

MAPEAMENTO DE EXPERIÊNCIAS E DESEJOS DO MERCADO

Resumo: O objetivo deste artigo é apresentar um método que contribua para aumentar a percepção das organizações sobre as necessidades dos clientes durante o processo de compreensão e elaboração da proposta de valor. Em especial considera-se o mapeamento de experiências por perfis e suas rotinas dentro de um ecossistema, para que requisitos de mercado e soluções holísticas em produtos e serviços sejam arquitetadas.

INTRODUÇÃO

Muitas empresas focam sua sobrevivência ou perpetuação em metas relacionadas a resultados de negócio. Embora esta seja possivelmente uma estratégia produtiva a médio prazo, ela pode gerar uma certa miopia e dificuldades em criar sincronismo com o que realmente as pessoas (cliente e potenciais clientes) experimentam ou poderiam experimentar em suas atividades rotineiras ou situacionais. O resultado disso é uma interação “remendada” de cliente versus organização em alguma etapa da experiência no uso de produtos ou serviços.

As pessoas querem usufruir dos benefícios relacionados ao que elas interpretam como “importância” e “valor”. Essa percepção só é desenvolvida pelos seres humanos após a exposição a uma sucessão de experiências que exibem certas características que estimulam a sensação de prazer ou bem-estar, levando à construção mental de modelos de referência no processo cognitivo de indivíduos ou grupos.

O grande desafio para as organizações é descobrir em indivíduos ou grupos quais as razões comportamentais sobre o que se desejam alcançar – tanto as declaradas (o que se fala e o que se faz) quanto as veladas (o que se pensa e o que sente) são passíveis de captura e interpretação para que produtos e serviços de sucesso possam ser criados. É vital compreender e reconhecer as posições de vida de indivíduos ou grupos de um ecossistema de interesse, e entender que as perspectivas das pessoas são legítimas mesmo que não coincidam com a visão da organização. Levar em conta onde as pessoas estão, de que necessitam, como encaram determinada situação e como definem prioridades é o princípio básico da empatia. O exercício legítimo da empatia traz como consequência resultados exponenciais para o negócio.

A partir desse princípio é possível definir uma estratégia que direcione soluções que vão ao encontro dessa percepção de importância e valor.

Criar empatia com pessoas ou grupos de um determinado nicho de mercado requer investimento de tempo e atenção. É preciso criar um modelo natural de interação entre o mercado e a organização. Pessoas da organização precisam estar capacitadas em saber observar, estimular conversas, ouvir e ler comportamentos de mercado e ao mesmo tempo possuir habilidade em compartilhar informações sem inferências para dentro da organização. Informações “limpas” de interpretações particulares são vitais para que todos os envolvidos no entendimento do desafio possam cocriar uma visão comum do que possam ser os requisitos de mercado.

IMPORTÂNCIA DE COMPREENDER ECOSISTEMAS

Qual a relevância de as organizações entenderem ecossistemas e não somente seu “core bussines”? Como dito por Jim Kalback, simplesmente porque uma empresa não compete com produtos e serviços em sua categoria – ela compete com qualquer coisa que faça o trabalho do ponto de vista do usuário.

Um exemplo para ilustrar essa afirmação é o caso da IDEO, empresa internacional de design e consultoria em inovação. A IDEO foi procurada para redesenhar os assentos dos trens Acela (trens de alta velocidade de propriedade da estatal americana Amtrak). O objetivo era tornar a experiência da viagem mais agradável. Entretanto, ao invés de mergulharem no novo design dos assentos, eles primeiramente mapearam uma viagem completa de trem. Por meio desse mapeamento identificaram aproximadamente 12 (doze) estágios únicos na

experiência. Isso levou a diferentes conclusões sobre seu foco e como melhorar a experiência de viagem. Tim Brown, CEO da IDEO, fez o seguinte comentário após esse ritual: “A ideia que se mostrou mais notável foi que os passageiros não conseguiam sentar no trem até o estágio oito – grande parte da experiência da viagem de trem, em outras palavras, não envolvia trem”. A equipe raciocinou que cada uma das etapas anteriores era uma oportunidade de criar uma interação positiva, oportunidades que teriam sido negligenciadas se eles tivessem focado apenas no design dos assentos.

ELEMENTOS QUE FAZEM PARTE DO CONCEITO “EXPERIÊNCIA”

O comportamento humano é o conjunto das atitudes específicas (físicas e emocionais) diante de uma circunstância, sob estímulos rotineiros ou situacionais, tendo em conta o ambiente cultural e social. Logo, a **experiência é fruto do aprendizado cognitivo, pautado pela compreensão individual do acúmulo de reações e resultados (positivos ou negativos), contínuos ou mutáveis, diante de cada nova circunstância ao longo do tempo**. Assim sendo, se uma oferta (produto ou serviço) acumula reações e resultados positivos nos indivíduos – trazendo bem-estar, benefícios duradouros e atendendo a seus propósitos –, a fórmula do significado de importância e valor foi decifrada.

Atender a propósitos significa compreender que oferta pode responder, em sua plenitude, às necessidades e aos problemas de um determinado nicho de mercado. Dessa forma, mapear os propósitos é vital, e isso só é possível através do mapeamento dos problemas e necessidades (Figura 1 – domínio do problema) relacionados às atividades rotineiras ou situacionais das pessoas.

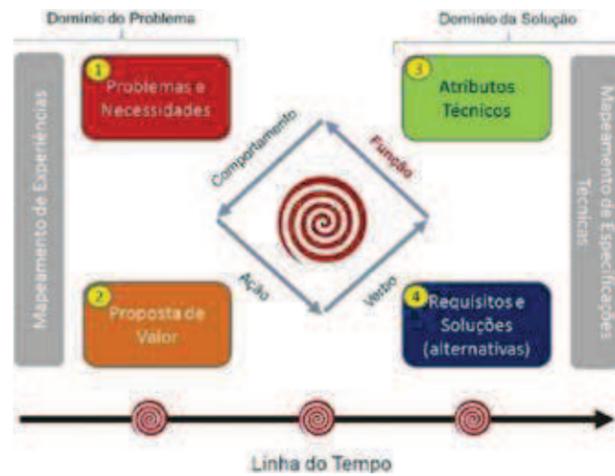


Figura 1 - Iteração Organização vs Mercado

Essa codificação em muitas organizações é frustrada, pois é aplicado um processo frio de “engenharia” no desenvolvimento da oferta através de uma compreensão rasa do mercado. Nessas organizações os profissionais se aprofundaram no conhecimento de suas especialidades técnicas ligadas ao “Core Business” construindo uma crença limitante de que sabem o que precisa ser feito para atender a um mercado específico. Tornaram-se especialistas em especificações técnicas e inaptos no quesito gente.

