerar valor para a empresa ou determinada área usuária.

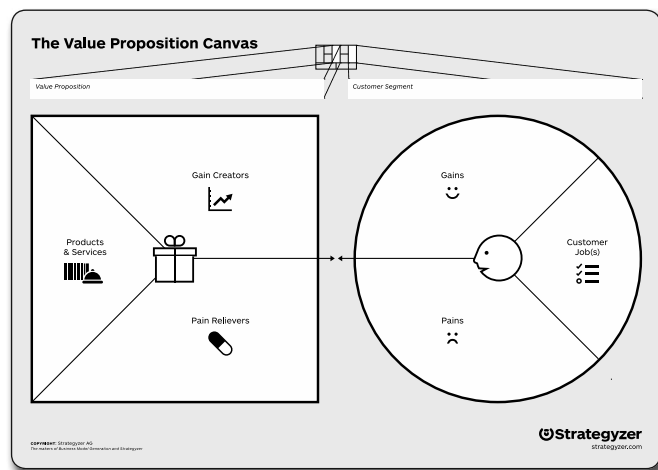


Figura 1. Value Proposition Canvas – Fonte: Strategyzer.com

## Passo 1: Mapeando os “jobs to be done” dos clientes/usuários (Customer Jobs)

Dada uma determinada ideia de produto digital ou sistema, o primeiro passo dessa dinâmica é propor aos participantes o mapeamento das atividades que o consumidor ou usuário realiza em seu relacionamento com o assunto em questão. Vamos supor que a ideia que está na mesa é relacionada a compras em e-commerce. Quais seriam as tarefas que as pessoas geralmente executam para comprar algo em um site desse tipo? Bom, provavelmente, esse cliente: (1) criará a consciência de que precisa de determinado produto;

(2) buscará conhecer os modelos oferecidos pelas diversas marcas e suas diferenças a fim de entender qual a melhor opção a ser comprada; (3) pesquisará valores em diversos sites ou agregadores de preço; (4) entenderá as diversas opções de prazo e custo de entrega; (5) tomará a decisão final de realmente realizar a compra ou não; (6) Caso decida comprar, efetuará a compra no site escolhido; (7) Esperará o produto chegar em sua casa; (8) Receberá o produto e, com o uso, decidirá se a compra valeu a pena ou não. Todos esses passos são tarefas que uma pessoa precisa executar no que diz respeito ao tema “compras em e-commerce”. São os customer jobs.

Para o caso de um software interno, por exemplo, o exercício é bem similar. Nesse caso, deve-se mapear as diversas atividades que os futuros usuários precisarão realizar que podem estar relacionadas ao sistema em questão. Um exemplo voltado ao universo de um sistema interno: (1) identificar oportunidades de escoamento de estoque; (2) verificar as possibilidades de precificação e retorno financeiro; (3) fechar um lote com o estoque a ser escoado; (4) enviar o lote para venda; etc.

## Passo 2: Entendendo as gratificações e as dores relacionadas ao processo mapeado (Gains e Pains)

Após mapear as atividades de um consumidor ou usuário a respeito da temática escolhida, é hora de refletir sobre as gratificações e dores com relação ao que foi mapeado. Colocando o cliente/usuário no centro, devemos imaginar quais as possíveis experiências boas e ruins relacionadas ao processo que foi colocado. A seguir temos a continuidade do exemplo do e-commerce:

### • Gratificações (Gains):

- Não precisar sair de casa;
- Pesquisar e comprar em qualquer horário e local;
- Comparar mais rapidamente as diversas opções de produto e preço;
- Preço mais baixo;
- Etc.

### • Dores (Pains):

- Não ter o produto imediatamente após a compra;
- Falta de confiança a respeito dos prazos de entrega informados;
- Medo de extravio do produto;
- Falta de portaria para receber o produto na ausência do consumidor;
- Etc.

Novamente, o mesmo se dá para um sistema interno. Nas atividades mapeadas para a área usuária, quais as maiores dificuldades/dores atuais e quais as maiores expectativas de benefício/gratificações esperadas?

Um produto digital ou sistema de sucesso é aquele que resolve um problema ou expectativa. Se a visão desenhada não está resolvendo o problema de ninguém, a chance de fracasso é maior. E é exatamente por isso que a etapa de desenhar o valor em si e o produto ou sistema para gerá-lo vem depois da reflexão dos processos e sentimentos dos consumidores ou usuários.

