



# FERRAMENTA: DESIGN THINKING PARA EMPREENDEDORES

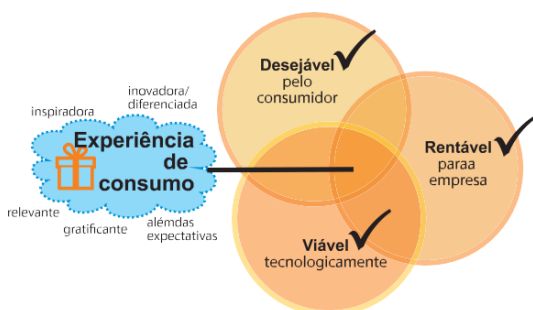
## ESTRATÉGIA E GESTÃO

**INDICADO PARA** negócios de todos os portes que tenham interesse em criar experiências de consumo altamente desejadas por seus clientes.

**SERVE PARA** empreendedores desenvolverem melhores experiências de consumo.

**É ÚTIL PORQUE** permite ampliar o conhecimento sobre o consumidor e sugere como transformar as informações obtidas em negócios mais rentáveis.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Há uma grande dificuldade em definir o que é design thinking (DT) e sua origem. Nesta ferramenta, DT é um método que pode ser aplicado por qualquer empreendedor. Mas o empreendedor deveria absorver o DT como uma filosofia de desenvolvimento de negócio. Grandes empreendedores eram design thinkers quando este termo ainda nem existia, daí a dificuldade em definir sua origem. Mas o termo só ganhou popularidade no mundo com o trabalho da Ideo, uma renomada consultoria, inicialmente de design, agora em DT ou Human Centered Design (HCD), novo termo cunhado pela empresa. O objetivo do DT é desenvolver uma experiência de consumo que seja (altamente) desejável pelo consumidor, viável tecnologicamente e rentável para o negócio.



O uso do DT por empreendedores exige um comportamento de certa forma antropológico para analisar sem nenhum preconceito e por diversas perspectivas cada interação do cliente com o produto ou serviço trabalhado. Também é importante que o empreendedor convide outras pessoas de diferentes perfis, idades, formações e vivências para participar do projeto de DT. Quanto mais heterogêneo o grupo for, melhores poderão ser os insights (novas ideias, boas sacadas, observações inéditas).

1 CONSUMO IMPLICA PENSAR EM TODO O CICLO, DESDE O PROCESSO DE AQUISIÇÃO ATÉ O DESCARTE, OU EM APENAS UMA PARTE DESTES PROCESSOS. NÃO SE LIMITA APENAS À TRANSAÇÃO COMERCIAL EM SI.

2 VALE MUITO A PENA CONHECER O TRABALHO DA IDEO (WWW.IDEO.COM). ALÉM DO SITE, HÁ LIVROS, DOCUMENTOS NA INTERNET E VÍDEOS SOBRE A EMPRESA E SEU PESSOAL.

**Como usar:** A ferramenta DT para Empreendedores é um método dividido em quatro etapas: indicação, inspiração, ideação e implementação.

**1) Indicação:** É o briefing do projeto. É preciso indicar/esclarecer o objetivo para todos os envolvidos. Também é preciso tomar cuidado para não ter um briefing que limite a criatividade, que iniba inovações. Pode ser um novo produto ou serviço. Mas também pode rumar para um novo modelo de negócio, um novo sistema ou mesmo um negócio inteiro totalmente inédito para a empresa. Por que não? Mas é importante ter critérios de avaliação, além do entendimento do processo de DT.

**2) Inspiração:** O objetivo desta etapa é coletar o máximo possível de insights. É preciso entrar em contato com os clientes (ouvindo, observando, questionando, vivenciando sua rotina etc.) para entender quais são suas experiências atuais de consumo, o que gostam/não gostam, o que poderia ser melhorado. Esta é a etapa mais importante, pois nem todos têm uma ampla capacidade analítica de observação. Uma ou duas boas sacadas podem contribuir para o desenvolvimento de uma experiência de consumo muito mais desejável. A palavra-chave desta etapa é antropologia, com o entendimento amplo do ser humano e de sua relação com as outras pessoas e com o produto/serviço estudado.

