



INSTITUTO DE GESTÃO E TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO

Práticas para Descoberta do Produto

Miro Leite

Thiago Fontinhas

2022

Práticas para Descoberta do Produto

Miro Leite

Thiago Fontinhas

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.

Sumário

Capítulo 1.	A importância da descoberta do produto	4
	5 motivos para fazer product discovery	4
Capítulo 2.	Habilidades típicas em um time de discovery	7
	Multidisciplinaridade e Perfil T	7
	Habilidades.....	8
	Soft skills importantes para o PO.....	9
Capítulo 3.	Challenge Design: definindo um desafio	17
	Como criar um desafio?	17
Capítulo 4.	Empatia como base da Inovação	20
	Design Thinking e a Evolução do Design.....	20
	Design Thinking e seus Valores.....	21
	A Importância da Empatia	21
Capítulo 5.	Duplo diamante e as fases do Discovery	24
	Divergindo e Convergindo	24
	Fases do Duplo Diamante	25
Capítulo 6.	Lean Startup ou Startup Enxuta.....	42
	Tipos de Testes.....	44
Capítulo 7.	Fim do Discovery?	49
Referências.....		50

Capítulo 1. A importância da descoberta do produto

O que é um Product Discovery?

Product Discovery é o processo realizado para descobrir um produto ou serviço que vai resolver o problema do seu cliente, alinhado aos direcionadores e necessidades do negócio. Para isso, é utilizado a abordagem do duplo diamante.

5 motivos para fazer product discovery

1º motivo - Abordagem centrada no ser humano.

Durante o Product Discovery, utilizamos o Design Thinking, um modelo mental que tem como principal valor a empatia. Quando pensamos sobre um problema, é muito importante buscar entender quem passa por ele, por que isso é um problema, o quanto ele afeta a vida dessa pessoa. Por isso, Product Discovery não é sobre criar um produto Inovador, disruptivo, mas sim sobre entender o problema das pessoas e aí sim cocriar algo que o resolva.

2º motivo - Foco no problema.

Na tentativa de entender como Einstein conseguia responder questões sobre problemas complexos, um grupo o perguntou como ele faria para resolver um problema de vida ou morte, e a resposta foi essa:

“Se eu tivesse uma hora para resolver um problema e minha vida dependesse da solução, eu gastaria os primeiros 55 minutos determinando a pergunta certa a se

fazer, e uma vez que eu soubesse a pergunta, eu poderia resolver o problema em menos de 5 minutos.”

O Product Discovery segue essa linha de pensamento. Ao focar no problema, buscamos determinar a pergunta certa. Para isso, são coletados muitos dados quantitativos e muitas pessoas são entrevistadas e observadas, obtendo-se dados qualitativos. Com essa grande massa de dados é possível entender qual o real problema que precisa ser resolvido. A partir daí, um mundo de possibilidades de soluções se abre, tornando o processo cocriativo extremamente divertido e eficaz.

3º motivo - Colaboração e cocriação – O olhar através de muitas lentes.

No dicionário Aurélio, o termo criatividade significa:

"Qualidade da pessoa criativa, de quem tem capacidade, inteligência e talento para criar, inventar ou fazer inovações na área em que atua; originalidade. Capacidade de inventar, de criar, de compor a partir da imaginação."

Quando voltamos os nossos olhares para o Product Discovery, ser criativo é uma habilidade interessante, mas **não é a mais importante**.

Durante um projeto, não criamos a expectativa de que uma única pessoa super criativa vá trazer a solução perfeita. O processo é colaborativo e cocriativo, o que significa que é feito em grupo, cada um com seu olhar, com sua verdade, unindo forças para combinar suas ideias e cocriar algo que vá fazer a diferença na vida das pessoas.

A multidisciplinaridade é um dos pilares do Design Thinking e somente com um time composto por diferentes pessoas, de diferentes áreas, será possível sair do outro lado com uma ou mais soluções efetivas.

4º motivo - Soluções criativas para problemas complexos.

Se olharmos para um passado recente, veremos que as maiores empresas do mundo na atualidade certamente não existiam há 5 ou 10 anos atrás. Isso acontece porque vivemos em um mundo extremamente complexo, com transformações acontecendo o tempo todo, ansiedade e mudanças de rota constantes.

Nesse mundo, as pessoas e empresas precisam sempre se reinventar e tentar resolver os problemas de um jeito diferente. Baseado nisso, o Product Discovery se torna um processo indispensável para auxiliar as empresas a explorar novas ideias e se manter no jogo

5º motivo - Evitar gastos desnecessários

Quantas funcionalidades tem o painel de seu forno de micro-ondas? Quantas delas você realmente utiliza?

Imagine quantas horas e recursos foram gastos criando essas funcionalidades, estudando e programando os tempos de preparo dos alimentos, montando os componentes e botões para que, na prática, as pessoas usem de fato apenas duas ou três funções do equipamento.

Essa é a importância de prototipar, testar e iterar. Quando passamos por essas etapas trazemos os clientes para nos ajudar a melhorar uma hipótese de ideia, observamos suas ações e coletamos seus feedbacks. A partir disso, melhoramos o produto dando foco naquilo que realmente vai entregar valor e levamos para a etapa de produção um produto bem mais validado, com um grande potencial de sucesso.

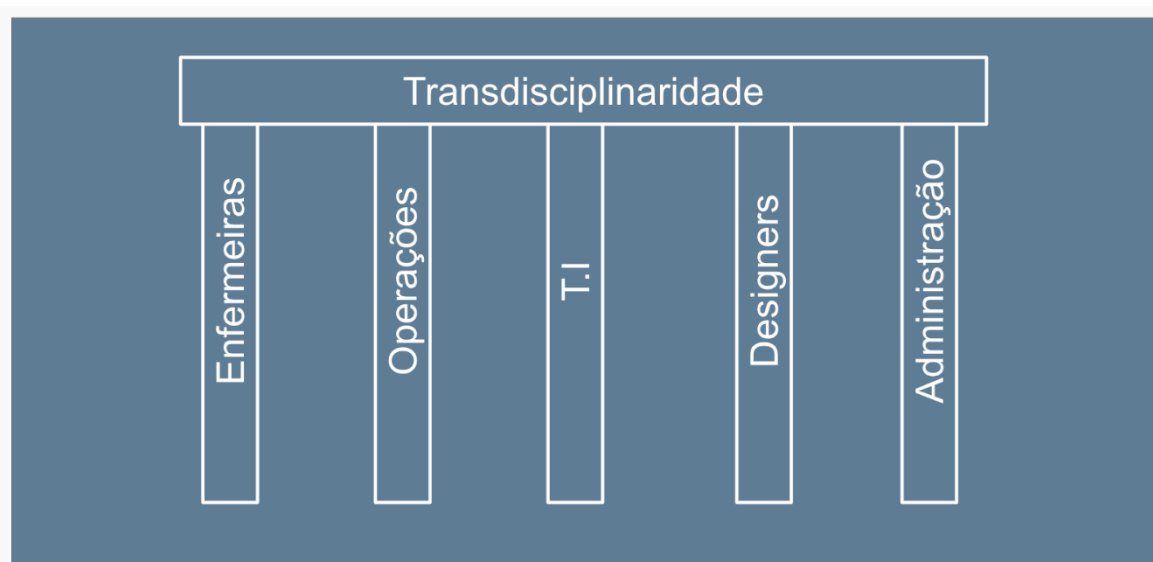
Capítulo 2. Habilidades típicas em um time de discovery

Multidisciplinaridade e Perfil T

Ao montar um time de discovery, será preciso alinhar a multidisciplinaridade com o perfil T. Quando falamos de Equipe Multidisciplinar, trata-se de pessoas com visões, vivências e experiências em áreas diferentes de atuação e de negócio. A multidisciplinaridade é muito importante, pois o processo de descoberta precisa ser visto através de várias lentes e vieses.

Porém, não adianta ter uma equipe multidisciplinar e que não consegue se entender. Nesse momento entra a questão do perfil T. Uma pessoa com perfil T é aquela que tem o domínio de sua área de atuação, mas é capaz de conversar e entender questões de outras disciplinas.

Figura 1 – Perfil T.



Fonte: Toolkit Design Thinking - ECHOS Escola de Design Thinking.

Habilidades

Dentro do Squad

Além de uma equipe multidisciplinar e com perfil T, o time precisa se atentar à empatia, escuta ativa e comunicação não violenta.

Empatia é a habilidade que uma pessoa tem de se colocar no lugar dos outros, se conectar e perceber as dores de um indivíduo. Já a escuta ativa é a habilidade de ouvir e entender o que alguém quer falar, se despojado de crenças e conceitos prévios. Por fim, a comunicação não violenta permite que cada um tenha seu momento de falar, com respeito e principalmente sem depreciar a ideia ou posição do outro.