DESDOBRANDO EXPERIÊNCIAS DO MERCADO PARA ENCONTRAR OS PROPÓSITOS

Propósito pode ser entendido como finalidade, fim prático, função, intenção, razão, motivo, aspiração, vontade ou resultado desejado. No dicionário (www.dicio.com.br), a palavra **propósito** é definida como “grande vontade de realizar ou alcançar alguma coisa” e a palavra **proposta** é definida como “sugestão; aquilo que se propõe...; o que se pretende realizar”. Dessa forma, na busca do ajuste de linguagem entre o mercado e uma organização, podemos dizer que o Mercado tem um “propósito”. Cabe à organização, então, criar intimidade com o Mercado para desenvolver uma “proposta” de valor ao mesmo.

A busca de propósitos é fruto do comportamento humano; esse comportamento ocorre devido a experiências; tais experiências são passíveis de observação por meio de ações; ações são descritas por verbo, que é uma forma de expressar função ou funcionalidade

(valor funcional), ou seja, a capacidade de realizar uma finalidade utilitária.

Em corroboração com tal raciocínio temos o FAA System Engineering Manual. Ele define que uma função é “uma ação ou atividade característica que deve ser realizada para alcançar o objetivo desejado do sistema (ou necessidade de partes interessadas). Um nome de função é indicado na forma de um verbo de ação seguido por um substantivo ou uma frase nominal; é uma ação que descreve o comportamento desejado do sistema”. O PMBOK usa o termo “escopo do produto” para definir função e descreve-o como “as características e funções que caracterizam um produto, serviço ou resultado”. Tais definições buscam ajudar as organizações a identificar e propor ofertas que disponham funções que atendam os propósitos de indivíduos ou grupos de um determinado nicho de mercado.

Porém devemos estar atentos para compreender que existem outras formas de expressar valor, pois *valor é um benefício percebido*. Além das funções existem outros tipos de valor, de natureza subjetiva, explorados por Sheth, Newman e Gross como: **valor social** (interação das pessoas, estilo de vida e consciência social), **valor emocional** (sentimentos ou respostas afetivas durante o processo de interação com as ofertas), **valor do conhecimento** (sentimento de curiosidade ou desejo de aprender na busca de crescimento pessoal) e **valor condicional** (benefícios que dependem de situações específicas ou contextuais).

O processo frio de engenharia em boa parte das organizações só enxerga parte deste ciclo (Figura 1 – domínio da solução), preocupando-se apenas em ter suas especificações técnicas, em muitos casos “falatórios documentais”, para demonstrar sua habilidade em cumprir sua vocação. Vocação sem compreensão das necessidades do mundo não é vocação – é apenas vanglória.

PISTAS PARA DECIFRAR O CONCEITO DE “EXPERIÊNCIA”

O esforço hercúleo de uma organização em tentar entender mercados está no fato de que a **experiência humana não é segmentada**. Como num liquidificador, quando alguém prepara uma vitamina de frutas, só é possível identificar claramente cada elemento nas fases em que cada um deles é colocado individualmente no aparelho. A partir do momento que o aparelho é ligado e a vitamina fica pronta é impossível visualmente identificar o que foi colocado lá depois que tudo foi “misturado”. Isso vale para qualquer outro exemplo análogo com resultados culinários. Assim é o olhar para um cliente ou potencial cliente: se não acompanharmos sua jornada de vida e interações, fica difícil, somente através de alguns níveis exploratórios de pesquisas ou conversas, identificar cada “elemento da vitamina”. Um indivíduo, quando confrontado com pesquisas ou entrevistas convencionais, foca normalmente em responder apenas ao que foi delimitado e ainda assim traz uma narrativa “misturada”, colocando o mesmo peso em seu discurso no que tange a problemas, necessidades, soluções, requisitos, propósitos, etc.

Descobrir qual é o nível de oferta que coloca a organização num patamar de destaque começa pela qualidade das informações relacionada à jornada e experiência de vida de um grupo de indivíduos do mercado alvo. A qualidade dessas informações é proporcional ao nível investigativo que a organização se dispõe a empreender.

INABILIDADE DO MERCADO EM DIRECIONAR SOLUÇÕES

Uma grande armadilha que determina o início da queda de uma organização no mapeamento de experiências é a tradicional abordagem utilizada de pedir soluções para clientes. Esta ação prejudica o processo de inovação na busca das soluções. Clientes possuem uma “ancoragem” em cima do que já conhecem – não sabem, por exemplo, o que tecnologias emergentes ou novos materiais podem fazer por eles. Segundo psicólogos, isso ocorre devido ao ser humano ter a tendência de se fixar no modo como os produtos e serviços conhecidos são usados normalmente, tornando-os incapazes de imaginar o que novas abordagens, produtos ou serviços podem prover para atender a seus propósitos. Anthony Ulwick exemplifica isso através da história do desenvolvimento do Jet Ski pela Kawasaki, uma empresa que dominava o mercado e embarcações recreativas. Quando a mesma perguntou ao mercado o que poderia ser feito para melhorar a experiência com o produto, os clientes pediram uma série de soluções para tornar a “posição em pé” mais confortável – nunca lhe ocorreu a possibilidade de pedir um assento para esse veículo. Enquanto a Kawasaki incrementava tais soluções em seu produto, outros fabricantes começaram a desenvolver modelos na “posição sentada” derrubando a Kawasaki de sua gloriosa posição – uma situação bem constrangedora devido à mesma ser famosa e líder no mercado de motocicletas (um produto concebido sempre na posição sentada).

Tal exemplo sinaliza que as organizações não podem se deixar orientar totalmente pelo cliente. É preciso entender o que realmente os clientes estão tentando alcançar através dos produtos e serviços atualmente conhecidos. É produtivo solicitar ou se concentrar apenas nos resultados desejados (o que eles querem conseguir ao fazer alguma atividade) para entender o que um novo produto ou serviço poderá fazer por eles. Esse tipo de informação e abordagem é útil para estimular a inovação dentro da organização.

Quando se ouve ou se diz a frase “os clientes não sabem o que querem”, aparentemente arrogan-

te, deveríamos ajustá-la para “os clientes não sabem **expressar** o que querem”. É preciso entender que tal declaração está sustentada no fato de que os clientes desconhecem o próprio comportamento. Sendo assim, observar com cuidado seus comportamentos pode ajudar a organização na descoberta das necessidades não articuladas pelos mesmos, ou seja, desvendar o propósito que o cliente quer atingir.