### ***Passo 3: Mapeando as formas de ativar uma gratificação ou evitar uma dor (Gain Creators e Pain Relievers)***

Com base no processo, gratificações e dores mapeados, é chegada a hora de entender como gerar experiências gratificantes e como evitar atuais dores. Obviamente, as respostas que estamos buscando neste momento devem estar diretamente relacionadas com a etapa anterior. As formas de evitar dor devem atender às dores identificadas. Da mesma maneira, as formas de gerar uma experiência gratificante devem se relacionar com a lista de gratificações.

É importante mencionar que ainda não estamos falando do produto digital / sistema em si ou de suas características ou funcionalidades. Continuando o exemplo do e-commerce, temos:

- **Criadores de experiências gratificantes (gain creators):**
  - Acesso quando o usuário quer e de onde quiser;
  - Alertas para poupar tempo;
  - Comparação rápida de preços e produtos;
  - Etc.
- **Remédios para dor (pain relievers):**
  - Visibilidade de todo o processo de entrega do produto;
  - Previsibilidade de quando o produto de fato irá chegar;
  - Etc.

Entendidos os problemas e expectativas e como resolvê-los e atendê-los, chega a hora de realmente definir o produto digital ou sistema que será criado, ou seja, o valor a ser entregue.

### ***Passo 4: Produtos e Serviços (Products and Services)***

Essa é a etapa final desse workshop. Aqui, vamos finalmente falar do produto digital/sistema que queremos construir. Assim como nos passos anteriores, a visão precisa estar alinhada com as dores, expectativas e com as formas que encontramos de auxiliar o consumidor/usuário com relação a esses sentimentos. Se o produto/sistema não se relaciona diretamente com o restante do quadro, provavelmente é uma ideia ruim que tenta resolver um problema que não existe. As chances de falhar, nesse cenário, são maiores.

Para o exemplo apresentado, poderíamos ter o seguinte produto digital como conclusão final: um aplicativo móvel que mostre ao consumidor em um mapa o trajeto completo do produto desde o centro de distribuição até a sua casa, fornecendo previsão de entrega e emitindo alertas quando o produto estiver prestes a ser entregue.

Note que o produto desenhado se relaciona diretamente com os aspectos mapeados anteriormente:

- É móvel, então o usuário pode obter informação rápida no local e horário que quiser;
- Minimiza a falta de confiança com relação ao prazo de entrega e também o medo de extravio, trazendo visibilidade completa de todo o trajeto do produto;
- Reduz as chances de o consumidor não estar em casa no momento da entrega, posto que produz previsões e alertas.

Como podemos notar, um produto ou sistema não precisa atender todas as expectativas e dores de um cliente. Basta oferecer uma solução para uma dor ou expectativa que sejam fortes o suficiente.

### ***Recomendações para esta dinâmica***

O workshop de proposta de valor pode ser realizado entre duas e quatro horas. No caso de produtos digitais para o mercado externo cabe convidar pessoas mais sensíveis à temática cliente: UX designers, pessoas de marketing e produto, etc. Para sistemas internos, é importante convidar a área usuário, os business owners e qualquer pessoa que tenha alguma expectativa com relação ao que será desenvolvido. Para esse segundo caso, UX designers também são peças-chave. É comum as empresas esquecerem que softwares internos também servem pessoas e precisam ter boa usabilidade.

Cada passo descrito anteriormente pode ser realizado em um bloco de tempo. O facilitador pode optar por dividir as pessoas em subgrupos caso a intenção seja trabalhar diversas ideias de uma só vez.

### ***Workshop #2: Personas***

Personas são personagens fictícios que existem para caracterizar os diversos públicos-alvo de um produto digital ou sistema. A ideia é ter uma ficha explicando como essas pessoas são, o que elas sentem, quais suas expectativas e desconfortos e como se comportam. O uso de personas é amplamente recomendado para o desenvolvimento de software posto que é muito mais fácil e assertivo desenvolver produtos digitais, sistemas e funcionalidades para pessoas com nome, rosto, e comportamento definido do que para uma massa disforme que chamamos simplesmente de “usuários”.