**3) Ideação:** Em inglês, esta é a fase da ideation, que corresponde à etapa de geração de ideias de experiências, características e benefícios do produto ou serviço alvo do projeto. No processo, há uma etapa de abertura para todas as ideias atreladas aos insights da fase anterior e uma fase de fechamento em que a(s) melhor(es) ideia(s) deve(m) ser transformada(s) em protótipo(s) e validada(s) previamente com algumas pessoas do mercado-alvo. O resultado principal desta fase é validar a experiência desejada por meio de protótipos.

**4) Implementação:** Com o protótipo pronto e validado, define-se a experiência final e inicia-se a fase de planejamento do projeto de implementação (lançamento) do produto ou serviço. De todas as fases, esta é que recebe menos atenção dos especialistas - isso quando recebe. Em algumas referências, o DT termina nas etapas de prototipagem e/ou teste. Dessa forma, esta fase é complementada com outras técnicas que são úteis para o momento.



# FERRAMENTA: DESIGN THINKING PARA EMPREENDEDORES

## ESTRATÉGIA E GESTÃO

relevantes inspiradora

**Experiência de consumo**

inovadora/diferenciada além das expectativas

Beneficiária

**Desejável** pelo consumidor ✓

**Rentável** para a empresa ✓

**Viável** tecnologicamente ✓

**Sua missão:** Apresentar o objetivo do projeto sem limitar a inovação e sem perder o foco do negócio!

☑ "Você começa com a experiência do cliente e vai atrás da tecnologia, nunca o contrário." - Steve Jobs.

☑ "Eu nunca errei. Só descobri 10 mil formas que não funcionaram." - Thomas Edison

☑ "Se eu perguntasse o que os clientes queriam, teriam dito um cavalo mais rápido." - Henry Ford.

**Indicação**

- Apresente à equipe o contexto do projeto e seus principais objetivos.
- Se for o primeiro projeto de DT, explique sua lógica e os materiais de apoio. Também faça exercícios com desafios mais simples para que todos entendam a lógica; percebam as possibilidades e valorizem a importância desta abordagem.
- Apresente o escopo do projeto, tomando o cuidado de não inibir novas descobertas ou a criatividade que leva a inovações não pensadas no início do processo.
- Explique como o sucesso de cada etapa pode ser medido, como o número de ótimos insights na fase de inspiração, um protótipo que realmente ofereça uma experiência de consumo que supere as expectativas do cliente na fase de ideação ou um número exponencial de clientes na fase de implementação.
- Determine o prazo em que o projeto de DT será feito. É possível ter projetos rápidos de um dia, uma semana, ou, em alguns casos, de um ou dois meses, que cubram as duas primeiras fases (Inspiração e Ideação). A fase de implementação pode durar mais tempo.

Forme equipe multi-disciplinar!

Aceite todas as ideias. Todas!

Crie empatia com os clientes!

Coloque-se no lugar dos clientes!

Observe, ouça, entenda os clientes!

Tenha sala de trabalho colaborativa!

**Mas o que é uma grande experiência de consumo para o meu cliente?**

**Sua missão:** Levantar o maior número possível de insights para responder à pergunta!

☑ Seja um antropólogo, entenda os contextos!

☑ Seja um ET, sem nenhum "pré-conceito"!

☑ Seja invisível. Não influencie!

☑ Não julgue na hora. Isso inibe novas ideias!

☑ Incentive ideias malucas!

☑ Seja visual!

☑ Crie junto com pessoas de fora da empresa!

☑ Construa sobre as ideias dos outros!

☑ Uma conversa por vez!

☑ Mantenha-se focado no assunto!

☑ Quanto mais ideias, melhor!

**Inspiração**

- Levante informações para conhecer mais sobre o cliente do seu tipo de negócio
- Avalie as experiências de consumo atuais dos seus clientes.
- Descubra o que o cliente gosta e não gosta dessas experiências.
- Crie formas de testar a experiência que os clientes têm hoje. Viva com eles!
- Vá a campo para observar como os clientes vivem!
- Ouça histórias de experiências marcantes dos clientes no uso do produto.
- Observe e depois entreviste clientes que usam muito e usam muito pouco esse tipo de produto!
- Identifique situações análogas que possam ser similares à experiência do produto e reflita sobre o que poderia ser adaptado à experiência do seu produto.
- Analise tudo que pode dar errado na experiência e pense em potenciais soluções!
- Faça dinâmicas de grupos com clientes para coletar informações.
- Reflita a evolução histórica das necessidades do cliente e como serão no futuro.