Outro fator que desafia a concepção de soluções é quando o cliente apresenta desejos aparentemente contraditórios. Outra história contada por Anthony Ulwick para exemplificar tal atitude é o caso da Kimberly-Clark quando no desenvolvimento das fraldas Huggies. Os pais disseram aos pesquisadores que não queriam seus filhos usando fraldas, mas ao mesmo tempo também não queriam que molhassem a cama. A solução da Kimberly-Clark para essa contradição foram as fraldas pull-up (produto desenhado para a etapa do “desfralde”, possuindo material de absorção como qualquer fralda, porém sem fitas adesivas, num formato de calcinha ou cueca, fechadas sem fitas adesivas). As contradições ou conflitos que se revelam em necessidades desejadas são um forte gatilho para que a inovação em soluções seja manifestada por parte das organizações. Inovação nesse caso é conseguir eliminar a contradição, atendendo plenamente ambos os resultados desejados em sua plenitude, sem degradação.

NÍVEL INVESTIGATIVO E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO DO MERCADO DE INTERESSE

É possível encontrar informações de qualidade para proporcionar a construção de uma oferta distintiva para o mercado, em que o investimento de tempo e recursos é proporcional à relevância dada a esse aprofundamento. Classifico aqui 4 (quatro) níveis de investigação num modelo piramidal (Figura 2) no intuito de demonstrar como isso ocorre nas organizações, conforme seu nível de maturidade investigativa:



Figura 2 - Níveis exploratórios de mercado

1. **Registros:** Os registros geralmente são documentos gerados por pessoas de dentro ou fora da organização. São relatórios de estudo de mercado, propostas ou pedidos enviados por clientes (conhecidos por "high level requirements"). Algumas empresas definem uma pessoa ou organizam times de trabalho para interpretar esses documentos e transformá-los em requisitos ou especificações técnicas para que os trabalhos ocorram. Esse processo possui a desvantagem advinda de um sabotador humano natural: a subjetividade. As pessoas tendem a fazer suas interpretações particulares do que está escrito, e muitas vezes (para não dizer todas) tal interpretação não caracteriza o que realmente é valor para o cliente.

2. **Entrevistas:** Esta é a abordagem de nível investigativo mais usual. As empresas desenvolvem guias de entrevistas para aplicações em interações diretas ou indiretas com os clientes e também confiam na intuição de algumas pessoas para executar esta ação de maneira informal tácita ou empírica. Essas pessoas participam de eventos promocionais, reuniões demandadas ou sob demanda, cujo propósito é estar próximo dos clientes mais influentes ou mais representativos de um determinado mercado para reunir suas opiniões sobre para onde o mercado está indo, ou o que eles podem antecipar como diferencial competitivo. Esses eventos acabam sendo vistos como oportunidade para colocar questões estratégicas e investigar tendências. Esse processo tem uma qualidade investigativa superior à dos registros, porém possui duas fragilidades:

A primeira é que as entrevistas podem ocorrer através de questões objetivas (fechadas), ou seja, existe um controle sobre o tipo de resposta, não possuindo muita eficiência na coleta da informação e direcionando o cliente para interesses da organização.

A segunda é que as entrevistas podem ser abertas, dando mais autonomia para quem responde, trazendo inclusive informações sobre seus gostos, fatos, interesses e preferências, porém as respostas sempre estarão relacionadas ao que foi perguntado. Outras informações na periferia do contexto da pergunta que poderiam enriquecer o entendimento sobre "importância e valor" não serão explicitadas devido ao enquadramento ao qual o entrevistado está subordinado, pois, como dito anteriormente, as pessoas não sabem expressar o que desejam de forma explícita.

3. **Histórias:** As empresas desenvolvem um processo estruturado para captura de histórias de situações, ambiente e contexto dos clientes. Criam mapas ou diagramas para ilustrar como as coisas funcionam no ecossistema dos clientes. Esses diagramas buscam desenvolver a criação de uma proposição do que os clientes de um determinado mercado percebem como importante e de valor. Quando esse processo está bem maduro com pessoas capacitadas em sua aplicação, o foco não é uma técnica específica, mas o conceito amplo de alinhamento de valor junto ao cliente e aos membros da organização. Existem vários modelos de diagramas para mapeamento de experiências, porém todos estão sustentados em estimular o cliente a contar histórias reais, vivenciadas sobre circunstâncias rotineiras ou situacionais, no campo em e a organização quer mapear e explorar comportamentos, no intuito de ofertar produtos ou serviços em níveis distintos.

O desdobramento do método apresentado a posteriori neste artigo tem como foco explorar as histórias por meio de

um processo estruturado relacionado ao mapeamento de experiências. Dependendo da senioridade e do domínio no uso desses diagramas, indivíduos podem utilizá-los mentalmente em explorações no nível investigativo do tipo entrevistas ou em observações em campo.

4. **Observações em campo:** As empresas possuem ou habilitam pessoas para se tornarem especialistas em observação. Literalmente essas pessoas vão "morar" no ecossistema do(s) cliente(s) para observar (por dias, semanas, meses e até anos) o comportamento humano em seu habitat natural – uma busca intensa e frenética sobre seus pontos de vista, vida diária, problemas ou necessidades implícitas que o próprio cliente não consegue perceber ou traduzir em palavras. Esse nível investigativo tende a ser o mais promissor e completo no quesito intimidade e familiaridade com o mercado.

CORRELAÇÃO DO MAPEAMENTO DE EXPERIÊNCIAS COM O MAPEAMENTO DAS ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS

As organizações com alta maturidade em conectar um estudo de mercado aos processos organizacionais podem criar soluções inovadoras. Se o resultado disso for um modelo simples e robusto as chances de essa organização encontrar o que alguns chamam de "diferencial competitivo" serão exponenciais, colocando qualquer outro competidor numa situação bem difícil na disputa.