Essas habilidades juntas são capazes de melhorar a convivência dentro do time e tornar o ambiente muito mais harmonioso. Elas serão cruciais para o processo colaborativo e cocriativo do time.

Em campo

No item anterior, foi possível entender como essas habilidades são cruciais para a evolução do squad, porém, elas não se limitam à convivência e práticas internas.

Durante o processo de Discovery, essas habilidades serão importantíssimas nas entrevistas e testes em campo. Nesse momento, é preciso se comunicar de maneira apropriada para conseguir se conectar com o cliente e assim ouvir suas necessidades, sem bloqueios e livre de vieses.

Figura 2 – Diferenças.

Fonte: unsplash.com/@tengyart.

Em uma sociedade que premia acertos e pune erros, é muito comum buscarmos padrões de normalidade que nos deixem mais confortáveis na busca de acertos. No entanto, ao ficarmos presos a estas bolhas de conformidade, passamos a definir como **errado** tudo aquilo que é muito **diferente dos nossos padrões**.

Se alguém fala mais alto e atrapalha sua concentração no trabalho, ou se alguém confronta sua opinião sobre uma situação política ou econômica, por exemplo, tendemos a tratar aquela manifestação como errada, *“essa pessoa está claramente equivocada, que vá reavaliar seus conceitos.”*

Trazendo essa lógica para nossa atuação como POs, é comum tratarmos como erradas ou com grande resistência quaisquer ideias que desviem o nosso planejamento dos trilhos. Isso pode ocorrer em uma reunião de detalhamento com o time técnico, ou

mesmo em um alinhamento com seus superiores. Se algo foge muito aos nossos padrões, nosso ímpeto é tratar aquilo como um erro de avaliação, de decisão, ou mesmo de comportamento.

No entanto, o pensar e agir diferente não necessariamente significa estar errado. Por isso, apresentamos a vocês o nosso “mantra” para a aceitação das diferenças:

diferente ≠ errado

diferente = diferente

Ao entender que **diferente é diferente de errado**, e que **diferente só é igual a diferente**, passamos a encarar com outros olhos aquilo que nos incomoda e que afronta nossos padrões de normalidade, tratando as diferenças apenas como elas são: **diferenças**.

Ao internalizar este “mantra”, passamos a desafiar nossos ímpetos de defesa de nossos padrões e adotamos uma postura de aceitação das diferenças – mesmo que não concordemos com elas – e de aprendizado mútuo e constante. Afinal, em se tratando de padrões de normalidade, cabem as perguntas: padrões definidos por quem? Será que o que é errado para mim não é o normal para o outro? E para a outra pessoa, será que não vale a mesma lógica e sou tão diferente dela a ponto de ela achar que eu é que estou errado?

Adote a postura de celebrar as diferenças para extrair o que houver de melhor nelas! Não apenas seu lado PO agradece, mas também sua vida pessoal e carreira ganharão muito com essa mudança!

Viva as diferenças! \o/

O modelo do iceberg

Uma das melhores formas para explicar o conceito de empatia é o Modelo do Iceberg. O modelo se baseia na metáfora do iceberg, que só deixa visível em torno de um décimo de seu volume, mantendo cerca de 90% do mesmo oculto debaixo d'água. Nós não podemos ver essa porção do iceberg, mas sabemos que ela está lá e que é a maior parte.

Com base nessa metáfora, expandiremos a linha d'água e colocaremos acima dela os **comportamentos**. Essa é a parte das pessoas que conseguimos ver. A forma como as pessoas se comunicam, agem, interagem umas com as outras, suas expressões faciais e corporais, entre outros, tudo isso está exposto “acima da linha d'água”, onde podemos ver e ouvir.

Porém, abaixo da linha d'água, fora de nossa capacidade de percepção ou conhecimento, ou seja, fora de nosso alcance, encontram-se os **motivadores** daqueles comportamentos. Sentimentos, pensamentos, prioridades, valores, experiências, crenças, necessidades atendidas ou não, entre outros, todos eles variam muito entre indivíduos, ou mesmo no próprio indivíduo conforme o tempo passa. Por isso, toda vez que um comportamento de alguém incomodar você, seja por uma resposta mais ríspida ou por algo que atrapalhou seu dia, é muito importante não julgar a pessoa pelo fato, e sim tentar imaginar o que pode haver abaixo da linha d'água daquela pessoa, naquele momento, que a levou ao comportamento em questão. Será que aquele comportamento foi motivado por algo que aconteceu na vida particular da pessoa? Ou mesmo ela pode ter sido advertida pelo chefe um pouco antes de falar com você?

O modelo do iceberg nos estimula a avaliar com cautela, sem julgamentos, todos os comportamentos que nos atingem de alguma forma, para não tomarmos

decisões precipitadas e, desta forma, acabar contribuindo com a perpetuação de uma situação de estresse ou tensão.

Com isso, deixamos a você a reflexão: será que aquele parente ou amigo que discorda extremamente de você nos âmbitos político, religioso ou esportivo, e que deixou aquele gosto amargo no grupo dos amigos ou família em uma situação ocorrida anteriormente, não teria algo abaixo da linha d'água que o tenha levado a ter aquele comportamento? Revisite algum caso de sua experiência que se encaixe ou se aproxime do exemplo citado e exercite o modelo do iceberg. Garantimos que você sairá dessa experiência com percepções diferentes.

Figura 3 – Modelo do Iceberg.



Fonte: Composição autoral, usando ilustração de iceberg por freepik.com, em flaticon.com.

Os estágios do crescimento

Os Estágios do Crescimento nos ajudam a identificar o nível de maturidade, conhecimento e experiência que temos nos diversos temas de nossas vidas. Eles se

dividem em cinco partes, conforme abaixo. Mas antes, para contextualizar, imagine o seguinte cenário:

Uma pessoa jovem, depois de alguns meses de namoro, foi convidada a conhecer os sogros. O convite foi para um sábado na chácara da família e soube-se que eles tinham um fogão à lenha.

Apesar de não saber cozinhar nem ovo frito, o/a jovem decidiu pesquisar na internet uma receita simples de executar em um fogão à lenha, que poderia impressionar a todos e, potencialmente, deixar uma boa imagem: pimentão vermelho grelhado.

A receita parecia simples: colocar os pimentões inteiros diretamente sobre as chapas do forno à lenha, virá-los assim que estivessem grelhados de um lado, aguardando o mesmo tempo e servindo-os em seguida com azeite e sal.

Chegado o grande dia e passadas as apresentações iniciais, colocou mãos à obra. Porém, apesar da simplicidade da receita, a falta de afinidade com a culinária levou a um resultado previsível, com os pimentões ficando muito tostados, impossíveis de se comer. Aquela situação apresentou à pessoa o primeiro dos estágios do crescimento.

1. Inconscientemente incapacitado

É o estágio onde não temos consciência de nossas incapacidades, é quando acreditamos que daremos conta de uma tarefa qualquer, apesar de nunca a termos executado antes.

Em relação à pessoa do exemplo, passadas as risadas familiares do momento – que na verdade, seria lembrado por anos – o/a jovem pensou: “imaginei que seria simples, mas eu não sabia que não sabia...” Este evento provocou um insight sobre a situação, levando a pessoa ao segundo estágio do crescimento.

2. Conscientemente incapacitado

Tomar ciência de nossas incapacidades é, ao mesmo tempo, assustador e libertador. É quando descemos do pedestal e admitimos para nós mesmos sobre nossas fraquezas e despreparos. Ao compreender isso, temos a escolha de fazermos algo a respeito, como estudar culinária, por exemplo, o que nos leva ao terceiro estágio.

3. Conscientemente capacitado

Ao decidirmos tomar uma atitude, vamos em busca da capacitação naquela vertical específica.

No exemplo da culinária, buscamos cursos formais, vídeos na internet, compramos livros, experimentamos receitas, sempre seguindo os roteiros à risca... uma colher disso, uma xícara daquilo, e assim vamos avançando na capacitação. Com o tempo, foco e muita mão na massa, começamos a pegar confiança em nossa capacidade de fazer aquela ação com naturalidade, a tal ponto de aquele universo se tornar fluido para nós, como quando deixamos de usar medidas ao seguir uma receita e passamos a adicionar ingredientes “de olho”. Isso nos leva diretamente ao quarto estágio.

4. Inconscientemente Capacitado

Aqui, já fazemos as coisas em modo automático. Como quando voltamos de carro do trabalho e, ao chegarmos em casa, nos damos conta de que não lembramos o trajeto pelo qual dirigimos. Neste exemplo, a experiência em dirigir um carro há vários anos já é tão sólida que não percebemos mais a enormidade de procedimentos que são demandados para se conduzir um veículo, somada às múltiplas opções de rotas que precisamos decidir no trânsito diário.