O workshop de personas é um bom fechamento para um workshop de proposta de valor pois torna o cliente/usuário mais tangível e clarifica que, na verdade, serão muitos os perfis de consumidores de um produto digital ou sistema.

Para compreender melhor a importância do uso de personas, vamos tomar como exemplo um aplicativo de carona comunitária. Certamente, a percepção com relação a esse tipo de serviço é diferente para homens e mulheres. Homens podem se sentir mais confiantes para pegar uma carona do que mulheres, por exemplo. Dessa forma, na hora de desenhar o produto digital, ao invés de planeja-lo apenas para “pessoas sem carro que gostariam de pegar carona”, pensaremos que o “João, estudante descolado” é bem diferente de “Mariana, jovem profissional”. Talvez João se sinta moderno ao utilizar um aplicativo de carona colaborativa e não pensa nos riscos possíveis. Já Mariana pode até gostar da ideia, mas também se perguntará se é mesmo seguro pegar carona com um desconhecido.

A dinâmica em si é muito fácil. O primeiro passo é mapear os diferentes tipos de consumidor ou usuários que podem vir a interagir com o produto digital ou sistema e escolher um nome e foto para cada um deles (Picture & Name) — veja a **Figura 2**. É interessante incluir algum complemento que os caracterize

melhor. Retornando ao exemplo do e-commerce, podemos ter: “Lucy, a estudante ansiosa” ou “Mario, o inseguro”.

O segundo passo seria escrever detalhes (Details) sobre como essas pessoas se sentem e o que elas pensam no que diz respeito ao universo do produto ou sistema. Lucy, por exemplo, é o tipo de pessoa que compra algo em um e-commerce e fica ansiosa até o dia do recebimento do produto. Ela é imediatista e esperar para ela é uma tortura. Ela só abre mão de ter o produto na hora em suas mãos porque comprar pela internet é mais barato e como estudante Lucy vive economizando. Já Mário é mais velho e não confia tanto em compras pela internet. Já teve experiências ruins no passado e tem medo de nunca receber o produto por causa de extravio. Esses são só exemplos de detalhes que podem tornar mais tangíveis as características e diferenças entre os vários clientes de um e-commerce.

ROMAN'S PERSONA TEMPLATE <span style="float: right;">pichler consulting</span>		
<b>PICTURE &amp; NAME</b> <small>What does the persona look like? What is its name? Choose a picture and a name that are appropriate and that help you develop sympathy for the persona.</small>	<b>DETAILS</b> <small>What are the persona's relevant characteristics and behaviors? These may include demographics, job, lifestyle, spent time, activities, and common pains.</small>	<b>GOAL</b> <small>Why would the persona want to buy or use the product? What problem should the product solve? What benefit does the persona want to achieve?</small>
<small>www.romanpichler.com template version 1.2013</small>		

Figura 2. Template de personas — Fonte: romanpichler.com

O passo final é entender o objetivo dessas pessoas (Goals). Caso realizado anteriormente, o canvas de proposta de valor pode auxiliar nessa reflexão posto que já abordou processos, dores e expectativas. Continuando com nosso exemplo, o objetivo de Lucy é controlar sua ansiedade monitorando a entrega o tempo inteiro. Ver que o produto já está a caminho e se aproxima cada vez mais da sua casa alivia sua tensão. Para Mário, o objetivo é se sentir mais seguro podendo observar a entrega em *real time*. Com esse serviço, ele se sente mais no controle da situação e sabe que nada de errado ocorreu.

No caso de sistemas internos, o processo é ainda mais fácil. As personas do sistema são seus diversos usuários. Aqui, há menos espaço para especulação, pois temos real acesso às pessoas reais, seus papéis e objetivos. Por exemplo: Jorge, o gerente de estoque, deseja ter visibilidade se sua equipe está cumprindo as metas traçadas para área. Mariana, a negociadora de estoque, quer escoar os produtos da sua categoria o mais rápido possível, mantendo, porém, uma boa margem de lucro.

### Recomendações para esta dinâmica

Um workshop de personas também pode ser realizado entre duas e quatro horas e as competências dos participantes podem ser as mesmas do workshop de proposta de valor: UX designers, pessoas de marketing e produto, entre outros.

