**Talking to Humans**

Tradução feita por alunos de empreendedorismo

**Prefácio**  
"Saia de casa!" Essa tem sido a lição fundamental no desenvolvimento de startups desde que comecei a ensinar Customer Development e o currículo do Lean Launchpad em 2002. Desde então, muita coisa aconteceu.  
Os conceitos que descrevi pela primeira vez em meu livro The Four Steps to the Epiphany se tornou um movimento internacional: A Startup enxuta. A disciplina que eu desenvolvi - O Lean Launchpad - é agora ensinada na Universidade de Stanford, UC Berkeley, Columbia University, UCSF, e mais recentemente, na New York University (NYU). Mais de 200 faculdade e universidades usam meus Lean Launchpad Educators Seminário , e passaram a ensinar o currículo em centenas de universidades ao redor do mundo. O National Science Foundation, e agora o National Institute of Health, usam-no para comercializar pesquisa científica como parte de seu programa Innovation Corps (I-Corps). Minha disciplina “How to Build a Startup” no Udacity foi vista por mais de 225.000 estudantes em todo o mundo. Durante os últimos anos, temos visto dezenas de grandes empresas como a General Eletric, Qualcomm e Intuit começam a adotar o Lean Startup metodologia.  
O Lean Startup transforma o método antigo de escrever um plano de negócio, lançando-o aos investidores, montando uma equipe, e lançando e vendendo um produto que está em sua cabeça. Apesar de termos como "pivô" e "produto mínimo viável" terem se tornado amplamente utilizados, eles não são compreendidas por muitos. O mesmo pode ser dito de "sair de casa". Muitos empreendedores "saem" e encaram de frente seus clientes, mas têm uma visão simplista e perguntam aos seus clientes o que eles querem, ou se eles comprariam o produto de sua startup (inacabado).  
A parte "sair" é fácil. É a aplicação da metodologia do Customer Development e os testes de suas hipóteses com usuários, clientes e parceiros que é crítica e muitas vezes difícil de serem compreendidos pelos empresários, na busca de um modelo de negócio adaptável e repetível.  
Desde o Four Steps, muitos outros livros foram escritos sobre Customer Development, incluindo o The Startup Owner’s Manual, Business Model Generation, The Lean Startup, entre outros. Cada um destes textos melhorou nossa compreensão do costumer development methodology de uma forma ou de outra, ensinando estudantes e empresários aspirantes o quê, o quando e o porquê devemos começar a sair de casa, mas apenas com uma visão superficial do “como sair de casa”.  
Tanto para as minhas turmas, quanto para I-Corps, eu sempre exigi que a postagem do blog Giff Constables "12 Tips for Early Customer Development Interviews” fosse leitura obrigatória. Isso também responde o “como sair de casa”. Agora o Giff transformou os “12 Tips” em um livro de grandes conselhos.  
De uma forma compreensiva, mas ainda concisa e acessível, Talking to Humans o ensina a sair da casa. Ele orienta estudantes e empresários sobre os elementos críticos: como encontrar candidatos para entrevista, estruturar e conduzir entrevistas eficazes e sintetizar a sua aprendizagem. O Giff oferece anedotas, bem como estratégias úteis, táticas e as melhores práticas para ajudá-lo a ter sucesso em suas entrevistas de descoberta do cliente.  
Se você é um estudante, aspirante a empresário ou gerente de produção tentando trazer o valor de sair de casa para uma empresa já existente, Talking to Humans é uma leitura obrigatória. Ele está repleto de lições aprendidas e recomendações práticas que irão permitir-lhe tirar o máximo do seu tempo “fora de casa”.  
Talking to Humans é o complemento perfeito para o já existente estilo de trabalho sobre o Customer Development. Se você está ensinando empreendedorismo ou a execução de um acelerador de Startups, você precisa torna-lo leitura obrigatória para os seus alunos e equipes. Eu o tornei.  
Steve Blank  
03 de setembro de 2014

**Introdução**  
A arte de ser um grande empresário é encontrar o equilíbrio certoentre a visão e a realidade. Você provavelmente está abrindo este livro porque você quer colocar algo novo no mundo. Essa é um incrivelmente poderoso e significativo esforço. Também é assustador e extremamente arriscado. Como você pode enfrentar esses risco e vencer as adversidades?  
Cada nova ideia de negócio é construído em cima de um monte de suposições.  
Estamos de acordo com a percepção de Steve Blank que é melhor assumir riscos logo no início. Você não pode desafiar nada sentado em uma sala de conferências. Você tem que entrar no mercado, ou, como Blank gosta de dizer, "Saia do casa!"  
Há duas maneiras eficazes de fazer isso: 1. Fale diretamente para seus clientes e parceiros, e observe o seu comportamento; 2. Faça experimentos em que você submeta as pessoas a uma experiência e acompanhe o que acontece.  
Este livro concentra-se na primeiro maneira. A parte qualitativa da descoberta do cliente é surpreendentemente difícil para a maioria das pessoas, em parte porque falar com estranhos pode parecer intimidante, e em parte porque nossos instintos sobre a forma de fazê-lo são muitas vezes errado.  
Aqui está o que a descoberta do cliente não é: Não é pedir às pessoas para projetar seu produto para você. Não se trata de abdicar a sua visão.  
Também não é sobre lançamentos. A tendência natural é tentar vender outra pessoas em sua idéia, mas o seu trabalho na descoberta do cliente é aprender.  
Você é um detetive.  
Você está à procura de pistas que ajudam a confirmar ou negar as suas premissas. Se você é uma pequena startup ou uma equipe empresarial dentro de uma grande companhia, seu objetivo não é para compilar estatisticamente respostas significativas. Em vez disso você quer procurar por padrões que irão ajudá-lo a tomar melhores decisões. Essas decisões devem conduzir a ação, e uma ação inteligente é o que você precisa para o sucesso.  
Este livro foi escrito como uma cartilha focada em pesquisa qualitativa para ajudar você a começar. Você deve vê-lo como um complemento para os outros excelentes recursos lá fora, sobre o Costumer Development e lean innovation. Não é um livro de regras, mas espero que você considere os princípios aqui incluídos úteis.  
O livro vem em duas partes. Ela começa com uma história fictícia de dois empresários que fazem a pesquisa de cliente pela primeira vez. A segunda parte é uma mistura de teoria e táticas para guiá-lo através do etapas fundamentais para descoberta do cliente. Enquanto a história fictícia destaca um negócio com relações diretas com o cliente, devo observar que há uma abundância de dicas neste livro para as equipes que vendem para a empresa.  
Algumas últimas palavras para dar o pontapé inicial: os empresários têm uma tendência para o excesso de obsessão sobre seu produto em detrimento de outros riscos do negócio. Eles também tendem a permanecer dentro de suas cabeças por muito tempo. Exorto-vos a ser corajoso, sair do escritório, e ir falar com seres humanos reais.  
Giff Constable  
Agosto de 2014

**Agradecimentos**   
Muito obrigado a Frank Rimalovski para me encorajar a escrever isto, e seus alunos e equipe da NYU para fornecer comentários iniciais, Steve Blank pelo prefácio e sua inspiração e liderança sobre o tema do empreendedorismo, Tom Fishburne por suas grandes ilustrações, Josh Seiden e Jeff Gothelf pelos seus conhecimentos, meus colegas da Neo por continuar incentivar a arte demCustomer Development, os muitos oradores e membros do New York Lean Lessons Learned , que compartilharam suas histórias comigo, e Eric Ries por me inspirar e tantos outros.

**A história**

“Você realmente acredita que essa ideia é boa? Não vejo a hora de contar para o meu cofundador que estamos prontos para encerrar nossos dias de trabalho.”

“Eu estava me referindo a esse café gelado, mas claro, sua ideia é boa também.”

**O avanço**

Koshi e Roberta estavam tão animados que mal conseguiram dormir naquela noite. Após um ano de trabalho desafiador no laboratório, eles finalmente haviam terminado. Agora eles tinham certeza de que poderiam fabricar penas artificiais de forma rentável. Aquela insonia era irônica, já que o sonho deles era melhorar a qualidade do sono das pessoas, por meio da invenção de um travesseiro diferenciado.

Eles sabiam que possuíam uma vantagem técnica. Suas penas artificiais tinham um elevado nível de isolamento, um melhor quociente elasticidade/resistência e não prejudicavam tanto a natureza como os animais.

Agora a pergunta era: eles possuíam um negócio?

**A conselheira**

Eles marcaram uma reunião com a sua conselheira empresarial no dia seguinte. Samantha montou quatro companhias, sendo bem sucedida em duas delas. Agora ela era uma investidora anjo e acreditava fortemente em trabalhar com novos empreendedores como forma de retribuir o que conquistara.

“Nós finalmente conseguimos!” Roberta deixou escapar animadamente.

“O que ela quis dizer” falou Koshi “é que estamos convencidos de que podemos produzir o NewDown de forma rentável e em grande escala. Agora nós acreditamos que podemos começar um negócio de verdade”.

“Então vocês querem saber se chegou a hora de pular de cabeça?” perguntou Samantha. Os dois cientistas assentiram. “Se vocês querem ser bem sucedidos trazendo algo ao mercado, precisam entendê-lo. Vocês acreditam que sabem quando e porquê as pessoas compram travesseiros hoje em dia?”.

“Na verdade não” disse Roberta “nós temos passado todo nosso tempo no laboratório focados no produto”.

“Eu suspeitei. Fundadores geralmente ficam obcecados com o produto e se esquecem de entender o consumidor ou o modelo de negócio. Vocês precisam trabalhar nisso tudo e devem desafiar seus pensamentos. Por trás de sua startup existe uma crença de como o seu negócio irá funcionar. Algumas de suas hipóteses podem estar corretas, mas aquelas que não estão podem afundar o seu negócio. Eu quero que vocês consigam lidar bem com as hipóteses de risco quem podem levá-los a falência”.

Samantha tinha a lista das hipóteses de maior risco.

1- Nós acreditamos que as pessoas se importam com a qualidade do sono quando vão decidir qual travesseiro comprar.

2- Nós acreditamos que conseguiremos vender online diretamente para o consumidor.

3- Nós acreditamos que nossos clientes são jovens profissionais urbanos.

4- Nós acreditamos que nossos primeiros clientes serão os recém formados que precisam decorar seus apartamentos.

5- Nós acreditamos que podemos vender nossos travesseiros a um preço alto o suficiente para cobrir nossos custos.

6- Nós acreditamos que podemos arrecadar capital suficiente para cobrir os investimentos feito no processo produtivo.

“Vamos deixar de lado os riscos da arrecadação de fundos agora” disse Samantha “Isso é onde todo mundo foca, mas vocês precisam acertar sua história primeiro. Muitos de seus riscos estão ligados a seu cliente. Eu gosto de atacar um problema por várias direções e recomendar três abordagens. Primeiro, eu quero que vocês se coloquem no lugar de seus clientes e vão realmente comprar um travesseiro. Segundo, eu quero que vocês observem as pessoas durante esse processo. E, terceiro, eu quero que vocês falem diretamente com eles.”

“Falar com as pessoas?” disse Koshi. “Eu sou um cientista, não um vendedor. Se eu apenas perguntar para alguém se meu travesseiro é melhor, ele não saberia dizer. Se eu perguntar a esse alguém se compraria meu travesseiro, eu não poderia confiar na resposta. Então qual é o propósito disso?”.

a resposta. Então, qual é o ponto?”

“Seu trabalho agora não é vender, é aprender. Você está certo, então: o cliente ficar especulando raramente é útil,” Samantha disse: “Você precisa entender o seu mercado. Como o seu cliente compra? Quando ele compra? Porque ele compra? Onde ele compra? Como cientista, você é inteiramente capaz de fazer uma pesquisa, obter os dados, e ver se os dados apoiam suas hipóteses. Eu prometo a você, se você for polido e criativo, as pessoas vão ser mais receptivas do que você pensa.”

“Comprando. Observando. Conversando. Você precisa realmente fazer essas três coisas? Nós podemos gastar todo esse tempo?”

“Você não pode se dar a esse luxo? Cada uma dessas três abordagens é imperfeita, mas juntas você pode perceber padrões. Ao se colocar no lugar do cliente você vai ganhar empatia e compreensão, mas você não quer depender apenas de sua própria experiência. Vendo as pessoas comprando, você testemunha comportamentos, mas você não conseguirá entrar nas cabeças delas para saber suas motivações. Conversando com as pessoas você pode reunir conhecimentos sobre seus comportamentos e motivações, mas você tem que ter cuidado para não tomar o que você ouve muito literalmente. Cada método tem pontos fortes e fracos, mas quando usados juntos você vai aprender muito. Você terá muito mais confiança de que você está no caminho certo, ou que você tem que fazer mudanças nos seus planos. É muito melhor descobrir suposições ruins agora, antes que você invista muito dinheiro! Agora, como você acha que você deve proceder?”

“Nós queremos que nossos clientes comprem online de nós, então eu acho que nós devíamos comprar nosso próprios travesseiros online,” disse Roberta. “E nós podemos observar as pessoas comprando, indo a uma loja de artigos domésticos.”