Nesse estágio, há um conjunto de experiência e dedicação que nos faz atuar automaticamente em detalhes e particularidades que, para pessoas nos estágios anteriores, seriam impensáveis.

Mas, embora o quarto estágio seja o objetivo para qualquer vertical em nossas vidas, eventualmente há aqueles temas com os quais nos identificamos tanto, nos envolvemos com tanta paixão, com a coragem de propor novas abordagens, sobre os quais já estamos tão confortáveis e atuamos com boa dose de humildade, que acabamos nos tornando referência neste assunto para as pessoas que nos cercam, para uma região, ou mesmo para o mundo. Isso nos leva ao quinto e último estágio.

5. Excelência inconsciente

Pense no exemplo que citamos, ligado a dirigir um veículo. Ao chegarmos ao quarto estágio, já somos motoristas experientes, bons conhecedores das ruas de nossa cidade e respeitamos as leis de trânsito. Mas se gostarmos tanto de carros que entramos em um curso de pilotagem? Do curso para pistas de kart, que podem nos levar a outras categorias, com potencial de sermos campeões em algumas delas, nos tornando uma das referências no tema. O Brasil tem um exemplo muito claro de alguém que chegou à excelência inconsciente nesta vertical, nosso ícone Ayrton Senna.

Exercite sempre

Para finalizar, faça um exercício rápido. Escolha um tema qualquer – como cozinhar, se apresentar em público, escrever um artigo ou cuidar de filhos – e avalie no resumo abaixo em que estágio você se encontra, bem como quais as necessidades que se manifestam para que você avance. Faça isso sempre.

Resumo:

1. **Inconscientemente incapacitado:** evento leva a um insight sobre a situação.
2. **Conscientemente incapacitado:** percebe que há uma escolha.
3. **Conscientemente capacitado:** mão na massa, compromisso e foco.
4. **Inconscientemente capacitado:** humildade, paixão e coragem.
5. **Excelência Inconsciente.**

Capítulo 3. Challenge Design: definindo um desafio

Definir o desafio é o primeiro passo de qualquer projeto, ele direciona o time de discovery e permite que muitas dúvidas e suposições sejam levantadas. Para isso, é importante citar que o desafio não deve, de maneira alguma, endereçar soluções e sim instigar a curiosidade e gerar o máximo possível de perguntas.

Um **desafio** deve ser pensado com muito cuidado, pois é através dele que o time vai estabelecer a primeira relação de empatia e entender as necessidades do negócio.

Como criar um desafio?

O primeiro passo para iniciar a criação do desafio é trazer para uma sala os principais atores que olham para o projeto de maneira estratégica (PM, PO, Cliente etc.) e fazer os alinhamentos necessários, para que todos se sintam parte do processo.

O segundo passo para desenhar um desafio claro, que instigue perguntas e ações, passa por fazer algumas perguntas:

1. O Desafio é centrado no ser humano?
2. O Desafio permite soluções diversas?
3. Qual o seu grau de incerteza? Este grau de incerteza é razoável?

Feito isso, estamos prontos para começar. Todo desafio deve começar da seguinte forma: "COMO PODEMOS...?"

Este formato permite que time de discovery formule perguntas, transforme problemas em oportunidades, além de abrir a mente para a diversidade e pluralidade.

Faça uma tabela que contenha nas colunas o Local onde acontece o problema, Quem são os protagonistas desse cenário e Quais os problemas potenciais.

Onde (Local)	Quem (personagem)	Qual o Problema?
ex. Hospital	Recepcionista	Tempo de Espera
	Paciente	Falta de Leitos em tempos de covid
	Manobrista	Congestionamento

Escolha um desses cenários e desenvolva 3 frases que descrevam bem o desafio:

- Redesign da experiência do <Personagem/Onde/Problema>:
 - Ex.: Redesign da experiência do Paciente no Hospital para conseguir Leito.
- Como podemos ajudar <o Personagem a atingir seu objetivo>:
 - Ex.: Como podemos ajudar o paciente a conseguir um leito no hospital em tempo de covid.
- Como achar uma maneira para que <Grupo específico>, consiga <ajudar ou melhorar um local/problema/personagem>:

- Ex.: Como achar uma maneira para que **os parceiros dos hospitais** consigam **ajudá-los a aumentar a disponibilidade de leitos para os pacientes em tempos de pandemia?**

Agora analisem essas frases e formulem um desafio:

"Como podemos... ajudar os pacientes a conseguir um leito em hospitais através de parcerias em tempos de pandemia?"

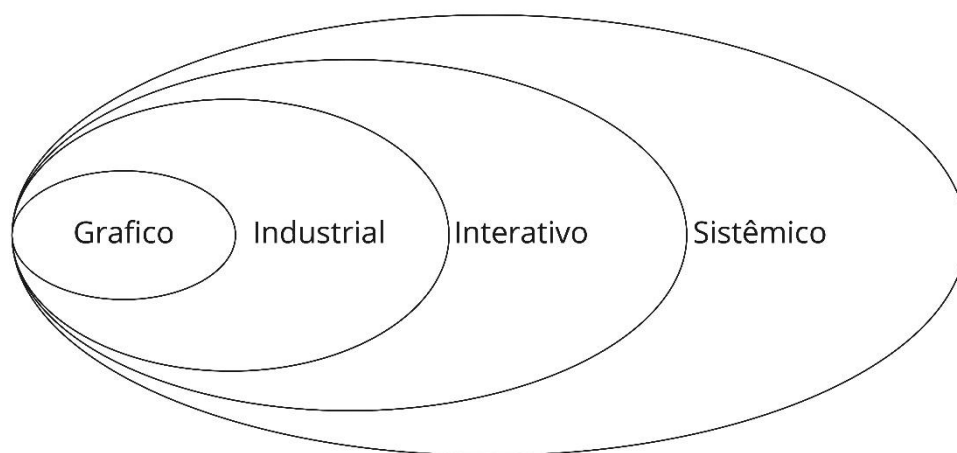
Importante: Esse desafio é dado no início do projeto. Durante o processo de Discovery, o time fará novas descobertas e esse desafio naturalmente sofrerá alterações, conforme as dores e necessidades forem levantadas.

Capítulo 4. Empatia como base da Inovação

Design Thinking e a Evolução do Design

O que está por trás de todo o processo de discovery é um modelo mental chamado Design Thinking. Esse modelo nasce com a evolução do Design.

Figura 4 - Evolução do Design.



Fonte: Toolkit Design Thinking - ECHOS Escola de Design Thinking.

Como é possível ver na imagem acima, o design sempre fez parte da vida do ser humano, desde os símbolos usados na comunicação, desenho de máquinas e produtos, criação de websites e apps, até chegar na camada de negócios e cultura. Atualmente, o design mais importante é o intangível e é nessa camada que o modo de pensar do design (Design Thinking) se torna uma ferramenta importantíssima para ajudar as empresas a inovar e transformar suas culturas.

Design Thinking e seus Valores

Empatia, colaboração e experimentação, esses são os valores do modelo mental que nos ensina que, quando projetamos algo para alguém (human centric design), nós nos conectamos com essas pessoas para entender seus problemas (empatia), testamos hipóteses e construímos experimentos (experimentação) e é feito por pessoas que pensam diferente (colaboração).

A Importância da Empatia

"Ser empático é ver o mundo com os olhos do outro e não ver o nosso mundo refletido nos olhos dele." (Carl Rogers)

Ser empático é uma habilidade fundamental para o sucesso dos projetos de inovação. Somente quando conversamos com as pessoas que consomem nossos serviços ou produtos, experimentamos o que elas passam no seu dia a dia e observamos seus comportamentos, é possível criar uma conexão e entender quais suas dores e o porquê de isso ser uma dor para elas.

A forma mais fácil de entender como a empatia faz a diferença no processo de inovação é vendo isso na prática.

Case da GE Health Care

A divisão GE Health Care segundo a própria GE é:

"Líder mundial em tecnologia médica e ciências da vida, fornecemos um amplo portfólio de produtos, soluções e serviços usados no diagnóstico, tratamento e monitoramento de pacientes e no desenvolvimento e fabricação de produtos biofarmacêuticos."

Um dos produtos que estão em seu portfólio é esse aqui:

Figura 5 - Sala de Ressonância.



Fonte: www.gehealthcare.com.

Durante um processo de Discovery, queriam entender por que cerca de 80% das crianças precisavam ser sedadas durante o exame, o que é muito arriscado. Foi realizada uma boa imersão e descobriram que o ambiente era pouco convidativo para as crianças e gerava um sentimento de muito medo para elas, além da sensação de risco vivenciada por suas famílias por conta das sedações de seus filhos.

Após identificarem o problema, eles passaram pelo processo de ideação, prototipagem, iterações e finalmente criaram uma solução que evita as sedações e entrega uma experiência WOW para as famílias.