Uma ideia que geralmente funciona é dividir os participantes em grupos. Em cada um, trabalhará uma persona diferente. O canvas da proposta de valor será o ponto de partida para detalhar esses possíveis clientes. Outro insumo interessante para uma dinâmica dessas é trazer entrevistas feitas anteriormente com consumidores ou com a área usuária.

### Workshop #3: O canvas do modelo de negócios

Após entendermos melhor quem é o nosso público e como gerar valor para essas pessoas, é chegada a hora de refletir sobre o modelo de negócios de forma mais abrangente. Ter uma boa proposta de valor é diferente de ter um modelo de negócio sustentável, que realmente possa ser lucrativo no futuro. Essa dinâmica também faz parte do livro Business Model Generation e é umas das mais populares hoje no mercado, talvez por ter sido a primeira a trabalhar com essa abordagem mais visual. Diversas variações desse board têm surgido diariamente, o que só comprova sua relevância. O canvas de modelo de negócios, de modo geral, faz mais sentido para produtos digitais externos do que internos, embora o exercício possa ser realizado nos dois contextos.

O canvas do modelo de negócios é composto por 9 blocos. Os blocos do lado direito da Figura 3 representam os aspectos relacionados ao cliente e ao mercado, ou seja, tudo aquilo que é perceptível do lado de fora da empresa. Do lado esquerdo, temos os aspectos operacionais e processuais internos, ou seja, tudo aquilo que é necessário para a viabilização do negócio, mas geralmente o público não vê.

Há quem diga que essa dinâmica pode iniciar por qualquer bloco, mas é interessante começar pelo segmento de clientes e proposta de valor, especialmente quando os workshops de proposta de valor e/ou de personas foram realizados anteriormente. Além disso, faz mais sentido entender primeiro o valor que será gerado e para quem, e só então entender o que é necessário em termos de estrutura para que isso seja possível.

### Segmento de clientes

Esse primeiro bloco trata sobre o consumidor. Quem são os clientes que o negócio vai atender? Aqui, cabe evitar generalizações e tentar ser o mais específico possível. Qual a idade dessas pessoas? E o gênero? Elas são estudantes, jovens profissionais, donos de cachorro, amantes de esportes radicais? Quanto mais específico o segmento de clientes, mais forte será o modelo de negócio. Se o workshop de personas foi realizado anteriormente, esse quadrante na realidade já está pronto. A ideia é utilizar o material criado na dinâmica de personas como alimento para a modelagem do negócio.











## Canvas do Modelo de Negócios

Criado para:

Criado por:

Data:

Versão:

<b>Parceiros-chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são seus parceiros-chave?</li> <li>• Quem são seus fornecedores-chave?</li> <li>• Quais recursos-chave são adquiridos através de parceiros?</li> <li>• Quais atividades-chave são executadas por parceiros?</li> </ul> <p><b>INTRODUÇÃO PARA PARCEIROS:</b> Quantidade e economia de escala Redução de riscos e incertezas Aquisição de recursos e atividades específicas</p>	<b>Atividades-chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais atividades-chave são exigidas por sua proposta de valor?</li> <li>• Quais canais de comunicação e distribuição?</li> <li>• Para relacionar-se com clientes?</li> <li>• Quais fontes de receita?</li> </ul> <p><b>CATEGORIAS:</b> Produção Resolução de problemas Plataforma / rede</p>	<b>Proposta de Valor</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que você entrega para seus clientes?</li> <li>• Quais problemas dos clientes você está ajudando a solucionar?</li> <li>• Quais necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas?</li> <li>• Que pontos de produtos e serviços estão sendo oferecidos para cada segmento de clientes?</li> </ul> <p><b>CARACTERÍSTICAS:</b> Novidade Desempenho Customização Funcionalidade / resolução de problema Design Marca / Status Redução de custos Redução de riscos Acessibilidade Conveniência / Usabilidade</p>	<b>Relacionamento com Clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual tipo de relação cada cliente espera que você estabeleça e mantenha?</li> <li>• Quais relações já foram estabelecidas?</li> <li>• Quantos são canais?</li> <li>• Como elas estão integradas ao resto do seu modelo de negócios?</li> </ul> <p><b>EXEMPLOS:</b> Relacionamento transacional Relacionamento de longo prazo Assistência pessoal Assistência personalizada Self-service Serviços automatizados Comunidade Co-criação Custo de manutenção</p>	<b>Segmentos de Clientes</b>  <p>Para quem você está criando valor? Quem são seus clientes mais importantes?</p> <p><b>TÍPO DE SEGMENTO:</b> Mercado de massa Mercado de nicho Segmentado Identificado Plataforma multi-lateral</p>
<b>Estrutura de custos</b>  <p>Quais são os custos mais importantes inerentes ao seu modelo de negócios? Quais recursos-chave tem maior custo? Quais atividades-chave tem maior custo?</p> <p><b>SEUS CUSTOS SÃO:</b> Direcionados por custos (baseados em custos em massa, proposta de valor com preço baixo, automação máxima, extensiva em terceirização) Direcionados por valor (baseados na criação de valor, proposta de valor premium)</p> <p><b>EXEMPLOS DE CARACTERÍSTICAS:</b> Custos fixos Custos variáveis Economias de escala Economias de escopo</p>	<b>Recursos-chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais recursos-chave são exigidos por sua proposta de valor?</li> <li>• Quais canais de comunicação e distribuição?</li> <li>• Para relacionar-se com clientes?</li> <li>• Quais fontes de receita?</li> </ul> <p><b>TÍPO DE RECURSOS:</b> Físicos Intelectual (marcas e patentes, direitos autorais) Humanos Financeiros</p>	<b>Fontes de receita</b>  <p>Qual valor seus clientes estão dispostos a pagar? Por quais produtos ou serviços eles pagam atualmente? Como eles preferem pagar? Como cada fonte de receita contribui para o total de receitas?</p> <p><b>TÍPO:</b> Venda de ativos Taxa de licença Taxa de utilização Taxa de inscrição Emprestimo / Aluguel / Concessão Licenciamento Taxa de comissão Publicidade</p> <p><b>PREFERÊNCIA FIXA</b> Lista de preços Valor fixo de acordo com a característica do produto Valor fixo de acordo com o segmento de clientes Valor fixo de acordo com o volume</p> <p><b>PREFERÊNCIA DINÂMICA</b> Negociação (barganha) Gratuito de uso limitado Tempo real do mercado Leilão</p>	<b>Canais</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Através de quais canais de comunicação e distribuição seus clientes querem ser alcançados?</li> <li>• Através de quais canais você atualmente alcança seus clientes?</li> <li>• Quais canais de comunicação e distribuição?</li> <li>• Como eles preferem pagar?</li> <li>• Quais canais funcionam melhor?</li> <li>• Quais canais tem maior eficiência de custo?</li> <li>• Como os canais estão integrados às rotinas dos clientes?</li> </ul> <p><b>FASES DOS CANAIS:</b> 1) Sensibilização Como se sensibiliza a sensibilidade sobre os produtos e serviços da sua empresa? 2) Validação Como se valida a ideia a cliente a proposta de valor da sua organização? 3) Crescimento Como se garante que o cliente compre um produto ou serviço específico? 4) Entrega Como se entrega a proposta de valor para os clientes? 5) Retenção Como se assegura a permanência e o crescimento do cliente?</p>	<b>Canais</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Através de quais canais de comunicação e distribuição seus clientes querem ser alcançados?</li> <li>• Através de quais canais você atualmente alcança seus clientes?</li> <li>• Quais canais de comunicação e distribuição?</li> <li>• Como eles preferem pagar?</li> <li>• Quais canais funcionam melhor?</li> <li>• Quais canais tem maior eficiência de custo?</li> <li>• Como os canais estão integrados às rotinas dos clientes?</li> </ul> <p><b>FASES DOS CANAIS:</b> 1) Sensibilização Como se sensibiliza a sensibilidade sobre os produtos e serviços da sua empresa? 2) Validação Como se valida a ideia a cliente a proposta de valor da sua organização? 3) Crescimento Como se garante que o cliente compre um produto ou serviço específico? 4) Entrega Como se entrega a proposta de valor para os clientes? 5) Retenção Como se assegura a permanência e o crescimento do cliente?</p>

www.businessmodelgeneration.com  
www.99canvas.com.br

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

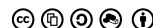


Figura 3. Canvas de Modelo de Negócio – Fonte: Business Model Generation

### Proposta de valor

Nesse quadrante, devemos explicitar quais os principais valores que o produto digital entregará para o segmento de clientes determinado. Qual será o âmagô, o cerne do negócio? O workshop de proposta de valor realizado anteriormente alimentará diretamente esse bloco. No caso que estamos utilizando como exemplo até então, a proposta de valor seria a visibilidade completa e em tempo real do processo de entrega de um produto.