“Isso soa bem”, disse Samantha. “Você vai querer também conversar com algumas dessas pessoas nas lojas. Eu vejo um problema: você estará 18 Falando com Gente mirando no momento da compra, mas não no tipo específico de cliente que você está esperando. Uma de suas premissas de riscos foi especificamente sobre jovens profissionais urbanos e recém-formados, então o que você pode também fazer para identificá-los e se conectar com eles?”

“Que tal ir a um café perto dos prédios comerciais no centro da cidade onde as pessoas vão trabalhar?” Koshy disse.

“Não poderíamos simplesmente falar com pessoas com quem estudamos para saber o que estão fazendo atualmente?” Disse Roberta.

“Porque você não tenta as duas coisas e vê qual abordagem funciona melhor,” disse Samantha. “Roberta, eu também perguntaria a seus amigos se eles indicariam os amigos deles. É melhor falar com pessoas mais próximas a você. Você não quer que o que eles sentem por você afete o que vão dizer.”

“Vamos começar pensando sobre as perguntas que você quer fazer. Faz sentido para priorizar o que você quer entender. Você devia escrever um plano da entrevista, mesmo se você não se prender a ela. Quebre o gelo, e em seguida, leve-os a te contara história sobre a compra de um travesseiro!

Os cientistas traçaram um plano:

Introdução: Olá, sou um doutorando na Universidade Hillside e estou pesquisando sobre a qualidade do sono. Estou questionado pessoas sobre a última vez que compraram um travesseiro. Você se importaria de responder umas poucas questões?

* Quando foi a última vez que você comprou um travesseiro?
* Porque você procurou um travesseiro?
* Como você começou a compra do travesseiro?
* Porque você escolheu o que você comprou?

Depois da compra, como você se sentiu a respeito do travesseiro que comprou?

Você vai ao mercado para comprar um travesseiro em breve?

“Isso é um grande começo,” disse Samantha. “Manter boas anotações durante seu caminho, e lembre-se reagrupá-las regularmente para rever suas descobertas e procurar por padrões. Seja consciente de qual o método que utilizou ao discutir suas observações.”

**Estando no lugar do cliente**

Koshi e Roberta se reuniram no dia seguinte após ambos comprarem um travesseiro online.

“Eu achei tudo um pouco frustrante,” disse Roberta. “Era difícil saber por que você iria escolher penugem, algodão ou espuma. Os websites dos fabricantes pareciam que eram da década de 1990. Havia alguns comentários disponíveis no Amazon e Bed, Bath & Beyond, que ajudaram. Na minha interpretação, cerca de 65% dos comentários falaram sobre qualidade do sono, o que parece ser um bom sinal para o nosso primeiro risco. Muito dos comentários tinham a ver com a preferência pessoal para travesseiros firmes contra suaves. Eu acho que nós podemos oferecer os dois tipos eventualmente, mas nós provavelmente precisaremos escolher um no início e isso poderia impactar algumas de nossas suposições sobre o tamanho do mercado.”

“Comecei por pesquisar no Google,” disse Koshi. “Amazon e BB&B dominou os resultados, como esperávamos, mas havia alguns fornecedores de especialidade como BestPillow que tinham classificação alta. BestPillow permite que você navegue em seu site por problemas de sono, como ronco ou dor de pescoço, o que eu achei interessante. Enquanto eu vejo alguns fabricantes empurrando ofertas de hipoalergênicos, eu não vi ninguém que pudesse atender nossas reivindicações de ser ambientalmente correto. Concordo que todo website de fabricante pareça antigo. Eu acho que há uma oportunidade para ser esperto sobre otimização de sites e realmente se destacar se conseguirmos passar a mensagem eletrônica corretamente. Eu acho que o nosso próximo passo é visitar lojas de varejo.”

**Observando o Cliente**

Roberta acabou indo para Bed Bath & Beyond, enquanto Koshi foi a uma loja de departamento local. Ela viu três pessoas diferentes entrando e escolhendo dentre vários travesseiros diferentes, apertando sobre o material de embalagem. Um deles pediu ajuda a um funcionário da loja, e dois sacaram seus celulares para procurar online. Ela, então, observou uma mulher ir direto para uma prateleira particular, pegar um travesseiro e voltar para o corredor. O plano de Roberta era equilibrar observação e interação, então ela decidiu agir. Perdoe-me, ela disse: Estou tentando descobrir que travesseiro comprar e percebi que você foi direto para aquele. Posso perguntar por que você escolheu esse travesseiro?

“Oh, eu substitui alguns travesseiros velhos esfarrapados em minha casa algumas semanas atrás,” disse a mulher, “e eu gostei tanto desse, que eu pensei em substituir todo o meu jogo.”

“Você se importaria se eu perguntasse como você decidiu comprar esse travesseiro em primeiro lugar? Meu nome é Roberta, a propósito.”

“Prazer em conhecê-la, Roberta. Sou Susan. Bem, eu acho que comecei pesquisando on-line e…”

Um dia depois, os fundadores se reuniram para comparar as anotações.

“O BB&B tinha um bom tráfego de pessoas,” Roberta disse, “e eu era capaz de assistir a quinze pessoas, e falar com dez. Dos dez, uma sabia o que ela queria indo à loja, três estavam baseando a sua compra apenas em embalagens e no preço da loja, e seis fizeram buscas no Google em seu telefones, ali mesmo na loja. Eles estavam procurando por comentários e preços. Você mencionou otimização de site anteriormente - Eu acho que poderia ser ainda mais forte com uma experiência fabulosa para dispositivos móveis.”

Ela olhou para suas anotações. “Eu também constatei que sete de dez estavam tentando escolher um travesseiro especificamente para um sono melhor, apesar de seus problemas de sono fossem diversos. Finalmente, quando eu pedi-lhes porque eles estavam comprando um travesseiro, as pessoas com mais de 40 pareciam estar no modo de reposição, enquanto as pessoas com menos de 40 pareciam estar reagindo a uma mudança de vida. Duas pessoas estavam se mudandode um apartamento para uma casa maior. Outra pessoa foi morar com sua namorada, e outro disse que ela conseguiu um novo emprego e agora pode pagar por coisas mais legais."

"Eu fui para a seção de produtos para casa de uma das mais caras lojas de departamento", disse Koshi. "Eu vi dezoito pessoas, e cinco delas já sabiam o que queriam. O resto passou um tempo confundido durante a embalagem e, como o seu grupo, pesquisando online com seu celular telefone. Falei com nove compradores. Eu disse que era um cientista tentando inventar um novo travesseiro. As pessoas acharam muito legal. Dois deles admitiram que estavam comprando o travesseiro mais caro, pois eles assumiram que seria o melhor. Dois pegaram o mais barato porque era o mais barato. Os outros tinham preferências específicas para o material: de algodão ou de espuma baseadas na firmeza que eles estavam procurando em um travesseiro. A preferência de firmeza parecia estar ligada a uma crença de que eles iriam dormir mais profundamente. No preço, eu estava aliviado de ver que os preços dos melhores travesseiros estavam em linha com o que estávamos esperando cobrar. "

Roberta pegou uma almofada. "Então vimos trinta e três pessoas e falamos com dezenove. Nosso conjunto amostral ainda é pequeno, mas Samantha nos disse para procurar padrões e não se preocupar significância estatística agora. Se quebrarmos nossas observações em algumas métricas, o que aprendemos? "

• 24% dos compradores sabiam o que queriam quando eles entraram

• 52% consultaram informações pelo telefone na loja

• 45% dos consumidores compraram um travesseiro de preço médio ou alto

• 68% das pessoas que falamos indicaram que um sono melhor foi um dos principais direcionadores de sua escolha.

• 37% das pessoas entrevistadas estavam reagindo a um evento de mudança de vida

• 37% das pessoas entrevistadas estavam em processo de mudança.

“Eu penso que o uso de celulares é algo que devemos prestar atenção e adicionar à nossa estratégia”, disse Koshi. “Eu acho que para nosso próximo passo nós deveríamos seguir as sugestões da Samantha de focar em profissionais urbanos.”

**Reagrupando**

Uma semana e muitas entrevistas depois, o time sentou com Samantha.

“Como foram as coisas?”, ela perguntou.

“Eu fui a um café no centro na hora de pico,” disse Koshi. “A princípio todo mundo estava com tanta pressa para chegar ao trabalho que não tive muita resposta, mas depois eu fiz uma plaquinha e coloquei do lado de fora com a promessa ‘café por ciência’, o que começou a tirar risadas e muita curiosidade. Terminei falando com umas quinze pessoas que correspondiam com nosso alvo de jovens profissionais urbanos. Eu tive que falar com cada um deles por cinco a vinte minutos. Foi na verdade muito agradável.

“Um claro padrão foi que pessoas recém-saídas da escola tendem a não ter noção. Eles ou nunca haviam eles mesmos comprado um travesseiro, ou, se haviam, foi o mais barato que encontraram. Alguns admitiram que iriam provavelmente comprar novas roupas de cama. Eu sei que é especulação, mas pedi que eles dissessem aonde iriam procurar um travesseiro, baseado em como eles compram outras coisas. As respostas comuns foram procurar no Google ou Amazon, ou indo à loja Bed Bath & Beyond.

“Algumas pessoas nos seus vinte e tantos ou trinta anos com quem eu conversei geralmente já haviam comprado pelo menos um — alguns da Amazon e alguns de revendedores. Aqueles que gostavam de travesseiros firmes evitaram os de pluma. Aqueles que gostariam de progredir para edredons chiques e lençóis com alto número de fios pareciam preferir penas de pato e ganso. Eles não conheciam nenhuma marca e se baseavam nas embalagens. Compradores da Amazon realmente liam as revisões do site. Todas essas pessoas planejaram comprar novos travesseiros quando estavam se mudando para apartamentos maiores por estarem se casando ou algo do tipo.”.

“Sim, isso se alinha com o que aprendemos quando falamos com as pessoas nas lojas de varejo e o que eu vi com minhas outras entrevistas” disse Roberta. “Comprar travesseiros parece estar amarrado com eventos da vida como mudança e casamento. Eu entrevistei um grupo diferente. Um grupo inteiro dos nossos antigos colegas de turma responderam ao meu email ou postagem no Facebook. Eu tive inclusive algumas pessoas transmitidas a mim por seus amigos, então consegui falar com algumas pessoas que não frequentaram a escola com a gente.

“Como você, eu vi um efeito atrasado depois que alguém se gradua na faculdade. Quando recém graduados me disseram que ainda não gastaram nenhum dinheiro em roupa de cama. Eu investiguei mais a fundo e descobri que seus gastos iniciais eram predominantemente em roupas. Eu conversei com doze pessoas entre 22 e 25 anos, e por volta de 60% compraram um travesseiro nos útimos anos. Eu vi tendências parecidas com as que você viu, apesar da maioria optar imediatamente pelo Google, Amazon ou algumas lojas especializadas. Pareceu uma clientela bem online. Os sensíveis à preços ficaram longe das plumas. Eles não são influenciados por marcas, mas levavam em conta as revisões dos sites. As mulheres definitivamente se preocupavam mais com qualidade, e se esforçaram mais na procura."

“A boa notícia é que todos acharam que inventar um novo travesseiro era uma boa ideia!”, disse Koshi.

Samantha gargalhou. “De tudo que te ouvir falar, essa última parte é provavelmente a menos útil. É fácil dizer que algo é legal. É outra coisa realmente comprar. A boa notícia é que você está muito mais informada sobre seu negócio do que estava na última vez que nos encontramos. Eu percebo pelas suas anotações que você observou ou falou com 72 pessoas. Nós devemos ser capazes de perceber alguns padrões a partir disso. Vamos revisitar nossas suposições críticas.”

**Suposições desafiadoras**

A equipe olhou para sua lista inicial.

1. Acreditamos que as pessoas se preocupam com a qualidade do sono ao fazer uma decisão de compra.

“68% dos compradores de varejo indicaram que este foi um dos principais fatores,” disse Roberta.Dos nossos jovens profissionais urbanos, nós pudemos pedir isso a apenas uma parte dos nossos entrevistados. Apenas 56% indicaram que isso foi um fator, mas se não considerarmos os recém-formados, ficava mais parecido com 70%. Também lemos um monte de comentários online e vimos isto aparecer repetidamente. Nos sentimos razoavelmente confiantes de que este é um ponto em comum na escolha de um travesseiro,” disse Koshi.

“Estou feliz que você está se aproximando disso com rigor e de fato calculando métricas de suas observações, disse Samanth. Isto vai impedi-lo de deixar preconceitos inatos sobrepor seus resultados reais. No entanto, uma palavra de conselho. Nesta fase, não tome qualquer uma de suas estatísticas muito literalmente e não deixe qualquer número sozinho dominar seu pensamento estratégico. Da mesma forma que não estamos procurando significância estatística neste momento, nós também não queremos começar a tratar nossos resultados como se fossem fatos indiscutíveis. E sobre a próxima suposição?”