Figura 6 - Experiência em exame de ressonância magnética.



Fonte: <https://www.gehealthcare.com>.

Esse é o poder da empatia aplicado em um processo de resolução de problemas complexos. Quando fazemos isso, deixamos de criar produtos e serviços e evoluímos para o mundo da entrega de experiências.

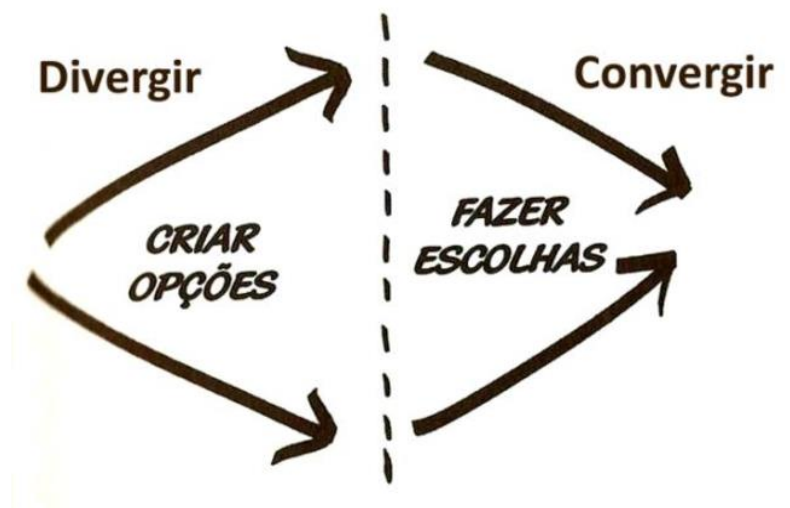
Capítulo 5. Duplo diamante e as fases do Discovery

Divergindo e Convergindo

Quando passamos pelo processo de Discovery, pensar no duplo diamante e suas fases é algo natural. Porém, o objetivo desse tópico é explicar como surge o duplo diamante.

Todo time de Discovery vivencia esses momentos naturalmente, porque o modelo mental por trás desse processo é baseado em criar opções e fazer escolhas.

Figura 7 – Divergir e Convergir.



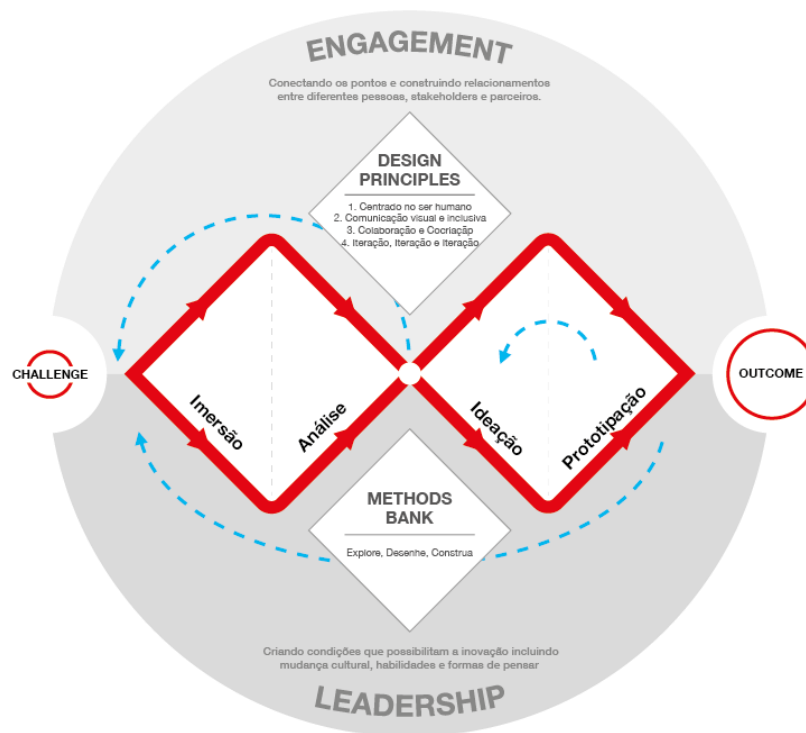
Fonte: Design Thinking (Tim Brown, 2010).

Com base na ideia de criar opções e fazer escolhas, nasce o duplo diamante, onde você tem dois momentos de Divergência e dois momentos de Convergência. O primeiro momento é totalmente focado em entender o problema e o segundo em criar uma solução para o mesmo, conforme o próximo tópico.

Fases do Duplo Diamante

Existem várias versões de duplos diamantes usados em companhias, mas independente das fases, todos respeitam os momentos de divergência e convergência, ora com foco no problema, ora na Solução. Nós vamos trazer uma versão bem simples e didática, que tem como fases: imersão, análise, ideação e prototipagem.

Figura 8 – Duplo Diamante.



Fonte: <https://www.designcouncil.org.uk/>.

Imersão

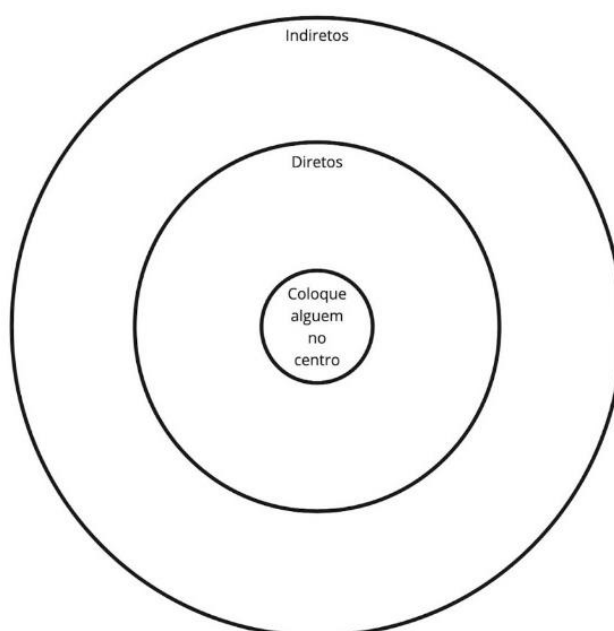
Após receber o desafio <Como podemos...?>, o time vai imergir no tema e começar os processos de entendimento e pesquisa. Nesse momento, o máximo de informações sobre o tema deve ser coletado.

Para fazer uma boa imersão, é muito importante que o time tenha ferramentas que os ajudem a organizar e ter boas práticas em suas pesquisas.

Ferramentas

A primeira ferramenta indicada é o **Mapa de Stakeholders**.

Figura 9 – Mapa de Stakeholders.



Fonte: Composição própria autoral.

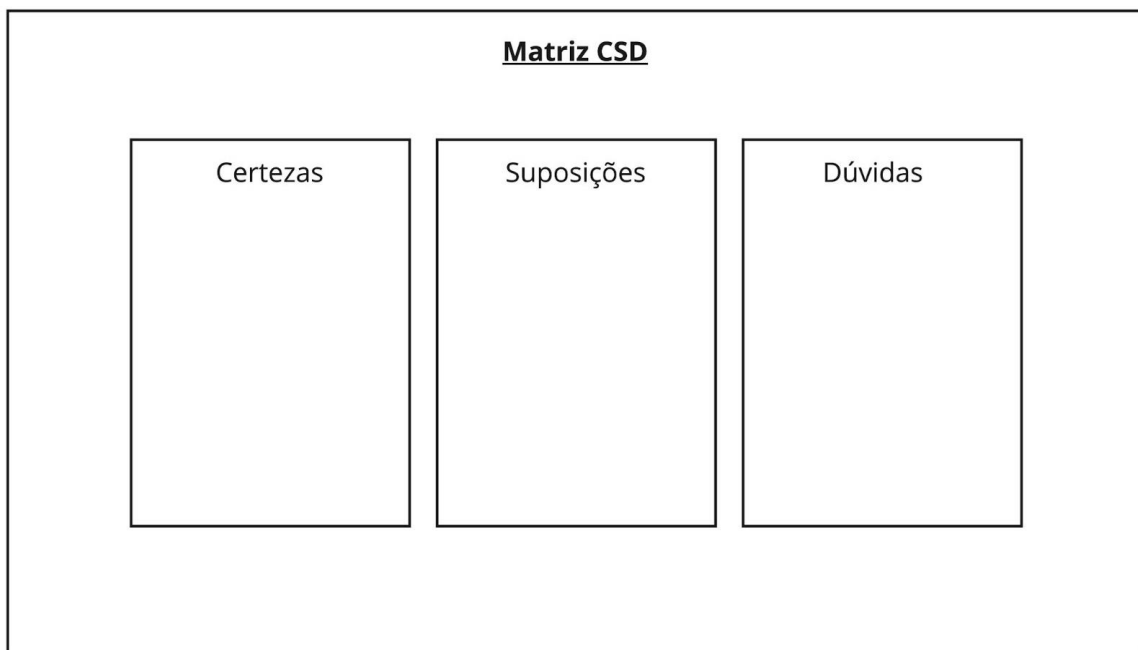
Essa ferramenta é extremamente importante, pois aqui você mapeará todos os envolvidos que poderão ser impactados pelo seu projeto, ou que precisarão participar de etapas e fazer alinhamentos.