Perguntar para quem explora profundamente o assunto e pedir que se expresse a respeito de quais seriam as potenciais referências no auxílio da criação de tal relação vai ouvir comentários sobre a existência de diversas lacunas. Os "BoKs" (Body of Knowledge) de gestão de projetos não tratam tal questão – quando muito oferecem pistas superficiais de direção, como, por exemplo, a recorrente citação sobre "coleta de requisitos". Uma escola que possui maior maturidade em explorar tais conceitos é a escola do Design Thinking, trazendo vários conceitos, fundamentos e muitas formas de fazer capturas de mercado além de prover métodos de como trabalhar na ideação de potenciais soluções. Entretanto carece de um modelo de integração entre as capturas de mercado e a malha de processos organizacionais quando o quesito é traçar uma rastreabilidade ao longo do desenvolvimento de produtos ou serviços. A escola do System Engineering (SE) tem como foco fazer um desdobramento de requisitos de produto a partir de uma arquitetura funcional preliminar. Assumem como entrada crítica as necessidades dos stakeholders e o Conceito de Operações (ConOps). Esse conceito é definido como: "O sistema existente, ambiente atual, usuários, interações entre usu-

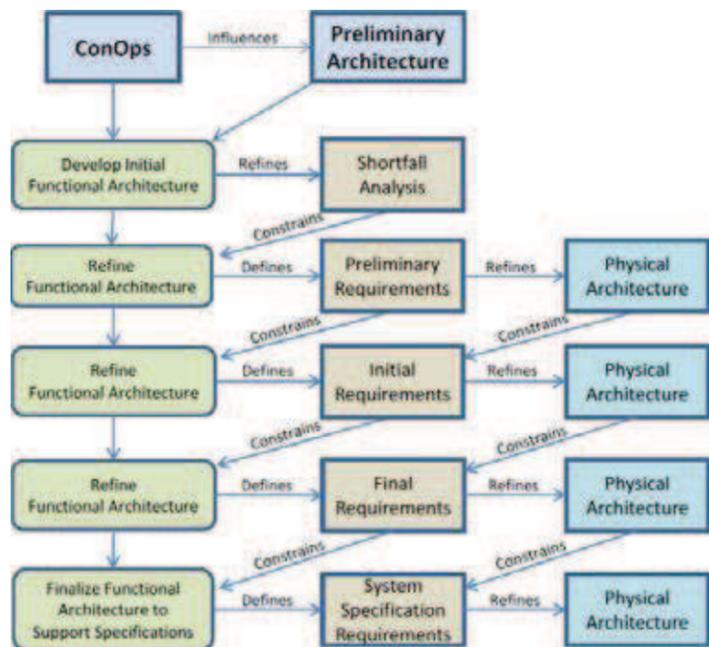


Figura 3 - Fluxo do processo de desenvolvimento de requisitos FAA

Fonte: FAA Systems Engineering Manual.

ários e o sistema e impactos organizacionais que têm como "produto derivado" a arquitetura funcional preliminar". O SE é uma boa referência para construção de um processo de desdobramento de uma arquitetura funcional (Figura 3) e de requisitos em vários níveis (produto, sistemas, subsistemas e componentes), porém também carece de referências de como fazer a captura e organização das informações relacionadas aos desejos, necessidades e requisitos de um nicho de mercado além das respectivas conexões dos mesmos com os processos organizacionais.

MÉTODO

O modelo (Figura 4) representa um método e sua relevância está ligada à construção da relação e harmonização orgânica dos ambientes externos e internos da organização, no quesito propósitos e requisitos, considerando que exista um processo na linha do tempo que fomente a construção de intimidade com os clientes em seu habitat. Isso ocorre a partir das observações, desencadeando o mapeamento estruturado das histórias em um ambiente (isento de barreiras organizacionais) propício à cocriação e ao sentimento coletivo de copropriedade, principalmente entre as áreas de mercado, engenharia e negócios das organizações. Simultaneamente estimular a buscar o esclarecimento de algumas dúvidas pendentes para refino das informações por meio de entrevistas abertas junto aos clientes, sem solicitar soluções, apenas entendimento de propósito (resultados desejados), e por fim registrar através de um ritual com um time multidisciplinar todo esse trabalho. Esse registro não ocorre em um único evento, mas sim gradualmente ao longo desse processo. Este método visa como resultado disponibilizar a proposta de valor e os requisitos de mercado preliminares, conhecidos também como atributos ou direcionadores técnicos, servindo assim como base para o desdobramento da arquitetura funcional e dos requisitos de produto e serviços proposto pelo modelo SE. Batizei este método de **Market Desires Framework (MDF)**, ou simplesmente compreensão dos desejos de mercado. Entendo que a aplicação lógica desse método representa uma legítima prática de "Project Design Management", construindo a conexão necessária entre os métodos disponíveis para leituras de mercado e os métodos de rastreabilidade organizacional das soluções.

O método é composto por duas etapas, sendo a primeira etapa fruto de uma interação direta com clientes ou potenciais clientes para desvendar o propósito que os mesmos querem atingir. A segunda etapa é para que um time multidisciplinar da organização possa desenvolver a proposta de valor e os requisitos de mercado preliminares.

A primeira etapa consiste em:

1. **Criar ou dispor as Personas que "habitam"** num nicho de mercado de interesse: Personas é um método que auxilia na construção de descrições narrativas dos arquétipos de



Criar ou dispor as Personas que "habitam"

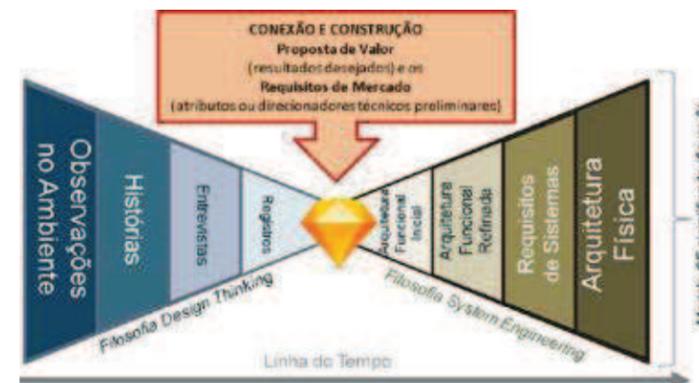


Figura 4 - Modelo do Método proposto para construção de Proposta de Valor e Requisitos de Mercado

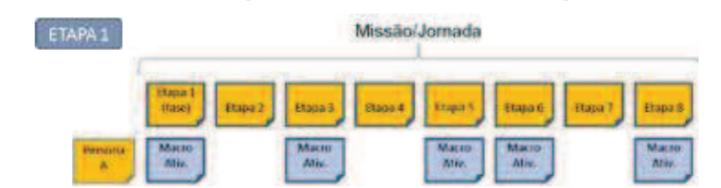
clientes (usuários) que refletem os padrões comuns de comportamento e emoções para representar os diferentes tipos de perfis de um mercado alvo.

2. **Montar jornada dos usuários (personas):** Consiste em construir com blocos de notas numa parede a representação gráfica das macroetapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, descrevendo os passos percorridos antes, durante e depois da compra ou utilização.



Montar jornada dos usuários (personas)

3. **Descrição das macroatividades (Jobs) dos usuários (personas):** Consiste em descrever em blocos de notas as macroatividades chave ou ações relevantes feitas por cada usuário durante sua jornada, sincronizadas a cada macroetapa.