2. Acreditamos que podemos vender online diretamente aos clientes.

“Temos percebido alguns sinais promissores. 77% dos nossos profissionais urbanos começam a pesquisar compras com uma ferramenta de busca. A questão é se eles iriam descobrir, visitar ou comprar por meio da nossa loja online. Vimos uma tonelada de pessoas utilizando celulares nas lojas de varejo e achamos que pode haver uma chance de roubar esses clientes se tivermos uma otimização da ferramenta de pesquisa suficientemente boa. No geral, a nossa conclusão é que precisamos de mais dados aqui.”

3. Acreditamos que nossos clientes serão jovens profissionais urbanos.

“Eu preciso executar alguns números do tamanho do mercado e o número de compras que podemos esperar deste grupo, mas ainda sentimos que este é um bom grupo para nós. Vimos claramente o comportamento de compra. Eles querem, podem pagar coisas de qualidade e preferem comprar coisas online.”

4. Acreditamos que os nossos primeiros clientes serão novos graduados que precisam equipar seus apartamentos.

“Este é o lugar onde estávamos totalmente errados. O comportamento de compra, ou pelo menos a vontade de comprar algo que não é a opção mais barata, não pareciam ser prevalente entre os novos graduados novos. Apenas 25% do graduados recém-formados com quem falamos tinham comprado um travesseiro por conta própria. Em vez disso, a evidência aponta para pessoas perto dos trinta anos.

Vimos também uma correlação entre compras e mudanças de vida. Enquanto isso foi apenas 37% com os nossos clientes de varejo, era 70% do nossos profissionais urbanos. Do ponto de vista das primeiras a usar, me pergunto se nós faremos mirando em pessoas que vão se casar ou que estão se mudando para um apartamento maior ou uma casa?”

5. Acreditamos que podemos vender os nossos travesseiros a um preço alto o suficiente para cobrir nossos custos.

“45% dos nossos clientes de varejo compraram pelo menos um travesseiro de preço médio. Nós admitimos que visitamos lojas com produtos razoavelmente mais caros, mas essa ainda era uma boa estatística para se ver. A boa notícia é que a nossa meta inicial de preço é comparável com os preços mais caros do mercado atual. Nós não teremos lucro no início, mas se conseguirmos ajustar e aprimorar nosso processo de manufatura, poderemos sair do vermelho. Claramente, eles têm de querer comprar nosso travesseiro.”

Samantha acenou. “Para testar isso, vocês irão precisar tentar realmente vender alguns deles, o que se relaciona de volta com seu segundo risco. Mas estou contente por vocês terem tomado seu tempo aprendendo em vez de se apressar para vendê-los logo. No geral, parece que vocês conseguiram algumas informações importantes. Estou feliz também por vocês terem descoberto o problema com seus colegas de graduação antes de gastarem tanto dinheiro e energia tentando localizá-lo. Seus esforços trouxeram novos riscos ou preocupações?”.

“Estou ao mesmo tempo empolgado e preocupado pelos clientes serem tão confusos assim,” disse Koshi. “Toda marca promete uma noite melhor de sono. Me preocupo também com os sinais que nós percebemos sobre o fato de que pode ser que o mercado seja dividido entre aqueles que desejam um travesseiro rígido em contraste a um travesseiro macio. Nós achamos que é um pensamento errôneo. Nosso travesseiro está nesse meio termo, e nossos estudos apontam resultados melhores. Eu não sei se as pessoas acreditarão nas nossas informações. Nós realmente precisamos anunciá-las corretamente.”

“Quanto a mim,” disse Roberta, “estou mais preocupada com o tamanho do nosso mercado inicial, o quão rápido nós podemos crescer, e se nós conseguiremos atingir uma rentabilidade.”

“Não estou surpresa”, disse Samantha. “Eu tenho algumas sugestões. Um de vocês devem continuar fazendo essas entrevistas, mas tente fazer com uma nova abordagem. Vocês estão preocupados tanto quanto à diferenciação e se as pessoas vão entender e gostar das provas dos seus estudos científicos. Vamos testar a mensagem que vocês estão passando. Considerando o que vocês tenham dito sobre uso de celulares, tentem criar talvez um infográfico que tente convencer o consumidor. Mostrem isso para as pessoas em um celular. Peçam pra que eles expliquem para vocês. Primeiro vocês podem ver se eles entenderam, e se eles consideram significativo.

“Indo além de uma pesquisa qualitativa, eu também acho que um de vocês deveria criar um modelo financeiro que permite que vocês simulem o quanto vocês cobrariam, quantos itens vocês poderiam vender, e quais serão os custos. Levem em conta o que vocês aprenderam até agora e vejam se o seu modelo financeiro acrescenta algo.

“Finalmente, eu acho que vocês aprenderam o suficiente para dirigir alguns experimentos em relação a aquisição e venda com clientes. É rápido e direto criar uma loja online básica usando um dos nossos serviços. Vocês podem testar vender alguns poucos travesseiros antes de investirem na capacidade de fabricação. Tentem direcionar os anúncios através de propagandas do Google ou Facebook, e criem testes A/B em torno das cópias de anúncios, mensagens de páginas de destino e locais com os preços. Analisem sua métrica. Em seguida, sigam seus compradores e entreviste-os durante seu processo e decisão de compra”.

Os olhos de Roberta se arregalaram. “Uau. Talvez nós conseguiremos arranjar nosso primeiro cliente que pague!”

“Exatamente,” disse Samantha. “Apenas lembre da frase de Steve Blank sobre startups: você está em busca de um modelo de negócio regulável e repetível. Façam esses experimentos e tenham em mente que sua missão nesse momento é aprender antes de ajustar. Não pare de falar diretamente com os clientes. Suas perguntas provavelmente evoluirão, mas não importa em que estágio vocês estiverem, vocês geralmente vão achar que sua melhor compreensão virá ao falarem com pessoas reais e observando comportamentos reais.

**Lições Aprendidas**



Então, quais são as conclusões mais importantes que podemos tirar da aventura de Roberta e Koshi?

1. Descoberta do consumidor é sobre ganhar uma visão muito mais profunda em relação ao seu cliente, seus parceiros, ou ao seu mercado

2. Ouvir que a sua ideia é legal não é útil; notar comportamentos que validem a disposição de seu cliente a comprar um produto é muito útil

3. Prepare um roteiro de entrevista antes de validar a sua ideia

4. Para fazer as perguntas certas, você precisa entender os seus riscos e premissas

5. Seja criativo ao tentar recrutar pessoas - Se de primeira você não conseguir, tente algo novo

6. Às vezes, a observação é tão poderosa quanto a entrevista

7. Tirar boas observações, especialmente em seus principais riscos, de modo que você possa calcular as métricas mais tarde. Mesmo melhor, defina suas metas e objetivos a frente do tempo!

8. Reflita sobre os aprendizados e analise seus padrões como uma equipe

9. Nunca pare de fazer perguntas difíceis ao seu negócio

*Na próxima seção deste livro, olharemos mais a fundo nas táticas e falaremos sobre tudo isso e muito mais em detalhe*

PARTE DOIS

**COMO FAZER?**

**Começando com *Consumer Discovery***

A pesquisa qualitativa, como falar com outras pessoas, é algo que nunca queremos parar de fazer, mas pode parecer bastante intimidador no começo. A boa notícia é que se você tentar de uma forma profissional e atenciosa, você encontrará muitas pessoas que estão dispostas a lhe ajudar e dar um pouco de seu precioso tempo.

Você precisa começar com um conjunto de perguntas:

• De quem você quer aprender?

•O que você quer aprender?

•Como você vai chegar a eles?

• Como você pode garantir uma entrevista eficaz?

• Como você pode fazer sentido do que você aprendeu?

**De Quem Você Quer Aprender?**



Se o cliente que você está visando é um médico, é lógico que não vai ajudar muito falar com um encanador. Se você está visando um público jovem, você iria falar com avós?

O primeiro passo na tentativa de aprender com o mercado é ter uma opinião sobre quem realmente é o seu mercado. Eu recomendo que vocês pensem sobre certas categorias:

• O cliente que você almeja caso você consiga tração com a sua ideia

• Seu *early adopter*, ou seja, as pessoas que vão dar uma chance ao seu produto antes de qualquer outra

•Importantes parceiros para distribuição, atendimento, ou outras partes de seu negócio

Você pode pensar que está criando um produto para "todos", mas tal raciocínio não é uma descrição utilizável ou útil nas fases iniciais. Você precisa ser mais específico. Seu trabalho é pensar sobre os tipos de pessoas que têm o problema que você está interessado em resolver. Às vezes eles têm um certo trabalho, um certo estado de espírito, ou vivem em certa parte do mundo, ou pertencem a um determinado grupo etário. Padrões demográficos podem ser úteis mas também podem ser irrelevantes. Quais são os pontos em comum em relação à sua base de clientes?

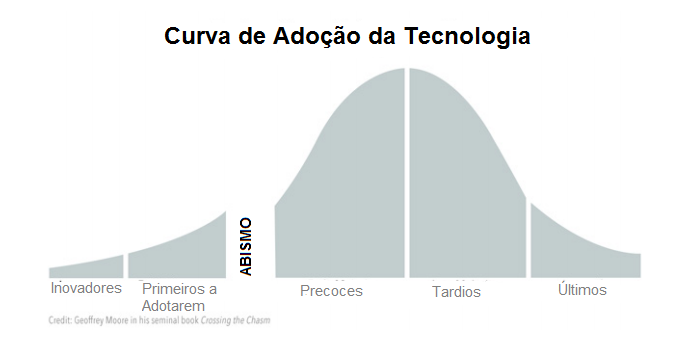
Aqui estão alguns exemplos:

• Um sistema de gestão hospitalar tem que pensar tanto no administrador do hospital que comprará o software quanto nos trabalhadores do hospital que o usarão

• Um serviço veterinário precisa falar com os donos dos animais de estimação

• Um mercado online para encanadores pode considerar encanadores no lado da venda e os proprietários da casa no lado da compra

Você também quer pensar sobre seus primeiros clientes. Por que eles importam? A maioria dos novos produtos se encaixam na curva de "adoção da tecnologia" abaixo.



Novos fundadores tendem a se obcecar sobre seu principal cliente (Representado no gráfico como a maioria precoce e tardia). No entanto, por definição, os principais estão esperando por uma prova de *early adopters* antes de tentar algo. Se você não conseguir *early adopters*, você não poderá seguir em frente. *Early adopters* são geralmente pessoas que se sentem uma dor aguda, ou gostam de experimentar os novos produtos e serviços disponíveis.

Em nossa história de Koshi e Roberta, os cientistas tiveram a hipótese de que os seus *early adopters* seriam profissionais urbanos na faixa de vinte e tantos anos. Para os três exemplos de clientes que fornecemos, aqui estão exemplos de *early adopters*:

• O sistema de gestão hospitalar pode focar em redes de hospitais que se encontram presas em fornecedores arcaicos

• O nosso serviço veterinário pode ser direcionado a adultos ocupados na faixa de 20 anos de grandes cidades

• O nosso mercado on-line para encanadores pode ser direcionado a encanadores individuais prestando serviços e a novos proprietários de casas que os contratarão

Não há roteiro para o quanto você deve estreitar ou ampliar o público de suas entrevistas de descoberta de clientes. No entanto, quanto mais focado você estiver, mais facilmente seus resultados farão sentido.

**Nota especial para os produtos B2B\***

Se você está vendendo para a empresa, você também deve pensar nos diferentes tipos de participantes do seu processo de venda. Em uma clássica venda para empresa, frequentemente você terá um comprador estratégico (que está animado com as mudanças que você poderá trazer), um comprador econômico (que controla a carteira), um comprador técnico (que terá direito de aprovar / bloquear) e, em seguida, os reais usuários de seu produto. Você consegue identificar o campeão? Você consegue identificar quem poderia ser um sabotador?

Para as empresas B2B, Steve Blank também recomenda que você comece falando com gerentes de nível médio, em vez de alguém da alta gerência. Pode ser mais fácil de marcar um horário e, mais importante, ele permitirá que você seja melhor instruído antes de subir a cadeia.

\*B2B: *Business to Business*, se refere a empresas que prestam serviços para outras empresas.

**O que você quer aprender?**  
  
*Antes de chegarmos a nossas suposições de risco que poderiam afetar todo o nosso negócio, o que vocês pensam sobre a cor da fonte nessa embalagem explosiva?* 

Vá para cada entrevista ao cliente com uma lista preparada de perguntas. Esta lista, a qual nos referimos como um guia de entrevista, irá mantê-lo organizado. Você vai parecer mais profissional e isso vai garantir que você chegue cedo às suas perguntas mais importantes.  
  