Organize os insights para facilitar soluções!

Convirja para as ideias mais relevantes!

Considere as limitações do cliente!

Considere os critérios da empresa!

Valide com o cliente o mais cedo possível!

Critérios de escolha estão no briefing!

Defina um modelo de negócio!

Faça uma análise de viabilidade!

Elabore um plano de lançamento!

Avalie, monitore experiências

Organize, divulgue aprendizados

Viva diariamente o design thinking

**De todas as ideias para uma grande experiência de consumo, qual é melhor?**

**Sua missão:** Validar a melhor experiência para o consumidor, também considerando rentabilidade e viabilidade técnica.

☑ Vimos o que as pessoas não veem e ouvimos o que elas não dizem!

☑ Todos nós somos mais experts do que qualquer um de nós!

☑ Erre logo para ter sucesso mais rápido!

☑ Prototipe, teste, aprenda, melhore. Prototipe,...

☑ Um protótipo de sucesso não é o que funciona perfeitamente, mas o que nos ensina algo.

**Ideação**

- Classifique as principais necessidades do cliente sobre o produto.
- Gere ideias para atender às necessidades dos clientes e promova uma votação para eleger as melhores. Combine ideias para vislumbrar a experiência de consumo ideal.
- Apresente rascunhos visuais (esboços) para ilustrar como seria a experiência de consumo do produto a ser desenvolvido.
- Escreva um título de notícia de jornal ou elabore uma propaganda para anunciar a experiência de consumo. Mostre para pessoas do público-alvo. Será que conseguem captar imediatamente a essência da experiência de consumo imaginada?
- Desenvolva protótipos simples e baratos que simulem a experiência de consumo das ideias e valide com pessoas do mercado-alvo. Isso dará novos insights para ter uma experiência de consumo ainda melhor.
- Desenvolva protótipos mais bem elaborados a partir do que foi aprendido nas interações.
- A partir dos testes, eleja a experiência vencedora considerando o briefing do projeto.

**Como transformar o protótipo bem aceito em uma inovação muito bem-sucedida?**

**Sua missão:** Transformar protótipo em experiência que supere a expectativa de um número exponencial de clientes!

☑ Inovação é uma boa ideia bem implementada!

☑ Implementação é um processo de idas e vindas para aperfeiçoar a experiência!

☑ Erre menos na implementação com mais protótipos e projetos pilotos

☑ Equipes multidisciplinares também são multitarefas!

**Implementação**

- Avalie se algo na experiência concebida pode se tornar propriedade intelectual (patente, registro, modelo de utilidade, direitos autorais, trade dress) no Brasil e em outros países.
- Use a ferramenta de gestão apropriada. Scrum são úteis em projetos muito inovadores.
- Projetos maiores, mais complexos e que demandam mais investimentos podem usar o PMBOK. Novos negócios muito inovadores podem usar abordagens como Customer Development ou Lean Startup. Negócios mais tradicionais, que exijam mais investimentos e sejam mais detalhados, podem requerer um plano de negócio tradicional.
- Na estratégia de lançamento, reflita sobre como "cruzar o abismo" (Crossing the Chasm, de Geoffrey Moore) que separa clientes inovadores e visionários, dos demais.
- O processo de DT não termina com a implementação. O empreendedor precisa montar constantemente se a experiência imaginada está sendo realmente percebida e valorizada.
- Para o empreendedor, DT não é um método ou um processo, mas uma filosofia de vida profissional!



## FERRAMENTA: DESIGN THINKING PARA EMPREENDEDORES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

### ..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

#### •Entenda DT a partir de um protótipo:

Uma das formas mais simples para entender o que é e como se aplica DT é assistir à reportagem em que a Ideo desenvolve um protótipo de um novo carrinho de supermercado em cinco dias. A reportagem é antiga e o carrinho em si nunca virou um produto de fato, mas na reportagem é possível observar as principais fases e atividades do DT. Veja em <https://vimeo.com/88184119> (vídeo com legendas em português).

