



FERRAMENTA: MAPA DE EMPATIA PARA EMPREENDEDORES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA empreendedores e profissionais responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos (ou serviços).

SERVE PARA definir rapidamente o perfil de um cliente ou usuário e suas necessidades, seus desejos e as aspirações a respeito de um determinado produto.

É ÚTIL PORQUE é um mapa visual que orienta a discussão e o brainstorming sobre a criação de novos produtos a partir da perspectiva do cliente.

SOBRE A FERRAMENTA: Empatia é colocar-se no lugar do outro. É sentir o que sentiria caso estivesse na situação e nas circunstâncias experimentadas por outra pessoa. O Mapa de Empatia foi inicialmente concebido por Scott Matthews, então sócio da empresa de pensamento visual Xplane. Seu sócio na empresa, Dave Gray, incluiu a ferramenta em seu livro Gamestorming. Posteriormente, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur ampliaram e popularizaram a solução em seu livro Business Model Generation. A Ideo, uma das principais empresas de inovação e design, também criou a sua versão do Mapa de Empatia.

A ferramenta nasceu para colocar a perspectiva do cliente no desenvolvimento de novas soluções e experiências de consumo. Inicialmente usada como apoio em discussões rápidas, a ferramenta evoluiu para pesquisas mais profundas e detalhadas a respeito do que o cliente diz, faz, vê, pensa, sente e ouve a respeito do produto e também sobre quais são suas dores e dificuldades ao consumi-lo e o que poderia ser feito para superar suas expectativas por meio de ganhos adicionais.

Como usar: Reúna um grupo pequeno de pessoas que tenham um conhecimento profundo sobre o cliente. É possível convidar colaboradores e pessoas de fora da empresa. Mas não convide os clientes neste momento.

Imprima a próxima página preferencialmente em tamanho A3. Este tamanho é ideal para coletar as informações utilizando post-its. Caso decida anotar as contribuições diretamente, use um tamanho menor, como A4 ou carta.

Explique para o grupo que o objetivo do encontro é ampliar e organizar o conhecimento sobre o segmento de clientes que será o alvo do produto que a empresa pretende desenvolver depois de coletar as informações dos presentes. Os dados, posteriormente, deverão ser validados com os clientes.

Inicie a sessão apresentando o produto que será discutido e o tipo cliente que a empresa pretende prospectar.

Em seguida, inicie a sessão de coleta de informações e percepções dos presentes. Informações são dados concretos de alguma fonte confiável. Percepções são achismos ou constatações pessoais dos participantes.

Toda discussão deve girar em torno da relação do cliente com o consumo do produto e o tópico do Mapa de Empatia. O consumo do produto pode começar bem antes da compra em si e, da mesma forma, pode terminar bem depois do seu uso. E o produto é composto pelas soluções iguais, semelhantes ou substitutas àquela que pretende criar ou que o cliente tem à disposição atualmente. Mesmo que o seu produto seja “inovador” e “inédito”, sempre há soluções atuais que sejam substitutas, mesmo que parcialmente.

Orientações para cada tópico:

- O que o cliente diz e faz (ao consumir o produto atualmente)? Em outras palavras, quais são os aspectos sociais que podem ser observados no processo do consumo do produto, desde o início da tomada da decisão da compra até seu descarte ou lembrança (memória) de uso?
- O que o cliente vê (ao consumir o produto)? Ou seja, quais são as influências visuais a que ele(a) está sujeito?
- O que o cliente pensa e sente (ao consumir o produto)? O que ele(a) pensa e sente, mas também o que ele(a) acha que sente ou pensa dele quando consome o produto?
- O que o cliente ouve (ao consumir o produto)? Neste caso, não é apenas ouvir, mas quem o cliente escuta ao consumir o produto? Como é influenciado por outras pessoas?
- Quais são as dores (que o cliente tem ao consumir o produto)? Quais são suas dúvidas, medos, receios, dificuldades, barreiras, obstáculos que precisa lidar ao consumir o produto?
- Como o cliente pode ter ganhos adicionais? Ou o que mais seria importante pensar para que o cliente fosse surpreendido ao consumir o produto?