**Como você sabe suas perguntas mais importantes?**  
Eu gosto de começar por compreender as minhas mais importantes, e mais  
arriscadas, suposições. Aquelas que tendem a ser as áreas onde você precisa reunir conhecimentos mais urgentemente. Você pode descobrir suas premissas de uma infinidade de maneiras. Você pode usar o modelo de negócio de Alex Osterwalder ou o "leancanvas" de AshMaurya. Pessoalmente, eu faço essas perguntas (veja o apêndice para planilha e as dicas):  
\* O meu cliente-alvo será?   
\* O problema que meu cliente quer resolver é?  
\* A necessidade do meu cliente pode ser resolvida com?  
\* Por que meu cliente não pode resolver isso hoje?  
\* O resultado mensurável que meu cliente quer atingir é?  
\* Minha principal tática de aquisição de cliente será?  
\* Meu primeiro cliente será?  
\* Eu vou ganhar dinheiro (receita) fazendo?  
\* Minha principal competição será?  
\* Eu bateria meus concorrentes principalmente por causa de que?  
\* Meu maior risco quanto à viabilidade financeira é?  
\* Meu maior risco técnico ou de engenharia é?  
\* Que suposições temos que, se provadas erradas, fariam com que este negócio falhasse? (Dica: incluir o tamanho do mercado nessa lista)  
  
Você deve ser capaz de olhar para essa lista e identificar os pressupostos que são muito importantes e bastante incertos. Seja honesto. Você quer focar nos mais importantes problemas.

No caso de nosso empreendedores de travesseiros, eles escolheram os seis riscos iniciais que guiaram as abordagens de suas pesquisas e os seus primeiros conjuntos de questões. Para dar um outro cenário, no último capítulo nós compartilhamos o exemplo de um serviço veterinário de prontidão. Os fundadores poderiam identificar uma série de riscos:

1. Os donos de animais de estimação estão frustrados em ter que ir a um veterinário e prefeririam ter alguém que venha até eles.

2. Os consumidores estão preparados para pagar uma grande taxa para ter um veterinário na porta de sua casa.

3. Nós pensamos que os donos de animais muito ocupados serão nossos primeiros clientes.

4. Nós pensamos que, atualmente, as pessoas descobrem os veterinário através da conversa boca a boca ou de pesquisas online.

5. Podemos adquirir nossos clientes através de anúncios publicitários localizados nas pesquisas no Google relacionadas ao tema.

6. Podemos recrutar veterinários suficientes em todo o país, tornando este um grande negócio.

7. Nossos veterinários podem ver pessoas suficientes em um dia para ser financeiramente viável os deslocamentos.

Nem toda hipótese pode ser testada de forma eficaz através de pesquisa qualitativa, mas neste caso, nossos fundadores podem, provavelmente, obter conhecimento sobre os riscos , 1, 3, 4 e 6 apenas falando com as pessoas. Os riscos 1, 3 e 4 deveriam ser focados em donos de animais, enquanto o 6 deveria ser focado em veterinários.

**Trabalhe com fatos, não especulações**

Quando você estiver analisando suas questões, tenha cuidado com especulações. Os seres humanos são espetacularmente ruins em preverem seus comportamentos futuros. É tentador dizer, ''Você gostaria desta ideia?'' ou ''Você compraria este produto?''. Infelizmente, você tem que tratar essas respostas com uma boa dose de ceticismo.

É mais eficaz pedir ao seu entrevistado para compartilhar uma história sobre o passado. Por exemplo, quando nossos cientistas fictícios Koshi e Roberta criaram o plano de entrevista deles, as perguntas foram focadas em fazer com que o entrevistado contasse uma história sobre a sua experiência na última compra de travesseiros.

Mantendo-se com o nosso segundo exemplo de um serviço veterinário de plantão, a equipe pode ter um plano de entrevista que se parece com o seguinte:

\* Aquecimento: introdução concisa sobre o propósito da conversa.

\* Aquecimento: perguntas básicas sobre a pessoa e o animal (nome, idade, foto).

\* Quem é o seu veterinário atual? Pode me contar sobre como o/a encontrou e o/a escolheu?

\* Por favor, descreva-me a última vez que você precisou levar seu animal ao veterinário para exames de rotina.

\* Explique o processo de agendamento de uma visita ao veterinário.

\* O que foi frustrante sobre essa experiência?

\* O que você gostou desta experiência?

\* Você já fez alguma vez uma visita de emergência a um veterinário? Se sim, pode descrever a experiência para mim?

\* Você já pensou em mudar de veterinário? Por quê / Por que não?

**Debata em aberto**

Seu objetivo é falar pouco e deixar a outra pessoa compartilhar abertamente. Para tanto, é importante você estruturar o caminho do debate ou no mínimo acompanhar a conversa com um sim/não para incentivar as pessoas a falarem.

Uma dica é tentar fazer perguntar que começam com palavras como quem, o que, porque, como. Evite questões que comecem com é, são, deveria e você. Mas lembre-se, se você obtiver respostas de sim/não para uma pergunta, é sempre possível direcionar a conversa de um jeito que os faça falar.

Uma pergunta de resposta livre interessante, a qual Steve Blank gosta de usar para concluir suas entrevistas, é: “O que eu não te perguntei que eu deveria ter perguntado? ”

**Testando os preços**

Duas das perguntas mais difíceis de serem respondidas durante uma pesquisa qualitativa são: as pessoas vão pagar? E quanto elas pagarão? Respostas especulativas nesse tópico são extremamente suspeitas. Você pode aprender muito, no entanto, ao fazer perguntas como:

\* Atualmente, quanto você gasta para a resolução desse problema?

\* Qual orçamento você tem alocado para isso e quem controla isso?

\* Quanto você pagaria para que esse problema desapareça? (Isso pode levar a respostas interessantes, desde que você não as leve tão ao pé da letra)

Minha recomendação é de planejar uma situação em que o sujeito pense que ele está de fato comprando algo, mesmo que ele saiba que o produto ainda não existe. Kickstarter e outras plataformas para arrecadação de fundos são muito usadas por equipes para testar a demanda de pré-ordem.

Para produtos corporativos caros, você também pode tentar fazer consumidores comprarem o produto de forma antecipada ou a assinarem um documento não mandatório de intenção de compra. O segredo é lembrar que as pessoas não pensam a respeito da hipótese de compra a menos que elas sintam que é uma verdadeira transação.

**Recebendo o Feedback de um protótipo**

Às vezes você vai quer ver as reações ao produto. Você pode aprender muito colocando maquetes ou protótipos na frente das pessoas, no entanto, como toda especulação, você deve interpretar as reações com um certo grau de ceticismo.

Se você apresentar uma solução proposta ao seu entrevistado, você deve separar essa fase da fase das perguntas a respeito do seu comportamento. Faça suas perguntas a respeito de comportamento e desafios primeiro, para que a discussão sobre as características do produto não contaminem ou tomem conta da conversação. As pessoas amam falar sobre as características!

**A pergunta da varinha mágica**

Algumas pessoas gostam de perguntar, “se você pudesse balançar uma varinha mágica e pudesse fazer com que esse produto fizesse qualquer coisa, o que você faria ele fazer?” Pessoalmente, eu evito esse tipo de pergunta porque clientes são muito amarrados às suas realidades para elaborarem soluções efetivas. O trabalho do cliente é de explicar seu comportamento, objetivos e desafios. Aparecer com a melhor solução é dever do criador do produto.

No entanto, há uma variação para a pergunta da varinha mágica que me agrada, mas porque ela foca nos problemas e não nas soluções: “Se você pudesse balançar uma varinha mágica e resolver qualquer problema, o que você gostaria de resolver? ” Eu suspeito, porém, que muitas pessoas encontrariam dificuldades para responder uma pergunta tão vaga.

**Elabore perguntas de “Aprovado/Reprovado”**

A descoberta dos consumidores é constituída por uma grande parte de pesquisa qualitativa, mas ajudaria ter uma mentalidade quantitativa. Estipule metas para perguntas chave e mapeie os resultados. Por exemplo, durante suas pesquisas iniciais, nossos cientistas Koshi e Roberta já tinham conhecimento de estatísticas como:

\* 24% dos compradores já sabiam o que eles queriam ao entrar na loja

\* 45% dos compradores compraram travesseiros de médio custo ou alto custo

\* 68% dos compradores com quem conversamos, disseram que um sono melhor foi fator determinante para suas escolhas

Teria sido ainda melhor se eles tivessem estipulado metas antes do tempo. Por exemplo, eles poderiam ter traçado os seguintes objetivos:

\*Como somos uma nova marca, nós esperamos que a maioria dos consumidores estejam indecisos. Nós desejamos ver que 40% ou menos dos consumidores saibam o que comprar ao entrar.

\*Como nossos travesseiros são caros, queremos ver que pelo menos 40% dos consumidores compram modelos “MID” ou “HIGH-END”.

\*Como nós acreditamos que a qualidade do sono é um grande diferencial para o nosso produto, desejamos que mais de 60% dos consumidores indiquem que esse seja um grande fator no processo de decisão deles.

O alvo numérico que você escolhe pode ser um mero palpite. Você não precisa se estressar para achar o número perfeito. É mais importante que você estabeleça um objetivo e de fato rastreie o que está acontecendo. Estabelecer um objetivo o força a pensar cuidadosamente sobre o que você está esperando ver, e faz com que decisões e julgamentos se tornem um pouco mais fáceis ao revisar seus dados.

**Um guia, não um script**

Um guia de entrevista não é um script. Você não precisa ler a partir dele como um autômato. Você deve sentir-se livre para desviar dele, se a conversa traz algo interessante e novo. Ele provavelmente vai evoluir à medida que você aprender com o mercado e descobrir novas perguntas. Mas sempre planeje, priorize e prepare suas perguntas antes de qualquer sessão.

**Observação pode ser tão poderosa quanto perguntas**

Às vezes, a melhor coisa que você pode fazer é sentar e assistir ao comportamento de alguém. Você pode ver o seu processo de aquisição, ou examinar como eles reagem para resolver um problema particular. Ao pensar sobre o que você quer aprender, também pense em como você pode reunir dados através da observação ao invés de entrevistas diretas.

Em nossa história de Koshi e Roberta, os dois adquiriram algumas de suas mais valiosas percepções indo às lojas de linho e assistindo potenciais clientes lutando para comprar um travesseiro. Eles observaram o comportamento e só então entraram para fazer perguntas.

Esta técnica não pode ser sempre utilizada. Por exemplo, quando a minha equipe estava tentando validar uma ideia de produto de perda de peso, não pareceu prático observar pessoas fazendo dietas. Em vez disso, fizemos entrevistas e depois colocamos um grupo de clientes em um experimento concierge (ver glossário) de duas semanas, onde nós expressamos manualmente a experiência da dieta. Mas, quando possível, observar comportamento não influenciado pode levar a grandes percepções.

**Como você encontra seus entrevistados?**

|  |
| --- |
|  |

Novos empreendedores para o desenvolvimento do cliente são frequentemente intimidados com o pensamento de se aproximar de completos estranhos. Você pode se surpreender ouvir que as pessoas são continuamente muito dispostas a ajudar. Isto é especialmente verdadeiro se você está trabalhando sobre um tema que lhes interessa e se você abordá-los muito bem e profissionalmente. Há três regras gerais para manter em mente quando recruta candidatos para falar:

1. Tentar obter um grau de separação de distância (não entrevistar o sua mãe , seu tio , ou seus melhores amigos )

2. Seja criativo ( e não esperar que as pessoas venham a você)

3. Pesque onde os peixes estão ( e não onde eles não estão)

**Seja criativo**

Uma empreendedora aspirante queria atingir mães de crianças pequenas . Ela tinha ouvido histórias sobre falar com as pessoas em uma cafeteria, mas sentiu que era muito fora de foco. Então ela tentou percorrer nas zonas onde as mães deixam seus filhos na escola, mas elas estavam muito ocupadas e se recusaram a falar com ela. Em seguida, ela tentou o playground, onde ela figurou mães entediadas assistindo seus filhos brincar. Isso funcionou razoavelmente bem , mas ela só foi capaz de obter alguns minutos de qualquer hora. Então, ela começou a organizar eventos à noite para as mães em um spa local onde ela pagou pedicures e comprou vinho. O horário do dia funcionou porque as mães puderam deixar as crianças em casa com o seu parceiro. As participantes tiveram um grande momento e foram felizes para falar enquanto elas estavam tendo suas unhas feitas.

**Encontre o momento de dor**

Se você pode se conectar com as pessoas no momento da sua teórica dor, ele pode ser muito esclarecedor. O meu colega Alexa Roman foi trabalhar com uma empresa automotiva e eles tinham um conceito vinculado à experiência de obter gás. Então, Alexa e a equipe visitaram uma série de postos de gasolina . Eles observaram os consumidores no processo de compra de gás. Em seguida, eles se aproximaram deles e fizeram perguntas. De pensar sobre o momento de dor que queria abordar, eles sabia exatamente onde encontrar os seus consumidores e eles foram capazes de recolher uma pesquisa observacional valiosa.

**Fazer os encaminhamentos acontecerem**

Use referências a seu favor. Vamos dizer que você quer falar com os médicos. Eles estão ocupados e têm porteiros fortes. Eu aposto que você sabe como para chegar ao pelo menos um médico, no entanto. Esse médico conhecerá outros médicos. Mesmo se o seu médico passar a ser um amigo próximo e, assim, quebra o linha guia " mais do que um grau de separação " , ela ainda pode lhe dar conselhos sobre quando pode ser um bom momento para falar com um médico. Ela também pode conectá-lo com outros médicos.