•Primeiro pense na experiência de consumo! A experiência de consumo começa muito antes da compra e do uso do produto ou do serviço em si. E também pode terminar muito depois disso. No DT, pense em toda a experiência de consumo para só depois pensar no produto/serviço. Thomas Edison, Henry Ford e Steve Jobs pensaram em toda a experiência de consumo da lâmpada elétrica, do automóvel e do iPod. Mas não apenas os gênios são design thinkers. Pense em uma pastelaria de feira. Como a experiência de consumo de um pastel poderia ser melhorada?

•DT é uma filosofia para empreendedores: Walt Disney foi um grande design thinker. John Hench, um dos artistas que projetou a Disneyland em 1955, resumiu a orientação de Disney: “Para criar a experiência mais efetiva para os nossos convidados (clientes), aprendemos que tínhamos que observá-los em cada detalhe, esperando em filas, indo aos passeios e brinquedos e se alimentando com eles. Walt insistia nisso. Era algo novo para nós. Como cineastas, normalmente, ficávamos sentados em nossas mesas no estúdio, transmitindo nosso conhecimento sem saber como o público reagiria de fato. Sair para vivenciar o parque nos ensinou como os convidados (clientes) estavam sendo tratados, como eles respondiam a padrões de movimentos e como expressavam suas emoções. Nós tínhamos uma ideia sobre o que estava passando em suas mentes”.

•DT sempre contribui para o desenvolvimento de melhores experiências de consumo: Uma das injustiças da história do empreendedorismo é não reconhecer Jacob Davis (que se associaria a Levi Strauss) como o criador da calça jeans. Ele era alfaiate e ouviu uma mulher que reclamava que as calças do marido, minerador de ouro em 1871 no Velho Oeste americano, não duravam muito. Ele foi observar a rotina de trabalho duro dos mineradores e criou uma calça de tecido resistente, com bolsos mais fundos (para guardar pedras e pepitas de

ouro), colocou rebites de cobre para fortalecer os bolsos e costurou a parte que recobria as nádegas e os joelhos com tecido duplo (já que os mineradores ficavam muito tempo ajoelhados ou sentados nas pedras). Davis só não tinha o dinheiro para patentear sua calça. Neste momento entrou Levi Strauss, que o ajudou a pagar a patente e ficou com parte dos seus direitos.

•A luz penetrou nas trevas, mas elas não a reconheceram. A passagem é bíblica, mas representa o desafio da etapa de inspiração do DT, em que o objetivo é coletar insights dos clientes. Nem sempre uma necessidade do cliente está clara, mesmo para ele. Para aumentar as chances, conheça e aplique as técnicas sugeridas na ferramenta, no site da Ideo e no material adicional.

•Ver, explicar, demonstrar. O melhor produto é aquele que só de ver, o cliente já entende o benefício e as vantagens e quer comprar. O segundo melhor tipo de produto, bem distante do melhor, é aquele que explicando, o cliente entende e quer comprar. O pior produto é o que requer demonstração. Cada vez menos pessoas têm paciência e tempo para demonstrações. Ok, há produtos que nem demonstrando vendem. A mesma lógica deveria valer para o protótipo. Só de ver o protótipo, o cliente já deveria entender o valor.

•Dá mais errado do que certo. DT está na moda. Muitos acham que é o mapa da mina de ouro. Mas a realidade mostra que não é bem assim. A maior parte dos projetos de DT fracassa no momento da implementação. Eles podem ser viáveis do ponto de vista tecnológico nem financeiramente rentáveis ou ainda porque a empresa não consegue levá-los ao mercado com sucesso. Portanto, o caminho é tão ou mais importante quanto o destino. É no caminho que aprendemos mais sobre nossos clientes, o que é imprescindível para qualquer empreendedor que queira desenvolver o seu negócio.

•Beba da água da Ideo! A Ideo é uma empresa muito legal e compartilha muitas das suas ferramentas. Além do site da empresa, visite o Human Centered Design ([www.hcdconnect.org](http://www.hcdconnect.org)). Lá é possível baixar gratuitamente o HCD Toolkit e o Field Guide. Também procure na internet o Ideo Method Cards. Se dominar essas ferramentas, será um especialista em DT!

#### •MATERIAL ADICIONAL RECOMENDADO:

-BROWN, T. DESIGN THINKING. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2010.

-MARTIN, R. DESIGN DE NEGÓCIOS. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2010.