Descrição das macroatividades (Jobs) dos usuários (personas)

4. **Narrativa de Histórias:** Compreende estimular o persona à narrativa de histórias reais e buscar compreender o fluxo de suas ações na relação com o produto e o serviço atual, como, por exemplo, o que fazem primeiro, o que acontece em seguida, como se sentem durante cada etapa ou macroatividade, o que os deixa frustrado ou empolgado e identificação dos potenciais momentos da "verdade".



Narrativa de Histórias

A pessoa da organização que estiver fazendo o papel de mediador, no intuito de estimular as narrativas, terá um sucesso exponencialmente superior se dominar as técnicas de interpretação da linguagem corporal e das microexpressões faciais, pois existem diversas expressões humanas que podem ser decodificadas através de sinais

universais básicos das emoções, tais como felicidade, desprezo, nojo, raiva, tristeza, medo e surpresa. Existem profissionais sérios no mercado que sabem transmitir sabiamente o conhecimento nessa área através de técnicas cientificamente comprovadas, utilizando como referência conteúdos gerados por autores largamente reconhecidos como Pierre Weil, Paul Ekman e Joe Navarro entre outros.

5. Levantamento de problemas e necessidades: Durante a narrativa das histórias pelas personas, a equipe do desafio deve registrar em blocos de notas os problemas e necessidades que surgem no relato da história a cada etapa e correlacioná-los. Importante ressaltar que nesse momento os problemas e necessidades (pains/gains) precisam ser vistos como “obstáculos” que dificultam os personas a alcançarem os resultados desejados.



Levantamento de problemas e necessidades

6. Resultados desejados: Após o registro dos problemas e necessidades o moderador do evento estimula os participantes a verbalizarem quais são os resultados desejados que se pretende alcançar, ou seja, o que eles querem conseguir ao fazer alguma atividade. Os blocos de nota devem estar correlacionados à lista de problemas e necessidades. A partir dessa informação podemos dizer que esses “resultados desejados” (propósitos) são as **legítimas necessidades dos clientes**.



Resultados desejados

Para exemplificar a captura de resultado desejado, vale relatar o caso compartilhado por Anthony Ulwick que envolve a Cordis Corporation, um fabricante americano de dispositivos médicos. Num evento junto aos clientes (médicos cardiologistas, enfermeiros e técnicos), um colaborador da Cordis atuou como mediador colocando em pauta uma discussão sobre quais dificuldades são recorrentes ao realizar o procedimento de angioplastia. Os participantes falaram livremente sobre os passos do processo e atividades correlatas. Durante os questionamentos os cardiologistas disseram que queriam um balão “fácil de manobrar”, “suave” e “rígido”, e também sugeriram várias soluções como balão “mais fino” e um “fio guia revestido”. O mediador perguntou qual o propósito do dispositivo ser “fácil de manobrar”. Eles responderam que queriam passar rapidamente através das veias sinuosas. De posse dessa resposta o mediador validou com os cardiologistas a seguinte anotação: **“Minimizar o tempo necessário para manobras através de veias sinuosas”**. Do mesmo modo o mediador perguntou qual o propósito de ter um balão “suave” e “rígido”. Os cardiologistas explicaram que queriam evitar o dano inadvertido da veia ou a entrada não desejada em vasos laterais. O registro validado foi traduzido para: **“minimizar o risco de dano em uma veia” e “reduzir o número de vasos laterais invadidos inadvertidamente”**. O moderador continuou estimulando a discussão nesse formato, incluindo enfermeiros e técnicos, para capturar os resultados desejados do ponto de vista de todos os envolvidos, direta ou indiretamente, no procedimento de angioplastia.

Como no exemplo supracitado é necessária sagacidade para observar detalhes que distinguem resultados desejados pelo cliente e a oferta de soluções enviesadas a curto

prazo, no intuito de sanar um problema ou prover uma necessidade. Isso faz toda a diferença na captura e no entendimento do significado de “importância e valor”.

Nota: O Script da etapa 1 do método supracitado (do passo 1 ao 5) não discorre sobre detalhes da aplicação dos métodos “Personas” e “Jornada dos Usuários”, pois as informações pertinentes são amplamente divulgadas e disponíveis nas literaturas de Design Thinking.

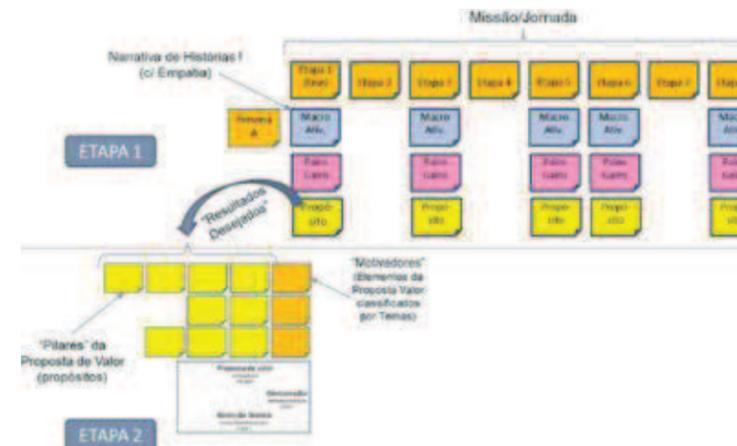
A segunda etapa consiste em:

1. Resultados desejados organizados: A partir desse momento não é mais relevante ter os resultados desejados segregados por personas e por etapas, e sim por “grupos temáticos”. O objetivo passa a ser rearranjar os blocos de notas por temas para proporcionar uma relação entre “resultados desejados”, devido ao propósito semelhante quanto ao fim prático a ser alcançado. O agrupamento de resultados desejados constituirá o que chamaremos de “pilares” da proposta de valor (compreensão dos propósitos) à sombra de um “tema” ou uma “frase” que passará a ser um elemento da proposta de valor (motivador). Cada elemento orientará o debate de como (que requisito) será capaz de atender à proposta por meio de uma oferta (produto ou serviço). A soma dos elementos da proposta de valor constituirá na integridade à proposta de valor do mercado de interesse.