Você deve usar referências, tanto quanto possível . **Definir uma meta de sair de toda entrevista com 2 ou 3 novos candidatos.** Quando você termina uma entrevista, pergunte a uma pessoa se eles conhecem outras pessoas que enfrentam o problema que você está tentando resolver. Se eles sentiram que você respeitou o tempo deles, muitas vezes eles vão estar dispostos a apresentar-lhe outras.

**Conferências e encontros**

Conferências e encontros podem ser um campo de recrutamento incrível, porque eles trazem um grupo de pessoas com interesses comuns em um único

lugar. Você só precisa ser respeitoso com o tempo das pessoas. Eu percebi que é extremamente eficaz para pedir às pessoas seus tempos, mas para mais tarde, após a conferência ou encontro. Obter seus cartões de contato, deixá-los voltar ao networking, e, em seguida, ter uma conversa em profundidade quando eles encaixarem em seus horários. Imediatamente após a conferência, enquanto suas memórias ainda estão frescas, enviar-lhes um e-mail curto para lembrá-los onde vocês se encontraram, e convidar para uma conversa. Isso funciona de forma tão eficaz para um grupo de oradores requisitados como faz para outros participantes.

Encontros geralmente são baratos, mas as entradas de conferência podem ser caras. Se você estiver economizando, você pode "bular" conferências caras interceptando as pessoas fora do prédio, ou, se você pode obter acesso à lista de participantes ou palestrantes antes do tempo, contactando pessoas diretamente e encontrando-os perto do evento.

Meetup.com tem ferramentas de pesquisa decentes para descobrir eventos relevantes em sua área, e algumas boas consultas de pesquisa do Google podem geralmente fornerce-lhe uma pequena lista de conferências que se encaixam às suas necessidades.

**Clientes corporativos**

Encontrar entrevistados pode ser mais difícil quando você está focado em um

cliente da empresa. Você precisa de direcionamento preciso. Além das conferências, LinkedIn pode ser extremamente útil. Se você tiver hipóteses sobre os títulos das pessoas que você está procurando, pesquise no LinkedIn. Você pode ser capaz de chegar até eles através de uma referência sobre LinkedIn, ou você pode precisar chamá-los através do número de telefone principal da empresa. Você então tem que decidir sobre o seu método de abordagem. Você pode pedir conselhos (onde você deixa claro que você não está vendendo qualquer coisa), ou você pode ir em como se você estivesse vendendo algo específico.

**Conselho vs Vendas**

Pedir conselhos deve ser o seu método padrão no início de seu processo de descoberta do cliente. Você terá melhor sorte ganhando acesso. As pessoas gostam de ser perguntadas (as fazem sentir importantes). Steve Blank costumava ligar para as pessoas e dizer algo como: "Meu nome é Steve e [um nome qualquer] me disse que você era uma das pessoas mais inteligentes da indústria e você tinha conselhos realmente valiosos para oferecer. Eu não estou tentando vender alguma coisa, mas estava esperando obter 20 minutos de seu tempo."

Outro ponto eficaz em "pedir conselhos" é criar um blog focado no espaço do seu problema, e pedir às pessoas se você pode entrevistá-las para um artigo. Quando é que você se aproxima de alguém como se estivesse vendendo um produto? Este método é útil se você é passado à aprendizagem inicial e quer testar suas suposições em torno da aquisição de clientes e de mensagens. Apenas não salte no modo de venda muito cedo.

**Beneficiando de Gatekeepers**

Se LinkedIn não está ajudando você e você precisa chegar no alto de uma organização, uma outra abordagem é chamar o escritório do CEO. Seu objetivo não é falar com o CEO, mas, na verdade, sua assistente executiva. Dele trabalho é ser um gatekeeper eficaz, então se você explicar: "Eu estou procurando falar com a pessoa que lida com X ",muitas vezes eles irão ligar para o pessoa certa (especialmente se você é agradável e profissional – notou a tendência?). A vantagem deste método é que se você acaba deixando uma mensagem de voz para o seu contato pretendido, você pode dizer "Jim do escritório do [nome do CEO] me deu o seu nome". Noticiando o nome do chefe tende a melhorar as taxas de resposta. Outra abordagem é enviar um e-mail alvo em um organização com um curto e-mail que pede uma introdução para a pessoa certa para falar. Você pode fazer suposições quanto para endereços de e-mails com base em consultas LinkedIn. Para essa tática funcionar, você deve manter seus e-mails extremamente concisos.

**Estudantes e Investigadores**

Enquanto as pessoas estão dispostas a conceder tempo para as pessoas educadas que pedem conselho, você tem uma vantagem extra se você é um estudante ou pesquisador acadêmico. Em outras palavras, se você é um estudante ou pesquisador, diga. Como um incentivo extra, você também pode oferecer para compartilhar os resultados de sua pesquisa com seus entrevistados.

**Você pode ser surpreendido**

Outro colega meu, Jonathan Irwin, estava trabalhando com uma empresa da Fortune 50. A equipe do cliente queria entrevistar um tipo especial de engenheiro de plataforma de petróleo, no qual há menos de 20 no mundo! Para acessar estas pessoas, são requeridos certificado e treinamento de segurança. Nós desafiamos a equipe a encontrar um meio, esperando que eles teria que depender de videoconferência ou telefonemas . Contudo, a equipe começou a investigar esta especialidade da profissão através do Google e descobriu que havia um centro de treinamento em terra a apenas uma hora de distância. A moral da história é que muitas vezes não é tão duro como você pensa.

**Nenhum peixe no mar**

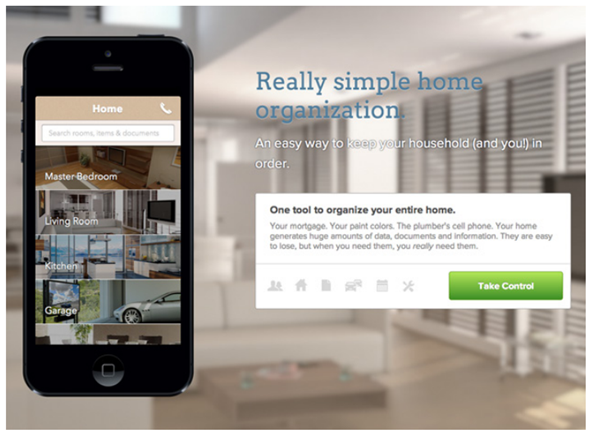
Quando digo peixes onde os peixes estão, é realmente importante lembrar a outra face de essa declaração: não pesque onde os peixes não estão. Se um método não está funcionando, tente algo novo. Nós estávamos fazendo um projeto com uma grande revista, testando novas ideias de produtos. Nosso alvo era as mulheres ocupadas, e nós sabíamos que as leitores estão intimamente relacionadas com as compradoras de The Contaier Store (uma loja). Então, nós estacionamos em frente a uma loja e interceptamos pessoas assim que elas entravam e saíam. As pessoas estavam dispostas a falar por poucos minutos, mas muitas estavam em um pouco apressadas. Em seguida, um de nossos colegas descobriu uma venda de amostra acontecendo em um canto. Havia provavelmente 200 mulheres entediadas esperando na linha, a maior parte felizes por conversar com a gente para passar o tempo. (Nota: encontrar pessoas entediadas presas na fila é um hack de recrutamento comum.)

Ainda assim, não nos sentimos como se estivéssemos tão restritos como queríamos(ocupadas, mulheres trabalhadoras) ou geograficamente amplos (nós não queremos apenas falar com os nova-iorquinos). Por isso, voltou-se para a presença na mídia social da revista. Criamos um questionário on-line curto para nos ajudar a qualificar as respostas, e a revista postou um link nas suas páginas do Twitter e do Facebook com uma frase atraente. Nós tínhamos centenas de mulheres preenchendo o questionário, e então nós escolhemos o nosso top trinta candidatas e marcamos as chamadas.

**Formulários on-line e páginas de destino**

Na mesma linha, uma tática eficaz é criar um formulário online ou página de destino e construir uma lista de pessoas de contato.

Abaixo está um exemplo de uma página de destino. Nossa equipe estava testando uma idéia de produto para uma melhor organização domiciliar.



Este teste da página de destino, na verdade, consistia de um funil de três etapas com uma chamada à ação, uma escolha de preço, e, em seguida, um pedido de um endereço de e-mail. Nós rastreamos as métricas de conversão com cuidado e usamos os e-mails para entrevistas marcadas.

Ressalva: direcionar o tráfego nunca é um processo trivial. Se você tiver orçamento, anúncios no Google ou Facebook podem trabalhar. Caso contrário, você pode tentar gerar propaganda boca a boca em mídias sociais ou através de blogueiros.

**Conclusão**

Esperemos que o que você está captando através destes exemplos é que não há uma única maneira de chegar nas pessoas. É preciso alguma criatividade e agitação, mas não é tão duro como você pode pensar. Confie em mim, as pessoas não vai pensar que você é rude se você se comporta bem e agir profissionalmente.

**Confira o Apêndice para exemplos**

O apêndice tem mais dicas e exemplos para e-mails profissionais e abordagens de mensagens de voz.

**Como assegurar uma sessão efetiva?**



Seja completamente honesto e nos diga o que você pensa desse produto que passamos noites nos matando e finais de semana sem dormir ou sem salario porque achamos que era uma grande ideia

Eu recomendo as seguintes diretrizes para fazer uma entrevista produtiva.

**Faça suas entrevistas pessoalmente**

A qualidade do seu aprendizado pode variar bastante dependendo do seu método de comunicação. Falar pessoalmente é de longe a melhor abordagem. Você pode ler a linguagem corporal e construir um relatório facilmente. Lembre que a maior porcentagem da comunicação humana é não verbal, então como cegar seus sentidos se você não tem que faze-lo?

A próxima melhor abordagem é video conferência, porque pelo menos você pode ler as expressões faciais da pessoa.

Ligações de telefone devem ser seu método em último caso( as vezes não tem outra opção), e eu fugiria completamente de usar métodos baseados em texto como email ou chat.

**Fale com uma pessoa por vez**

Eu acredito em falar com uma pessoa por vez. É útil ter uma segunda pessoa do seu lado silenciosamente fazendo anotações. Eu recomendo fortemente evitar focar em grupos por duas razões: 1. Você quer evitar pensamento de grupo;2. Você irá realmente lutará para focar na história de uma pessoa, e penetrar em suas áreas de interesse, quando você está lidando com várias pessoas.

**Adicionando uma pessoa para tirar notas**

Levando uma pessoa para tirar notas irá permitir que você esteja no momento sem se preocupar em anotar tudo em um papel. Você pode ficar focado nos tópicos na linguagem corporal, e onde ter a conversa.

Se você tem que tirar suas próprias anotações, não é o fim do mundo. Isso pode as vezes resultar em uma conversa mais íntima. Só se lembre de anotar corretamente logo após a sessão or você irá perder vários detalhes e cores que você não foi capaz de anotar.

Você pode além disso perguntar ao entrevistado ser você pode grava-los, e muitas pessoas estão dispostas. O risco é que o gravador pode inibir a conversa, mas a maioria das pessoas esquece que estão sendo gravados uma vez que a conversa está fluindo. Eu recomendo fortemente que você toque novamente a gravação e faça suas notas logo após o fim da sessão, ambos porque escrever notas irá reforçar o que você aprendeu em sua própria mente, e também porque notas escritas são mais fáceis e rápidas para ambos, para você e para seus parceiros scanearem. Eu descobri que uma vez que audio ou video fo feito há mais de 2 semanas, de algum modo nunca chegam a ser tocados novamente.

**Começar com um aquecimento e Manter Humanizado**

Quando você quer dar o pontapé inicial, explique concisamente o porque você está lá, e os agradeça pelo tempo. Comece com uma ou duas perguntas para aquecer. Por exemplo, se você está falando com um consumidor, você pode perguntar de onde eles são e o que fazem da vida. Se você está falando com um empresário, você pode perguntar a quanto tempo está na companhia. Você não quer passar um tempo muito longo nessas coisas, mas é um bom jeito de começar bem.

Tenha uma lista de perguntas escritas ou impressas, mas não a leia rigidamente. Acompanhe o momento. Faça com que o entrevistado sinta que você está realmente ouvindo.

**Desarme seus próprios preconceitos**

Humanos tem a impressionante habilidade de ouvir o que ele quer ouvir (isso é chamado de "confirmação de preconceitos"). Vá para cada sessão preparado para ouvir coisas que você pode não querer ouvir. Alguns empresários até tem em sua cabeça que estão tentando matar sua ideia, ao invés de suportá-la, só para elevar o nível e prevenir que orientem a testemunha.

**Faça com que contem uma história**

Como mencionei no capítulo " O que você quer aprender", humanos são terríveis em prever seu próprio comportamento. Se você perguntar qualquer especulação, esteja preparado para ouvir uma boa dose de ceticismo. Eu prefiro de longe fazer com que as pessoas contem histórias sobre como vivenciaram um problema na área no passado. Em particular, tente achar o que eles fizeram para tentar resolver o problema. O que despertou sua procura pela solução? Como olharam para a solução? O que eles pensaram que a solução resultaria, antes de tentarem? O que deu certo naquela soluçãoem específico? E se estiverem lutando para lembrar de detalhes específicos, os ajude a lembrar da cena de sua história: qual parte do ano ou que hora do dia? Você estava com alguém?