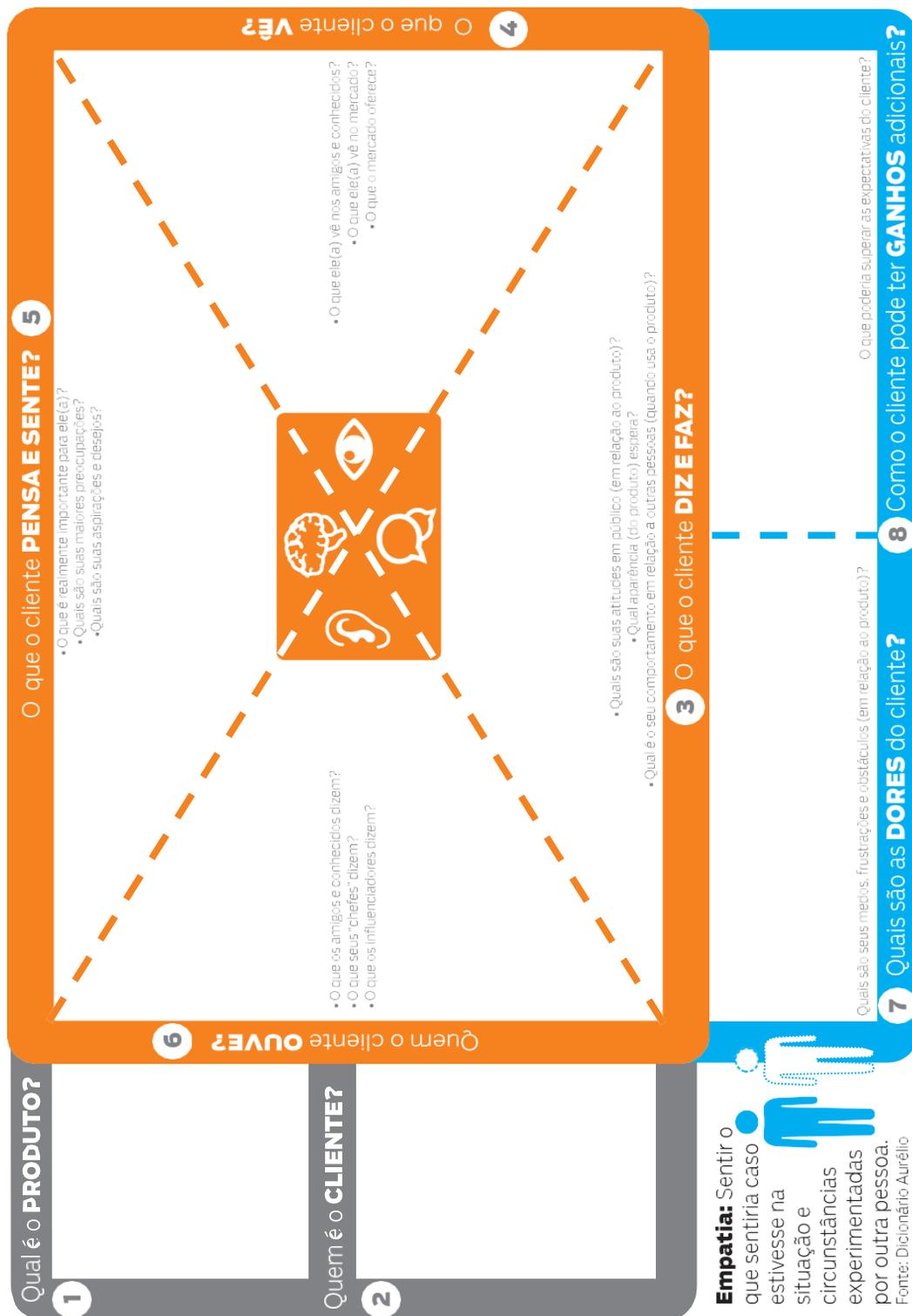
Depois de coletar o máximo de informações e percepções na reunião, é importante ir a campo para validar o que foi discutido com clientes ou potenciais clientes que fazem parte do mercado-alvo.

Com base nesse trabalho validado já é possível iniciar o processo de geração de ideias de novos produtos e novas experiências de consumo. Ferramentas do Movimento Empreenda como Funil de Ideias, Design Thinking e Job to be done podem ser úteis na definição da solução ideal para o segmento de mercado em que a empresa pretende atuar.