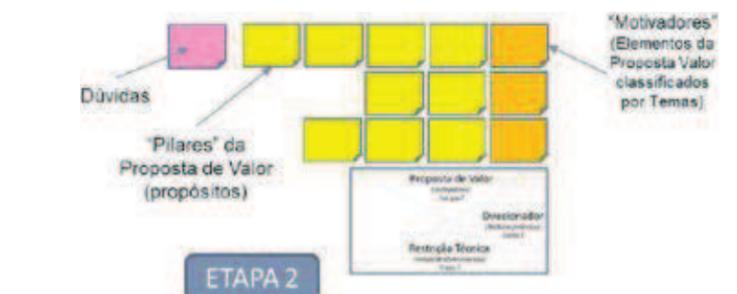
2. Dúvidas sobre algum resultado desejado: Durante as investigações sobre os resultados desejados pelo mercado é natural o levantamento de dúvidas. Dessa forma é conveniente que enquanto as dúvidas não forem sanadas as mesmas estejam visíveis e correlacionadas ao respectivo elemento da proposta de valor.

3. Classificação dos resultados desejados: Após as dúvidas sanadas a ação seguinte é organizar a lista de resultados desejados num formato de pesquisa para consultar os clientes. O foco é obter um refinamento da compreensão do que representa “importância” e “valor” para auferir tangibilidade. Anthony Ulwick criou uma fórmula matemática batizada de “algoritmo de oportunidades” que tem como objetivo demonstrar que as melhores oportunidades num mercado de interesse são as que os resultados desejados possuem grande importância para os clientes, porém a satisfação com as ofertas disponíveis atualmente é baixa. A fórmula é: **[Importância + (Importância - Satisfação) = Oportunidade]**. A ideia da pesquisa é solicitar aos clientes e potenciais clientes que quantifiquem numa escala de 1 a 10 o nível de importância de cada resultado desejado e o nível de satisfação atual. Para efeito de exemplificação podemos observar uma simulação da fórmula na **Figura 5**.

Cabe apenas a ressalva que o valor entre parênteses nunca pode ser inferior a zero, ou seja, alto nível de satisfação não prejudica o nível de importância. Podemos observar na **Figura 5** que um resultado com classificação de importância 4 e uma classificação de satisfação 7 seria colocada na fórmula como: $[4 + (4 - 7)]$ ou $[4 + 0]$, obtendo uma pontuação de 4 ao



Resultados desejados organizados



Dúvidas sobre algum resultado desejado

invés de 1. Esse artifício ajuda a fórmula a não perder a integridade.

A pontuação no gráfico foca intencionalmente na oportunidade do mercado, não na oportunidade financeira, ou seja, busca resolver as necessidades do mercado que aumentam a chance de adoções dos clientes.

Ainda utilizando o exemplo de Anthony Ulwick com referência ao caso supracitado da Cordis, é possível observar na **Figura 6** o resultado da pesquisa junto aos cardiologistas quanto ao processo de angioplastia.

4. Classificação dos resultados desejados, proposta de valor e curva de valor: A classificação dos resultados desejados através do algoritmo da oportunidade não garante suficiência ao processo de inovação no desenvolvimento de novas ofertas, pois a importância relacionada à satisfação atual considera apenas as ofertas conhecidas pelo mercado. Portanto é salutar utilizar alguns questionamentos complementares em todos os quadrantes (**Figura 5**), principalmente no quadrante 3, com o propósito de estimular o processo criativo. Esse estímulo pode produzir ofertas que nunca foram oferecidas ao mercado, estimulando inclusive mudanças comportamentais das pessoas em suas atividades rotineiras ou situacionais. Os questionamentos oferecidos por W Chan Kim em seu conceito de curva de valor, que tem como base detectar e explorar novos mercados livres de concorrentes, são oportunos para estimular o pensamento disruptivo. No intuito de potencializar o uso do método aqui apresentado, a palavra “atributo”, pertencente aos questionamentos originais, foi substituída pelas palavras “resultados desejados”. São eles:

- **Quais resultados desejados considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?** Essa questão estimula a empresa a considerar a eliminação de atrativos de valor que há muito tempo servem de base para a concorrência no setor.
- **Quais resultados desejados devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?** Essa questão estimula a empresa a examinar se existe excesso de atrativos nos produtos e serviços oferecidos no esforço de imitar e superar a concorrência.
- **Quais resultados desejados devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?** Essa questão leva a empresa a identificar e a corrigir as limitações que o setor impõe aos clientes.

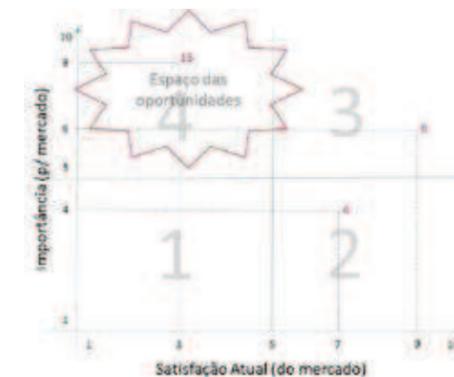


Figura 5 - Interpretação gráfica do algoritmo de oportunidades

Cordis's Angioplasty Balloon Market: Opportunity Scores

Desired Outcome Segment 1: Interventional Cardiologists	Importance	Satisfaction	Opportunity
1. Minimize restenosis (or the recurrence of a blockage)	9,5	3,2	15,8
2. Minimize the amount of force required to cross the lesion with the balloon	8,3	4,2	12,4
3. Minimize the amount of damage (dissection) that is inadvertently caused to any vessel when putting the guide wire in place	9,5	7,5	11,5
4. Minimize the time it takes to place the balloon across the lesion	9,1	8,4	9,8
5. Minimize the time it takes to complete the procedure	5,1	1,0	9,2
6. Minimize the time it takes to move the balloon through a winding vessel	7,7	6,6	8,8

When companies use this algorithm to identify and prioritize market opportunities, they eliminate not only the hazards of solution-based research but also the guesswork.

Figura 6 - Resultado da pesquisa através do algoritmo

- **Quais resultados desejados nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?** Essa questão ajuda a empresa a descobrir fontes inteiramente novas de valor para os compradores, buscando criar novas demandas e mudar a estratégia de preços do setor. Uma forma oportuna de tangibilizar esses questionamentos é analisar o resultado do desdobramento estratégico no nível de oferta de serviços oferecidos pelo Cirque Du Soleil (**Figura 7**), à luz desse conceito.
- **5. Requisitos de mercado preliminar** (atributos técnicos) e métricas: De posse dos elementos da