Enquanto eles contam a história, acompanhe com perguntas sobre seu estado emocional. Você pode ter uma revisionismo histórico, mas o que você ouvir pode ser bem iluminante.

Os pesquisadores do Meetup.com, que pegaram emprestado do "Trabalho a serem feitos" de Clayton Christensen sua estrutura, usam uma tática interessante para ajudar seus entrevistados a entrarem no modo história. Quando eles perguntam para alguém levá-los por uma experiência de compra, desde o primeiro pensamento pela compra até o uso do produto, eles dizem:" Imagine que você está filmando um documentário de sua vida. Pretenda que você está filmando uma cena, assistindo o ator atuando como você. Nesse momento, qual é a sua emoção, o que estão sentindo?"

**Entendendo a prioridade**

Para que uma pessoa experimente um novo produto, seu incomodo normalmente precisa ser tão agudo que faça a pessoa mudar o seu comportamento, assumir um risco e mesmo pagar pelo produto. Se você considera que está diante de uma boa prova de que alguém realmente tem um problema, vale a pena perguntar onde esse problema se situa na sua lista de coisas a serem solucionadas. Aquele é o seu incomodo numero um ou é algo baixo demais em termos de proridade para garantir atenção e orçamento?

**Escute, não fale**

Tente ficar quieto o máximo possível. Tente que suas questões sejam mantidas de forma curta e sem tendências, ou seja, não embuta a resposta que você quer ouvir dentro da própria pergunta. Não se apresse para preencher as “lacunas”sempre que o cliente fizer uma pausa, porque el pode simplesmente estar pensando ou então pode ter mais o que dizer. Assegure-se que você está aprendendo, e não vendendo! Ou, no mínimo, assegure-se que você não está no modo de “vendas” até o momento em que você realmente estiver tentanto fechar uma venda como parte de uma experiência.

**Siga o seu nariz e aprofunde**

Sempre que algo toca em sua antenna, aprofunde-se com questões de acompanhamento contínuo. Não tenha medo de pedir esclarecimentos e especialmente os “porquês” que estão por trás dos “quês”. Você pode até mesmo tentar aprofundar-se em múltiplas camadas de “porquês”(para mais informações, faça uma busca na Internet sobre os “Cinco Porquês”). Isso tudo, desde que o seu entrevistado não comece a ficar irritado com as perguntas.

**Repita ou Declare erroneamente para confirmar**

Para tópicos importantes, tente repetir o que a pessoa falou. Você pode ocasionalmente conseguir um de dois dos seguintes resultados. A pessoa pode corrigir você porque você interpretou mal o que ela falou. Ou, o outro resultado é que a pessoa, após ouvir seus próprios pensamentos, perceba que sua opiniao verdadeira é levemente diferente, e que ela pode lhe dar uma segunda resposta, mais sofisticada.

Outra abordagem é propositadamente interpretar erroneamente o que a pessoa falou quando vc estiver repetindo as palavras, e então ver se a pessoa corrige você. Mas use essa técnica raramente, quanto muito.

**Faça uma corrida seca**

Se você for um iniciante em material de descobertas dobre clientes, faça uma corrida seca (dry run) com amigo ou colega. Veja como suas questões soam vindo da sua boca. Sinta como é ouvir cuidadosamente e de vez em quando improvise.

**Obtenha retornos nos seus produtos.**

Se você quer ter retornos nas suas ideias sobre produtos, seja mostrando simples simulações ou em demonstraçoes mais acabadas, existem algumas poucas dicas para serem levadas em conta:

Como mencionado anteriormente separe a parte de contaçao de historia da sua sessão da parte de retornos. As pessoas adoram discutir sobre ideias (brainstorm), formatos e soluções, e isso acabará influenciando nas histórias que elas podem contar. Então primeiro aprofunde bem as histórias e após isso procure obter retorno.

Segundo, desarme o treinamento de educação de seus clientes. As pessoas não estão treinadas para dizer que o seu bebê é feio. Você precisa faze-las se sentirem seguras para fazer isso. Antes de tudo peça a elas para serem brutalmente honestas, e explique que essa é a melhor maneira para elas lhe ajudarem. Se elas parecerem confusss, explique que a pior coisa que pode acontecer é contruir alguma coisa para qual as pessoas nem liguem.

Finalmente, tenha em mente que é incrivelmente facil para as pessoas dizerem para você que elas gostam do seu produto. Não confie nesse tipo de retorno. Em vez disso, você precisa colocar pessoas dentro de uma experiencia real e observar o seu comportamento ou tentar faze-las abrir sua carteira.

Não existe uma resposta certa sobre quão refinados seus primeiros simulados tem que ser. Se você atua na area de moda, você precisa ter como fichas de jogo um nivel alto de acabamento visual. Se você está criando uma solução para a engenharia, você provavelmente precisará muito menos disso.

Não fique apenas esperando por perfeição, pois a versao inicial de produtos raramente consegue chegar a tudo certo. Quanto mais cedo pontuar seus erros melhor.

**Como você compreende aquilo que você aprende?**



Seu objetivo não é aprender por aprender. Seu objetivo é tomar decisões melhores para aumentar as possibilidades de sucesso. Então como você traduz suas observações em decisões?

O primeiro passo é ter noção dos padrões.

**Faça boas anotações**

Para encontrar seus padrões, primeiro você precisa encontrar dados. Isso é fácil se você levar um bom anotador para a entrevista, mas caso contrário, garanta que você anotará logo após a conversa. Deixe suas anotações ao alcance de toda a equipe com Google Docs ou equivalente.

No começo de cada entrevista, anote as seguintes informações:

* Nome do entrevistado
* Data e hora
* Nome do entrevistador
* Em pessoa ou em video conferência
* Foto (se existir)

Então no começo das suas anotações, inclua informações descritivas básicas do assunto da entrevista.

**Medidas quantitativas**

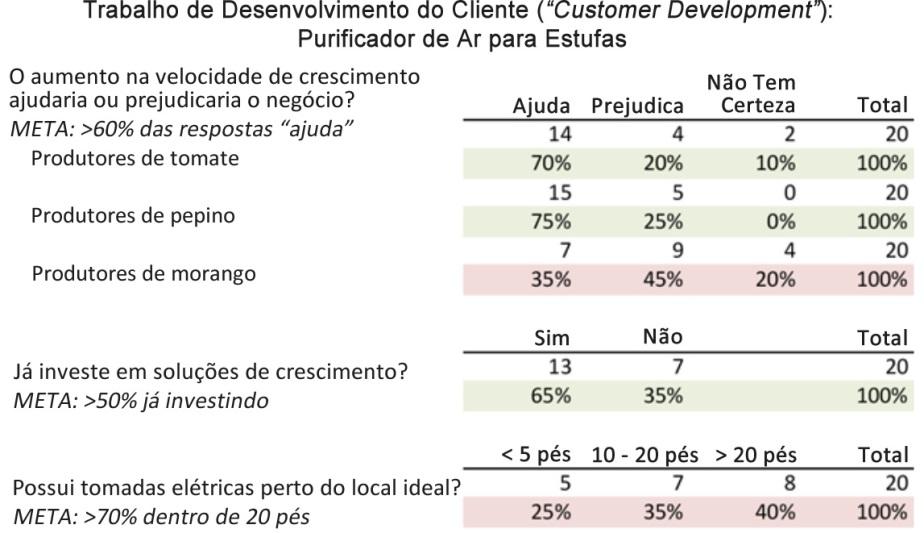
Se você está decidindo metas específicas para suas entrevistas, você talvez estabeleça uma planilha que essencialmente atue como um placar para como você está se saindo e como você está indo em direção aos seus objetivos.

**EXEMPLO**

Imaginemos que você inventou um novo purificador de ar que triplica o crescimento de plantas em uma estufa. Agora você planeja falar com 20 fazendeiros e você tem algumas perguntas base:

* O negócio deles realmente vai se beneficiar com uma maior velocidade de crescimento? Você esta assumindo que o volume aumentado vai mais ajudar do que atrapalhar. Voce planeja falar com os agricultores de diferentes plantações com a meta de achar plantações onde 60% ou mais dos fazendeiras almeijam aumentar seu volume
* Os fazendeiros estão gastando dinheiro atualmente com soluções de aceleração de crescimento? Sua pesquisa qualitativa vai se aprofundar nos “o que” e “porquê”, mas suas metas métricas dizem que você espera que pelo menos 50% do mercado esteja gastando algum dinheiro.
* Eles possuem instalações que suportem seu purificador? Neste caso, você precisa que seu purificador tenha acesso a uma localização específica, mas também a uma rede elétrica. Você está esperando que 70% dos fazendeiros tenham uma tomada a 6 metros do seu local.

Aqui está um tipo de planilha que você e seu time podem seguir:



Como Samantha orientou Koshi e Roberta na história ficcional, voltar suas observações para metricas quantificáveis é ao mesmo tempo útil e complicado. Nossos cérebros gostam de influenciar nosso pensamento com tendências cognitivas, especialmente filtrando resultados para o que nós queremos ouvir. Calcular métricas reais ajuda a combater essa dinâmica.

Ao mesmo tempo, você deve ter cuidado com uma tendência diferente: nosso desejo de transformar estatísticas em fatos. Com sorte você estará recebendo dados suficientes para que você possa confiar nos padrões, mas você não pode confundir isso com significância estatística ou levar seus resultados muito literalmente. Meu conselho é calcular métricas, mas se manter cético, não fique obcecado com nenhuma métrica em particular, e continue a questionar o que está por trás de seus números.

**Exercício de despejo e classificação**

Junte seu time e arme-os com papeis e canetas. Dê a todos 10 minutos para escrever o maior número de padrões e observações vistos nas entrevistas. Cole todos os papeis na parede e peça para alguém classificá-los em grupos. Em grupo, discutam os padrões e depois revejam suas suposições ou canvas vendo o que pode ser necessário mudar ou o que precisa de maior investigação.

**Procure padrões e aplique julgamentos**

Entrevistas de desenvolvimento do cliente não te darão dados estatisticamente significantes, mas eles te trarão *insights* baseados nos padrões. Eles podem ser complicados de interpretar porque o que as pessoas dizem nem sempre é como elas agem. Você não deve reagir muito fortemente a nenhum comentário individual. Você não deve levar coisas de forma muito literal. Mas você também não deve ficar travado tentando falar com milhares de pessoas antes de tomar uma decisão.

Você precisa usar sua capacidade de julgamento para ler nas entrelinhas, na linguagem corporal, tentar entender contextos e interesses, e para filtrar tendências baseadas no tipo de pessoa do seu grupo de entrevistados. Mas é exatamente a habilidade de usar julgamento humano, baseado em conexões humanas para fazer entrevistas mais úteis que pesquisas.

No fundo, você estará se mexendo mais rápido e tomando decisões de padrões críveis do que hesitando em análises paralisantes.

**Não abdique de seu papel como designer de produto**

Não é trabalho do cliente projetar o seu produto. É seu. Como você está reunindo informações e fazendo decisões, aja como um filtro inteligente, não um seguidor de ordens.

**Esperar falso-positivos**

Enquanto todos os empresários recebem sua cota justa de oponentes e céticos, você tem que ter cuidado com o problema oposto nas entrevistas de desenvolvimento do cliente. As pessoas irão querer ser utéis e agradáveis e o seu cérebro vai querer ouvir coisas boas. Como você está ponderando o que aprendendo, apenas mantenha isso em mente.

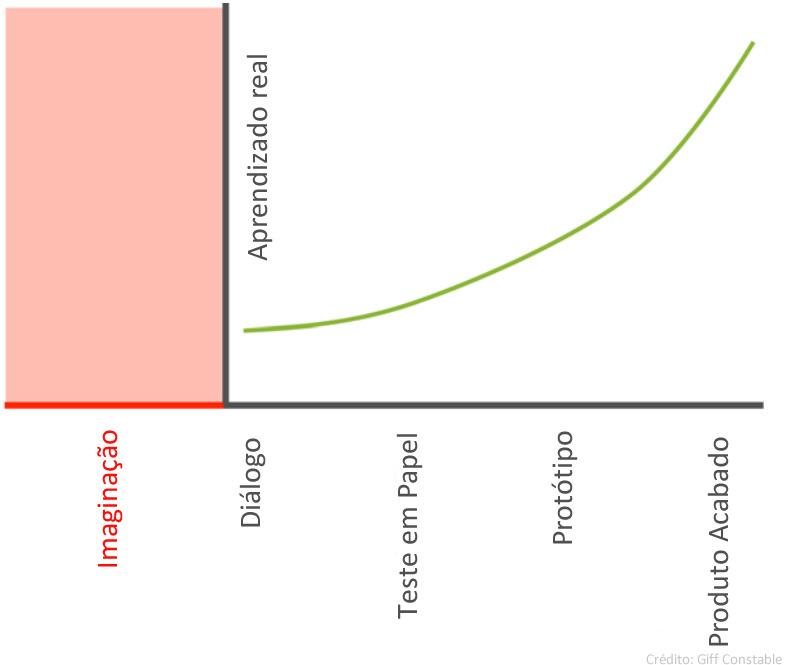
**A curva da verdade**

Eu sou um grande crente em pesquisas qualitativas. Penso que um boa equipe de produto deve construir uma cadência regular de falar com as pessoas relevantes nos seus processos. Entretanto, você não quer que sua única fonte de aprendizado seja a conversa com pessoas.