### Canais

Aqui, os participantes devem refletir através de quais canais é possível se entregar o valor proposto para o segmento de clientes determinado. Pode ser um site, um blog, as redes sociais, uma loja física, tele vendas... Devemos estar atentos para o fato de que os canais devem estar diretamente relacionados ao tipo de público que o produto ou serviço irá atender. Se o público é muito jovem, por exemplo, redes sociais, lojas de aplicativos, entre outros, são boas opções. Mas, se o segmento de clientes é composto por pessoas da terceira idade, talvez um canal mais tradicional, como loja física ou tele vendas, seja mais adequado. A pergunta a ser feita neste momento é: onde os clientes estão para que o produto ou serviço possa

ser oferecido no local e no momento adequado? No exemplo do aplicativo de entregas, a App Store e o Google Play seriam possibilidades de canais.

### Relacionamento com clientes

Para esse quadrante, devemos definir como se dará o relacionamento com os clientes. Haverá atendimento telefônico e atendimento personalizado? Toda a relação será meramente *self service*, ou seja, o cliente deve buscar a autoajuda dentro do próprio produto ou serviço? Assim como os canais, o relacionamento deve ser definido conforme o perfil do segmento de clientes. Devemos pensar sobre cada persona, seus detalhes e objetivos para identificar a melhor forma de relacionamento com as mesmas.

### Fontes de receita

Esse é o momento de começar a pensar em como monetizar a ideia, como tornar o modelo de negócio lucrativo. Algumas opções são: assinatura, pagamento uma vez só, compras dentro do App, ganhos com publicidade ou patrocínio, participação nas vendas, entre outros. É possível combinar mais de uma forma de geração de receita. A indústria de mídia, por exemplo, trabalha simultaneamente com



publicidade e com assinatura. Outro modelo muito popular atualmente é o chamado freemium. Esse modelo possui uma versão mais simples, gratuita para o usuário, e uma versão paga, com mais recursos e sem publicidade. É o modelo do Spotify, Deezer e afins.

No exemplo que estamos utilizando até então, teríamos mais de uma possibilidade de fonte de receita. Digamos que a ideia seja oferecer o aplicativo de monitoramento de entregas para os diversos e-commerces existentes. A monetização poderia se dar tanto por uma mensalidade fixa quanto por volume de entregas a serem monitoradas. O aplicativo poderia, ainda, oferecer produtos relacionados ao que foi comprado e ganhar uma participação nas vendas.

### Atividades-chave

As atividades-chave são aquelas que, caso não sejam realizadas, não há modelo de negócio. Em um jornal, por exemplo, a redação é uma atividade-chave. Sem ela, o produto não existe. Em um e-commerce, compras é uma atividade-chave, pois sem a compra de produtos não se gera inventário para atender às expectativas dos clientes. Desenvolvimento de software frequentemente é uma atividade-chave para empresas cujo negócio é baseado em tecnologia.

### Recursos-chave

Recursos-chave são todos os recursos móveis ou imóveis mais relevantes para que o negócio possa operar. Se a ideia em questão é abrir um food truck, por exemplo, o caminhão é um recurso-chave fundamental, bem como a cozinha que será montada dentro dele. As pessoas também são recursos-chave importantes. Quais perfis são necessários para o modelo de negócio em questão?

### Parceiros-chave

Muitas vezes, um negócio precisa de parceiros-chave para ser bem-sucedido. Quais parcerias precisam ser firmadas com terceiros, fornecedores, sócios, etc.? Uma boa prática é olhar os recursos e atividades chave e identificar aquilo que ainda não se possui dentro da empresa ou que custaria muito caro internalizar.

No caso do aplicativo de monitoria de entrega, as transportadoras e seus motoristas, por exemplo, parecem parceiros-chave para que o modelo de negócios funcione e o produto realmente possa gerar o valor prometido.