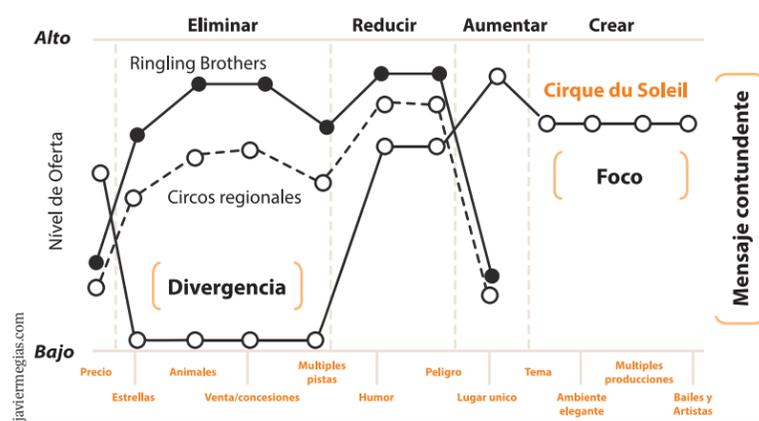
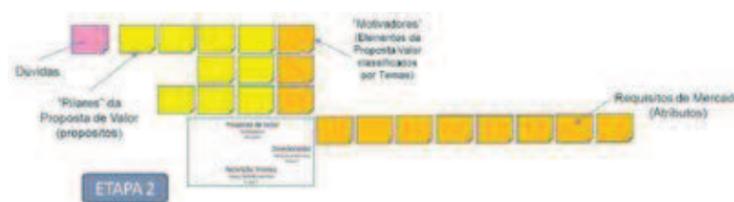


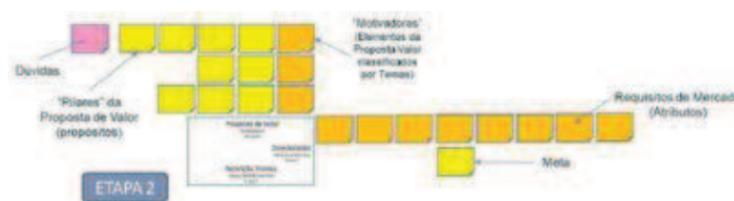
Figura 7 - Matriz de avaliação de valor Cirque Du Soleil

proposta de valor, o desafio neste momento é descobrir quais requisitos técnicos relacionados aos elementos da proposta de valor serão capazes de atendê-las. Por exemplo: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, manutenção e serviço, estética, qualidade percebida, segurança (safety), sustentabilidade, operação (usabilidade), atualização (upgradability), etc.

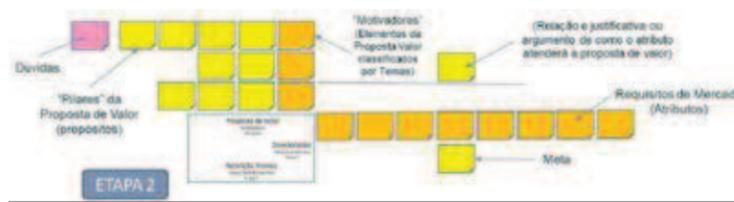


Requisitos de mercado preliminar (atributos técnicos) e métricas

- Metas para os requisitos:** Após a identificação de quais são os requisitos, é necessário tangibilizá-los por meio do estabelecimento de metas que demonstrem um diferencial competitivo quando comparado aos produtos ou serviços atualmente oferecidos pelo setor. Exemplos: Para o quesito desempenho uma métrica pode ser "velocidade" e a meta para velocidade pode ser ">300km/h". Para o quesito durabilidade a métrica pode ser "ruído" e a meta para ruído pode ser "<50 dbs". Para o quesito durabilidade a métrica pode ser "tempo" e a meta para tempo pode ser ">= 8 anos" ou ">= 25.000 horas".



Metas para os requisitos



Justificativas entre os requisitos e os elementos da proposta de valor

- Justificativas entre os requisitos e os elementos da proposta de valor:** Após a definição da métrica e meta do requisito, é necessário vinculá-lo à proposta de valor que será atendida. Na associação entre ambas é necessário justificar ou argumentar como o atributo atenderá o elemento (ou elementos) da proposta de valor. Assim, durante o desenvolvimento, é possível ter a rastreabilidade para os requisitos subsequentes que serão criados no desenvolvimento de produtos e serviços.
- Premissas técnicas:** Para cada requisito de mercado é relevante declarar quais premissas técnicas foram adotadas para se atingir as metas estabelecidas. As premissas ajudarão a descobrir níveis de incerteza e riscos associados ao desafio técnico.
- Restrições técnicas:** Para cada requisito de mercado é relevante declarar quais restrições técnicas (limites) existentes precisam ser respeitadas ou desafiadas para se atingir as metas estabelecidas. Também é importante descobrir junto aos tomadores de decisão das áreas de negócio da organização quais são as restrições estabelecidas no desdobramento estratégico e na proposta de valor do negócio que devem ser respeitadas previamente ao desdobramento dos requisitos de mercado e ao desenvolvimento de alternativas de soluções.
- Dúvidas sobre os requisitos:** Similar à etapa de investigações sobre os resultados desejados pelo mercado é natural o levantamento de dúvidas também com relação às questões técnicas sobre "como" atender à proposta de valor. Dessa forma é conveniente que enquanto as dúvidas não forem sanadas as mesmas estejam visíveis e correlacionadas ao respectivo requisito de mercado.

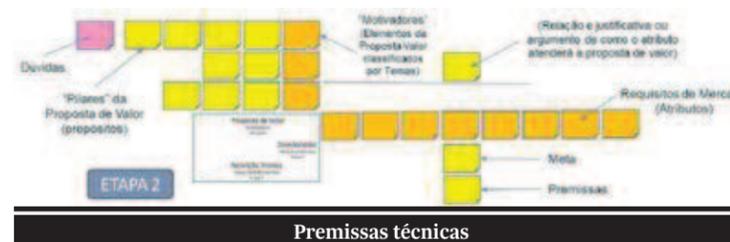
ESTUDO DE CASO E RESULTADOS

Todo esse ritual metodológico composto pelas etapas 1 e 2 foi testado em dois estudos de caso na fase pré-desenvolvimento de produtos, em que foi possível obter informações e resultados muito diferenciados quando comparados aos resultados obtidos pelos métodos e processos existentes na organização estudada.

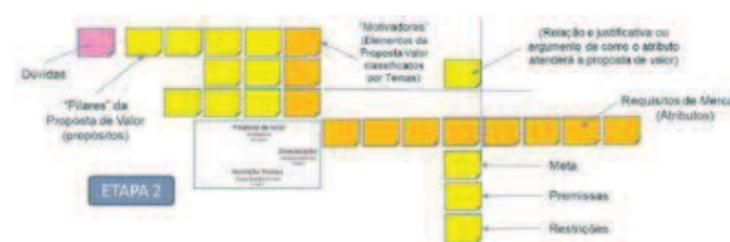
Um terceiro estudo de caso foi feito numa "perspectiva retroativa" num projeto que já possuía um contrato assinado com desdobramento de soluções em andamento. O objetivo dessa empreitada foi elaborar um relatório de comparação entre o modelo de desdobramento de requisitos tradicional e o modelo proposto para avaliar o nível de qualidade das informações contratuais, no intuito de complementá-las caso fosse oportuno, evitando assim um número elevado de retrabalhos.