Você não sabe realmente a absoluta verdade sobre o seu produto até que ele seja acabado e as pessoas estejam verdadeiramente o usando e você estiver fazendo dinheiro a partir disso. Mas isso não significa que você deve ir diretamente a um produto acabado, porque isso é uma maneira muito cara e lenta para percorrer o seu novo negócio.

Entrar cedo no mercado e começar a testar suas suposições imediatamente, começando com conversas e prosseguindo a partir daí. Isso vai aumentar drasticamente as chances de que você crie um produto que clientes realmente querem. Como o seu aumento de confiança, teste com crescente níveis de fidelidade. Penso nele como descascar uma cebola em sentido inverso.

Eu criei o gráfico de acompanhamento para demonstrar os níveis de credibilidade para diferentes tipos de experimentos.



Falar com pessoas é eficaz. Isso normalmente te dá suas maiores ideias e *insights*, mas, como ando repetindo, o que pessoas dizem não é o que elas fazem. Você poderia mostrar para elas maquetes e isso poderia te dar outro nivel de aprendizado e *feedback,* mas reações ainda precisam ser vistas com ceticismo. Os experimentos do Recepcionista e do “Mágico de Oz”, onde você falsifica um produto através de um trabalho manual (veja glossário), resulta em uma evidência mais forte porque você submete as pessoas aos experimentos e observa suas ações. A próxima camada da cebola é testar um mínimo produto viável verdadeiramente funcional e além.

O ponto que eu quero mostrar é que todos os passos na curva podem ser muitos úteis para te ajudar a aprender, tomar melhores decisões e reduzir os riscos, mas você tem que usar sua cabeça e aplicar julgamento a tudo que você está aprendendo.

**Com quantas pessoas conversar?**

Não existe uma resposta padrão para essa pergunta. Um negócio do tipo business-to-consumer deve conversar com muito mais pessoas do que um negócio que vende para empresas. Se você está no caso business-to-consumer e não tiver conversado com, no mínimo, uma quantidade entre 50 e 100 pessoas, você provavelmente não pesquisou o suficiente. No seu curso I-Corps, Steve Blank exige que suas equipes, sendo muitas B2B, conversem com pelo menos 100 pessoas em 7 semanas.

Eu sugiro que você nunca pare de conversar com potenciais clientes, mas você provavelmente evoluirá aquilo que procura aprender. Se você observar os mesmos padrões periodicamente, é aconselhável alterar o método de operação e examinar diferentes premissas e riscos. Se você sente que possui um entendimento preciso da necessidade real dos seus clientes, por exemplo, você pode seguir em frente e explorar como, hoje em dia, eles tomam conhecimento e adquirem soluções dentro da categoria na qual o seu produto se encaixa.

E não se esqueça de que observar seus clientes pode ser tão eficaz quanto conversar diretamente com eles.

**Liderar com Visão**

As técnicas de Desenvolvimento do Cliente e Lean startup são algumas das formas mais eficazes de aumentar suas chances de sucesso, mas elas não são uma substituição para visão. Você deve começar com a visão. É necessário começar com o quanto você quer melhorar o mundo e agregar valor nas vidas das pessoas. As técnicas que foram discutidas nesse livro estão entre uma gama de técnicas que permitem testar realmente sua visão e otimizar o caminho que será tomado para atingir sua visão.

**Conclusão**

A pesquisa cuidadosa e qualitativa é uma ferramenta essencial para qualquer empreendedor. Espera-se que este livro tenha proposto novas estratégias para fazer tudo funcionar de acordo com as suas necessidades.

Criar um novo negócio é extremamente desafiador. Existem muitas formas de você falhar.

* Você deve reconhecer a clientela e o mercado apropriados
* Você deve ter o modelo de receitas correto
* Você deve ter a estrutura de custos correta
* Você deve acertar na forma de aquisição dos clientes
* Você deve ter o produto certo
* Você deve ter a equipe adequada
* Você deve reconhecer os momentos adequados para tomar as decisões e medidas necessárias

Caso seja cometido um erro em qualquer um desses itens, você falhará. Existe uma razão para o empreendedorismo não ser para os fracos.

Mas não estamos aqui para ser fracos. Estamos aqui para mudar o mundo.

Sonhe alto. Seja entusiasmado. Não seja inseguro com suas ideias e premissas. A descoberta de clientes e a experiência com a metodologia Lean podem ajudar a traçar um caminho melhor e alcançar o sucesso mais rápido e com maior rendimento de capital.

Não esqueça que conforme seu negócio vá crescendo e mudando, sua base de clientes também mudará. Continue testando suas hipóteses. Continue conversando com pessoas.

Parte Três

**Apêndice**

**Exemplos de abordagens frias**

Quando você está tentando chegar a alguém que você não conhece, há algumas coisas para se lembrar:

1. Mantenha as coisas concisas

2. Mantenha as coisas convenientes (encontre-a perto do escritório dela, etc)

3. Chame pelo nome quando puder (Name drop when you can)

4. Continue se você não ouvir uma resposta, mas não seja irritante

5. Se você for deixar uma mensagem de voz, pratique-a primeiro (você pode pensar que a mensagem parece treinada, mas para outros, vai soar mais profissional)

**Exemplo de Email 1**

Para: john.smith@mayflower.com

De: me@me.com

John, James Smith me passou o seu nome. Ele disse que você possuia uma vasta experiência em uma área em que estou pesquisando e, dessa forma, me recomendou uma conversa com você.

Eu estou tentando estudar como as empresas estão lidando com seus fluxos de trabalho de gerenciamento de relatórios de despesas e as frustrações que eles estão experimentando. Eu ficaria feliz de compartilhar minhas conclusões da pesquisa com você.

Você teria 30 minutos na próxima semana, nos quais eu podia comprar-te uma xícara de café e fazer-te algumas perguntas?

Muito obrigado pelo seu tempo e estou ansioso para escutar suas respostas,

Jane Doe

**Exemplo de Email 2**

De: john.smith@mayflower.com

Para: me@me.com

John, eu tenho trabalhado em algumas novas soluções na área de gestão de relatório de despesas, e foi-me dito que você tem uma vasta experiência nesta área.

Começamos esta viagem em razão de uma frustração pessoal, e nós estamos tentando descobrir como fazer relatórios de despesas muito menos dolorosos. Você teria 30 minutos para nos dar alguns conselhos, e partilhar algumas das suas experiências neste domínio?

Garanto a ti que eu não estou vendendo nada. Eu ficaria feliz de ir ao seu escritório ou organizar uma rápida video conferência, o que você achar melhor.

Muito obrigado,

Jane Doe

**Exemplo de Mensagem de voz**

"Olá, meu nome é Jane Doe. Eu fui indicado à você por James Smith, que disse que eu iria me beneficiar de seus conselhos. Atualmente, estou pesquisando como as empresas estão lidando com seus fluxos de trabalho de gerenciamento de despesas. Eu compreendo que você tem uma vasta experiência nesta área. Eu estava esperando conseguir apenas 30 minutos de seu tempo para fazer-te algumas perguntas. Eu não estou vendendo nada e eu ficaria feliz em compartilhar minhas conclusões da pesquisa com você. Você pode me encontrar por 555-555-5555. Mais uma vez, esta é Jane Doe, em 555-555-5555, e obrigado pelo seu tempo ".

**Nota final**

Ninguém gosta de receber um não, embora este não seja tão doloroso quanto você imagine. Você não tem nada a perder e tudo a ganhar. Então dê um sorriso ao espelho, e vá pegá-los!

**Exercício de suposição de negócios**

Eu sou agnóstico quanto à estrutura que você escolheu usar para mapear suas hipóteses de negócio. O modelo de negócio Canvas de Alexander Osterwalder e lean Canvas de Ash Maurya são ambas ferramentas poderosas. Eu também frequentemente encontro-me usando este simples conjunto de perguntas para estabelecer um sistema de crenças em torno de uma ideia:

Tente fazer suas suposições mais concisas e específicas possíveis. Você quer ser capaz de executar uma experiência contra sua crença para ver se a mesma é verdade.

O meu cliente-alvo será? (Dica: como você descreveria o seu primeiro cliente alvo)

O problema meu cliente quer resolver é? (Dica: com o que seu cliente luta ou o que ele deseja alcançar )

As necessidades do meu cliente podem ser resolvidas com? (Dica:dê uma descrição muito concisa/ a chave de seu produto)

Por que meu cliente não pode resolver isso hoje? (Dica: quais são os obstáculos que têm impedido meu cliente de já ter resolvido este problema)

O resultado mensurável que o meu cliente quer atingir é? (Dica: que mudança mensurável na vida do seu cliente o faz amar o seu produto)

Minha tática primária de aquisição de clientes vai ser? (Dica: você provavelmente vai ter vários canais de marketing, mas muitas vezes há um método, no máximo dois, que domina a sua aquisição de clientes - a que é o seu palpite atual)

Minha primeira medida será? (Dica: lembre-se que você não pode chegar ao seu cliente final sem obter primeiras medidas )

Eu vou ganhar dinheiro (renda) de? (Dica: não listar todas as ideias para ganhar dinheiro, mas escolha apenas a primeira)

Minha competição principal será? (Dica: pense em concorrencias diretas e indiretas)

Eu vou superar meus concorrentes principalmente por causa de? (Dica: o que realmente o diferencia da concorrência?)

Meu maior risco para a viabilidade financeira é? (Dica: O que poderia impedi-lo de chegar à precoce falência? há algo desnecessário em sua receita ou modelo de custo que você possa reduzir a probabilidade de risco?)

Meu maior risco técnico ou de engenharia é? (Dica: há um grande desafio técnico que possa dificultar a construção de seu produto?)

E, em seguida, responda às seguintes perguntas abertas. Seja criativo e realmente examine seus pontos fracos.

Que suposições temos de que, se provadas erradas, fariam com que este negócio falhe?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

Depois que você olhou o seu negócio de forma completa e também respondeu a principal questão final, marque os pressupostos que teriam um grande impacto sobre o seu negócio e soam altamente incertos.

Agora você sabe suas prioridades para a descoberta do cliente e as experiências que você precisa executar!

**Exercício de Ensinamento #1:** Entrevista Mock

Se você estiver usando este livro para tentar aprender a descoberta/ desenvolvimento do cliente , não há nada como a prática no mundo real para moldar seu leque de aprendizagem.

Antes de enviar à sua classe para o mundo para conduzir suas próprias entrevistas, no entanto, você pode tentar um exercício compacto como o seguinte:

Ferramentas

Todos os participantes devem ter papel e caneta

Prefácio: Escolha um Tópico

Todos na classe vão entrevistar uns aos outros com base no mesmo tema, o que significa que é necessário ser algo que a maioria das pessoas possam se relacionar em duplas. Existem dois caminhos que você pode tomar:

1. Algo que ajuda o entrevistador a desenterrar um comportamento passado. Por exemplo, "Conte-me sobre a última coisa que você comprou por mais de US $ 100." Você terá os entrevistados explicando sobre o que eles compraram, como foi o processo de compra desde o desejo à propriedade, como eles fizeram a sua decisão de compra, etc.

2. Algo que ajuda o entrevistador desbloquear motivações profundas e desejos. Por exemplo, "Conte-me sobre seu carro dos sonhos." Incita seus alunos a não apenas fazer as pessoas descreverem o carro, mas para cavar as razões por trás da escolha; eles também podem perguntar se o entrevistado já experimentou dirigir o carro.

Exercício

Passo 1: Introdução, 5 minutos

Explicar o exercício, o tema que os alunos vão usar, e dar algumas sugestões específicas para as perguntas que possam fazer. Exemplos de perguntas para o carro de sonho: quando foi que você se apaixonar com o carro e por quê? das razões que você compartilhou, por que são estas as mais importantes para você? como você imaginou usar o carro? Etc.

Passo 2: Plano de Entrevista, 2 minutos

Dê a sua classe o assunto e deixe os passar 5 minutos por conta própria. Eles devem ter escrito não mais do 6 questões para perguntar.

Passo 3: Entrevistas de pares, 7 minutos cada

Emparelhar seus alunos em duplas. Um começará como o entrevistador, e seu oposto será o entrevistado. Dê-lhes 7 minutos, e depois alterne as funções, mantendo os pares inalterados. O novo entrevistador terá 7 minutos.

A pessoa que faz a entrevista deve também tomar notas, o que dará ao par alguma orientação para fazer uma entrevista solo que é diferente de ser acompanhado de uma pessoa que toma notas da entrevista para ajudar (que é o que a maioria das pessoas prefere fazer quando possível).

Passo 4: Observações e Questões, 5-10 minutos

Peça ao quarto para compartilhar observações, desafios, lições e questões sobre como foi fazer uma entrevista ao vivo.