O Time começa escolhendo quem está no centro do projeto (ex.: o usuário), depois coloca no círculo médio todos aqueles agentes que têm contato direto com esse

alguém que está no centro e, por fim, aqueles que participam, porém, de maneira indireta.

A próxima ferramenta é a **Matriz CSD** (Certezas, Suposições e Dúvidas).

Figura 10 – Matriz CSD.



Fonte: Composição própria autoral.

Nessa matriz, o time organizará tudo o que eles sabem sobre o assunto (Certezas), colocarão tudo aquilo que eles acham que sabem (Suposições) e aquilo que eles não sabem (Dúvidas). Essa ferramenta é importantíssima, pois ela será a base das pesquisas, uma vez que nela estão as dúvidas e hipóteses de problemas que serão validadas ou refutadas posteriormente.

Boas Práticas de Pesquisa

Uma boa pesquisa sempre deve ter:

- Tendências de comportamentos e tecnologias sobre o assunto estudado;
- Benchmarking;
- Dados quantitativos;
- Dados qualitativos.

Para conseguir essas respostas, temos três práticas:

Pesquisa Desk: Você literalmente vai se sentar à sua mesa – daí o nome – e procurar em sites, artigos e documentos as tendências de comportamentos, tecnologias emergentes e fazer benchmarking.

Dados quantitativos: São todos os dados que vão nos ajudar a ter uma visão **do que** está acontecendo e permitem entender **o que** as pessoas pensam sobre um assunto. Esses dados você consegue através dos Dashboards ou Business Intelligence (BI) da sua empresa, pesquisas de NPS, Csat etc.

Dados qualitativos: Esses dados só são captados através de uma triangulação de ações e é nesse momento que conseguimos entender de fato as dores e desejos do usuário do produto ou serviço. O que ele sente, fala, faz, ouve e vê. Enfim, esse é o momento em que a empatia vai acontecer de fato. E este processo ocorre através de três ações: entrevista, observação e experimentação.

Figura 11 - Triangulação de Pesquisa Qualitativa.



Fonte: Toolkit Design Thinking - ECHOS Escola de Design Thinking.

Entrevista: Aqui, você conversa com as pessoas e ouve o que elas falam sobre o assunto. Esse é o momento de tirar as dúvidas e entender os porquês.

Observação: Nem sempre as pessoas falam e agem da mesma forma. Observar é a melhor maneira de captar o que elas fazem e como elas fazem.

Experimentação: Após ouvir e observar as pessoas, é o momento de fazer o mesmo que elas, de sentir na pele as dificuldades pelas quais elas passam.

Análise

Após divergir, chegou o momento de fazer escolhas. Para isso, é muito importante se organizar e analisar tudo o que foi coletado.

Agrupando os semelhantes

Na época do colégio, nas aulas de biologia, os professores ensinaram sobre Taxonomia. Ela nada mais é que um grande mapeamento que foi realizado organizando nossa fauna e flora em grupos e subgrupos, agrupando cada organismo por suas características em comum. No mundo dos negócios, chamamos isso de *clusterização* e essa prática é um poderoso método que nos auxiliará no processo de análise dos dados coletados. Uma vez que as características semelhantes foram encontradas, e grupos foram formados, fica mais fácil entender os comportamentos e tirar os insights.

Ferramentas de análise

Existem várias ferramentas que ajudam nesse momento, mas aqui você conhecerá quatro delas:

- Jornada (*as is*, ou como é hoje);
- Mapeamento dos fluxos de processos (*as is*, idem);
- Mapa de Empatia;
- Matriz Persona.

Jornada (as is):

Figura 12 – Jornada do Cliente.

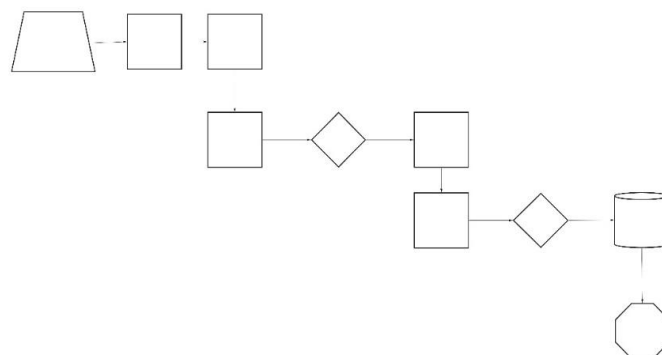
Phase of journey	Registration	Onboarding	First session
Actions What does the customer do?	Connect their Google account Chose a plan Confirm free trial	Goes through the training Clicks on help icon Adds a profile picture Clicks on Learn more Leaves feedback for the training	Open document Edit & invite Apply templates
Touchpoint What part of the service do they interact with?	Free trial landing page Email free templates	Training interface Account settings Templates browser Help Center materials	New document Sharing settings Templates browser
Customer Thought What is the customer thinking?	I can use free templates This is easy, I can sign up with my Google account Got started, now I can make quick core details to get a free trial	Why are there so many Pop-ups? Where do I start? Educational materials are easy to follow Why is the training so long I can't find the template I need to use	Creating a document is really simple Adding a team member is very simple There are many templates to choose from
Customer Feeling What is the customer feeling?			
Process ownership Who is in the lead on this?			
Opportunities	Suggests trying an additional product Give the user extra credits to spend on additional employees	Make the training shorter Suggest templates straight away Review the popups Introduce NPS for Help Center	Find the most award winning popup Give extra points for adding teammates

Fonte: <https://miro.com>.

Quando mapeamos a jornada do nosso cliente, conseguimos ver de maneira macro os principais passos que ele dá dentro daquela cadeia de valor. Olhar para a jornada do cliente como ela é permite que o time consiga identificar situações e momentos críticos que precisarão ser estudados com maior detalhe.

Mapeamento dos fluxos de processo (as Is):

Figura 13 – Fluxo de Processo



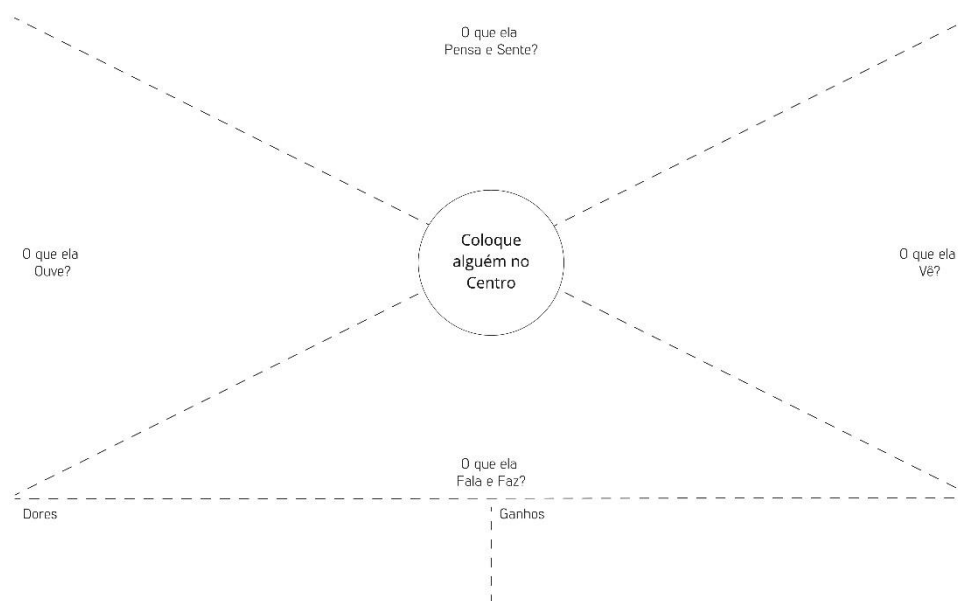
Fonte: Composição autoral.

Uma vez que o time de discovery entendeu a jornada e identificou os momentos críticos, agora é o momento de detalhar melhor esse processo. Para ajudar a detalhar esse processo, usa-se o **fluxograma**, uma ferramenta muito utilizada na indústria e em processos de TI, que permite desenhar toda a sequência de interações, mapear os pontos de tomada de decisão e entender as consequências dessas decisões.