### Estrutura de custos

Por fim, uma das partes mais difíceis da modelagem de um negócio: entender a estrutura de custos. Aqui, os participantes devem olhar o modelo de negócios como um todo, seus canais, forma de relacionamento, parcerias, atividades e recursos para que seja possível determinar os gastos — fixos ou não — para viabilizar o produto ou serviço. Esse é um primeiro passo para que, depois, seja possível entender se os custos e as receitas estão equilibrados, ou se o modelo de negócio tende a ser deficitário. Custo com pessoas, servidores, tecnologia e

fornecedores são apenas exemplos que devem ser mencionados nesse bloco.

### Recomendações finais

O workshop de modelo de negócios precisa de quatro a cinco horas para ser realizado. Mais do que qualquer outra dinâmica, aqui é realmente fundamental ter uma equipe verdadeiramente multidisciplinar representando as diversas áreas de um negócio: tecnologia, comercial, marketing, UX, finanças, compras...

Se o perfil presente na sala não é suficientemente abrangente, é muito comum que esse canvas fique incompleto. Grupos exclusivamente criativos tendem a trabalhar fortemente as áreas de proposta de valor e segmento de clientes, mas não se aprofundam nos recursos e atividades chave e, especialmente, nos custos. Pessoas com perfil mais financeiro poderão contribuir de forma mais relevante para esse eixo.

Uma possibilidade de divisão para esse workshop seria:

- Passo 1: Segmento de clientes e proposta de valor;
- Passo 2: Canais e relacionamento;
- Passo 3: Fontes de receita;
- Passo 4: Atividades e recursos;
- Passo 5: Parcerias;
- Passo 6: Custos.

### Workshop #4: Criando a visão do produto digital ou sistema

Entendido o negócio como um todo, está na hora de desenhar o produto digital ou sistema. Um bom modelo proposto (apresentado na **Figura 4**) é o de Roman Pichler, consultor e especialista em desenvolvimento de produto ágil.

Essa dinâmica é útil para aqueles que já possuem um modelo de negócios bem definido e estão na etapa de criar a visão de um novo produto ou sistema.

#### Passo 1: Criando a visão (Vision)

Essa será a declaração do produto/sistema. Para que o estamos construindo? Qual o motivo? Para quem? Qual sua relevância? Uma boa visão de produto digital/sistema é aquela que traz clareza a respeito de todos esses aspectos para todas as partes interessadas.

Uma boa ideia é usar a técnica do *elevator pitch* para declarar a visão. O conceito é muito simples: se pegarmos hoje o elevador com o presidente da empresa ou um investidor, como explicaríamos de forma clara e compreensível o nosso produto somente no tempo do trajeto?

O *elevator pitch* traz um modelo simples e prático que ajuda a estruturar a declaração do produto:

**Para:** (público-alvo)

**Que:** (problema/necessidade)

**O:** (nome do produto/serviço)

**É um:** (categoria do produto)

**Que:** (benefício principal)






**Ao contrário de:** (concorrentes principais)

**O produto:** (diferenciação única)



# THE PRODUCT VISION BOARD

pichler consulting

 <b>VISION</b> <p>What is your motivation for creating the product? Which positive change should it bring about?</p>			
 <b>TARGET GROUP</b> <p>Which market or market segment does the product address? Who are the target customers and users?</p>	 <b>NEEDS</b> <p>What problem does the product solve? Which benefit does it provide?</p>	 <b>PRODUCT</b> <p>What product is it? What makes it stand out? Is it feasible to develop the product?</p>	 <b>BUSINESS GOALS</b> <p>How is the product going to benefit the company? What are the business goals?</p>

www.romanpichler.com  
Template version 05/15

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License

Figura 4. Product Vision Board – Fonte: Roman Pichler

No caso do exemplo deste artigo, o *elevator pitch*, ou visão, poderia ser: “Para compradores de e-commerce que se sentem inseguros com o processo de entrega, o X é um aplicativo que traz visibilidade sobre todo o processo de entrega. Ao contrário do produto Y, a monitoria se dá em tempo real, emitindo alertas em momentos relevantes.”.