**Exercício # 2:**Abordagem Mock  
Dean Chang, o vice-presidente associado de Empreendedorismo da Universidadede Maryland, recomenda um exercício de classe onde uma ou mais equipes de alunos assumem o papel de “cold calling” um “expert”. A equipe tem que fazê-lo repetidamente até que eles o façam corretamente.  
Para este exercício, selecione uma equipe e os faça ir para a frente  
da sala de aula. Seu trabalho é "cold calling" um membro selecionado do  
equipe de professores. O professor vai fingir ser um especialista na área alvo da equipe . A equipe precisa fazer o especialista atender a chamada, e suavemente passar para as perguntas a serem feitas.  
O trabalho da pessoa jogando o "expert" é bloquear a equipe de  
tentativas equivocadas de se envolver. Quando a equipe faz algo  
errado, o “expert” recusa o pedido da entrevista, ou termina a  
conversa, ou dá-lhes um gongo. Em seguida, a equipe tem que começar de novo mais uma vez.  
Erros clássicos que devem fazer a equipe começar de novo incluem  
longas ou pouco claras apresentações, lançamento do produto / tecnologia muito cedo, o que implica que o “expert” tem problemas e precisa desesperadamente de ajuda, e / ou geralmente fazendo com que se sinta desconfortável com a linha de questionamento.  
Como Dean descreve, "Nós deixamos os outros times oferecer críticas e  
sugerir planos de ataque para conquistar o ‘expert’ e então a  
equipe escolhida tenta-lo novamente. Eventualmente, depois de ter sido “gongados” várias vezes seguidas, eles param de cometer os mesmos erros e começar a converger para um bom levantamento que elogia e desarma o ‘expert’ e abre o caminho para entrar na entrevista. Então paramos o exercício."  
O exercício será provavelmente bem-humorado e doloroso ao mesmo  
tempo, mas não há nada como tropeçar, ou assistir a uma equipe  
tropeçar, para perceber por que as melhores práticas são as melhores práticas.

**Arruinando a descoberta do cliente**

Então, como as pessoas arruínam a descoberta do cliente? Aqui estão alguns modelos que não devem ser seguidos:

**1. Você trata especulação como certeza**

Aqui estão alguns tipos de perguntas que não gosto - e se você perguntar, você deve fortemente desconsiderar a resposta: "você usaria isso?" "Você pagaria por isso?" "Você gostaria disso?".

Não posso dizer que eu nunca fiz essas perguntas, mas sempre prefiro

questões comportamentais em vez de especulação.

Ao contrário, aqui está uma interação com foco no comportamento: "Conte

sobre um momento em que você comprou bilhetes de avião online. "" O que você gostou sobre o processo? O que te deixou frustrado sobre o processo? "

"Quais diferentes sistemas ou métodos você já tentou no passado para

reservar ingressos?".

**2. Você direcionar a testemunha**

Direcionar a testemunha é colocar a resposta na boca do entrevistado

na maneira de fazer a pergunta. Por exemplo: "Nós não pensamos que

a maioria das pessoas realmente deseja reservar bilhetes on-line, mas o que você acha? "Observe tanto como você forma suas perguntas e quanto seu

tom de voz. Você está dirigindo a resposta? Faça perguntas em aberto, naturais antes de entrar com detalhes: "como foi essa experiência de compra

bilhetes on-line? ".

**3. Você simplesmente não consegue parar de falar**

Alguns empresários não podem ajudar a si mesmos - eles estão transbordando

com entusiasmo e apenas tem de jogar, jogar e jogar. Não há nada de errado em tentar pré-vender seu produto - que é uma interessante experiência em si - mas você não deve misturar isso com aprendizagem comportamental.

Se você tentar pré-vender, não basta perguntar: "Você pagaria por isso?", mas sim peça que realmente paguem, e veja o que acontece. Algumas pessoas fazem a pergunta: "Quanto você pagaria por isso?", mas eu não. Ao invés disso, tente na verdade vender em diferentes preços (embora um de cada vez). Eu prefiro muito mais ter o potencial cliente experimentando alguma coisa do que especulando sobre ela.

**4. Você só ouve o que quer ouvir**

Eu vejo algumas pessoas irem em entrevistas com fortes opiniões sobre o que eles gostam e não gostam. Quando você interrogar alguém após a sua discussão custdev, é mágico como tudo que eles ouviram se alinha perfeitamente com as suas opiniões. Nossos cérebros são filtros surpreendentes. Deixe sua programação de lado antes de iniciar uma conversa. Uma maneira de resolver isso é ter duas pessoas para cada entrevista - uma pessoa para fazer perguntas, e outra para tomar notas.

**5. Você trata uma única conversa como verdade definitiva**

Você acabou de falar com um cliente em potencial e eles têm opiniões realmente fortes. Um instinto é tirar conclusões precipitadas e correr para fazer mudanças. Em vez disso, você precisa ser paciente. Não há resposta definitiva para quantas respostas semelhantes igualam a verdade. Olhe para padrões e use seu julgamento. Um padrão claro e consistente entre 5 ou 10 pessoas é um sinal.

**6. Medo de rejeição vence**

Este é um dos maiores bloqueadores de pessoas fazendo pesquisas qualitativas, na minha experiência, por causa do medo de um estranho rejeitar seu avanço ou sua ideia. Muitas desculpas, como "Eu não sei como encontrar pessoas para conversar", estão enraizadas nesse medo. Apenas faça logo. O desenvolvimento do cliente não é apenas sobre interceptações de rua. Você pode recrutar pessoas em grupos de Craigslist, Facebook e LinkedIn, e pelo bom networking à moda antiga.

**7. Você fala com qualquer pessoa com firmeza**

Vejo algumas equipes que tomam uma abordagem direta. Em vez disso, defina suas suposições sobre quem o seu cliente vai ser e quem será o primeiro a adotar. Você pode até fazer um personagem leve (veja o livro Lean UX para exemplos). Foque nessas pessoas e tente validar ou invalidar suas suposições sobre seus clientes. Não tem problema sair ocasionalmente da sua zona alvo para aprender, mas não tente o impossível. Foque, aprenda e centralize se necessário

**8. Você improvisa na conversa**

Se você entrar em uma conversa despreparado, será evidente. Escreva suas perguntas antecipadamente e coloque elas em ordem com base nos riscos e os pressupostos que você está preocupado.

Para definir suas hipóteses, você pode responder as perguntas no exercício de suposições de negócios (seção anterior) ou fazer um modelo de negócio canvas (modelo de negócio que resolve problemas usando apenas uma página e leva menos de 20 minutos). Seu método exato não importa, tanto quanto o ato de priorizar suas áreas de risco.

Durante a sua entrevista real, não leia literalmente as questões escritas num pedaço de papel, e sim mantenha uma conversa natural (lembre-se, você está recebendo o assunto para dizer-lhe histórias). Se você descobrir algo interessante, siga o seu faro e não tenha medo de divergir de suas prioridades iniciais.

**9. Você tenta aprender tudo de uma só vez**

Ao invés de tentar ser tão abrangente quanto possível em cada uma das conversas, você é realmente melhor se focar em algumas áreas que são críticas para o seu negócio. Se você tem uma enorme gama de questões, faça mais entrevistas e divida as perguntas.

**10. Apenas o designer faz pesquisas qualitativas**

Não há problemas em dividir e conquistar na maior parte do tempo, mas todos na equipe devem ser forçados a sair e conversar com pessoas reais. Nota:

você provavelmente terá que treinar os recém-chegados no ponto nº 5 sobre não tirar conclusões precipitadas.

**11. Você fez desenvolvimento de clientes na sua primeira semana, mas desde então não sentiu a necessidade de fazê-lo novamente**

É sempre triste ver as equipes produtivas começar o desenvolvimento com o cliente e então parar completamente. É perfeitamente normal deixar as descobertas do cliente trabalharem livremente. Se sua curva de aprendizado se achatar, pode fazer sentido pressionar uma pausa ou uma mudança em sua abordagem. No entanto, você quer construir uma cadência qualitativa regular no processo de seu produto. Ela irá fornecer os complementos necessários a suas métricas quantitativas, porque ela vai ajudar você compreender as razões por que as coisas estão acontecendo.

**12. Você pedir ao cliente para projetar o produto para você**

Há uma frase famosa atribuída a Henry Ford: "Se eu tivesse perguntado pessoas o que eles queriam, eles teriam dito cavalos mais rápidos. "Lembre-se, não é trabalho do cliente projetar a solução. É o seu trabalho. É trabalho de cliente dizer-lhe se a sua solução é uma porcaria. Obter feedback, sim. Lembre-se de que quanto mais longe você estiver de um trabalho produtivo, mais você tem a filtrar o que você ouve, através de seu julgamento e visão.

**Aviso Legal**

Tal como acontece com todas as dicas sobre magreza e agilidade, sempre há lugares e épocas para quebrar as regras e fazer o que é certo para o seu contexto e seu o negócio.

**Glossário**

**Experimentos Concierge e “O Mágico de Oz”**

Um experimento concierge é onde você manualmente encena seu produto. Um exemplo no livro de Eric Ries, “Startup Enxuta”, mostra um empreendedor trabalhando como *personal shopper* para pessoas antes de tentar criar uma solução automatizada. Quando meus colegas estavam testando um serviço de plano de dieta, nós não quisemos recorrer ao *software* antes de testar nossas suposições. No lugar disso, entrevistamos participantes sobre suas preferências alimentares, manualmente criamos um planos de refeições que lhes foram encaminhados por e-mail durante duas semanas, e entrevistamo-los sobre diversos pontos no processo. Ao final das duas semanas, pedimos aos participantes que pagassem um valor definido para continuar, e seguimos a taxa de conversão.

Um experimento “O Mágico de Oz” é similar, com a diferença de que o trabalho manual é omitido do cliente. Por exemplo, um outro conjunto de colegas testou uma ideia para um sistema inteligente de gerenciamento de tarefas para cônjuges. Os vinte casais participantes do teste pensaram que estavam interagindo com um sistema de computador, mas, na verdade, estavam se comunicando por e-mails com o nosso time, que os processava em conformidade. Apenas dissemos que os nossos servidores não funcionariam durante a noite!

Produto Minimamente Viável (MVP – *Minimum Viable Product)*

Um MVP é a menor coisa que você pode criar que lhe proporciona um aprendizado significante sobre o seu produto. MVP é comumente utilizado como sinônimo de “experimento” na comunidade geral. Eu, pessoalmente, procuro reservá-lo especificamente para testes em torno do produto, e não para experimentos relacionados a outras hipóteses de negócio. É melhor pensar sobre MVP’s como um processo em andamento, ao invés de um único lançamento. A validação é raramente tão limpa e arrumada.

**Método científico**

Eu acho que a melhor maneira de explicar o método científico é citar o

físico teórico, Richard Feynman:

"Em geral nós olhamos para uma nova lei pelo seguinte processo: primeiro, nós supomos. Não ria - que é realmente verdade. Em seguida, calculamos as consequências da suposição para ver, se essa lei for certa, o que isso implicaria. Em seguida, nós compararamos esses resultados computados com a natureza, i.e experimento e experiência. Nós comparamos diretamente com a observação para ver se funciona.

"Se não concorda com a experiência, está errado. Essa simples declaração é a chave para a ciência. Não faz diferença quão belo seu palpite é, não faz diferença o quão inteligente você é, quem fez a suposição ou qual é o seu nome - se não concorda com a experiência, está errado. Isso é tudo que existe para a nova lei. "(Cornell palestra, 1964)

É relativamente simples de aplicar o método científico para o negócio. Você aceita que suas idéias são hipóteses. Você as faz o mais específico possível para que você possa adivinhar os resultados, ou seja, as implicações das suas hipóteses. Você concebe e executa um experimento. Se os seus resultados hipotéticos não coincidem com os resultados da sua experiência, sua hipótese é provada errada. No entanto, negócio é sobre as pessoas, e as pessoas são altamente complexas e inconsistentes em comparação com as leis da natureza. Então, se a experiência falhar, você vai ainda precisará julgar se os erros estão na hipótese ou no experimento.

**Outros Recursos de Aprendizagem**

**Autores**

Os dois livros seminais sobre os temas de inovação enxuta e desenvolvimento do cliente são The StartupOwner’s Manual Startup de Steve Blank e Bob Dorf e The Lean de Eric Ries.

Há uma tonelada de outros recursos por aí, desde livros a vídeos e posts. Ao invés de link para itens específicos e assim perder os desenvolvimentos mais recentes, aqui estão alguns nomes que eu recomendo que você preste atenção: Alex Osterwalder, Alistair Croll, Ash Maurya, Ben Yoskowitz, Brant Cooper, Cindy Alvarez, David Bland, Jeff Gothelf, Joel Gascoigne, Josh Seiden, Kevin Dewalt, Laura Klein, Patrick Vlaskovits, Rob Fitzpatrick, Salim Virani, e Tristan Kromer.

***Site de Talking to Humans***

No nosso site talkingtohumans.com, você pode obter pdfs de planilhas e se inscrever para a nossa lista de e-mails, onde nós enviaremos notas ocasionais baseadas sobre os recursos úteis que descobrimos.