FERRAMENTA: MAPA DE EMPATIA PARA EMPREENDEDORES

ESTRATÉGIA E GESTÃO





FERRAMENTA: MAPA DE EMPATIA PARA EMPREENDEDORES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

..DICAS DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

•**Outra forma de utilização:** Na Ideo, o Mapa de Empatia serve como guia de observação dos clientes em campo. Os consultores da empresa e os colaboradores da empresa contratante vão a campo (mercado, residências etc.) observar o que o cliente diz e faz, deduzir o que o ele vê, entrevistá-lo para entender o que ele(a) pensa e sente e ouvir o que e quem o cliente ouve (e escuta). Dessa forma, a Ideo consegue identificar necessidades não só de uma forma mais abrangente mas com mais nuances e detalhes. A empresa também pode identificar insights, alguma “sacada” que não foi observada ou percebida antes.

•**Necessidades são verbos e não substantivos!** A Ideo explica que as “necessidades” são demandas emocionais ou físicas dos clientes e que devem ser expressas por meio de verbos e não de substantivos (que são as soluções). Assim, a demanda deve ser “alimentar-se de forma saudável e conveniente” e não uma “salada delivery” ou um “sanduíche integral”. O objetivo do Mapa de Empatia é buscar informações e percepções para entender melhor o cliente no que diz respeito a uma (ou mais) necessidade(s). O Mapa de Empatia serve para abrir possibilidades e não para definir a melhor solução.

•**Dizer e fazer podem estar bem distantes!** As pessoas dizem que tem ou se esforçam para ter uma vida saudável. Quando observamos de fato o que fazem, o discurso está muito distante da prática. Esses dois contextos devem ser muito bem considerados no Mapa de Empatia. Anote o que os clientes dizem a respeito do consumo do produto, mas também liste o que eles fazem de fato. Se for interagir com o cliente, tome o cuidado de não influenciar a resposta, principalmente se for aquela que a sua empresa “quer ouvir”.

•**Ver com os olhos dos clientes (e não com os seus)!** O cliente é influenciado por um número cada vez maior de incentivos visuais quando decide pelo consumo de um determinado produto. Para quem precisa “ver pelos olhos do cliente” isso pode ser um grande desafio, pois mais do que ver, é preciso “enxergar” o que o cliente está percebendo e o que seu cérebro está pensando e processando. Assim, mais do que ver e enxergar, é preciso pensar e agir como o cliente. Os olhos de uma mãe de uma criança pequena que começa a andar, por exemplo, podem enxergar inúmeros perigos em sua casa, como cantos pontiagudos, portas que se fecham abruptamente e objetos muito pequenos. Mas será que todas as mães enxergam os

perigos com o mesmo nível de detalhes? Se a mãe olha o mundo de um jeito, o pai enxerga os detalhes da mesma forma?

•**O que o cliente pensa e sente?** Se já é um grande desafio ver com os olhos do cliente, entrar em seu cérebro e entender como funciona e o que sente pode ser ainda mais complexo. Assim, prefira primeiro observar o cliente durante o processo de consumo do produto. Faça suas anotações e depois tente validar com o cliente, conversando sobre o que observou e o que ele(a) acha da constatação.

•**Ouvir não é a mesma coisa que escutar!** O cliente pode ouvir muita coisa no processo de consumo do produto, mas quem, de fato, ele escuta? Quem o influencia e como se dá essa influência? Não entenda “ouvir” ou “escutar” apenas no sentido sonoro dos termos, mas também como buscar ou receber influências de outras fontes, inclusive as presentes virtualmente, como a internet ou as redes sociais. É raro, por exemplo, encontrar uma pessoa que queira comprar um automóvel novo sem fazer uma pesquisa prévia na internet. Neste caso, o cliente não está apenas ouvindo sua rede de contatos, mas também outras pessoas ou veículos com os quais não tinha contato antes.

•**A dor do cliente pode ir muito além dos sintomas aparentes!** Consulte a ferramenta Job to be done do Movimento Empreenda para entender que o cliente pode ter dores funcionais, operacionais, emocionais pessoais e emocionais sociais. O cliente que compra um ar-condicionado “tradicional” pode ter várias dores além daquela de estar precisando de um ambiente climatizado. Pode ter a dor operacional de escolher qual modelo, quais características, o preço a ser pago, a marca para “mostrar” aos amigos e até o buraco que terá que ser feito na instalação.

•**Supere a expectativa do cliente!** Esta é a fase máxima do Mapa da Empatia. Você conhece tão bem seu cliente que sabe como superar suas expectativas. Perceberá que a superação da expectativa pode ser mais simples e barata do que imagina, pois tende a estar nos detalhes.

- Material adicional recomendado:
- GRAY, D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2010.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Inovação em Modelos de Negócios*. São Paulo: Alta Books, 2011.