Mapa de empatia

O Mapa de empatia é a ferramenta ideal para você organizar e documentar todas as conexões criadas entre o time e os clientes durante as entrevistas, observações e experimentações.

Figura 14 – Mapa de Empatia.



Fonte: Composição autoral.

Matriz Persona

Personas são personagens fictícios criados para representar os diferentes tipos de usuários, identificados durante uma pesquisa. Essas pessoas são produtos de todo o processo de *clusterização* (ou agrupamento) de comportamentos e sentimentos captados.

Figura 15 - Matriz Persona.

<p>FOTO</p>	<p>Seu Francisco tem 65 anos, é aposentado e ficou sem o convênio privado após a aposentadoria. Durante a vida ativa de trabalho, sua prevenção de saúde era obrigatória e apenas anual por conta de questões laborais. Agora, aposentado, com diabetes e sem o convênio privado, ele recorre ao SUS para fazer acompanhamento de saúde e sempre foi bem atendido, apesar da super população. Após o começo da pandemia de COVID-19 ele acabou parando de fazer o acompanhamento pela insegurança que o cenário gera.</p> <p>Diante da necessidade de medicação para controle de diabetes, faz uso da Farmácia Popular, pois no posto de saúde não há a medicação.</p>
<p>NOME: FRANCISCO</p> <p>IDADE: 65 anos</p>	<p>Principal Insight:</p>

Fonte: Composição própria autoral.

A Persona, além de ajudar você a entender os comportamentos envolvidos, principalmente os extremos, ela também é uma grande aliada em pitches ou apresentações, pois ela permitirá que um elo empático entre a solução e a plateia, seja criado.

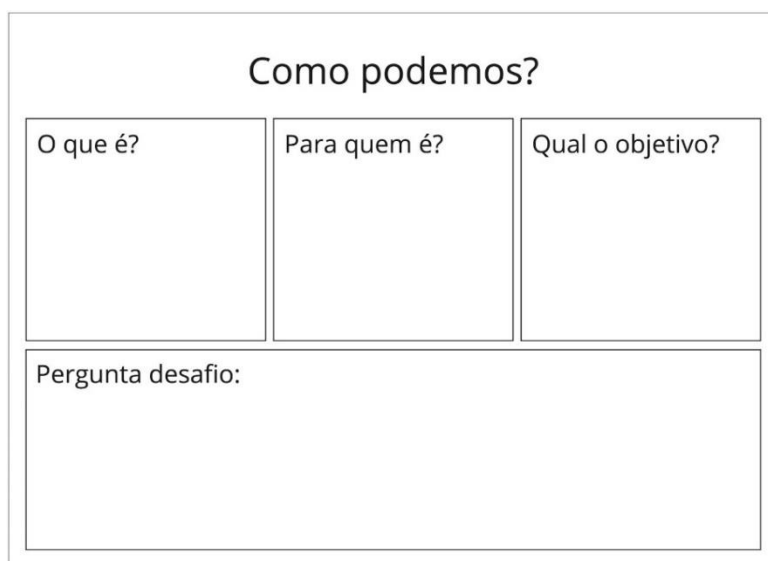
Redefinição do Desafio (P.O.V - Point of View)

No início do discovery, o time recebe um desafio <Como podemos...?>, porém, conforme o time vai entendendo sobre o assunto, conhecendo os comportamentos das pessoas envolvidas, é natural que a pergunta do desafio seja revisitada. É muito comum

que o desafio seja recalibrado durante o processo e esse momento acontece quando o time termina o primeiro momento de convergência (Análise).

Para ajudar a reescrever o desafio utiliza-se a seguinte ferramenta:

Figura 16 – Como Podemos?.



Como podemos?		
O que é?	Para quem é?	Qual o objetivo?
Pergunta desafio:		

Fonte: Toolkit - Echos Escola de Design Thinking.

Essa ferramenta permite que, com base no desafio inicial, o time se pergunte novamente: o que deve ser feito, para quem deve ser feito e qual o objetivo do projeto. Com isso, o time redefine o desafio <Como podemos...?>, que seguirá para o segundo diamante.

Ideação

A Ideação, dentro do processo de discovery, abre o 2º momento de divergência. Norteados pelo desafio redefinido, o time se junta para abrir a mente e ter o máximo de ideias possíveis.

Basicamente, a Ideação acontece através de um *brainstorming*, onde os participantes vão compartilhando suas ideias e cocriando, ou por um *brainwriting*, onde

os participantes, em um primeiro momento, anotam em silêncio suas ideias individualmente usando seus post-its e, posteriormente, compartilham com o grupo.

Boas práticas de ideação

Existem algumas práticas que apoiam muito esse processo criativo e ajudam o time a tirar algumas amarras. São elas:

- **Não existe ideia ruim:** todas ideias são bem-vindas por mais malucas que pareçam.
- **Menos "não" e mais "e se...":** jamais diga "não" à ideia de uma pessoa, isso faz com que ela tenha medo de se expor e o objetivo é que todos participem. Para isso, usamos o "e se...nós fizéssemos isso...".
- **Criatividade = “combinatividade”:** o processo é cocriativo e, para isso, é muito importante combinar as ideias, essa prática leva o time a soluções incríveis.
- **Escuta ativa e comunicação não violenta:** essas duas ações tornam o processo criativo muito mais harmonioso e cria laços de empatia.
- **Olho no tempo:** ter um guardião do tempo e definir limites temporais para as dinâmicas é importantíssimo. Isso permite manter o foco e fazer com que as pessoas de fato coloquem suas ideias no papel e não tenham tempo para invalidar a própria ideia.
- **Papel de moderador:** escolha uma pessoa do time para moderar o processo e garantir que todos sejam ouvidos.
- **Não se apegue às suas ideias:** o apego às ideias gera sofrimento, então entenda que o processo é dinâmico, as ideias mudam a todo momento e lá na frente elas ainda precisam ser validadas em campo.

- **Divirta-se e dê asas à imaginação:** esse processo foi feito para ser leve e divertido. Esqueça os problemas e saia da caixa. Explore cenários futuros, deixe para ver a viabilidade financeira e técnica depois, dê foco naquilo que é desejável.

Escolhendo uma ideia

Para ajudar na escolha da solução, precisamos entender qual o impacto positivo que essa ideia poderá ter na vida dos clientes, na marca da empresa e no mercado. Além disso, também buscamos saber quanto esforço técnico e financeiro é necessário para tornar essa ideia real.

Para apoiar a busca dessa conclusão existe a **Matriz Impacto x Esforço**. Essa matriz permite que o time enxergue de maneira holística as melhores ideias (*best shot*), aquelas que têm impacto, mas são complexas (*how?*), aquelas ideias que já deveriam estar em produção (*now*) e aquelas que definitivamente o time não deve gastar recurso e tempo (*no*).

Figura 17 – Matriz Impacto vs. Esforço.

IMPACTO	BEST SHOT	HOW?
	NOW	NO
		ESFORÇO

Fonte: Composição própria autoral.

Prototipação

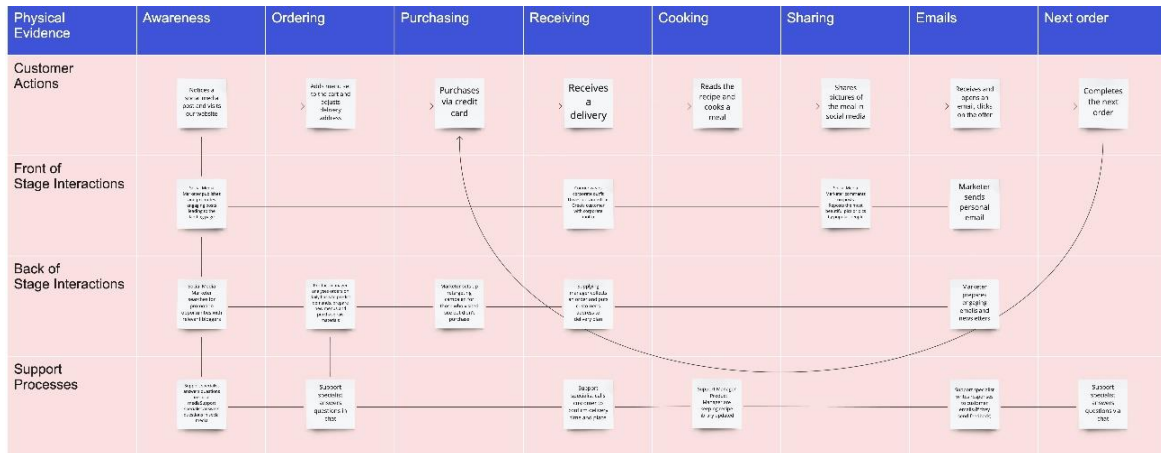
Após escolher a ideia, o time parte para começar a tangibilizá-la, pensar como ela vai funcionar e como será testada. Existem vários tipos de protótipos:

- Blueprint de Serviços;
- Jornada (to be ou Como deve ser);
- Mockup de Telas de APP ou Web;
- Maquete;
- Lego;
- Encenação.