O método MDF foi aplicado nos três estudos de caso por meio de um workshop composto por uma equipe multifuncional. No último estudo de caso supracitado a aplicação do método ocorreu num período de 3,5 dias, subdivididos em três períodos de quatro horas para a execução da Etapa 1 e quatro períodos de quatro horas para execução da Etapa 2.

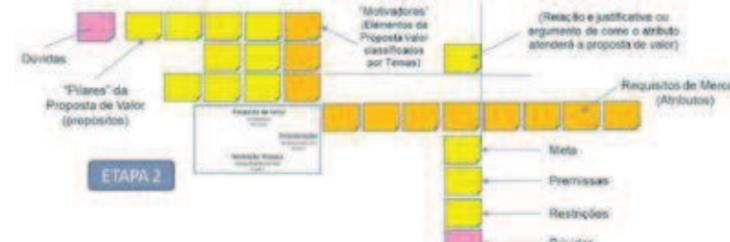
Por meio da aplicação do método as pessoas envolvidas identificaram falhas contratuais em que a maioria dos requisitos no contrato, concentrados num determinado pacote de funcionalidades, não resolvia as



Premissas técnicas



Restrições técnicas



Dúvidas sobre os requisitos

principais dificuldades vividas pelo cliente em sua operação atual.

Após esse diagnóstico uma viagem foi planejada e executada até o ambiente do cliente no intuito de compreender melhor sua operação e sanar dúvidas levantadas no workshop. Nessa visita foram identificados diversos problemas, necessidades e resultados desejados, e reportados num relatório de visita. Já de volta à organização, cada ponto foi analisado e julgado, e um feedback (reunião presencial) foi feito a posteriori para o cliente, notificando o que seria possível atender e o que não seria contemplado mediante as interpretações contratuais. Mediante ao esclarecimento da organização, alguns pontos foram aceitos pelo cliente para serem tratados como mudanças no escopo do projeto. Com as informações organizadas

REFERÊNCIAS

KALBACH, J. Mapeamento de Experiências, Um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Rio de Janeiro: Alta Books Editora. 2017
 Federal Aviation Administration. FAA Systems Engineering Manual. Washington, DC: Version 1.0.1, June 19, 2014
 Kim,W. Chan / Mauborgne, Renée. A Estratégia do Oceano Azul - Como Criar Novos Mercados e Tornar A Concorrência Irrelevante. São Paulo: Editora Campus. 2016
 ULWICK, A.W. Turn Customer Input into Innovation. Harvard Business Review. January 2002
 Melo Adriana/Abelheira, Ricardo. Design Thinking & Thinking Design - Metodologia, Ferramentas e Uma Reflexão Sobre o Tema. Rio de Janeiro: Editora NOVATEC. 2015
 Garvin, David A. What Does "Product Quality" Really Mean? October 15, 1984. MIT Sloan Management Review.
 Bralla, James G. Design For Excellence. McGrawHill, 1996.Javiermegias.com Herramientas: la curva de valor de la competencia <https://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/> Acesso em 23/02/2018 às 08:00hs

SOBRE O AUTOR



Wantuir Felipe da Silva

Wantuir Felipe da Silva Junior possui experiência na indústria aeronáutica desde 1989 com atuação em atividades de gestão de projetos a partir de 1999. Conhecimento e experiência nos conceitos e fundamentos PRINCE2, PMI, IPMA, Métodos Ágeis e Ciclo Deming. Atualmente consultor, mentor, instrutor e responsável pela Organização & Métodos (PMO) em Gestão de Projetos no Desenvolvimento Integrado de Produto na Embraer (DIP). Fundador da gpsimple (www.gpsimple.com), entidade cujo foco é a capacitação e qualificação de pessoas ao ambiente de projetos. Criador dos métodos: Lean Scope Overview (entendimento, desdobramento e gestão de âmbito de projetos), Lean Risk Overview Matrix (identificação e gestão de riscos de projetos), Lean Project Direction - LPD (gestão de progresso e decisões em projetos), E2I2 - Extreme Experience In Innovation (desenvolvimento de soluções criativas de engenharia em design de produtos e serviços), Risk Strainer (framework que facilita segregação entre riscos e issues, direcionando acordos), Blended Modelo 7S & ToC (desdobramento estratégico para projetos), Spock Analysis (julgamento e decisões associados a desvios em projetos), Market Desires Framework - MDF (construção de proposta de valor e requisitos de mercado).

e validadas junto ao cliente foi possível estruturar uma base de requisitos confiável para desdobramento dos requisitos de produto rastreáveis dentro do processo e ferramentas organizacionais.

Dentre os principais ganhos na aplicação do método é possível destacar:

- promoção de maior aproximação com o cliente (incluindo resgate e construção de confiança);
- direcionamento do desenvolvimento para aquilo que realmente trará valor aos produtos e serviços (oferta) e consequentemente diferencial competitivo;
- mudança cultural corporativa no intuito de estimular mais questionamentos e entendimento dos porquês das soluções solicitadas, favorecendo a criatividade e a busca de soluções alternativas, robustas, simples, com menor custo e atendimento aos resultados desejados pelo mercado.

COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES

Este artigo procurou demonstrar que as organizações que possuem método(s) de mapeamento de experiências e pessoas preparadas para utilizá-los estarão alguns passos à frente da concorrência (muitas vezes, tornando-a irrelevante), pois exercitar empatia e entender ecossistemas que possuem sistemas complexos de interação relacionados a um conceito tão abstrato chamado "experiência" é para poucos.

Isso tudo é relevante porque contribui para mudança organizacional. Neste sentido podemos esperar que existam alguns desafios ou barreiras organizacionais para obtenção de benefícios exponenciais no uso do método. O nível de maturidade organizacional precisa ser bem mais explorado dentro das organizações no que se refere à gestão da mudança, quebra de paradigmas, coordenação sócio-técnica e identificação dos pontos nevrálgicos empresariais no sentido de saber o que respeitar e o que desafiar junto à atual cultura corporativa.

"As empresas existem para criar e preservar seus clientes. Não para criar produtos, como muita gente imagina. Os produtos são efêmeros; os clientes não."
 Don Peppers ■