No caso de um sistema interno: “Para a gerência de estoque que deseja escoar produtos o mais rápido possível com a maior margem de lucro o X é um sistema que identifica automaticamente as melhores oportunidades. Ao contrário dos sistemas ou planilhas atuais, o produto faz a análise financeira automaticamente”.

## Passo 2: Clientes (Target Group)

Neste bloco, os participantes devem mapear quem são os perfis que usarão o produto digital/sistema. No caso da realização prévia do workshop de personas e de modelo de negócios, essa resposta já existe e o trabalho aqui seria apenas de copiar e colar. Porém, caso essa dinâmica esteja ocorrendo de forma isolada, deve-se utilizar os mesmos conceitos do workshop de personas para determinar o segmento de clientes/usuários: quanto mais específico, melhor.

## Passo 3: Necessidades (Needs)

Quais as necessidades dos diversos segmentos de clientes/usuários mapeados com relação ao produto digital/sistema? Esse bloco também pode ser preenchido com base nos workshops anteriores. Para entender como as necessidades devem ser mapeadas, também devemos utilizar os mesmos conceitos dos workshops de proposta de valor e personas.

## Passo 4: Produto (Product)

Aqui sim começamos a falar de plataforma, funcionalidades, telas e áreas. O grupo deve descrever os recursos básicos e fundamentais que o produto/sistema deve ter para atender às necessidades dos clientes mapeados. Esse bloco irá alimentar posteriormente o roadmap do software a ser desenvolvido. No exemplo do aplicativo de monitoria de entrega poderíamos ter os seguintes requisitos de produto:

- Aplicativo para Android e iOS;
- Mapa com localização exata do produto;
- Previsibilidade de entrega;
- Alertas indicando um produto próximo;
- Customização para cores e logo do e-commerce;
- Etc.

Funcionalidades que não possuem um relacionamento direto com as necessidades mapeadas provavelmente não serão fundamentais e podem ficar para uma segunda fase de desenvolvimento.

## **Passo 5: Objetivo de negócio (Business Goals)**

Esse é um dos blocos fundamentais deste exercício. Os participantes devem refletir sobre os objetivos de negócio que a empresa quer atingir com o produto/sistema em questão. Aumentar base de usuários? Aumentar receita? Diminuir custos? Diminuir prazo de entrega? Após mapear todas as expectativas da empresa com relação ao produto/sistema em termos de resultado, é importante definir os KPIs que serão usados para monitorar se esse está indo pelo caminho certo ou não.

É importante lembrar que a definição de sucesso de qualquer software deve ocorrer em seu princípio, afinal, se não havia definição prévia sobre onde queríamos chegar, como saber se já chegamos lá? Um erro comum é não definir KPIs para sistemas internos. Se o papel do sistema é permitir o gerenciamento de estoque mais rápido e inteligente, quais serão as formas de medir se esse está mesmo cumprindo o seu papel? Tempo médio em estoque, por exemplo, seria um possível indicador de performance. Depois da implementação do sistema, o tempo médio foi reduzido? Em caso negativo, talvez o software tenha sido um custo desnecessário. 20.038

## **Recomendações finais**

Este workshop precisa de duas a quatro horas para ser completado. Para essa dinâmica, é interessante convidar o time que trabalhará diretamente com o produto digital/sistema que será construído. Em termos de divisão do tempo, cada parte do quadro poderá ser um bloco diferente.

Essas são apenas algumas opções que empreendedores, product owners, analistas de negócio e afins podem utilizar para a concepção de seus produtos digitais/sistemas. Existem muitas outras no mercado, com bom material na internet. Cabe a cada um refletir sobre qual dinâmica é mais adequada para o seu contexto. Fazer adaptações em modelos já existentes para obter melhores resultados também é válido.

Algo importante a ser dito é que o produto final de qualquer workshop é um guia, uma inspiração, um direcionamento..., mas está longe de ser uma verdade. Como qualquer planejamento, o resultado de um workshop são diversas hipóteses que, posteriormente, precisam ser comprovadas. Neste momento, o *mindset lean* é mais fundamental do que nunca: o ideal é testar os resultados de uma dinâmica o mais rápido possível e de forma barata para verificar se mudanças precisam ser feitas. O segredo é iterar até identificar que se chegou ao caminho certo.