Blueprint de serviços

Blueprint de serviços é uma ferramenta que permite ao time olhar de maneira ampla todas as interações que o cliente vai fazer durante a utilização de um novo serviço. Aqui, são mapeados os pontos de contato, as tecnologias que serão envolvidas, áreas que darão suporte ao serviço e, além disso, o time tem a liberdade de incluir outras visões como, por exemplo, os sentimentos do seu cliente captados durante os testes de sua jornada.

Figura 18 – Blueprint de Serviço.

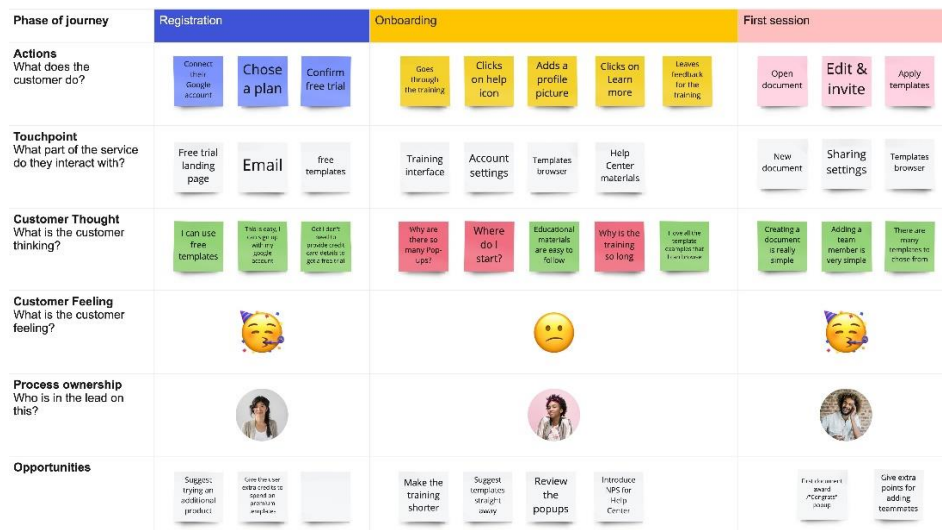


Fonte: Template <https://miro.com>.

Jornada (to be, ou como deve ser)

Assim como foi feita a Jornada (as is) para entender como era a experiência do cliente durante a utilização do serviço ou produto, ela pode ser usada também durante a prototipagem de uma experiência. Aqui, será feito o passo a passo do seu cliente dentro dessa nova proposta.

Figura 19 – Jornada do Cliente.

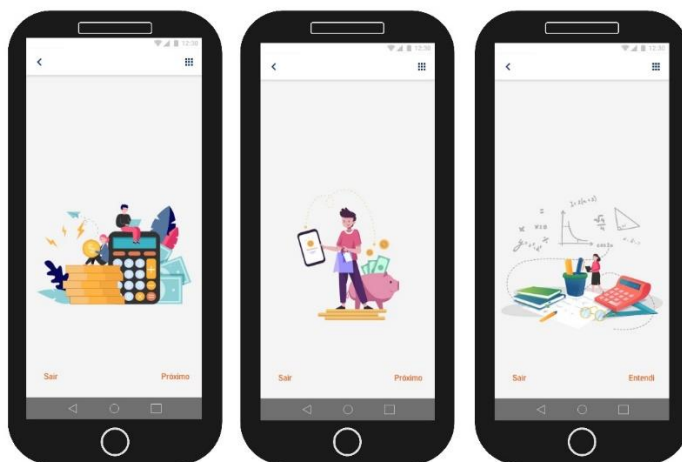


Fonte: Template <https://miro.com>.

Mockup de telas (app ou web)

Quando falamos de negócios digitais, essa é uma das melhores formas de tangibilizar como será a experiência do cliente no App ou Site da sua empresa. Quando desenhamos cada uma das telas, é possível simular como será isso na vida real. É uma forma muito fácil de captar feedbacks e também muito interessante de apresentar para os Stakeholders como será a experiência do cliente.

Figura 20 – Mockup de Telas.



Fonte: Composição autoral, com ilustrações por freepik.com.

Maquetes

Quem nunca fez uma maquete quando criança? Essa é uma forma muito divertida de prototipar um produto, ou até mesmo criar um cenário para explicar como vai funcionar um serviço. Basta você pegar algumas caixas, palitos de sorvete, copinhos, tinta, brinquedos e deixar sua imaginação trabalhar.

Figura 21 – Maquetes.



Fonte: Foto autoral – arquivo pessoal.

Lego

O Lego já foi um produto focado em crianças, mas nos últimos 20 anos a empresa se reinventou e atua também na área de educação infantil, e não demorou muito para chegar ao mundo executivo. O lego é uma das ferramentas mais incríveis para prototipar produtos e serviços.

Figura 22 – Protótipo feito com Lego.



Fonte: <https://www.lego.com>.

Encenação

Encenação é um método que permite exercitar um novo serviço, muito usado em Workshops. Através dele, é possível experimentar esse serviço e já capturar alguns aprendizados, além de ser muito divertido, uma vez que as pessoas conseguem ter uma boa ideia de como essa ideia poderá evoluir.

Figura 23 - Encenação Teatral de um Restaurante.



Fonte: Foto de Renan Lima, Publicado em <http://www.palcoteatrocinema.com.br>.

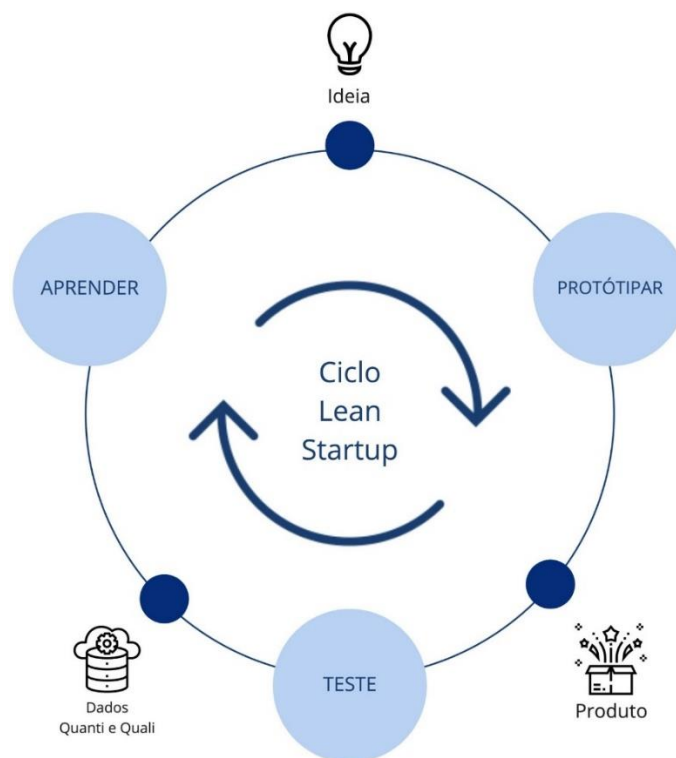
Cada uma dessas possibilidades ajuda o time a melhor construir como vai funcionar a solução, que ainda será uma hipótese e, portanto, ainda precisa ser validada em campo. Esse processo de aprendizado foi difundido por Eric Ries e é conhecido como **Lean Startup** ou **Startup Enxuta**.

Capítulo 6. Lean Startup ou Startup Enxuta

O processo de Discovery, além de ajudar as empresas a inovar, também permite que os times consigam aprender e errar a baixo custo. Por mais que o discovery não seja barato por conta dos recursos humanos empregados e do tempo que esses especialistas ficam dedicados, ele ainda é menos custoso que criar um produto, aplicar a marca, produzi-lo e depois descobrir que não era bem aquilo que os clientes queriam.

Para ajudar nesse processo de validação da **hipótese de solução**, existe o Ciclo de Lean Startup. É um método criado por Eric Ries e pode ser aplicado na descoberta de novos produtos, serviços e até mesmo novos modelos de negócios

Figura 24 – Ciclo Lean Startup.



Fonte: Startup Enxuta (2011) - Eric Ries.

Após identificar a ideia, inicia-se um ciclo de prototipagem, testes e iterações. Durante esse processo, o time identificará inconsistências, descobrirá problemas de usabilidade, coletará os feedbacks dos clientes e melhorará o produto a cada teste, até que se entenda que não precisamos de mais ajustes e assume-se os possíveis riscos não mapeados.

Para isso, é muito importante criar os **test cards** e, após os testes, preencher os **learning cards**.

Figura 25 – Test Card e Learning Card.

Test Card
Strategyzer

Nome do teste: Prazo:
Designado para: Duração:
PASSO 1: HIPÓTESE
Acreditamos que
Decisivo: ☐ ☐ ☐
PASSO 2: TESTE
Para verificar, iremos
Custo do teste: Confiabilidade dos Dados: ☐ ☐ ☐
PASSO 3: PARÂMETRO
E mediremos
Tempo necessário:
PASSO 4: CRITÉRIOS
Estaremos certos se
Copyright Strategyzer AG Os criadores do Business Model Generation e da Strategyzer

Learning Card
Strategyzer

Insight: Data do aprendizado:
Pessoa Responsável:
PASSO 1: HIPÓTESE
Acreditávamos que
PASSO 2: OBSERVAÇÃO
Observamos
Confiabilidade dos Dados: ☐ ☐ ☐
PASSO 3: APRENDIZADOS E INSIGHTS
Disso aprendemos que
Ação Necessária: ☐ ☐ ☐
PASSO 4: DECISÕES E AÇÕES
Portanto, iremos
Copyright Strategyzer AG Os criadores do Business Model Generation e da Strategyzer

Fonte: <https://www.strategyzer.com/>.

No test card o time escreve o nome da solução que vai ser testada e preenche qual a hipótese que vai ser validada, como vão realizar o teste, como vão medir e o que esperam de resultado. Uma solução geralmente traz muitas hipóteses, então faça um test card para cada uma delas.

Após fazer os testes, é hora de preencher o learning card e entender o que o time aprendeu com eles. Ele segue os mesmos passos do anterior, colocando no título qual solução foi testada, a hipótese, o que foi observado, o que o time aprendeu durante o teste e quais as mudanças que o time irá fazer no protótipo.

Esse processo se repetirá até que o time entenda que a solução está pronta para a etapa de Delivery. Durante os testes, o time pode refutar a hipótese de solução, e está tudo bem, uma vez que o processo não é sobre uma entrega inovadora, mas sim sobre a descoberta do que é bom ou não para seu cliente. No início, ver uma boa ideia refutada pode ser traumático, mas isso ajuda o time a mudar a forma de pensar, e sempre que for levar algo para teste, não ter a expectativa de que o cliente falará que a solução é perfeita, e sim esperar pela possibilidade de encontrar o máximo de erros e refutar suas hipóteses. Somente pensando desse jeito o time terá maturidade para encontrar novas soluções e quebrar algumas barreiras criativas.

Tipos de Testes

Existem várias formas de se testar uma ideia, dependendo muito do tipo de protótipo que foi desenvolvido. Mas independente da forma, é preciso ter em mente que o objetivo do teste é colher feedbacks. Abaixo vocês conhecerão 3 tipos de testes muito utilizados, são eles:

- Teste de Conceito;
- Teste AB;
- Teste de Usabilidade.

Figura 26 – Test de Conceito.



Fonte: Foto autoral – arquivo pessoal.

Esse é um tipo de teste que não exige estrutura. Muito utilizado para validar uma ideia que foi prototipada em papel, lego ou encenação. Nesse tipo de teste o time busca pessoas aleatoriamente, muitas vezes as aborda na rua, explica rapidamente o problema que vai ser resolvido, apresenta o protótipo e faz algumas perguntas chave que foram formuladas antes do teste, com ajuda dos testes cards. Por exemplo:

- Descreva o protótipo.
- O que você entendeu?
- Como utilizaria?
- Em que momento utilizaria?
- Quanto estaria disposta a pagar?

Conforme os feedbacks vão sendo coletados os ajustes já vão sendo feitos, até que o time entenda que a ideia foi validada ou refutada.

Teste AB

Figura 27 – Teste AB.



Fonte: <https://www.freepik.com/upklyak>.

O Teste AB já é estruturado e consiste em levar para avaliação duas versões diferentes de uma mesma solução. As diferenças podem ser de conceito, posição de elementos em uma tela, cores, iconografias ou textos. O objetivo do teste é entender se o cliente gostou mais da versão A ou da B, ou até mesmo se em partes ele preferiu a experiência A e em outro momento ele preferiu a B. Esses são insumos muito legais para saber se o time deve seguir com uma das ideias ou criar uma versão C misturando tudo.

Figura 28 – Teste de Usabilidade.

Fonte: <https://unsplash.com/@uxindo>.

O Teste de Usabilidade é utilizado em produtos. Consistem em ver como a pessoa que está testando (tester) vai conseguir utilizar aquele produto. Durante esse teste o time entrega o produto na mão do tester, passa para ele uma missão e o deixa utilizar sem ajuda. Conforme as dúvidas vão surgindo, o time vai anotando e, se for o caso, o time pode dar uma dica para que a pessoa consiga avançar com o teste. Após esse processo, o time deve coletar os feedbacks, perguntando sobre os momentos de dificuldade, além de entender se a pessoa utilizaria ou indicaria o produto.

Com quantas pessoas testar?

Quando falamos de testes de usabilidade, a maioria das empresas realizam testes com 5 pessoas, com base no artigo *Why You Only Need to Test with 5 Users*, publicado em março de 2000 por Jakob Nielsen do NN/g. Basicamente, Jakob Nielsen diz que quando falamos com o **1º tester** ele vai te mostrar vários problemas de usabilidade. Quando partimos para o **2º tester**, ele vai trazer os mesmos problemas

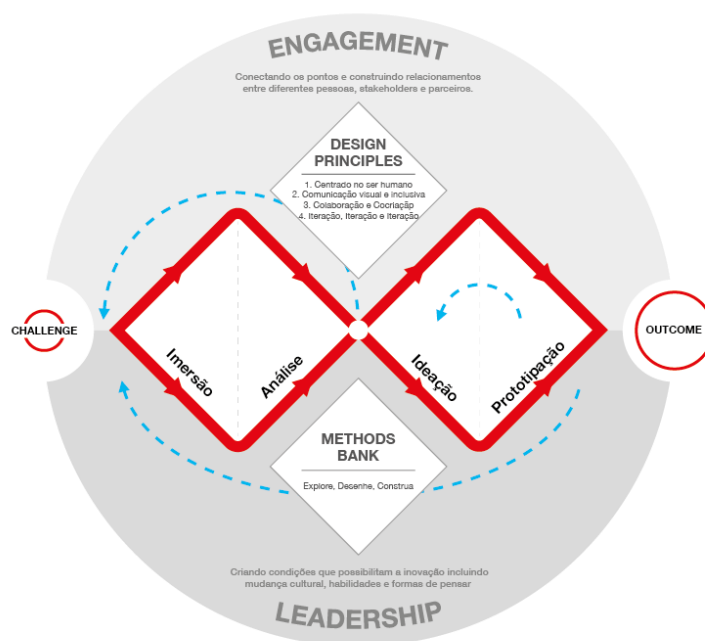
citados anteriormente e vai adicionar algumas novas percepções. Já o **3º tester** vai falar as mesmas coisas que os dois anteriores e vai trazer um número baixo de novos dados. Isso irá acontecer até chegarmos no **5º tester**, que vai repetir os mesmos padrões já ouvidos e não trará nenhum novo dado significativo. A partir daí testar com mais pessoas é uma grande perda de tempo e recurso.

Feitas as Baterias de Testes da sua solução, agora é o momento de fazer as alterações e, assim, o protótipo estará pronto para a próxima etapa.

Capítulo 7. Fim do Discovery?

Após a entrega do protótipo validado, leva-se a solução para o time de delivery, que fará a execução do projeto. Mas esse não é o fim do Discovery. Mesmo que essa solução vá para o mercado, o mundo em que vivemos está em constantes mudanças, então tenha em mente que novos insights surgirão, novas descobertas sobre esse assunto serão feitas, novos comportamentos vão emergir e sempre estaremos em processo de descoberta, conhecido também como **Continuous Discovery**.

Figura 29 – Duplo Diamante.



Fonte: <https://www.designcouncil.org.uk/>.

Referências

BROWN, Tim. *Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. 17ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DONALDSON, Chelsea. Teaching empathy – is it possible?. *Empatico*, 2018. Disponível em: <<https://blog.empatico.org/teaching-empathy-is-it-possible/>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

LEITE, Miro. Os estágios do crescimento. *Neurobranding Brasil*, 25 nov. 2019. Disponível em: <<https://neurobrandingbrasil.com.br/blog/os-estagios-do-crescimento>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

MICHAEL. Accepting Other People's Differences. *Ananias Foundation*, 7 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.ananiasfoundation.org/accepting-differences/>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

NIELSEN, Jakob. Why You Only Need to Test with 5 Users. *Nielsen Norman Group*, 18 mar. 2000. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

RIES, Eric. *A Startup Enxuta: Como usar a inovação para criar negócios radicalmente bem-sucedidos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.